



T.C.

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL**  
**ÇATIŞMASININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ, İŞ TATMİNİNİN**  
**ARACILIK ROLÜ: MERSİN İLİ ÖZEL HASTANELERİNDE BİR**  
**ÇALIŞMA**

**Neslihan ÖZBOZKURT**

**DANIŞMAN**


**Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

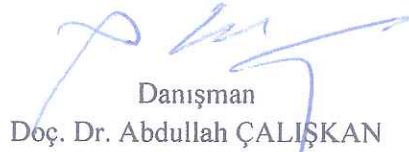
**ARALIK 2018**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Neslihan ÖZBOZKURT tarafından hazırlanan “Sağlık Çalışanlarının Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının İş Performansına Etkisi, İş Tatmininin Aracılık Rolü: Mersin İli Özel Hastanelerinde Bir Çalışma” başlıklı bu çalışma 26/12/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı  
Doç. Dr. Mehmet İNCE  
(Tarsus Üniversitesi)



Danışman  
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN



Jüri Üyesi  
Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEÇKAN

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 06.01.2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

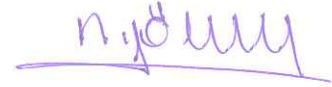
- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

26/12/2018

Neslihan ÖZBOZKURT

İmza



**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASININ İŞ  
PERFORMANSINA ETKİSİ, İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: MERSİN İLİ  
ÖZEL HASTANELERİNDE BİR ÇALIŞMA**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Neslihan ÖZBOZKURT**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**2018**

**ÖZET**

Global değişimin oldukça hızlı yaşandığı çağımızın rekabet koşullarında işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli yolu değişiklikler yaratmaktır. İşletmelerin bu rekabet ortamında en önemli ve en güçlü varlığı kendi çalışanlarıdır. Rekabet ortamındaki işletmeler, her geçen gün hızla değişen ve gelişen bu rekabet yarışın gerisinde kalmamak için çalışan çalışan performansını arttırmak için çaba harcarken; bir yanda da meslekleri gereği insana hizmet verilmesi sebebiyle hiyerarşiden kaynaklanan rol belirsizliği ve rol çatışması ile karşılaşılırlar.

Sektörler arasında sağlık sektörü çalışanlarının, toplumda icra edilen birçok meslekten farklı olarak kendine özgü bir yapılanma ve görev tanımı vardır. Çalıştığı örgüte sıkı sıkıya bağlı farklı ve yaratıcı, profesyonel çalışan sayesinde rakipleri karşısında işletmeler üstünlükler elde ederler.

Bu çalışmada, rol belirsizliği ve rol çatışmasının performansa etkisi ve iş tatmininin aracılık rolü olup olmadığı çalışılmış olup, 400 sağlık çalışanı ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın evrenini Mersin ili ve ilçelerindeki özel hastaneler oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Rol Belirsizliği, Rol çatışması, İş Performansı, İş tatmininin aracılık etkisi.



**THE ROLE OF THE ROLE OF ROLE OF HEALTH EMPLOYEES AND THE  
EFFECT OF THE CONFLICT OF ROLE ON BUSINESS PERFORMANCE. THE  
ROLE OF THE INTERMEDIATE WORK: A RESEARCH IN PRIVATE  
HOSPITALS**

**(M. Sc. Thesis)**

**Neslihan ÖZBOZKURT**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**2018**

**ABSTRACT**

The most important way for the businesses to survive in the competitive conditions of our age, where global change is experienced quite rapidly, is to create changes. The most important and strongest presence of businesses in this competitive environment is their employees. Businesses in a competitive environment, rapidly changing and developing competition day by day to stay behind the competition to increase the performance of staff to keep working by people who need to deal with the occupation of their jobs due to the role uncertainty arising from the hierarchy and role conflict.

Among the sectors, the health sector employees are technological structure and the competitive advantage for businesses to provide a competitive advantage, but thanks to the skilled staff will be possible. Thanks to the different and creative and professional employee, which are closely tied to the organization they work with, businesses gain superiority over their competitors.

In this study, the effect of role uncertainty and role conflict on performance and whether there is an intermediary role of job satisfaction was investigated. In this study, role uncertainty and the effect of role conflict on performance and whether there is an intermediary role of job satisfaction was investigated. The private hospitals in the province of Mersin and the districts carried out measurements with a small number of subjects and the results can therefore only contribute to generalization.

**Key Words:** Role Uncertainty, Role Conflict, Job Performance, Job Satisfaction, Moderating effect

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın konusunun seçimi, planlanması, araştırılması, yürütülmesi ve bilimsel temeller ışığında, şekillendirilip gerçekleştirilmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, çalışmamın eksikliklerini görebilmem konusunda çok önemli tavsiyelerde bulunan, teşvik eden, duruşu, çizgisi, vizyonu ve olaylara bakış açısı ile bizi yönlendiren, çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla bizi cesaretlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danışmanım, Doç. Dr. Abdullah Çalışkan'a teşekkür ederim.

Ders dönemi ve sonrasında bilgi ve tecrübelerini paylaşan, yol gösteren ve anlayışları ile gerek donanım, gerekse yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Mert Aktaş'a ayrıca teşekkür ederim.

Tüm süreç boyunca manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli aileme, eşim Selahattin ve çocuklarım Selhan ve Onur'a destekleri için teşekkür eder, sevgilerimi sunarım.

Anket çalışmasında, desteklerini esirgemeyen tüm katılımcılara çok teşekkür ederim. Son olarak çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım ve dostlarıma, sevgilerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASI

1. ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASI.....	3
1.1. Rol Kavramı.....	3
1.1.1. Tanımı.....	3
1.1.2. Önemi .....	5
1.2. Rol Belirsizliği Kavramı.....	5
1.2.1. Tanımı.....	6
1.2.2. Önemi .....	7
1.2.3. Çeşitleri.....	8
1.2.3.1. Görev belirsizliği .....	8
1.2.3.2. Sosyal- duygusal belirsizlik .....	9
1.2.4. Organizasyonlara bireysel etkisi.....	10
1.3. Rol Çatışması .....	11
1.3.1. Tanım.....	12
1.3.2. Önemi .....	13
1.3.3. Rol çatışmasına sebep olan faktörler .....	13
1.3.4. Rol çatışmasının sonuçları.....	13
1.3.4.1. Bireysel faktörler .....	14
1.3.4.2. Organizasyonel faktörler.....	14



## İKİNCİ BÖLÜM İŞ PERFORMANSI

2. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI.....	16
2.1. Performans Kavramı .....	16
2.1.1. Performans tanımı.....	17
2.2. Bireysel performansı oluşturan unsurlar.....	19
2.2.1. Örgütsel unsurlar .....	19
2.2.2. Bireysel unsurlar .....	21
2.2.3. Çevresel unsurlar .....	23

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

3. İŞ TATMİNİ .....	32
3.1. İş Tatmini Kavramı.....	32
3.1.1. Tanımı.....	33
3.1.2. İnanç ve tutumlar .....	37
3.1.3. Önemi .....	38

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER .....	42
4.1. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile İş Performansı Arasındaki İlişkiler .....	42
4.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler .....	43
4.3. İş Tatmini İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler .....	45



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ, İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ, MERSİN İLİ ÖZEL HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

5. SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ, İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ, MERSİN İLİ ÖZEL HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	47
5.1. Araştırmanın Konusu .....	47
5.2. Araştırmanın Amacı .....	47
5.3. Araştırmanın Önemi.....	47
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	50
5.5. Araştırmanın Yöntemi .....	50
5.5.1. Evren ve örneklem.....	50
5.6. Veri toplama araçları.....	52
5.6.1. Rol belirsizliği ölçeği (RB):.....	53
5.6.2. Rol çatışması ölçeği (RÇ) .....	53
5.6.3. İş tatmini ölçeği (İT).....	54
5.6.4. İş performansı ölçeği (İP): .....	54
5.6.5. Veri toplama ve değerlendirme tekniği .....	56
5.7. Araştırmanın Bulguları .....	56
5.7.1. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular.....	56
5.7.2. Değişkenler arası ilişkiler .....	57
5.7.3. Demografik gruplardaki farklılıklar .....	57
5.7.4. Çalışanların iş performansını yordayan değişkenler: regresyon analizi bulguları .....	58

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	63
KAYNAKÇA.....	66
EKLER .....	81
ÖZGEÇMİŞ .....	84

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
Tablo 5.1. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları .....	50
Tablo 5.2. Betimleyici istatistikler .....	52
Tablo 5.3. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri.....	55
Tablo 5.4. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	55
Tablo 5.5. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler .....	56
Tablo 5.6. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri .....	57
Tablo 5.7. t testi bulguları.....	57
Tablo 5.8. ANOVA testi bulguları .....	58
Tablo 5.9. Aracılık Testi Sonuçları (RB-İT-İP) .....	60
Tablo 5.10. Aracılık Testi Sonuçları (RÇ-İT-İP) .....	61
Tablo 5.11. Aracılık Testi Sonuçları .....	62

## ŞEKİLLERLİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Stres ve Preformans Arasındaki Ters U ilişkisi .....	30
Şekil 2.2. Stres ve Preformans Arasında Doğrusal İlişki .....	30
Şekil 2.3. Stres ve Preformans Arasındaki Ters Doğrusal İlişki .....	31
Şekil 3.1. İnanç, Tutum ve İş Tatmini ilişkisi .....	37
Şekil 5.1. Araştırma Modeli .....	49
Şekil 5.2. Eğitim Durumu.....	51
Şekil 5.3. Cinsiyet.....	51
Şekil 5.4. Medeni Hal .....	52

## SİMGELER ve KISALTMALAR

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklama</b>
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
RB:	Rol Belirsizliği
RÇ:	Rol Çatışması
İP:	İş Performansı
İT:	İş Tatmini
YKİ:	Yeni Kamu İşletmeciliği
HRM:	İnsan Kaynakları Yönetimi
WF-net:	İş Akışı Ağı
TWF-net:	Zamanlama İş Akışı
MWF-net:	Çok Boyutlu İş Akışı



## GİRİŞ

İşletmelerin gittikçe artan rekabet ortamında, değişim ve gelişimin büyük bir hızla yaşandığı ve değişen çevre şartları karşısında işletmeler performans değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi, yaşanmakta olan bu değişimler karşısında, organizasyonların faaliyetlerini devam ettirirken, işletmecilik faaliyetlerine yurtdışında da sürdürmeye başlamış ve bu şartlara uygun stratejiler geliştirerek amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için uygun adımların atılabilmesi ve işletmenin bu strateji ile hedefe varılmasını sağlayıp sağlamayacağı, olumsuz bir durumda bu stratejilerin yerine başka bir uygulanacak alternatif stratejilerin varlığı ve geliştirilmesi, dünya pazarına girme önem kazanmıştır.

Globalleşen pazardaki yoğun rekabet ortamı dinamik bir çevre içerisinde organizasyonların vizyon ve misyonunu belirlemeleri yaşanan kriz ve değişikliklerin fırsata dönüşmesi ve alınan erken önlemler ile de hazırlıklı olmaları, türbülanslı stratejik karar ve müdahaleler ile kısa sürede atılan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları ayakta kalmaları için önem taşıyacaktır.

Modern yönetim düşüncesi günümüzde yöneticilere, çalışanların iş stres düzeyini düşürme sorumluluğu yanında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeylerini geliştirme sorumluluğu yüklemektedir.

Artık işletmelerin en önemli sermayelerinin insan kaynağı olduğu görüşü sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurum ve yöneticiler tarafından anlaşılmaya başlamıştır (Çarıkçı ve diğerleri, 2004).

Toplumsal yaşamın hızla değişmesi, değer ve tercihlerdeki değişimler, bireyden beklenen rol davranışlarının değişimi ve kişinin buna yönelik algısı gibi birçok alandaki değişimin insan yaşamını giderek daha karmaşık hale getirmektedir. Söz konusu değişimler bireyin sosyal ve günlük ilişkilerindeki yaşantısını etkilediği gibi iş-meslek yaşamını da etkilemektedir.

İşletme de çalışan insan faktörü önemli bir yere sahiptir. İşletmenin başarısını sürdürülebilirliğini rekabet gücünü arttırması, çalışanların deneyimi, verim ve etkinliğe bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, her bakımdan işe yarar üstün insan gücünü kendi bünyesine katarken, nitelikli mevcut olan çalışanın da organizasyon içerisinde kalmaları için, stratejik çalışmalar geliştirmektedirler.

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performansına etkisi ve bu etkide iş tatmininin rolü: Mersin ili özel hastanelerinde uygulamalı bir şekilde araştırılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde rol kavramı, tanımı önemi, rol belirsizliği ve rol çatışması kavramı, tanımı ve önemi üzerinde durulmuş olup, bu iki değişkenin organizasyonlara bireysel etkisi çeşitleri, rol çatışmasına sebep olan faktörler ve rol çatışmasının sonuçları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde iş performans kavramı tanımı önemi, bireysel performansı oluşturan unsurlar, örgütsel unsurlar, örgütsel unsurlar, bireysel unsurlar, çevresel unsurlar her yönüyle ele alınmış ve incelenmiştir.

Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı tanımı, inanç ve tutumlar ve önemi, iş tatmini ve iş tatminsizliğine neden olan faktörler ve performans üzerindeki aracılık rolüne yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde değişkenler arası ilişkiler, rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş performansı arasındaki ilişkiler, rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiler ve iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkileri konu alan daha önce yapılmış deneysel ampirik çalışmalar aktarılmış olup oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın konusu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi araştırma soruları araştırma modeli ve hipotezler araştırmanın sınırlılıkları araştırmanın yöntemi evren ve örnekleme yer verilmiştir.

Çalışmanın altıncı ve son bölümünde sağlık çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performansına etkisi, iş tatmininin aracılık rolü değişkenleri arasındaki yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgulara dayanılarak değerlendirmeler yapılmış ve çalışanlar, yöneticiler işletmeler ve organizasyonlar için faydalı olabilecek önerilerde bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASI

#### 1. ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASI

##### 1.1. Rol Kavramı

Literatüre rol kavramını kazandırmış olan bilim adamı, Amerikalı Ralph Linton'dur. Linton, rolü statünün dinamik tarafı olarak ilişkilendirmiştir. Linton (1936), rol kavramı ve statü kavramlarının, statünün birbirinden ayrılmaz dinamik uzantısı ve statünün belirlediği hak ve sorumlulukların örgütsel düzlemde toplamı olarak belirtmiştir (Ceylan, 2011).

Kuruluşu meydana getiren ilişkiler ağında her birey bir alana sahiptir ve temsil ettiği göreve dair yetkisi vardır. Kuruluşu oluşturan diğer bireylerin bu yetkilerle ilişkili rol beklentileri bulunmaktadır (Eray, 2017). Hem kamu hem de özel sektördeki yöneticiler, yönetim tarafından kendisine verilen görevleri ve kendisinden beklenen rolleri yerine getirmekle yükümlüdür. Rol, statü, yetki ve bunlarla ilişkili sorumluluklar bütün kurum ve kuruluşlarda açık ve net biçimde belirlenmiştir. Bu nedenle tüm kurum ve kuruluşlarda bireylerin görev tanımları açık bir şekilde tanımlanmıştır. Algılanan ve beklenen yönetsel roller arasında bir ilişki kurulmuş olur. Tersî söz konusu olduğu durumda, kurum ve kuruluş içerisinde rol, statü ve yetkiden dolayı çatışmalar meydana gelecektir. Dolayısıyla kurum ve kuruluşların etkinlik ve verimlilikleri kısa ve uzun vadede olumsuz olarak etkilenebilecektir. (Gökçe ve Şahin, 2004).

##### 1.1.1. Tanımı

Rol, başkalarının bir iş yapan kişiden istediği ve beklediği işlemler veya çalışmalardır. Rolün ödevden farklı temel yönleri ise şu şekildedir: Rol için yapılan işlev ve etkinliklerin bazıları iş yapanın ilgisi ya da yetkisi ile alakalı olmayabilir. İş yapandan rol görevi bekleyenler kendi amirlerinden başkalarının da olması mümkündür. Oysa ödev için yapılan işlem ve eylemlerin tamamı, teşkilatın amaçları içindir (Ataman, 2001).

Rol çalışanın iş yapmakla yükümlü olduğu yerine getirmesi gereken görevler olup her bir görevinde kendine özel olan bir rol tanımlaması bulunmaktadır.

Burolü yerine getirmekle yükümlü kişi veya kişilerin de kendine özel olan bir rolü tam ve eksiksiz yerine getirmeye yükümlüdür.

Örgütler içinde genel olarak her yönetim kademesi için uygun iş ve rol tanımı bulunuyor olmasına rağmen, yönetim anlayışımızda rol tanımları otorite, yetki, güç, belirsizlik ve karışıklık bulunması rol tanımlarında işletmelerin performansını olumsuz etkilemektedir ve ortaya istenmeyen sonuçların çıkmasına neden olmaktadır. Bu anlamda başarılı olan örgüt ve yönetimlerin rol algısı ve bu rollerden hangilerini sergiledikleri başarının temelinde yatan insan faktörü önem teşkil etmekte ve derinlemesine incelenmektedir. Araştırmacıların ortaya koydukları yöneticide bulunması gereken ayırt edici belirli kişisel bu özellikleri yönetim seviyesinde basamaklarında ölçmek ve değerlendirmek daha fazla anlaşılır ve anlamlı olacaktır. Literatürde üç çeşit yönetim çerçevesinden genel olarak bahsedilmektedir. Birinci seviye yönetici ve yönetim, ikinci olarak orta seviye veya orta kademe yönetici ve yönetim, üçüncü seviye alt yönetim olarak adlandırılır.

Tepe üst yönetim olarak da adlandırılan üst yönetim genellikle örgütün tamamına yön vermekle sorumlu olur (Rüzgar ve Kurt, 2013).

Rol ve rol davranışlarının meydana gelmesi, belli bir zaman olarak değerlendirilmektedir. Bu düşünce akışı sırasıyla; rolün ilgili kişiye yollanması, rolün o kişi tarafından idrak ve kabul edilmesi, elverişli rol davranışlarının ortaya konulması, özetle rolün hayata geçirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kişiden bir rolü oynamasını bekleyenlerin hepsi, 'rol ekibi' olarak tanımlanmaktadır. Rol süreci, tarafların bireysel niteliklerinden, münasebetlerinden ve türlü örgütsel etkenlerden duyulan bir komutlar dizisidir. Tüm sosyal yapılarda olduğu gibi, örgüt yapılandırmalarında da iş görenin çalışanın yetki sorumluluk ve beklentileri, makam, mevki ve rolleri çeşitlilik göstermektedir. Görev yapan ya da rol sahipleri için rol davranışının kaliteli ve düzenli bir şekilde sergilenmesine mani olan bazı öğeler söz konusu olmaktadır. Bu özellikler, genel olarak bakıldığında 'rol belirsizliği' ve 'rol çatışması' olarak adlandırılmış olup, bu başlıklar altında incelenmektedir. Literatürde rol belirsizliği ile rol çatışması olarak adlandırılan bu kavramlar, stres etkenleri olarak da değerlendirilmektedir. (Arslan ve Üngüren, 2017). İş ortamında meydana gelen "örgütsel stres" kavramı ile yüz yüze gelebilmektedir. Bu kavram "mesleki stres" veya "iş stresi" olarak nitelendirilmektedir (Aydın, 2004).



### 1.1.2. Önemi

Organizasyonun tamamına yön vermekle sorumlu olan üst kademedeki yöneticiler ve yönetilenler görevleri gereği işletme içinde ve dışında kendilerinden beklenen rol ve davranışlarına ilişkin açık ve net yeterli bilgiye sahip olmadıklarında, rol belirsizliği yaşamaları kaçınılmazdır. Görev ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirtilmeyen birey organizasyon içerisinde, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yetersiz kalmasına ve ikilem yaşamasına neden olur ki; bu durum karşısında birey fiziksel zorlanma, verim düşüklüğü ve iş tatminsizliği yaşar.

İşletmelerde rol belirsizliği yaşayan yöneten ve yönetilen her bireyin ;

insan kaynaklarının, etkin bir çalışma göstermediği durumda kendini başarısız hiseder ve budurumda bireyin işe yaramadığı duygusuna kapılmasına neden olurken işletme açısından performans düşüklüğüne neden olabilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003).

Örgütsel çalışma hayatında, çalışanların görevlerini yerine getirirken hataların meydana gelmesi sonucu iş bölümlerinde iş görenin performansını etkileyen etmenler ve ortaya çıkan zaman problemi ile birlikte işin başarılması ve tamamlanması için yetersiz araç gerecin bulunmaması ve işin başarılması için iş tanımlarını kolaylaştıracak iş tanım ve düzenlemelerin yetersizliği, çalışanın üzerindeki başarı beklentileri iş birliği eksikliği ve otorite boşluğu olarak sıralanabilir. Çalışanlar ve örgüt üzerindeki en büyük ve önemli tesirlerin başında çok fazla ve uzun süreli stres olup bu etki neticesinde performansta görülen eksilmeyi ele almak gerekir.

### 1.2. Rol Belirsizliği Kavramı

Rol belirsizliği, iş görenin işlerini ve görevlerini yerine getirirken, tam olarak kendilerinden nelerin beklendiğini açık ve kolay bir şekilde anlayamadıkları veya kendilerinden beklenenlerle neyin yapılması gerektiğine dair düşüncelerinin birbirinden farklı olduğu zamanlarda meydana gelmektedir. (Bernardin, 2010).

Rol belirsizliği iş tanımlarının yeterli olmadığı çalışma ortamlarında yöneticilerin net olmayan beklenti, emir ve istekleri ile iş görenin üzerinde çalıştığı, işini yaparken birlikte çalıştığı çalışma arkadaşlarının açık olmayan karmaşık davranışlarından ve sözlerinden kaynaklanmaktadır (Griffin, 2008).

Rol belirsizliği, bireysel davranışların neticesinde tahmin davranışsal gerekliliklerin ve tahmin edilebilir olma açıklığı ve varlığı açısından ele alınmalıdır (Rizzo ve diğerleri, 1970).

İş gören kendisinden ne beklendiğini hem biliyor hem de buna nasıl ulaşacağı konusunda, yerine getireceği rolün sonuçlarını önceden tahmin edemiyorsa rol belirsizliği ile karşı karşıya kalmaktadır (Eray, 2017).

Çalışanlar, kendilerinden beklenen görev ve faaliyetlerin farkında olmadıkları ve rollerinin açık olmadığı ve iş tanımlarının yetersiz olduğu durumlarda rol belirsizliği yaşarlar. Kendisine verilen bir görevde eksik bilgiler karşısında görevini nasıl yapacağı ve kendisinden ne beklendiğini neyi nasıl yapacağını bilmemektedir. Rol belirsizliği ayrıca çalışanların stres endişe ve gerginliklerinin artmasına ve iş tatmin düzeylerinin eksilmesine neden olur. Rol belirsizliğinin olumsuz iki önemli sonucu bulunmaktadır. İş doyumsuzluğu ve tükenmişliktir. Yapılan bir araştırmada rol belirsizliğinin çalışanın kişisel başarı hissinde azalmaya sebep olduğu tespit edilmiştir (Doğan, Demir ve Türkmen, 2016).

Başka bir ifadeyle iş gören; kendilerinden beklenen görev rol ve davranışlarının neler olduğunu bilemez aynı zamanda rolleri açık olmadığına rol belirsizliği yaşayabilmeleri söz konusu olabilmektedir (Bedeian ve Armenakis, 1981).

Kişi, kendinden ne beklendiğini bilmesine rağmen yerine getireceği rolün neticelerini daha önceden tahmin edemiyor ise rol belirsizliği ile yüz yüze kalmış demektir (Şimşek, 2002: 317). Diğer yandan, çalışanın rolü belirsizliği ne denli belirsiz ise, bu rolle bağlantılı beklentiler de çalışanın içinde o denli bırakır (Bamber, Snowball ve Tubss, 1989).

### **1.2.1. Tanımı**

Rol belirsizliği, işletmelerdeki çalışanın işlerini yaparken kendisinden yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları anlayamadıkları ve birbiriyle çelişen zıt düşüncelerin olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Çalışanlar kendisinden beklenen görev ve faaliyetleri tam olarak olarak anlayamadıklarında, yerine getireceği rol için gerekli bilginin eksik olması veya kendisinden beklenen görevin farkında olmadığı durumlarda rol belirsizliği yaşarlar. (Doğan, Demir ve Türkmen, 2016).



Rol belirsizliği kişinin rolünü yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu yeterli bilgiden yoksun olması ve rol takımının kendisinden ne istediğini tam olarak bilmemesi; çalışanın bu rolün gereklerini tam olarak yerine getirmek için bulunacağı hangi faaliyetlerkonusundaki belirsizlik olarak tanımlanmıştır (Basım, Erkenekli ve şeşen, 2010). Rol belirsizliği çalışanın yetki, görev ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde ortaya koyulmamış olması sebebiyle iş görenin iş için beklentilerin açık olmaması ya da kişinin yaptığı veya yapacağı işin önem ve amacı tam olarak kavrayamaması durumundan kaynaklandığı dile getirilmektedir (Polatcı ve Özyer, 2015).

### 1.2.2. Önemi

Rolün karışık olup olmadığı sürelerde rol belirsizliği ortaya çıkabilmektedir. İş ortamlarında ise, iş tanımlarının yetersizliğinden, idarecilerin açık olmayan talimatlarından ve ekip arkadaşlarının karmaşık laf ve davranışlarından kaynaklanmaktadır. Öte yandan rol belirsizliği, iş yapanların endişe, stres ve gerginliklerin çoğalmasına ve doyum seviyelerinin eksilmesine de sebep olabilmektedir (Doğan, Demir ve Türkmen, 2016). Başka bir ifadeyle çalışan; rolleri sebebiylekendilerinden beklenen görev ve davranışların neler olduğunu bilmez veya farkında olmaz ise ve rolleri açık ve net olmadığı durumlarda rol belirsizliği yaşayabilmektedirler (Bedeian ve Armenakis, 1981: 419).

Rol; kurum ve kuruluş içinde veya bir grup içerisinde belli bir pozisyona sahip pozisyonu işgal eden ve çalışandan beklenen davranışlar dizisidir. Her birimiz bir rol seçtiğinde rol davranışları düzenli olarak oynanıldığı zaman basitleştirilebilir ve oynanabilir. Hepimiz yaşamımız boyunca hem iş hem de iş dışında bir dizi roller oynamak zorunda bırakılırız veya oynamalıyız.

Rol teorisine göre, rol belirtisi uzun zamandır deneyimlenen çalışanın güveni yıkılabilir. İş performansını engelleyebilir ve iş tatminsizliğini arttırabilir. Rol belirsizliği yöneticilerin çalışandan yapması gereken görevleri ve faaliyetleri yerine getirmesi için kendisinden beklenen ve ihtiyaç duyulan bilgi ve beklentileri iletmeyi başaramadıkları zaman ortaya çıkar. Rol belirsizliği yöneticinin etkili bir şekilde kullanmasına izin veren faydalı bilgilere sahip olamama durumunda gerçekleşir. Görüldüğu üzere, davranışları anlamadaki görevlerden biri de, oynadığı rolü anlamaktır. Aşağıdaki göstergeler kullanılarak rol belirsizliği ölçülür.

Yetki tanımı, faaliyet ve eylemi gerçekleştirme hakkına sahiptir. Bir grup insan veya kişi alınan eylem ve bunların üzerine hiyerarşik olarak konumlandırılmış kişi veya kişilerden onunla ilgili işlevsel ilişkinin bulunduğu grup veya kişiden sorumlu olmalıdır. Yürütme ve pozisyon yetkisi vardır.

Sorumluluk, bazı yönleriyle ilişkili olarak verilir. Sorumluluk bir şeyi açıklarken veya kendini haklı çıkarabilmek için bir görevdir. Kişi gerçekleştirdiği eylem ve davranışlardan sorumludur. Bu anlamda sorumluluk yalnız pozisyon ve birey arasında ilişki ile sınırlı olmayıp aynı zamanda birey-insan ilişkileri olarak izlenir.

Amaç netliği veya berraklık, sorumluluklarının neler olduğunu bilmek ne yapacağını anlaması kavramıdır. Çeşitli organizasyon faaliyetlerini tetikleyen bu durumdur. Organizasyondaki üyelerden gelen taahhütve üyelerin ihtiyaç ve örgütsel kuruluşa ait bakış açılarını artırır (Nurdin, 2007).

### **1.2.3. Çeşitleri**

Rol belirsizliği türleri, kişinin çalıştığı organizasyonda kendisine verilen görev ve sorumlulukları tam olarak açık bir şekilde anlamama durumu olup, iş yerinde rol belirsizliği yaşayan çalışanın zorluklar karşısında da yetersiz kalabileceği ifade edilebilir.

Literatürde belirsizlik kavramı görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizlik olarak iki çeşit rol belirsizliğinden bahsedilmektedir.

#### **1.2.3.1. Görev belirsizliği**

Organizasyon içinde çalışan birey, kendisine verilen görev ve rolünü yerine getirirken ihtiyaç duyduğu bilginin eksik ve açık olmaması durumunda görev belirsizliği ile karşılaşır Kahn ve arkadaşları görev belirsizliğinin üç değişik biçimde meydana geldiğini belirtmişlerdir (Eys ve Carron, 2001 aktaran Canbek, 2017)

a) Birey görev ve sorumlulukları kapsamında görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendisinden beklenenler hakkında geri dönüşüm almaması durumunda,

b) Faaliyet ve sorumluluklarını yerine getirirken kendisinden beklenen gerekli hangi davranış olduğu konusunda yaşanan belirsizlik.



c) Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendisinden beklenen birden çok beklenti karşısında hangisinin önceliği hakkında yaşanan belirsizlik.

### 1.2.3.2. Sosyal- duygusal belirsizlik

Sosyal-Duygusal belirsizlik olarak adlandırılan bir başka belirsizlik çeşidi ise, çalışan birey, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken diğer insanlar tarafından nasıl değerlendirildiği hakkındaki yaşadığı belirsizliktir. İş değerlerinin açık ve net olmadığı kişisel performans değerlendirme olarak ele alındığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Sosyal-Duygusal belirsizlik yaşayan birey yaptığı iş ve davranışları ile ilgili geri bildirim alamadığı zamanlarda sosyal-duygusal belirsizlik olarak adlandırılır (Kaabur,1995: 101 aktaran Canbek, 2017).

Çalıştığı organizasyonda sosyal-duygusal belirsizlik yaşayan içinde bulunduğu organizasyona ne tür bir fayda sağladığını bilmemekte ve kendi performans kariyer planlamasını ve hedeflerine ulaşmada belirsizlik yaşamaktadır. Mevki-konum belirsizliği ve ihtiyaç duyulan bilgiden yoksun olan veya organizasyonda yeterli bilgi mevcut fakat bilgiye erişilemiyor olmasından kaynaklanmaktadır. Rol belirsizliği dolayısıyla tüm görev pozisyonlar için gerekli bilginin varlık ölçüsü ile belirtilir (Tunç, 2008).

Literatürde rolün çeşitleri üzerinde çalışan bilim adamı, çok farklı rollere sahip kişilerin faaliyet ve davranışları üzerinde durarak, rolleri farklı biçimlerde ele almış ve sınıflandırmışlardır. Rollerini sosyolog J. Fichter üç grupta değerlendirirken, diğer taraftan Banton (1968) tarafından yapılan örgütsel ve sosyo psikolojik alanda çokça kullanılan sınıflandırmada ise rolü; genel roller, temel roller ve bağımsız roller olarak üç grupta söz edilmektedirler.

**a) Temel Roller:** Kişilerin yaş ve cinsiyetlerine göre gerçekleştireceği ve şekil alacağı temel rollerdir. Bu roller bütün toplumlarda mevcut ve kaçınılmaz roller olup bu roller kadın için anne, erkek için baba çocuk gibi rollerdir. Bu rol grubu incelendiğinde biyolojik esaslara dayandırıldığı aynı zamanda, toplumun bireyden yaş ve cinsiyetine göre beklediği roller olup bu roller temel rollere örnek oluşturur (Tekarslan ve diğerleri., 2000:42, aktaran Tunç, 2008).

**b) Genel roller:** Genel roller kişinin niteliklerine göre verilmekte olup sonuçları toplum ve grubu etkileyen ve toplumda özel bir yere sahip rollerdir. Çoğunlukla toplum

yaşamına şekil veren ve düzenleyen bu rolleri belirleyen kişiler birey dışı olup, bu roller hukuki düzenlemeler örf ve adet kapsamında belirlenir. Değişmez gibi görülen bu roller, aslında önemli değişiklikleri içinde barındırırlar. Bu değişiklikler rol beklenti ve statü sınırları çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır.

**c) Bağımsız Roller:** Genel rollerden bağımsız ve genel rollerin aksine etkileri bireysel olup kendi istek ve özgür iradeleri ile gerçekleştirmek istedikleri roller olup, yerine getirmesi zorunlu olmayan rollerdir. Bir polisin Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisans yapmak istemesi bu onun kendi isteğine bağlı olduğu için bağımsız roller olarak değerlendirilir. Günümüz toplumlarında sosyo-ekonomik ve teknolojik yönden ilerlemeye bağlı olarak, demokratik uygulama ve politikaların gelişmekte olduğu, sözü edilen bu rollerin de, insan hak ve hürriyetlerinin önemli olduğu ve bağımsız rollerin önemi ve sayısı artarken, yaşa ve cinsiyete bağımlı bu roller önemini kaybetmiştir (Eroğlu, 2006, aktaran Köktürk).

#### 1.2.4. Organizasyonlara bireysel etkisi

Örgüt veya sosyal sistem içerisinde birbirinden farklı birçok role sahip kişi ve kişiler sosyal yaşam içerisinde, çeşitli birçok rolü de oynamaktadır. Örneğin birey mesleki rol yaşamında yönetici/amir, aile içerisinde baba, sosyal yaşamda kulüp yöneticisi, arkadaşlık ilişkileri sosyal çevre içinde güvenilir bir dost olarak rolünü yerine getirir. Farklı birçok rolü yerine getiren birey kimi zaman yönetici, kimi zaman dost arkadaş, memur olabilir. Sonuç olarak her farklı rol de, farklı davranışı zorunlu hale getirir.

Bireylerin örgüt içi ve örgüt dışındaki yaşamları arasındaki ilişki, gün geçtikçe bilim adamlarının ilgi odağı olmasına neden olmuştur. Klasik teorinin bireyi ikinci plana alan yaklaşımı neticesinde, neo-klasik teorinin bireyi öne çıkaran yaklaşımı belli dönemde bazı yönleri ile hala kabul ve itibar görmektedir. Sistem anlayışını getirmesi ile modern teori örgüt içi ve örgüt dışı değerlendirilmeye sistem yaklaşımı ile başlamıştır. Yönetim bakışını bu yaklaşım değiştirmiştir. Teknoloji ve bilgi sisteminin ayrılmaz birer parçası olduğu gerçeği olan insanı, gözler önüne sermiştir. Örgütün bir parçası olan insan bu yaklaşım ile ifade etmiş olup, bireyin örgütsel yaşamı ve sosyal yaşamı ile ilişki içinde olduğu kapalı bir şekilde gösterilmek istenmiştir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).



### 1.3. Rol Çatışması

Rol çatışması iki veya daha fazla aynı anda rol gönderiminin birine uyulması diğer gönderime uyulmasının güçleşmesi olduğu durumda ortaya çıkmaktadır (Katz ve Kahn, 1977:202). Rol çatışması iş görenden rol takımınca belirlenen ve yapması gereken birbiriyle çelişkili ve farklı roller karşısında kararsızlığa itmesidir. Diğer yandan rolle ilgili beklentiler ne denli belirsiz ise iş görenin role ilişkin beklentileri de ikilem içinde kalmasına neden olur ( Ceylan ve Ulutürk, 2006). Çalışanın üstlendiği rollerin gerektirdiği görevler birbirleriyle ne denli çelişkili beklentiler içinde olursa rol çatışması meydana gelir. Rol çatışması çalışanınbirbirinden ilgisiz ve farklı rol takımlarınca kendisine verilen görevi ifa etmesiiçin yeterli personelin olmadığı durumlarda, üstler tarafından verilen bir görevi kuralları çiğneyerek yerine getirmesi, organizasyonda birbirinden farklı işlerdeçalışan kişilerle ve birbiriyle uymayan grup çalışanlarıyla ilişki içinde olması ve birbirine uymayan görevler alması ile artan bir durumdur (Başaran, 1982).

Çalışan işle ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ailenin engellemesi ile meydana gelen çatışma ya da ailenin işe yönelik olduğu rol çatışmasıdır.

Hastane ve üniversiteler gibi rol kavramına göre karmaşık olan bu tür örgüt yapılarına sahip işletmeler, çalışanların birden çok rol üslenmesi veya pozisyonda görev alması hem de birden çok yöneticiye bağlı olurken bu durum işletmelerde sık ratlanır. Bu koşullar altında çalışan personelin rol belirsizliği (role ambiuity) ve rol çatışması (role comflict) yaşamaları oldukça yüksek bir olasılık olduğu belirtilmiştir. Rol belirsizliği (RB) çalışan kişinin yetki ve sorumlulukları iyi çizilmemiş açık ve anlaşılır olmadığı durumlarda ve görevin amaçlarıyla ilgili olarak ve bütün içinde tam olarak amaçların anlamını anlayamaması olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu, 2008). Rol Çatışması (RÇ) ise, , iş görenin birbiri ile uyumsuz ve çatışan iki ve daha fazla rolü yerine getirmesi ve yapmasının istenmesi ve yetersiz kaynakların sonucunda çıkmış olân bir durumdur.

Karmaşık yapılara sahip örgütler günümüzde iş görenin örgüt içinde birbirinden farklı rolleri yerine getirmesi gerekmektedir. İdari görevi de üstlenen hastanedeki görevli bir doktor, asıl görevi mühendis olan asli görevinin yanı sıra eğitmen olarak hizmet içi faaliyetlerde görev alması istenebilir. Farklı beklenti ve talepleri olan kişilerin karşısına birbirinden farklı rollerle çalışanın çıkması gereken durumlardır. Çalışanın rolünü yerine

getirirken hangi rolünün yaparken şaşırıp kalması nedeniyle yaşadığı zorlanma, kararsızlık gerilim iş görenin rol çatışmasına neden olmaktadır (Canbek, 2017).

Literatürde rol çatışması çeşitli şekillerde yorumlanmış olup, psikolog Kahn ve arkadaşları rolün etkilerini sistematik biçimde başlamıştır. “ bireyin yapmakla yükümlü olduğu rolün farklı talepler karşısında birini yerine getirirken, diğerinin daha da zor olacağı şeklinde tanımlamıştır (Katz ve Kahn, 1978 aktaran Canbek, 2017). Rol çatışması rol yükümlüsünün “rolünü yerine getirirken aynı anda iki veya daha fazla rolün yerine getirilme durumu ile karşılaşan rol yükümlüsünün, rolünün gereklerinden birisine uyarken, diğerini zorlaştıracak şekilde daha fazla uyum sağlaması” olarak tanımlanır (Kılıç 1991aktaran Canbek, 2017).

İş görenin yaşamakta olduğu rol çatışması büyüklüğü şiddeti ve rol baskılarının bireye etki eden relatif güçteki kuvveti ve seviyesi düzeyi ile bağlantılıdır. Birbirine zıt baskının olduğu iki durumda ise zayıf rol baskısının kuvveti arttıkça, rol çatışması meydana gelecek ve şiddeti artacaktır (Kahn ve arkadaşları, 1964 aktaran Tunç, 2008).

Literatürde rol çatışmasını, rolün gereklerinin uygun olup olmadığı yönünden ele alınmıştır. Rol performansını da etkileyecek olan durum ve standartlar ile ilişkili olarak değerlendirilmiş olup; ayrıca çeşitli çalışmalar bireyin örgüt içerisinde birden çok üste sahip olması bireyinmesleğinde örgüt içinde uyum sağlamasını önleyerek organize olmasını ve bireyi iki üstten birini tercih etmesine veya seçmesine zorlamaktır (Rizzo ve arkadaşları, 1970 aktaran Tunç, 2008).

Rol çatışması bireyin stres yaşaması ve daha az performans göstermesi söz konusu olmasıdır. Rol çatışması bu anlamda, örgütsel etkinliğini bireyin doyumunu azaltan süreç olarak edilmektedir. (Rizzo ve arkadaşları, 1970 aktaran Tunç, 2008).

### **1.3.1. Tanım**

Her bir kişi, kuruluşu oluşturan bir sahaya sahiptir ve bir görevi yerine getirmektedir. Kurum ve kuruluştaki diğer bireylerin de bu görevsahibi olan kişilerden rol beklentileri vardır. Rol beklentilerinin hepsi de çalışanın rolünü tanımlayıp, belirlemektedir. (Dozier, 2005). Bunun aksi mevzu bahis olduğunda da kurum ya da kuruluş içinde rol, mevki ve yetki konusundan kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. (Gökçe ve Şahin, 2003).



Çalışan işle ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ailenin engellemesi ile meydana gelen çatışma rol çatışmasıdır.

İki ve daha çok rolü yerine getirmek durumunda kalan çalışan, bu farklı rollerden birine diğerinden daha yatkın olduğu ve benimsediğinde rol çatışması yaşama olasılığı artar. Çalışan böyle bir durumda kendisinden beklenen talebi birini karşıladığında, diğer talepleri karşılarken birinde zorlanmaktadır (Fisher, 2001 aktaran Canbek).

### **1.3.2. Önemi**

Rol belirsizliği ve rol çatışması iş görenin dikkatini azaltarak, görev faaliyetlerine işine odaklanmasını engellemekte ve çaba göstermesine gerek bırakmazken, aynı zamanda bireysel kapasitesini de düşürmektedir. Çalışan yapmakla yükümlü olduğu görevlerini yerine getirirken işine yönelteceği kısıtlı bir çaba vardır. Stres kaynaklarının varlığı, iş görene yeni bir görev eklemesi, performans yöneteceği kaynakları azaltmakta ve çalışanın kapasitesini düşürmektedir (Tuten ve Neidermeyer 2004 aktaran Çekmecelioğlu ve Gürsel 2011).

### **1.3.3. Rol çatışmasına sebep olan faktörler**

Rol çatışması ve rol belirsizliği organizasyon içerisinde değişik boyut ve alanlarda ortaya çıkabilir. Rol çatışması ve rol belirsizliğini ölçmek için geliştirilen çeşitli boyutlarda rol belirsizliği ve rol çatışmasını göstermekte olan ölçekler kullanılarak organizasyonda genel olarak rol belirsizliği veya rol çatışması var kabul etmek veya söylemek bazen yanıltıcı baz alınarak bu şekilde sonuca varılırsa, belirli bir boyutta yaşanıyor olan belirsizlik ve çatışma var iken sanki örgütün tamamında belirsizlik ve çatışma var veya yokmuş gibi bir tartışmanın olması gündeme gelebilir (yörükoğlu, 2008).

### **1.3.4. Rol çatışmasının sonuçları**

Canbek, (2017) yapmış olduğu çalışmada rol belirsizliği, rol çatışması ve işten ayrılma niyetinin farklı etmenlere bağlı olarak gelişebilmekte kişi ve örgüt açısından oldukça önemli sorunlara yol açabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle bu kavramların bu nedenle, başka kavramlarla ilişkilerinin çok yönlü olarak ele alınması gerekmektedir. Bu kavramlara neden olan etmenlerin ve ilişkilerin tespitinin yapılarak kavramların etkisinin



azaltılabilmesi veya bunların oluşumunun engellenmesini sağlayan önlemlerin alınması üzerinde durulması gerekmektedir. Farklı gruplarla çalışan iş ortamında yeterli derecede açık ifade edilmemiş taleplerin olması da sosyal ilişkilerin doğasından kaynaklanan bu gibi sorunlara tüm örgütlerde rastlanmak, sıklıkla mümkündür. Bu problemlerin her geçen gün giderek artması olumsuz sonuçlara neden olmakta ve bu problemlerin üstesinden gelinmesi durumunda hem örgütsel hem de kişisel olumlu pozitif yansımaların olabileceği belirtilmektedir. Rol belirsizliği ile rol çatışmasının sıklıkla karşılaşılan olumsuz tesirini azaltılmasını sağlayacak formüller ve tedbirlerin üzerinde durulması gerekmektedir (Canbek, 2017).

Rol, çalışanın görev yerinde kendisinden beklenen davranışlar dizisidir, iş çalışan, çalışma ortamında gerçekleştirmek durumunda olduğu görev ve faaliyetleri yerine getirirken her zaman kendisinden beklenen davranışlar gerçekleştiremez. Rolü gerçekleştirmekle yükümlü olan çalışan, değişik nedenlerle rolün önceliklerine karar verip görev ve faaliyetlerini yerine getirmediği durumlarda rol çatışması meydana gelir. Aynı şekilde çalışan gerçekleştirmesi beklenen role ilişkin role yönelik bilgiye yeterince sahip değilse rol belirsizliği meydana gelir. Literatürde rol belirsizliği ve rol çatışmaları ile ilgili olarak yapılan alan çalışmaları; yüksek düzeyde yaşanan bu durum stres, korku, huzursuzluk, düşmanlık gibi duyguları arttırdığı, performans iş doyumunu ve kendine güven duygusunu azalttığı ve örgütsel verimlilikte düşüşe neden olduğunu göstermektedir (Yörükoğlu, 2008).

#### **1.3.4.1. Bireysel faktörler**

Rol çatışması bireysel anlamda, birbirinden farklı iki ve daha fazla rolün aynı anda bireyi etkilediği durumlarda ortaya çıkar; güdülerin türüne, rolün şiddetine bulunduğu ortama göre farklı görüntüler gösterir (Cüceloğlu, 1992 aktaran Yörükoğlu 2008).

#### **1.3.4.2. Organizasyonel faktörler**

Rol çatışması örgütsel açıdan bir kişinin gerçekleştirmek durumunda olduğu bulunduğu göreve göre kendisinden beklenen gerçekleştireceği davranışlar dizilimidir. Ancak her zaman çalışma ortamı içinde beklenen davranışlar gerçekleşmez, rolü gerçekleştirecek olan çalışan kendisinden beklenen değişik nedenlerle birden daha fazla rol

karşısında rollerini yerine getirmediklerinde ortaya rol çatışması çıkar (Fisher 2001, aktaran Yörükoğlu 2008).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ PERFORMANSI

#### 2. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

##### 2.1. Performans Kavramı

Kasnaklı, (2000) performans kavramını, bireyin amacını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlar. Yazara göre performans bir iş üzerinde çalışan bireyin, çalışma biriminin grubun firmanın üzerinde çalışılan iş aracılığıyla, kariyer yolunda hedefe doğru ilerlerken nereye kadar yol alabileceğini gösterir. Başaran (2000) ise çalışanın çalıştığı iş üzerinde görevinde ne yapması gerektiğine dair beklenti ve gerçekte ne yaptığına dair ilişkinin bir fonksiyonu olarak performansı tanımlamaktadır. Ayrıca yazar performans kavramını görevini gerçekleştirmekte olan iş görenin yaptığı ve yapacağı her işlem ve eylemin de kendine ait davranış şekli olduğunu ifade eder. (Çöl, 2008) “Belirli bir iş görev veya faaliyetin yerine getirilmesi tamamlanması olarak” iş performans kavramını ifade etmektedir. Bu kavram sadece çalışanın bilgi, beceri ve çabalarına bağlı olarak gelişmekte olmayıp, bu çabayı arttıracak ortam ve koşulların işletme yönetimi tarafından sağlanması da beklenir.

Performans kavramı tüm dünyada küreselleşen ve artan rekabet ortamından dolayı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve koruyabilmek için yenilikçi stratejiler geliştirmek adına önem vermeye başladıkları bir kavramdır. Organizasyonlar gelişen ve değişen çevrede rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmek ve istihdam gücünü sağlamak adına insan kaynağını geliştirerek korumaya çalışmaktadır. İşletmenin başarısını sürdürülebilirliği, iş görenin üstün performans göstermeleri ile bu performanslarının ölçülmesine de bağlıdır. Organizasyonlarda yönetici tarafından iş görenin-eksiklikleri ve yeteneklerinin bilinmesi ve tanınması yeterli miktarda ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemli özellikler hususlar arasında olup performansı etkiler (Üner vd, 2008 akataran Gökgöz, 2013).



Günümüzde işletmeler, varmak istedikleri hedefleri ve bu hedeflere ulaşma kullanılacak gereçleri belirlemenin yanı sıra, güncel rekabet koşulları ve yeni şartlar ve stratejilerin getirdiği değişim ve gelişime uyum sağlayarak, başarılı bir organizasyon için istedikleri hedef doğrultusunda, gelecekte olması arzu edilen durumu ve başarılı bir organizasyon yönetimin yeni stratejiler oluşturarak, işletmenin kendine özgü vizyonun gerçekleştirilmesi noktasında, yeni oluşumlar ve stratejiler geliştirirler.



Rekabet ortamında işletmeler için sürdürülebilirliği devam ettirmek; çalışan performansını arttırmak günümüzde yöneticiler için en hassas ve önemli konularından birisidir. Çözüm odaklı yöneticiler için de bu sorun ve problemleri belirleyip zamanında, erken müdahalelerle en iyi şekilde kullanmak ve problem olarak görülen tehlike ve risk durumundan erken müdahalelerle yeni fırsatlar çözümler üretmektir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 105-135).

### 2.1.1. Performans tanımı

Performans çalışanın örgütsel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere görev ve sorumlulukları ile ilgili faaliyetlerin ve bu çalışmalar neticesinde işletmelerin elde ettiği verimdir. Bir ürün hizmet düşünce mal türünden olabilmekte olup önceden belirlenen bu görev çerçevesinde ölçütleri karşılayacak olan performans; amacın gerçekleştirilip görevin ifa edilmesi yerine getirilmesi yönünde ortaya konan düşünce, hizmet ya da maldır (Helvacı, 2002 aktaran Gökgöz, 2013).

Çalışma ortamında performans tanımları çoğunlukla “mükemmeli aramak” olarak algılanması ile değerlendirilir. Performans iş görenden beklenen ile kişinin varmış olduğu başarı neticesinin karşılaştırılmasıdır. İşletmeler performans ölçümünü, iş görenin işletme amaçları doğrultusunda yapmış olduğu gerçekleştirdiği katkının değerlendirilmesidir. Performans ölçülmesi sadece kişinin çalışma ortamındaki verimliliği değerlendirmek değil, aynı zamanda işin gerekleri ve niteliklerine kişinin yeteneklerinin hangi ölçüde uyup



uymadığı veya iş görenin iş ortamındaki başarısı belirlemek üzere araştırılan analiz ve sentezlerdir (Akşit, 2006).

Bir işi neticelendirmek o işin üstesinden gelmek olarak ifade edilen, performans; iş yerinde yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları taşır. İşin gereksinimi olarak ele alınan performans, önceden fonksiyonel olarak belirlenen amacın gerçekleşmesi, faaliyet ve görevin ölçüleri karşılayacak şekilde hayata geçirilmesi yerine getirilmesi olarak söz edilmektedir. Performans çalışanın nitelikleri ve kabiliyetlerinin bağlantılı olduğu işe ilişkin ayarlanmış tanzim edilmiş olan işletmenin veya örgütün başarı değerlendirme ölçütü ile karşılaştırılmasıdır.

Performans “bir işin veya bir görevin yerine getirilme seviyesi olarak karşılaştırılan şartlara göre çalışanın tutum ve davranış şekli” olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003). Performans ölçme ise iş görenin var olan performansı ve gelecekte olası gücünün belirli ölçülere göre değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme ve ölçmesinin neticesi terfi, eğitim geliştirme, ücret artışı gibi uygulamaların son yıllarda insan kaynaklarında sıklıkla kullanılması performans konusunun gündeme gelmesine sebep olmuştur.

İşletmeler her iş grubu veya alanın da çalışanın performanslarını değerlendirirken; işletmenin amaç ve kendi ihtiyaçlarına göre uydurmuş olup, her performans ölçüm modelinde de ön yargıları bulunur (Altun ve vd, 2008).

İşin kapsamının bilinmesi gibi, performansın nasıl değerlendirileceği gereken organizasyon bünyesindeki iş tanımlarının netliği, kontrol ve denetimlerde üstlere veya amirlere büyük ölçüde yardımcı olacaktır. Açıklamalar açık olduğunda performans veya çalışmayı gerçekleştirmeye daha çok motive olmalarına izin verir. Bu da iş tanımlaması açıklığının işlevlerinden biridir. Teorik olarak iş analizi, belli bir çalışmada gerçekte ne yapmak isteği ile uyumlu olmalıdır. Ortaya çıkan işin tanımı istihdam döneminde çalışan personelin işine yarayabilir. Organizasyon personel seçimi ve işe alım süreçlerinde iş tanımları kullanılır (Nurdin, 2007).

Alvin Toffler “ Gelecek Korkusu (Future Shock)” isimli çalışmasında değişimin gelecekte de devam edeceği bu durumun insan alacağı kararların, yapacağı tercihlerin örgütsel aidaat duygusu ile daha da karmaşık olarak çoğalacağı anlamına geldiğini ifade etmektedir (Genç 1994 aktaran Yılmaz2003).

Günümüzde işletmelerin bazı bölümleri, niceliksel (kalitatif) yöntemin, niteliksel yöntemin kendi görüş açısı ile bakmak ve değerlendirme yapmanın öznel veya anlamlı olaylara yani subjektifliğini azalttığını düşündükleri içindir ki niceliksel yöntemlere başvurmakta ve bu doğrultudaki bilgiler ışığında istatistiki teknikleri kullanabilmektedir (Lindeberg ve Mörndal, 2002: 32).

İşletmelerin insan kaynakları yönetim birimleri, hangi tipoloji (yani insan tiplerini belirleme ve ayırt etme yöntemi) en fazla ulusal ve uluslararası düzeyde yönetim uygulamalarını uygular. Ülkemizde küreselleşme ile birlikte insan kaynakları yönetim uygulamalarında ne tür değişikliklere uğramış uygulamaların varlığı sorusunu aklımıza getirmektedir.

Toplumlar sosyo-ekonomik açıdan ve teknolojik yönlerden ilerleme kaydettikçe, politik ve demokratik uygulamalar geliştikçe, bağımsız rollerin önemi ve sayıları artmakta, cinsiyete ve yaşa dayalı roller de önemlerini her geçen gün giderek kaybetmektedir (Eroğlu, 1996).

## **2.2. Bireysel performansı oluşturan unsurlar**

İşletmelerde iş görenin için uygun olarak belirlenen görev ve sorumluluklar doğrultusunda bireyin gerçekleştireceği yetenek ve özellikleri bireysel performans anlamı taşımaktadır. Bir işletmede çalışanın iş performansı derecesinden söz edebilmek ancak çalışanın tanımlanan bir görev ile karşı karşıya kalması, kabiliyet ve özellikleri doğrultusunda olmaktadır. Performansın oluştuğu etmenler bireysel çevresel ve örgütsel olmak üzere üç bölümde incelenmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

### **2.2.1. Örgütsel unsurlar**

Modern yönetim düşüncesi günümüzde yöneticilere, çalışanların iş stres düzeyini düşürme sorumluluğu yanında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeylerini geliştirme sorumluluğu yüklemektedir.

Artık örgütlerin en önemli sermayelerinin insan kaynağı olduğu görüşü sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletme ve yöneticiler tarafından anlaşılmaya başlamıştır (Çarıkçı vd, 2004).

İş görenin veya çalışanların performans seviyelerine olumlu veya olumsuz tesir eden, performansı örgütlerde belirleyen, örgütsel unsurlardır. Bu etkenleri içinde barındıran ve



stresin oluşumuna neden olan iş stres kaynakları çalışmakta olan kişiye doğrudan yönelerek iş görenin aşırı stres ve düşük seviyede performans ile çalışmasına veya yeterli stres düzeyinde veya üstün performans ile yüksek düzeyde çalışmasına sebep olmaktadır (Yılmaz, 2006 aktaran Gökgez, 2013).

Örgütsel iş çevrelerinde, işletmenin iş bölümlerinde hataların yapılması neticesinde ortaya çıkan zaman problemi ve çalışanın performansını etkileyen faktör karşımıza çıkmaktadır. Bu engellerin yanı sıra teknik imkansızlık, işin tamamlanması ve başarılması için gerekli olan araç gereç yetersizliği, yetersiz iş düzenlemeleri, doğru ve zamanında yapılamayan ve işi yapımını kolaylaştıracak iş tanımlarının ve düzenlemelerin yetersizliği, iş gören üzerindeki başarı beklentileri, otorite boşluğu ve iş birliği yokluğu olarak diğer örgütsel unsurlar olarak sıralanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005 aktaran Gökgez, 2013).

İşletmenin en önemli amacı kar elde etmek olup, varlıklarını sürdürmek için de gelişmek büyümek; verimliliklerini ve karlarını arttırmak için diğer amaçları arasında hayati öneme sahiptir. Rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek işletmeler, amaçlarına ulaşmak için yüksek mal ve hizmet alımı performansları en yüksek basamaklara taşınmaları ve olabildiğince az maliyetle yüksek verim almaları gerekmektedir. Küreselleşme ve her geçen gün gelişen teknoloji neticesi olarak artan beklenti seviyesini karşılama çabası içinde olan çalışana strese karşı korunmasız bırakılmaktadır. İşletme açısından ise stres altındaki iş görenin artmakta olan sağlık harcamaları, işe devam etmeme gibi gerekçeler, artan maliyetlere aynı zamanda iş tatmin düzeyinin azalmasına neden olurken, diğer taraftan bir bütün olarak örgütsel performansın da azalmasına neden olacaktır. Örgütler açısından performans düşüklüğü ve maliyet unsuruyönetimin göze alamayacağı kadar önemlidir. Bir örnekle açıklayacak olduğumuzda 100 kişinin çalıştığı bir örgütte yüzde 5'lik bir performans düşüklüğünün olduğu iddia edildiği gibi, eski performans seviyesine ulaşılabilmesi içindir ki 5 iş görenin işe alınması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının en önemli problemlerinden birisi de işe devamsızlıktır (Yılmaz, ve Ekici, 2003).

İşletmeler günümüzde güven olgusu geliştirmek ve her geçen gün artan rekabetin etkisiyle, önce kendilerini sorgulayıp analiz ederek performanslarını değerlendirirken; bu işletmeler daha sonra rakip örgütler ile kıyaslama ihtiyacı duyarlar. İşletme bu kıyaslama sonucunda uygun izleme yaparak düzenli olarak performans değerlemeleri ile değerlendirme yapmaktadırlar. Performans ölçümü, işletmenin bütünü için düzenli bir



şekilde yapılabileceği gibi belli bir amaç ve belirli bir dönem için de yapılabilir (Erdem, 2013: 23).

İşletmeler performanslarını ölçerken kazanç getiri oranlarına çok önem verirler. Fakat gelirlerinde önemli bir yere sahip olan faiz oranları ve harcamaları arasındaki çeşitlikalemlerin bulunması, asıl faaliyet ve net kar oranının birlikte analiz edilmesini zorunlu kılar (Yurdakul, 2003).

Kaynaklara ulaşma konusunda, bu inceleme ve araştırma çalışana performans yönetimi konusunda alanında çok büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Çevik ve diğerleri, 2008: 2).

### 2.2.2. Bireysel unsurlar

Gelişmiş batı toplumlarında performans yönetiminin uzun bir geçmişi olmasına karşın ülkemizde kapsamlı örnekler oldukça azdır. Yeni kamu işletmeleri yaklaşımının meydana gelmesini sağlayan asıl kaygılar arasında verimliliği sağlama endişesi yer almaktadır. Kaynakların daha elverişli kullanılması kamuya tahsis edilmiş kaynaklar üzerinde odaklanmak etkinlik ile birlikte verimlilik ve ekonomik ölçütleri de kapsamaktadır. Yeni Kamu işletmeciliği performans yönetiminin yaygınlaşması 1980'ler itibarı ile yaygınlaşmış olması (YKİ: New Public Management) görüşü ile yakından bağlantılıdır (Ömürgönülşen, 1997: 516-517 aktaran Efe, 2012: 122). Yapılan ayarlamalar ile birlikte fiilen performans yönetimi düzenlemeleri üzerinde kamu kuruluşlarında önemle durulması gerekmektedir. Kurgulanan düzenin etkisi ile bu doğrultuda performans yönetiminin etkili ve verimli bu uygulamanın ne ölçüde destek gördüğü işletmeler de başta performans yönetimi uygulamalarının nasıl algıladığı vane çeşit problemlerle karşılaştığı ve bu uygulamaların başta performans esaslı uygulamalarda beklenen neticeleri verip vermediği araştırılmaya ve incelenmeye değer görülmektedir.

Nicel değerlendirme ölçütleri insan kaynakları yönetiminin katı tarafını oluşturur (Tamkin ve diğerleri, 2002 aktaran Aktaş, 2012). Buradaki asıl amaç bireysel performans üzerinde denetleme sağlamaktır (Bach, 2002). İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının diğer tarafı iyi huylu nazik tarafını oluşturur ve performans ölçümlemesi geri bildirim daha çok kaynaktan alınarak değerlendirenin gelişim odaklı katılımının olduğu ve daha fazla önem verildiği bu uygulamalarda çıktılarının daha az, girdilerin daha fazla ölçümlendiği bir süreçtir (Bach, 2002 aktaran Aktaş, 2012). Nitel değerlendirmelerin kullanıldığı

performans yönetiminin iyi huylu tarafını oluşturur (Tamkin vd, 2002). Çalışanın performansını değerlendiren insan kaynakları yönetim uygulamalarının sert tarafı iken yumuşak insan kaynakları uygulamaları ise iş görenin kendini hangi ölçütlerde geliştirdiği bir süreçtir. İnsan kaynakları performans yönetim uygulamalarının son aşaması ödüllendirme aşamasıdır. Ödül işletmeler tarafından hedefe ulaşma aşamasında çalışanları motive eden araç olarak yönetim tarafından konulmaktadır(Kessler, 2002 aktaran Aktaş 2012). Performans yönetiminde değerlendirilen çalışan performansın ödüllendirmesi son aşamadır (Harrison, 1997). Başka bir ifade ise performansın ücrete bağlanması birleşmesidir (Bach, 2002). Bir tarafta sert insan kaynakları yönetiminde ücret seviyesi ortalama düzeydede belirlenip ücret performans ölçütüne birleştirilirken, iyi huylu nazik insan kaynakları uygulamalarında mükemmellik yetkinlik daha yüksek çalışanların örgütekazandırılması için ücret seviyesi ortalama saptama üstünde tespit edilmekte ve ödüllerdeyeniliği ve takım çalışmasını cazip hale getirerek özendirici takım noktası odaklı ödeme veyasüprizlerşeklinde olmaktadır (Aktaş, 2012: 98).

Ücrete dayalı performans ölçümlenmesi sistemi ve bu sistemin organizasyonlarda kabul edilen tutum ve davranışlar için bir çerçeveye oturttuğu ve kontrolü ne derece sağladığı tartışılmıştır (Hendry ve diğerleri, 200). Bu nedenle davranış formalizasyonu (tek tip uygulamaları) sağlamak açısından ki, performans dayalı yönetim uygulamalarında ücret sistemi kullanılacaktır.

Günümüzde iş gören motivasyonunu sağlamak için işletmeler bazı özendirici uygulamalar da bulunurlar. Özendirici denilen sosyo-ekonomik araçlar ile bu yaklaşım psiko-sosyal örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üç başlık altında bir arada toplanırlar. Ancak bu görüşler artık günümüzde ülke koşulları da dikkate alındığı zaman ücret ve sosyo-ekonomik araçlar içerisinde yer alan çalışanı motive edici bonus (ödüllendirmek) gibi çalışana verilen maddi değerlerin motivasyon neticesinde iş gören için iş tatmini oluşumunda çok etkili olduğu bir gerçektir.

İşletmeler iş gören motivasyonunu sağlayabilmek için özendirici tüm bu araçları göz önünde bulundurup uygun bir motivasyon planı oluşturmaya gereksinim duyarlar. Artık günümüzde maddi ve sosyal etmenler tek başlarına motive etme yolunda yeterli değillerdir. Yalnızca bu iki faktör maddi ve sosyal faktörlerin bileşimi oluşturularak uygulamaya konulmalıdır. Her bir bireyin kişilik yapısı birbirinden farklı olduğu için maddi ve sosyal faktörlerin önemi de kişiden kişiye değişkenlik gösterir. Bu bakış açısı ile işletmelerdeki



yöneticiler ve özellikle yönetim uygulamaları esnasında iş göreni kişilik yapılarına ve çalışanın içerisinde bulunduğu durumu göz önünde bulundurularak motive uygulamalarına gidilmelidir.

Bir organizasyonda nitelikli personel ne kadar bulunursa bulunsun, yönetim tarafından iş görenlerin harekete geçirilmeyen çalışma isteği sonucu çalışan iş yerine gerekli veya yeterli faydayı veremezler. Organizasyonun amaçlarına hizmet eden çalışanların aracılığı ile işletme; sahip olduğu tüm mevcut varlıkları ile ancak bu şekilde amaçları doğrultusunda hizmet edebilmektedir (Akçakaya, 2004: 187-214 aktaran Soykenar, 2008).

### 2.2.3. Çevresel unsurlar

İnsan kaynakları yönetimine yönelik stratejik bir yaklaşımın, bir şirketin iş gören sermayesinin yani çalışanların ortak beceri bilgileri ve yetenekleri başarıya katkıda bulunan bir dizi içsel tutarlı politika ve uygulamayı tasarlamayı ve uygulamayı içerdiği konusunda geniş bir anlaşma vardır. Stratejik İnsan kaynakları hedeflerinin perspektifinin temelleri, firma performansının şirketlerin sahip olduğu insan kaynağı yönetimi uygulamalarından etkilendiği varsayımdır. Son pratik iş görme ampirik deliller bu temel varsayımı desteklemekteydi. Mantığa aykırı çelişkili olarak, politikaları ve uygulamaları ile insan kaynakları yönetim uygulaması firma performansı arasında bir ilişki kuran ampirik ön araştırma, daha geleneksel veya teknik, personel perspektifini yansıtan politikalar ve uygulamalar ile stratejik insan kaynakları yönetiminin anlaşılmasına neden olarak yansıtan uygulamalar arasında çok az fark yaratmıştır. Çok öncesinden yapılan bu iki tür araştırmalar, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamasının verimli ve etkili bir şekilde uygulanmaları ile bağlantılı insan kaynakları personelinin de yeteneklerini dikkate almamıştır. Bu makalede, genel HRM( Human Resources Management), kalitesinin firma performansına olan etkisine odaklanarak bu konuyla ilgili önceki ampirik deneysel çalışmaları geliştirmeye çalışılmıştır (Huselid, Jackson, schuler, 1997).

HRM (Human Resuorces Managment) yani insan kaynakları yönetimi hemen hemen bütün iş kollarında, sektörde kullanılan bir genel düşünce kavramdır. Bir işletmedeki insan kaynaklarına ilişkin sürecin, tüm boyutları ile ele alınarak etkili bir şekilde yönetilmesini ölçülecektir. İnsan kaynakları yönetim; şirketlerin en önemli sermayeleri kurumsal başarı çıtalarının gerçek belirleyicileridir. Şirketin en önemli müşterileri ve elçileri, çalışanlar



olup iş görenin verimliliğini arttırmak da, organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini arttırmak anlamına gelmektedir ki Japon kalite gurusu Kaura Isıkawa'nın dediği gibi "Bir iş yeri sahip olduğu çalışanlardan ne daha iyi, ne de daha kötüdür. İşte bu noktada sahip olunan bir yandan insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönlendirmesini sağlayan HRM çözümleri uygulanırken; diğertaraftan performansdeğerlendirme, kariyer planlama ve ücret değerlendirme gibi bileşenleri ile çalışanların motivasyonu desteklenmesi de gerekmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin, kayıt kırtasiye ve bürokrasi yükü fazlaca olan iş süreçlerini yazım çözümleri kolaylaştırmaktadır (uyumsoft.com). <https://www.uyumsoft.com/hrm-n>.

Son dönemlerde devamlılık sağlayan ve rekabet gücünü ele geçirmek ve katma değer yaratarak işletme başarısını çoğaltmak çok büyük önem arz eder duruma gelmiştir. Rekabetin ana ayırıcı özelliklerinden biri de insan varlığıdır ve işletme yönetiminin başarı grafiğinin yükseltilmesinde insan varlığının getirisi son derece önem arz etmektedir.

İş başarısı veya performansı, bireyin işini ifa etmesi için sarf ettiği bütün gayretler karşısında kazandığı başarı seviyesidir. Gayretlerinin etkinlik seviyesi (hedeflere ulaşma seviyesi) olan başarı elde edildiğinde birey ödülle takdir edilir ise iş memnuniyeti ve doyum seviyesi artar ve böylece, sonradan gösterilecek gayretin içeriğine ve derecesine tesir eder. İş doyumunu ve memnuniyeti çalışma performansı ilişkisi sanayi ve teşkilat psikolojisi geçmişten bu yana son derece dikkat çeken bir durum olmuştur.

Çalışma performansı, kuruluş ya da kurumlardaki görevlilerin aldıkları maaş ve diğer imkânlar karşılığında gösterdikleri gayretle tanımlandığı zaman çalışma performansının çoğaltılmasında mali ve sosyal moral vericilerin çok önemli bir yeri olduğu gözlenmektedir. Çalışmakta olan bireylerin çalışma performansını, 360 derece performans değerlemedeki gibi kendilerine doğru değerlendirmeleri de etkileme gücüne sahiptir. (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014).

Çalışan kişilerin kendilerini değerlemelerine göre, işlerinde gösterdikleri performansın kalite seviyesinin, işlerindeki randıman ve getirinin meslektaşlarına oranla kendi performanslarını artırdığı gözlenmektedir. Çalışma performansı; bir işe, role veya yapılanmaya dair hedef ya da hedefler kümesine ulaşabilmek için bir araçtır. Fakat eylemlerinin reel gerçek hakiki neticeleri bir iş içerisinde hayata geçirilir. Çalışma performansı sadece bir eylem değildir, anlaşılmaz karışık, çapraşık bir etkinliktir. Çalışmadaki performans belirli bir görevin başarı ve randımanlıkla alakalı neticelerinden

kati olarak farklı bir davranış ve farklı bir konumdur. Çalışma performansının ölçüsü şöyledir; Ana görev randımanı, yaratıcılık durumu, eğitim programlarındaki randıman, teşkilatsal yurttaşlık davranışları, emniyet performansı, gayeye zarar veren çalışma davranışları, çalışma yerinde saldırganlık tutumu, iş başındayken madde kullanılması, işe geç kalma ve devamsızlıkta bulunmak.

Çalışma performansının, yaygın bir şekilde yükselecek olan çalışanları tespit etmede ve davranışlarını takdir etme konusunda teşkilatların çalışmalarını kolay kılan en önemli durum olduğu ifade edilmektedir. Son yıllarda çalışma performansı konusunda yapılmış olan araştırma çalışmaları; hissi zekâ, dönüşümcü önderlik ve görev doyumu gibi konularla aralarında bulunan ilişkilere yöneliktir (Bıyık, Şimşek ve Erden, 2017). Performans değerlendirmesi, bireylerin, ünitelerin veya kurum ya da kuruluşların randımanlarının daha evvelden tespit edilmiş birçok özelliklere göre veya aynı konumdaki eş değerlerinin performanslarının özünde değerlendirme çalışmasını ifade eden bir süreçti. Çalışan personelin idaresi alanındaki araştırma çalışmaları ve tatbikçilerin ifade ettikleri gibi performans değerlendirmesi hiç de kolay olmayan, karmaşık ve konuyla ilgili olanları memnun etmesi pek kolay olmayan bir insan kaynakları etkinliğidir.

İnsan kaynakları performans ölçütlerinden birisi de iş gücü devir oranı hesaplamasıdır (Şimşek, 1997: 37). Bu oranın yüksek olmasının da sakıncaları bulunmaktadır. Öncelikle işlem bakımından; işçilik giderlerini fazlalastırır (Tüzün, 2007: 101). İşten çıkışlar gerçekleştirildiğinde sözleşmelerin işverence feshedilmesi durumunda kıdem tazminatı yükü doğmaktadır (Bingöl, 1997: 67).

Luthans'ın hem davranışsal yönetim hem de yönetsel faaliyetlerinde önceki çalışmaları, küreselleşme ile önem kazanarak uluslararası odak haline gelmiştir. İş görenlerin performansını arttırmak adına bilim adamının bu çalışmaları, örgütsel davranış alanlarında genel olarak kullanılmaktadır. Örgütsel davranışın yönetimi önem arz etse de, öğrenciler genellikle bu kursu ciddiye almazlar. Ortak bir öğrenci yanıtı, örgütsel davranışın sağduyudan başka bir şey olmadığıdır yaratmadılar. John Wagner ve John Hollenbeck bu tuzaklardan kaçınıyor. Örgütsel davranış alanı, yöneticilerin kendi firmalarının çalışmalarını iyileştirmek ve başkalarının başarısız olabileceği yerlerde gelişmek için kullanabilecekleri pratik bir anlayış kaynağıdır. Diğer ders kitabı yazarları, derin bir kapsamadan kaçındılar ve herhangi bir zorluk hissi ok seviyedeki öğrencilere meydan okuyor ( Fred\_Lutans)



Organizasyonların performanslarının ölçülmesinde kullanılan metotlardan birisi ve en çok başvurulan yöntem verimlilik analizidir. Üretim imal biriminden maksimum derecede elde edilecek etkinlik faaliyet olarak tanımlanmakta olup, başka bir ifade de verimliliğin tanımlayıcı bir etmenidir. Faaliyet ölçülmesi işletmeye, rekabet gücüne yetişmeye ve fırsat ve tehditler görmesi ve işletmeye bulunduğu konumu bilme imkanı vermesi açısından aynı zamanda mevcut girdilerin daha fazla nasıl çıktıya dönüşeceği üretebileceğini göstermektedir. Etkinlik değerlemesinde sıkça kullanılan, Veri Zarflama Analizi yaygın olarak kullanılan VZA değişik ve birden çok karşılaştırma yapmanın zor olduğu durumlarda, bağlantılı performanslarını ölçmeyi amaçlayan doğrusal birinci derece doğrusal programlama tabanlı metot olup, bu yöntem karşılaştırma yapmak ve teknik verimliliği değerlendirmek ölçmek amacı ile geliştirilmiştir (Sayım ve Yalama, 2008: 90-92).

İş akışı modeli, iş yükü analizi, Performans seviyeleri farklı bir iş akışı modelinin farklı önleri ile ilgilenir ve mantık, zaman ile ilgili performans düzeylerinde gerçekleştirilir. Esas olarak bu çalışma performans seviyesi ile ilgilidir. İş akışı ağı (WF-net), zamanlama iş akışı ağına (TWF-net) zaman bilgisi ile büyütülebilir. İş akışının modellenmesi ve resmi bir çerçeve sağlamak için analiz edilir. Bu çalışma birden fazla TWF içeren çok boyutlu iş akışı ağını (MWF-net) önerir. Setler ve organizasyon ve kaynak bilgileri. Afree-seçim ve asiklik Petri fileleri (PN) bir (bileşenler) komponentler kümesine ayırtırmak dağıtmak için kullanılan algoritma, bir TWF-ağı içeren iterasyon (tekrarlama) yapılarına genişletilir. Daha sonra kaynak kullanılabilirliği ve iş yükü analizi gerçekleştirilir. Bir MWF-ağı içinde işlenen işlem örneklerinin ortalama geri dönüş süresinin alt sınırının hesaplanması için bir yöntem önerilmiştir. Son olarak, önerilen yöntemin pratikte etkili bir şekilde kullanılabileceğini göstermek için bir vaka çalışmasında kullanılır. Dizin Koşulları - Performans, Petri ağları, iş dönüş süresi, iş akışı modeli, iş yükü incelemesidir (Li, Fan, Zhou, 2004).

İş akışı doğrulaması: Petri-net tabanlı teknikleri kullanarak kontrol akışı hatalarını bulma. Bir iş akışının kontrol akış boyutlarını modelleyen bir Petri ağı denir. Bir WorkFlow ağı (WF-net). Bir WF-ağın dinamik davranışı belirttiğine dikkat edilmelidir. Bir iş akışının işlem yönünü modelleyen bir Petri ağı, WorkFlow-ağı (WF-net) olarak adlandırılır. WF-net, bir kaynak yeri (yani, devam eden yayları olmayan) ve bir lavabo yeri



olan bir Petri ağıdır (örn.devam eden yaylar yok) ve her düğüm kaynak yerlerden lavabo yerine giden bir yol üzerindedir...

Pazartesi Çarşamba gününe kadar MWF kullanan kişiler, tipik olarak, belirli bir haftalık programın başkalarını bilgilendirmek için bunu yaparlar. Bu belirli günlerde dersleri olan öğrencilerin, bu şekilde kısaltmaları yaygın olarak kullandıkları bilinmektedir, ancak bu günlerde işlerini yürüten ve bu günlerde etkinliklere devam etmeyi planlayan kuruluşlara da başvurabilir. Pazartesi Çarşamba Cuma gününe kadar MWF da TH kısaltmasıyla birlikte sunulabilir. Bu tür senaryolarda, TH genellikle Salı Perşembe günü durur ve Salı ve Perşembe günlerinde başkalarına bilgi vermek için kullanılır.

Bir kısım organizasyonlar devamlı kuralları ve anlaşmayı bozdukları ve bu biçimde mevcut rakiplerinin önüne geçerek onları sindirdikleri için başarı sağlarlar. Stratejinin ve denetimin ne kadar başarılı ve etkili ve cezanın da yaptırım gücünün ne kadar ağır olduğu ile ilişkilidir. Kural ihlalinin bazı zamanlarda cezasının ödemediği durumlarda da, oyuncuların tutum ve davranış yönetmenlikleri kısıtlar (Nort, Çağalı ve Güven, 2002).

Girişimcilik eğilimin önemi ve deneysel açıdan örgütsel performans üzerindeki tesiri ile ilişkinin ortaya konulması, çokça araştırılan çalışılan konulardır (Altundaş, ve Dönmez, 2010).

Performans değerlendirmesi, işletmenin bugünkü durumlarını görmeyi yanı sıra farklılaşma ve rekabet avantajı sağlama amacı doğrultusunda hizmet eden çok önemli bir araçtır. Stratejik bir performans ölçümünün yapılması alandaki diğer işletmeler ile karşılaştırma yapılarak ve bu sayede işletmenin diğer işletmeler karşısında güçlü zayıf yönlerini görmesi muhtemel olacaktır (Çakır, ve Perçin, 2013).

İşletmelerin üretim ve hizmet alanları ne kadar birbirinden farklı olursa olsun, organizasyonun hedefindeki belirli görev ve amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. İşletme yönetiminin asıl görevlerinden olan Stratejik amaç ve hedefleri olabildiği en iyi şekilde gerçekleştirmek olup, işletmenin politikaları var oluş nedeni misyonu stratejik plan geliştirmesi, işletme performansı saptanması ile ilgilidir (Zerenler, 2005).

Performans-iç girişimcilik bağlantısı, araştırmacıların dikkatini çeken bir alan olarak literatürde önemli bir yere sahiptir. Bu alanda yapılan pek çok çalışmaların büyük bir kısmında, işletmenin girişimcilik derecesine bağlı olarak girişimcilik-performans

bağlantısının değişkeni olarak performansı ele alınmaktadır. İşletmelerde girişimsel faaliyetlerin istenen nihai neticenin, iç girişimcilik etkinlikleri ile performansın iyileştirilerek, uzun vadede yüksek performans getireceği kuvvetli bir görüş birliği literatürdeki araştırmacılar arasında vardır. Pozitif performans neticesi olarak, işletmedeki mevcut iç girişimcilik faaliyetleri değerlendirilmekte olup bu durum büyüme karlılık bakımından işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olabileceği ileri sürülmektedir (Ağca, ve Kandemir, 2008).

Müzik eğitimi veren kurumlarda çalışan kişilerin öğretmen ve müzik öğretmenliği konservatuar anabilim dallarından mezun olmuş kişiler oluşturur. Bu bireylerin hocaların performans seviyelerinde de farklılıkların olması çalgı eğitimciliği konusunda birleşen bu kişiler için normal kabul edilmektedir. Ancak bu eğitimcilerin kendilerine has yaklaşımlarının olması, diğer çalgı eğitimcileri ile aralarında çok büyük uçurumlar ve farklılıkların oluşması meydana gelmesinin önüne geçilmelidir (Özmenteş, ve Özmenteş, 2009).

Rekabet ortamı içinde olan işletmeler, üretim ortamında ise başarının göstergesi olan finansal sonuçlar ve mükemmellik arayışı, rekabetçi koşulların yerine anlamı taşımamaktadır. Sonuçların değerlendirilmesi, rekabetçi ortamlarda gerçekleşen faaliyetleri ne ölçüde ve eksik hatalı bilgiler raporlanarak, etkinliğinin derecelenmesi neticesinde; yöneticiler bu verileri kullanarak, geleceğin belirsizlikleri konusunda işletmeyi dinamik ve hazır tutmalıdırlar. Performans yönetimi, yönetim muhasebesi işletme yönetimine sadece finansal değerlemeler dışında aynı zamanda finansal değerler açısından işletmenin vizyonu ve stratejisi ile bağlantılı, karar aşamasında kullanılmakta olan sistem şebeke olarak servis vermektedir. “ölçüm kartı tekniği” (balancedscorecard) performans ölçümlerinde, yönetim muhasebesi yeni bir araç olarak yönetime sunar (Kaygusuz, 2005).

Bu uygulama, İzmir’de 1989 yılında kurulu olan yüksek cirolu, bir milli perakende mağazalar zincirinin, riskli ürün gruplarından birine sahip olan tedarikçilerin performansını değerlendirmesini kapsamaktadır. Değerlendirme neticelerinden ortaya çıkacak olan önceliklere ışığında, tedarikçinin performans değerlendirmesinin sıralaması da arz edilmektedir. Uygulamalar söz konusu şirketin 2006 senesinin verilerine göre yapılmıştır. Kayda alınıp, değerlendirmek üzere aynı ürün grubunun 10 tedarikçisi dikkate alınmıştır. Tercih edilen ürün grubunun 2005 senesine ait bilgilerine göre yapılmış, alınıp satılması miktarı takriben 6.9 milyon lira dolayındadır. Faaliyette şirketin adının sırrını korumak



gayesi ile ürünlerin isimleriyle temin edicilerin isimleri ve ünvanları kodlara ayrılarak verilmektedir. Ürün temin eden firmaların performanslarının değerlendirilmesinde AHS uygulamasından yararlanılmıştır. Tatbik edilme çalışmasının düşünülmesinde öncelikle şirketin satın alma idarecilerinden meydana gelen bir ekibin iştirakleriyle toplantılar düzenlenerek, ürün temin edici performans ölçüleri tespit edilmiştir (Akdeniz ve Turgutlu, 200).

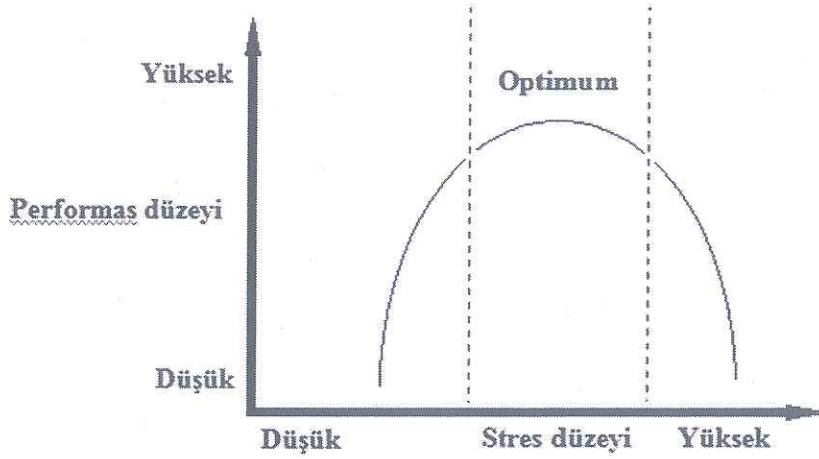
Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatminin iş görenin performansına olumlu katkılarının sağlayacağı, iş tatminin özellikle düşük performans ve işten iş ten ayrılma niyeti olan kişilere tesiri performansı düşük çalışanlarda çok daha yüksek çıktığı görüşü hakimdir (Rusbelt vd, 1988).

Fakat örgütsel bağlılık ve iş tatmininin performansa tesiri konusundaki yaygın inanişaya rağmen, performans ve örgütsel bağlılığın arasındaki bağlantıya dair bulgular hükümler bu çalışmaların en düş kırıklığı sonuçlarından birisi olmakla birlikte, literatürde performans ve iş tatmini arasında güçsüz ve tutarlı olmayan bağlantıların olabildiğini gösteren çalışmalar vardır (Aryee ve diğerleri, 1990, Saari ve diğerleri, 2000). Performans ve örgütsel bağlılık arasındaki bu güçsüz ilişkiler neticesinde, beklentiler, ekonomik koşullar ve ailevi zorunluluktur (Breet ve diğerleri 1995 aktaran Gül ve diğerleri, 2008).

Performans ve iş tatmini arasındaki bağlantının anlamlı olması sadece çalışanın kişilik özellikleri değil aynı zamanda eşitlik duygusunun yanında ödül beklentisinin ve bu gibi yardım ve faktörlerin de desteklemesi gerekmektedir. Çalışanın iş tatmin düzeyinin yüksek olması, iş tatmin seviyesi düşük olan çalışana göre çok daha fazla başarımlı performans sergileyeceği beklenilmektedir. (Akıncı, 2002 aktaran Gül ve diğerleri 2008).

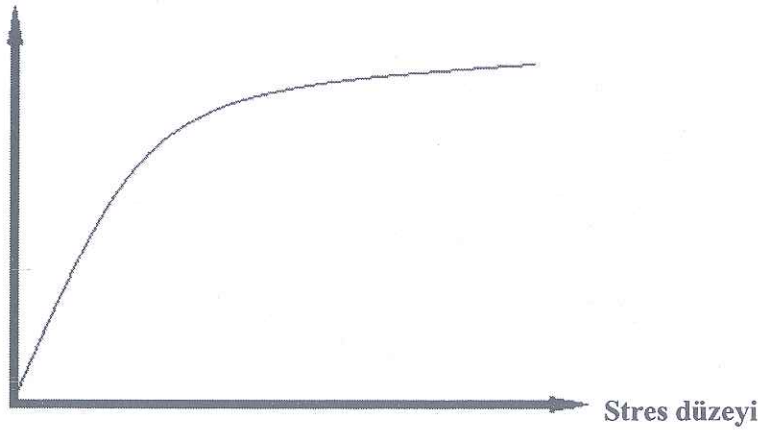
Performans ve stres arasındaki bağlantı tersine dönen “U” şekline benzetilmiş olup, düşük seviye olması durumunda; çalışanlar yüksek verimlilik alabilmek için olabildiğince uyarılamamaktadır. Aynı şekilde yüksek seviyelerinde görülen stres ise, kişi performansını ve enerjisini arttırabilmek yerine stresin verdiği olumsuz netice ile başa çıkmakla uğraşırlar. Performansın yükselmesi normal stres seviyesinde ve ortamında olur. Normal koşullarda görülen stres çalışan için sadece gerçekleştirmekte olduğu görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda stresin verdiği negatif duygudan çok performanslarını en üst seviyelere çıkarmak için çaba harcarlar (Örücü, Kılıç ve Ergül, 2011 aktaran Gökğöz, 2013).





Şekil 2.1. Stres ve Performans Arasındaki Ters U ilişkisi

Akgündüz, Sevgül, (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, aktaran Gökgöz 2013: 63



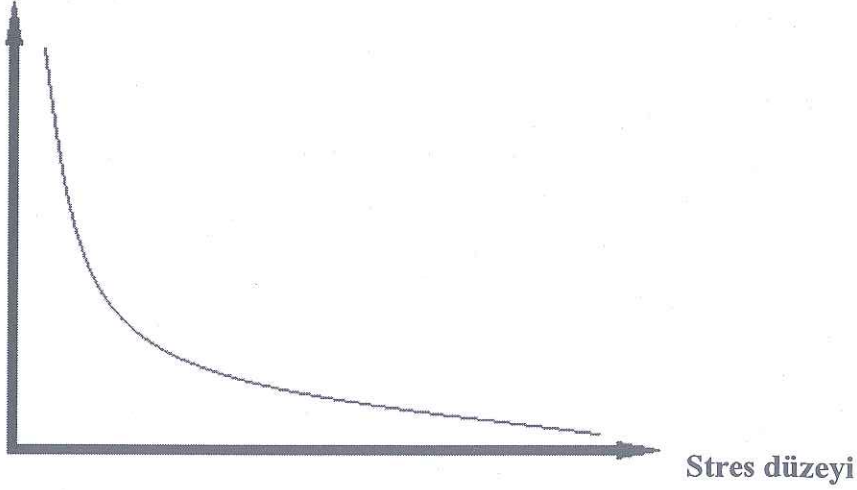
Şekil 2.2. Stres ve Performans Arasında Doğrusal İlişki

Yılmaz, Orhan, (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 100 aktaran Gökgöz (2013).

Performans ve stres arasında çizgisel doğrusal ters bir bağlantının olduğu var sayılmaktadır. Stres örgüt ve birey açısından işlevsiz olarak görünmekte olup stresle baş etme veya boşa zaman geçiren stresli bu bireyler zamanlarını istenmeyen tavır ve

davranışlarla boşa harcarlar. Stres tecrübesine sahip kişiler her zaman önemli olaylar için uygun önlemler alıp hazırlıklı davranmaktadır.

### Kişisel performans



Şekil 2.3. Stres ve Performans Arasındaki Ters Doğrusal İlişki

Yılmaz, Orhan, (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 99 aktaran Gökğöz (2013).

İş stresinin iş performansı ile bir ilişkisinin olmadığı ve birey örgüt arasındaki psikolojik anlaşmanın var olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyler, göstermiş oldukları performans için ücret aldıklarını bilen ve (rasyonel) mantıklı düşünen varlıklardır. Bu durum nedeniyle öncelikleri performans gösterebilmektir. Bu modelde ise kişinin performansına tesir edilebilecek güçlüklerin varlığı göz ardı edilerek, iş stresinin varlığı veya yokluğunun performans üzerindeki etkisinin olmayacağı varsayılmaktadır (Yılmaz, 2006: 103 aktaran Gökğöz, 2013).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

##### 3.1. İş tatmini kavramı

Çalışanların iş memnuniyeti, hizmetlerin iyileştirilmesinde önemli bir faktördür. Çalışanların yaşadıkları rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamalarını azaltmak için organizasyonların iyi bir iletişim ağı oluşturmaları ve çalışma-değerlendirme sisteminin en üst seviyeye çıkarılması önerilmektedir. Ofis ortamlarını ve olanaklarını iyileştirmek iş görenin bağlılığı üzerinde önemli bir etkidir (Nurdin, D. 2007: 223).

İş tatmini, çalışanın işinde yaşamakta olduğu motivasyon duygusu olarak tanımlanmaktadır. İş tatminini etkileyen göstergeler bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla işin içeriği ve denetimdir. İş özellikleri ve bu iş için çeşitli temel boyutlardan oluşan özellikler olduğu sonucuna varılabilir. Denetim ise dikkat çekmek ve üstleri ile ilişki kurmak, liderin yapması gerekli olan davranıştır. Böylece çalışanlar organizasyonun önemli bir parçası olduklarını hissederler. Tam zıddı durumlarda ise kötü denetim iş görenin işten ayrılmasına ve devamsızlığı arttırmaya neden olabilir (Nurdin, 2007).

İş tatmini ve memnuniyeti çalışan için işinden duyduğu mutluluk olarak ifade edilirken, kişinin iş ve iş deneyimlerinin olumlu pozitif bir duygusal durum olarak tanımlanmasıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 1). Bu durum da iş görenin üzerinde çalışmakta olduğu işinden memnun olmasının birçok sebebe bağlı olmasından kaynaklanır (Naktiyok ve Kaygın, 2012). Kişinin farklı değişik rolleri arasında uyuşmayan standartlar kurumsal istekler başkalarından gelen çatışan beklentiler istekler söz konusu olduğu durumlardarol çatışmasından söz edileceği belirtmektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 115). İkinci olarak iş tatmininin analizi iş gücü piyasasındaki belirli bakış açılarına yönelik işgörü sağlamaktadır (Clark, 1999: 189).

Duygusal zekanın liderlik, iş performansı, iş tatmini, işe devamsızlık, bağlılık gibi çalışma ortam ile ilgili bir çok değişkeni etkilediğine yönelik varsayımlar tahminler yer almaktadır. Duygusal zeka üzerine yapılan çalışmalar ülkemizde yöneticilerin duygusal zeka boyutu ve liderlik üzerine etkileri, öğrencilerin başarıları üzerine duygusal zekanın etkileri gibi konular olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008).



Günümüze bakıldığında çalışma hayatı, insanların hayatının çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Böyle düşünüldüğünde iş tatmini insanların yaşamı ve mutluluğu için çok önem arz etmektedir. Tanım olarak iş tatmini genel manada iş görenin yaptığı iş karşılığında hissettiği manevi tatmindir. Ancak literatür incelendiğinde birbirinden farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır. İş tatmini, insanların duygularıyla yaptıkları iş arasındaki ilişkiyi de yansıtmaktadır.

İş tatminini “en basit durumuyla insanların işinden hoşlanma aşamasıdır” diye tanımlamaktadır (Yenihan, 2014).

Bu durumun önlenmesi için yapılacak işlerin temelini: iş gören ihtiyaçlarının iyi bir şekilde belirlenip temin edilmesi ve iş tatmininin sağlanması oluşturur (Lagaca, 1991: 51). İş gücü tatmininin en önemli özellikleri arasında zihinsel olmaktan daha çok, hissi bir kavram olmasıdır (Schultz ve Schultz, 1998: 26). İş tatmini üzerinde yapılan araştırma çalışmalarında kavram; genellikle örgütsel davranış geliştirme bakımından verimlilik artışı sağlayan bir etken olarak ele alınmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

İş tatmini genel olarak, bireyin işine karşı göstermiş olduğu olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlardır. Bu kapsamda ele alındığında çalışanın işe karşı gösterdiği olumlu ruh hali iş tatmini, işe dair olumsuz davranışlar ve tutumlar ise iş tatminsizliğine yol açacaktır (Erdoğan, 1999: 231). İş tatmininin, iş gören motivasyon ve verimi, iş yerine olan devamsızlığı, iş gören devri ile örgütsel yurttaşlık tutum ve davranışları ile olan anlamlı ilişkisi, akademisyenlerin ve örgütlerin bu kavrama duymuş oldukları ilgi ve alakayı arttırmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

### 3.1.1. Tanımı

Kaliteli yaşamın göstergelerinden biri çalışma yaşamında iş tatmini, toplam iş çevresinden işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonlarından faydalanmaya çalışılan rahatlatıcı ve sakinleştirici bir his olarak gözlenmektedir. Genel olarak iş tatmini bireyin yapmakla yükümlü olduğu işe yönelik olarak geliştirdiği duygu ve davranışlar olarak ifade edilir. İş gören bu tutum ve davranışları geliştirirken bazı durumlardan etkilenir. Bu etki işle olabileceği gibi, kişisel özelliklerden de kaynaklanmaktadır. İş tatminini baskılayan bazı etmenler vardır ki işin niteliği, kontrol, ücret kariyer hedefleri, sosyal ilişkiler iş güvenliği, işin fiziksel koşulları, bireyin iş deneyimine, eğitim, yaş, cinsiyet, olarak yer almaktadır. Çok sayıda araştırmacı

iş tatmini ve yaş arasındaki etkileşimi irdelemiş olup bu iki değişkenin yani yaş ve iş tatmini arasında, pozitif ilişki sonuç vermiştir. Yani başka bir deyim ile yaş ilerledikçe iş tatmininin artmaktadır. Bu korelasyon nedeni ise genç iş görenin beklentilerinin işe başlarken daha yüksek düzeyde olmasıdır.

Yapılan yeni bir çalışmaya göre, teknoloji seviyesi ile iş tatmini arasındaki bağ araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda ileri teknoloji kullanan işletmelerin iş görenlerin iş tatmin düzeyinin daha yüksek çıktığı görülmüştür. Düşük teknoloji kullanan işletmelerde çalışan ücretlerinin yüzde 18 daha az olması, işlerin sıkıcı rutin görülmesidir. Diğer yandan ileri teknoloji kullanan işletmelerde çalışan kişiler düşük teknoloji kullanan işletmelere göre daha az iş güvencesi kaygısı taşırlar. Oshagbemi'nin çalışmasında akademisyenler üzerinde unvan pozisyon cinsiyet yaş ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmada iş tatmini ve yaş arasında yüksek ilişkiye rastlanmazken, akademisyenler arasında pozisyon-rütbe iş tatminini etkileyen bir faktör olarak bulunmuştur. Unvanların artması bayanlarda erkeklerden daha fazla iş tatmini yaşadıkları arttığı ortaya çıkmıştır.

Literatürde tatmin kavramı değişik biçimlerde ifade edilmiştir. Vroom'a göre iş tatmini iş görenin rolüne karşı gösterdikleri duygusal tepkileri olarak tanımlarken, bireyin işine gösterdiği pozitif tepkileri iş tatmini, negatif tepkileri ise iş tatminsizliği olarak dile getirmiştir (Vroom, 1967: 99). İş tatmin ve tatminsizliğini bazı araştırmacılar iş görenin işinden ne beklediği, çevreden kendisine hangi fırsat ve olanakları elde edebildiği arasındaki farklılıkların derecesinin belirlediğini öne sürmektedir.

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi ve faydası, iş tatmini verimlilik, çatışmalar, yabancılaşma, işten ayrılma ve iş kazaları gibi yakın ilişkide bulunduğu kavramlara dayanmaktadır. İş tatmini ve verimlilik ile ilgili yapılan çalışmalarda yüksek pozitif ilişki bulunmamakla birlikte ancak iş tatmini yüksekliğinin kişisel performans artışından çok, örgütsel seviyede bir artış ve örgütün genel başarısı üzerindeki artışa sebep olduğu söz edilmektedir. Öte yandan Carroll ve Tosi, 1977 tarafından iddia edilen başka bir görüşe göre ise, kimi iş görende işine karşı motive ederek hareket yaratarak, çalışmanı yüksek verime yöneltebilmektedir. Buna göre kendini gerçekleştirme seviyesine gelmiş bir çalışanın başarılı olmasının yüksek verime motive edeceğine işaret etmektedir (Ünsar ve Arkadaşları, 2006).



İş tatmini çoğu zaman sosyal bilimcilerin ilgisini çekmiş olan konulardan birisidir. İş tatmini konusunda Cranny ve arkadaşları tarafından 1992 yılında yapılan bir çalışmada, iş tatmin konusu ile ilgili çalışmaların 5 binden fazla olduğu ifade edilmektedir.

Bu durum örgüt açısından çeşitli boyutlarda iş tatmini konusunu çalışan, önem taşıdığı her zaman göstermektedir. İş tatmini konusunda başka bir dikkat çeken konu ise iş tatmini kavramının ortaya yayılmasından öne sürülmesinden bu yana çeşitli yaklaşımlar ile değerlendirilmesidir. Fakat iş tatmini nasıl değerlendirilse değerlendirilsin, neticede çalışanın duygu düşünceleri ve tecrübelerini, bu tecrübe ve duygu düşünceye sahip bireyle ve onun iş çevresi ve işi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışma hayatında olan her çalışan iş hayatının sonunda işletmesine iş çevresine ve işine dair birçok deneyim yaşar. Çalışma yaşamı boyunca yaşadıkları ve gördükleri elde ettikleri üzüntü ve sevinçleri bulunacaktır. Bu tutumun iş tatmini genel karakteri yapısıdır (Kök, 2006).

İş tatmini çalışanın çalıştığı iş ve iş koşullarına gereklerine karşı geliştirdiği bir davranıştır. İş tatmini ve sadakati karşılaştıracak olursa, bağlılık daha geniş bir örgüte yöneltilmiş tutum davranış olarak odaklanma bakımından daha geniş bir alana sahipken, iş tatmini özel spesifik olan çalışılan işe karşı yöneltilen tutum ve davranıştır.

Bağlılık zaman bakımından daha uzun vadeli, devamlı sürekli bir özelliğe sahip iken, iş tatmini daha geçici ve kısa vadeli bir uyumu içermekte olup iş koşulların veya işten sağlanan fayda ve neticenin( iş güvenliği, ücret) bireysel bir değerlendirilmesidir. İş tatmini kişinin kural norm ve değerler beklentiler düzeninden geçerek çalışma şartları ve üzerinde çalışılan işe dair algılarına duygularına karşı geliştirdiği reaksiyonlardan meydana gelmektedir (Çekmecelioğlu, 2006).

Kişinin iç dünyasında yaşadığı kültürel ve sosyal durum incelediği takdirde değer yargı ve duygularının etkisi altında kalmış olduğu ortaya çıkacaktır. Bu açıdan ele alınan ve değerlendirildiğinde tatmin sağlayan bu alanlar sayılamayacak şekilde fazla olacaktır. Çok sayıda kişi tarafından iş tatmini tanımı yapılmıştır. Bullock'e göre işle bağlantılı çok fazla istenen arzu edilen ve arzu edilemeyen tecrübe ve deneyimlerin tamamının dengelenmesinden neticelenen bir davranış olarak ele alınır. Vrom, çalışan kişilerin duygu ve düşünce algılarına hislerine ve davranışlarına çok farklı boyutlu iş tutumlarının bir neticesi değeri olarak iş tatmini kavramını görmüştür. İş tatmini çalışan için bir eser meydana getirmenin verdiği sevinç motivasyon iş görenin görevini yerine getirirken elde

edilen maddi parasal çıkarlar, çalışanın birlikte çalışmakta olduğu mesai arkadaşlarından ve ollarla çalışmaktan aldığı keyif olarak tanımlar (Çalışkan, 2005).

Henüz üzerinde bir anlaşmaya varılmamış olan iş tatmini, şimdiye kadar çeşitli şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen üniversal, evrensel bir tanıma varılamamıştır. İş görenin kendi işinden tatmin olduklarını ifade etmelerine neden olan çevresel ve fizyolojik psikolojik çevre şartların birleşik bir kombinasyonu olarak iş tatminini tanımlar (Hoppack, 1935). Hoppack'un bu çalışmasını motivasyon moral insanların davranış biçimleri teorisyenleri arasında üne sahip en fazla bilinen (Abraham Maslow'un, 1954) bu çalışmaları izlediği görülür. En temel ihtiyaçlarının görüldüğü bir kişi, ihtiyaçlarının daha üstteki ve daha fazla ihtiyaçların karşılanmasına konsantre olacak yoğunlaşacak olup ihtiyaçlar aşama düzeni hiyerarşisinde alt seviyedeki temel ihtiyaçları gereksinmeleri karşılamadan üst seviyedeki ihtiyaçları karşılama aşamaya geçemez (Yücel, 2012).

İş tatmini, iş görenin çalışma hayatı ya da çalıştığı örgüt ve çalışanın şartları arasındaki uyumun bir neticesi olarak meydana gelen memnuniyet duygusu ile işine karşı olumlu davranış pozitif tutum olarak nitelendirilmektedir. Literatürde çok sayıda yapılan çalışmaya göre iş tatmini ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (İşcan ve Sayın, 2010) bu çalışmada da iş tatmini ve örgütsel adalet duygusu arasında olumlu pozitif ilişki bulunmuştur. Birçok çalışma etkileşim adalet dağıtım ile adalet ve iş tatmini arasında ilişki bulunmuştur. Başka araştırma çalışmalarında ise, iş tatmini üzerinde dağıtım adaletinin dahagüçlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bunların yanısıra kişiler arası ve bilgisel adaletin iş tatmini ile olan ilişkisini gösteren çalışmalar mevcuttur (Karavardar, 2015).

İş tatmini iş görenin iş ve iş koşulların sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algılarına ilişkin olarak verdiği duygusal bir cevaptır. İş tatmini iş görenin veya çalışanın iş ortamındaki deneyimleri ve onun üzerinde vermiş olduğu olumlu etki olarak düşünülür. Kişi çalıştığı iş ortamında gerekli tatmini buluyorsa iş ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma da sahip olacaktır (Çekmecelioğlu, 2005).

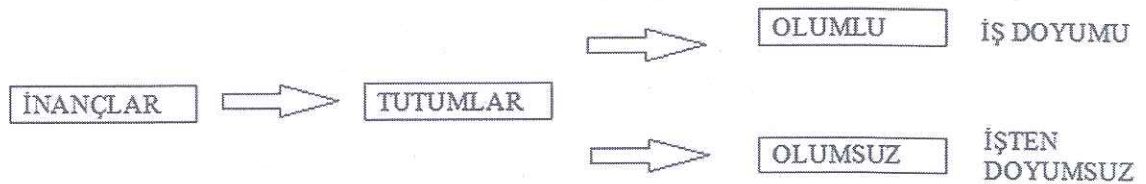
Arzu edilen bir şeyin hayata geçirilmesini sağlama, gönül tatmini memnuniyeti anlamlarını içermektedir. Gereksinimlerin tatmin edilmesi neticesi oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır. Tatmin olma hissi ancak ilgili kişilerce hissedilebilir ve kişinin iç huzur ve mutluluğa varmasını sağlamada çok önemli bir rol üstlenir. İş tatmini ise,



bireyde çalışma hayatı yada söz konusu bireyle çalıştığı iş yeri şartları arasındaki uyumun bir neticesi olarak orta çıkan memnuniyet tatmin duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu olumlu bir davranış olarak ifade edilmektedir. İş tatmini iş sonucu elde edilen maddi çıkarlar çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ve ortaya bir eser yaratmanın sağladığı mutluluk olarak düşünülebilir. Kişilerin hayata geçirmek istediği amaçlarıyla işletme amaçlarının uyum ve işten beledikleri ödüllerle sağladıkları ödüllerin kıyaslaması, iş tatmini ile ilgili yakından ilgili konular olarak değerlendirilir. Literatürdeki konumuyla ise iş tatmini; kişinin iç çevresinden, idarecilerden iş ekibinden ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı ferahlatıcı ve iç yatıştırıcı bir his olarak değerlendirilmiştir. Çalışma yaşamının bir kalite kriteri olarak da dile getirilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010)

### 3.1.2. İnanç ve tutumlar

Tutum; belirli bir grup veya bir dizi olguyu karşı olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimi temayülüdür. Yani iş tutumu işin farklı yönlerine göstermiş olduğu eğilimdir. İş tatmininin oluşmasında; üç temel bileşene tutum ayrılabilir. Duygusal bileşen, bunlar iş görenin bir nesne ile ilgili hislerini olumlu ve olumsuz kapsarlar. Bilişsel bileşen, çalışan bir bireyin inanç ve bilgilerinden oluşur. Davranışsal bileşen ise, kişinin nesneye karşı göstermiş olduğu davranış eğilimidir. Çalışanın iş doyumuna sahip olmasında iş görenin inançlarının da etkisi vardır. İş tatmini ve iş tatminsizliğinin oluşmasında inanç-tutum ilişkisi bulunmaktadır. Tutumlar, hislerin, inaçların ve davranışların neticesidir. İşlerine karşı pozitif olumlu bir duygu barındıran çalışan, yapmakla yükümlü oldukları görevin önemli olduğuna inandıkları zaman bu durum onların duygu ve düşüncelerine ve davranışlarına olumlu olarak yansıtacaktır (Özgen, Öztürk, Yalcın, 2005).



Şekil 3.1. İnanç, Tutum ve İş Tatmini ilişkisi (Özgen, Öztürk, Yalcın, 2005: 362).

Özgen, H. Öztürk, A. Yalcın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel kitapevi: Adana.

### 3.1.3. Önemi

İş tatmininin idari alanlarda oldukça önemli bir konu haline gelmiş olmasındaki ana nedenlerden biri, işle ilgili olumlu bazı sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatmini sağlamayı temin etmesidir. Tanım olarak gözlemlendiğinde, iş tatmini çalışanların yaptıkları işe karşı duydukları his olarak tanımlanırken, iş tatmininin, işin kazandırdıkları ile iş görenlerin beklentilerinin birbiriyle uyumlu olmasını sağladığı belirlenmiştir (Davis, 1988) ise iş tatminini bireylerin iş tecrübeleri neticesinde elde ettikleri olumlu ruh hali olarak tanımlarken, iş görenin işine göstermiş olduğu olumsuz davranışı da, iş tatminsizliği olarak tanımlamıştır. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak bu kavramı tanımlamaktadır (Karataş ve Güleş 2010).

Tatmin kavramı batı dillerinde “yeterli” anlamındaki Latince dilinde “satis” sözcüğünden türemiş sözcüklerle gelen “tatmin” kavramı, “istenen arzu edilen bir şeyin gerçekleşmesinin sağlanması, doyum, gönül doygunluğuna kavuşma” olarak tanımlanabilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014).

İş tatmini çalışanın işinden duymuş olduğu memnuniyetin bir ölçütü olarak kabul edilirken, örgütsel çalışmalarda ise bireyin işine karşı olumsuz tutum ve davranışları belirlemede yardımcı olan önemli bir kavramdır. İş tatmini ile ilgili ilk düzenli çalışmalar 1930 yıllara dayanır. Loce (1976), çalışmanın değerlendirilmesi sonucu algılanan pozitif duygu veya memnuniyet olarak söz etmektedir. Başka bir tanım ise çalışanın işine karşı genel bakışına olumlu olumsuz duyguları içermektedir (Yüksel, 2005).

Literatürde iş tatmini son kırk yılda örgütsel anlamda yapılan araştırmalar içerisinde en fazla çalışılmış olan konulardan birisidir. Genel kabul gören bir tanım iş tatmininin, “iş görenin iş üzerinde çalıştığı işiyle ilgili deneyimlerin değerlendirme ölçme sonuçları hakkındaki duygusal olumlu ifade olarak tanımlanmasıdır. Bir başka ifade; bireyin iş çevresine ve işine ilişkin duygu düşünce eğilimlerinin beklenti düzeyinde gerçekleşen çıktılarını karşılaştırma sonucu olan tutumdur. Bireyin karşılaştırma sonucu beklentileri doğrusunda iş tatmini söz konusu iken zıddı durumlarda ise iş tatminsizliğinden bahsetmek söz konusu olacaktır. Örgütler açısından uygunsuz iş tutum ve davranışların önlenmesi performansla birlikte verim ve etkinliğin artmasıdır. Çalışanların, işletme yönetimi için örgütsel davranışlarına etkileri neticesinde, örgütsel fayda sağlayarak işletme yönetiminin



problem çözümüne ışık tutarlar. Bu durum örgüt ve iş gören açısından pozitif netice ile sonuçlanır (Poyraz ve Kama, 20089).

Williams ve Hazer çalışmalarında, pozitif olarak performansla, negatif tutum olarak iş değiştirme olduğunu göstermişlerdir. İş tatmini ayrıca örgütsel bağlılığın takım çalışması, liderlik, güç, güdüleme, profesyonellik gibi konularla da ilişki içinde olduğu söylenebilir (Kirel, 1999).

Son yıllarda yapılan alana özel literatür çalışmalarında, örgütlerin büyük çoğunluğu iş tatminin performans ile çalışan tatmininin ise müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki ile var olduğu göstermektedir (Çarıkçı ve Oktay, 2004).

Amerika'da Hoppock tarafından gerçekleştirilmiş olan iş tatminiyle ilgili bilimsel araştırmaya göre bir değer var olması tatmine, bir değer yokluğu tatminsizliğe sebep olmaktadır. Bir tutum olarak iş tatmini, davranış barındıran motivasyondan bulunmasına karşın, ilk kez literatürde düzenli bir şekilde incelenmesi motivasyon kuramı varsayımı ile olmuştur. İş tatmini üzerinde bu kadar durulmasının nedeni asıl kuramı; işinden memnun olan iş görenin daha verimli ve etkili ve daha iyi bir iş gören durumuna dönüşme düşüncesi olduğu belirtir. Ağırbaş ve diğerleri ise İnsan kaynakları yönetiminin, iş tatmini performans ve verimlilik gibi kavramları birbirleriyle ilişkilendirdiği için ve iş görenin iş görenin işlerine karşı tutum ve davranışları incelediği için kendi örgüt ve yönetimi içerisinde yer verir.

Hizmet veren işletmelerin girdilerinden en önemli olanı insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları örgütte işe alınan ve işletmenin hedefleri doğrultusunda deneyim bilgi ve becerilerini kullanacak olan kişilerden oluşmaktadır. İşletmelerin kullandıkları teknoloji düzeyi ne olursa olsun; çalışanlarını işletmenin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket ettiremiyorsa; başarısızlık beraberinde getirecektir. Bir örgütün işletmenin başarısı insan kaynakları işletmenin amaçları doğrultusunda, istekli şekilde harekete geçirmesine bağlıdır.

İş tatmini ilk kez literatürde düzenli bir şekilde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla hipoteziyle olmuştur. Fakat insan davranışlarının karmaşık olması, motivasyon hipotezinin tek başına herhangi birisinin iş tatmini veya motivasyon konusunu bir bütün olarak açıklayabildiğini söylemek zordur. Bu kapsamda Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi hipotezi kuramı ile Adams'ın eşitlik hipotezi kuramı her

biri birer motivasyon kuramı olmasına rağmen iş tatmini de inceleyen çalışmalardır. İş tatmini açıklayan bu hipotezler kuramlar ile dışında ayrıca, Kendall ile Hulin tarafından ortaya konulan Cornell Modeli ve Smith, Hackman ile Oldham'ın İş Özellikleri Modeli iş tatmini açıklamaya çalışan hipotezler önemli kuramlardır (Toker, 2007).

İşletmeler açısından iş tatmininin önemli olması sahip olunan olası potansiyel sonuçlardır. İş gören çalıştığı iş ile ilgili olarak tatmin olma seviyelerine bağlı olarak işe geç gelme, işe kayıtsız kalma işten ayrılma, problemleri seslendirme bağlılık gibi davranışlar gösterir ile performans iş tatmini ilişkisi arasında da pozitif ilişki olması beklenir. Çalışılan toplu analizler geçmiş veriler iş tatmini ile performans arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Performans ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin tespit edilmesi veya sebep sonuç ilişkisi varlığı bulunması, İş tatmini ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin anlamına ve yönüne bakılarak, bu çıkarımların performans için de geçerli olacağına dayanak olabilir (Akçay, 2012).

Türkiye’de ise iş tatmini ile ilgili araştırmaların hangi tarihte başladığına dair net bir bilgiye literatürde ulaşılmazken, ulusal kataloglar tarandığında ise ilk yapılan çalışmaların üniversitelerde yapılan doktora tezlerinin olduğu görülmektedir. Ankara Üniversitesinde Balcı tarafından gerçekleştirilen 1985 yılındaki “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” tezi. 1988 yılında çalışılan İstanbul Üniversitesi (Telman, 1988). Hacetepe Üniversitesi (Pakdanel, 1988) ile 1988 yılında Gazi Üniversitesi’nde (Bayat, 1988) . Lisansüstü çalışmalar ile iş tatmini konusu çalışılarak ortaya konmuştur. İş tatmini konusu 2000’li yıllar ile birlikte Akademisyenler ve lisansüstü öğrenciler tarafından yoğun ilgi gösterilerek araştırma konusu durumuna gelmiştir (Aksaraylı, 2014).

İş tatmini, örgütsel adalet, iş görenin kişisel özellikleri ilişkisinin sorgulandığı bu çalışmada iş tatmini ile örgütsel adalet duygusu arasında pozitif ilişkinin var olduğu ve örgütlerde çalışan iş görenin adalet algısının artırılmasının, çalışanın iş tatmini arttıracak yönündedir. Ayrıca araştırma sonucu örgütsel adalet algısının çalışanın iş tatmini belirleyen faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini üzerinde etkileşim adaleti ve prosedüradaleti algısının örgütsel adalet algısı çeşitleri bazında ele alındığında etkili olmasına rağmen, bu etkinin dağıtım adaleti algılamak açısından olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Literatürdeki bu sonuç iş tatmini üzerinde dağıtım adaleti algısının daha fazla etkili olduğuna ilişkin çalışma bulgularına zıtlık göstermektedir. Diğer yandan iş görenlere



ödenen düşük ücret ile iş tatmin seviyelerinde bir azalma olmadığı çalışma belirtileriyle bulgularıyla tutarlı olduğu söylenebilir (Yürür, 2008).

İş stresi, örgütte bağlılığı etkileyen iş arkadaşları rutinlik özerklik gibi işe ilişkin değişkenlerin yanında sayılmaktadır (Sığı ve Basım 2006: 1339).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanların performansına olumlu katkılar sağlayacağı görüşü hakimdir. İş tatmininin özellikle, düşük performansı olan kişilerde işten ayrılma eğilimine etkisi daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır (Rusbelt ve diğerleri, 1988).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

#### 4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

##### 4.1. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Aynı zamanda ya da birbiri peşi sıra, iki ya da daha fazla sayıda rol isteminden birisine uyulması gerekliliği ve diğerine uymanın güçleşmesi durumlarında ortaya çıkan rol belirsizliği ve rol çatışması halleri, bireylerin iş tatminsizliğine, başarısızlığına ve sonuçta da bireysel anlamda ve kurumsal anlamda performans düşüşüne neden olmaktadır (Katz ve Kahn 1977). Bu konularda yapılmış pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Literatürde rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş performansı arasında, negatif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğu bugüne kadar birçok araştırmacı tarafından öne sürülmüştür (Friend, 1998 Fisher, 2001, Beherman, 1984). Ancak bu ilişki hakkında farklı neticelere ulaşan araştırmacılar da bulunmaktadır (Dubinsky, 1992, Travis, 2000' den aktaran Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Literatürde sıklıkla çalışılıp konu edilen rol belirsizliğinin ve rol çatışması kavramlarının, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel ve bireysel çıktılar üzerinde tesirinin olduğu görülmektedir. Lutans (2011: 350) yaptığı bir çalışmada, rol belirsizliğinin, iş görenin etkili çalışabilmesi üzerinde katkı sağlayacağı ve etki gösterebileceğini ifade etmektedir.

Yapılan başka bir çalışmada (2006) rol çatışmasının, rol belirsizliğinin performans ve iş tatmini üzerindeki etkilerini azalttığı bulgulanmıştır. Rol çatışması, ayrıca rol belirsizliğinin performans üstündeki etkilerini kaldırmaktadır. İki değişken birlikte ele alındığında rol belirsizliği hem performans hem de iş tatmini üzerinde etkisiz kalmaktadır. Oysa ayrı ayrı korelasyonlara bakıldığında rol belirsizliğinin performans ve iş tatmini üzerinde etkileri olduğu görülmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-58).

Kahn ve diğerleri (1964) bir çalışmada rol belirsizliğinin neticesi olarak rol yükümlüsünün rolüyle bağlantılı olarak kaygı duymasına, tatminsizlik yaşamasına ve bu duruma ilişkili olarak iş performansında azalma düşüş yaşanmasına sebep olabileceğini belirtmişlerdir. (Rizzo ve diğerleri., 1970).



Türkiye'deki iletişim fakültesi dekanları üzerinde yapılmış olan bir çalışmada, dekanların rollerine yönelik çatışma yaşadıklarına yönelik görüşlere katıldıklarına dair ifadeler gözlenmiştir. Yazar, rollerini yerine getirirken dekanların çatışma yaşadıklarını, birbirinden farklı işlevleri olan veya daha fazla kişiden birbiriyle bağdaşmayan istekler aldıklarını gerekli olmayan şeyler üzerinde uğraştıkları konusunda vurgu yapmıştır. Farklı meslek grupları ile çalışan dekanların, bu roller arasında çatışma yaşadıkları belirtilmiştir. Yönetim ve fakülte personeli arasında köprü görevi olan dekanların uygun olmayan beklenti ve istekler karşısında; fakülteelerde ders verme ve bilimsel araştırmalarda bulunma görevlerinin, gereksiz olarak adlandırdıkları işler yüzünden görevlerini yapamadıkları tespit edilmiştir (Eray, 2017).

Literatürde rol belirsizliği ile rol çatışması olarak adlandırılan bu kavramlar, stres etkenleri olarak da değerlendirilmekte ve bu yönde çalışmalara da rastlanmaktadır. (Arslan ve Üngüren, 2017). Lorcu ve Bilgen Trakya bölgesinde 2009 yılında 388 sağlık ve eğitim çalışanları ile yaptıkları (2017) çalışmada strese neden olan unsurları, stresin yarattığı sonuçları ve stresin performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Boş 2010 yılında yaptığı çalışmada ise, Antalya da bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışan 294 çalışanın iş stres düzeyleri ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İş stresi; işin yapısından, örgüt politikasından, örgüt yapısından, kişilerarası ilişkilerden ve bireysel etkiden kaynaklanan stres faktörlerini beş boyutta gruplandırmıştır. Ergül 2012 yılında yapmış olduğu çalışmada Balıkesir' de eğitim ve sağlık alanında alanındaki 156 çalışanın stres düzeylerinin performans üzerindeki etkilerini tespit etmeyi hedeflemişlerdir. Bu çalışma ile örgütsel strese neden olan faktörler, örgütsel stres düzeyleri ve bunun iş performansına etkileri tespit edilmesi amaçlanmıştır. Öğretim elemanlarının mevcut stres düzeyleri tespit edildiğinde ise performansları üzerindeki tesiri ortaya konularak stresin olumsuz etkilerini en az seviyeye indirmenin mümkün olacağı tespit edilmiştir (Gökgöz, 2013: 91).

#### **4.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler**

Bireylerin rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları çalıştıkları kurumlarda tatminsizliğe sebep olmaktadır. Bu konuda yapılmış pek çok çalışmaya rastlanmaktadır.

Eray (2017) bir çalışmasında, rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiş, araştırma neticesinde, rol çatışmasının rol belirsizliği ve iş tatmini

üzerinde doğrudan bir ilişkisinin var olmadığı ancak, rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Akademik literatürde Rizzo ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada rol belirsizliği ve rol çatışması, Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından da ele alınmış ve rol belirsizliği ile rol çatışmasının iş tatmini ile düşük seviyede ilişkinin var olduğu açık bir şekilde belirtilmiştir. Keller (1975) yapılan birçok güncel araştırmalarından bu ilişkiyi destek verildiğini belirtmektedir. İş tatmini üzerindeki etmenler incelendiğinde de rol algısı ile ilgili problemlerin var olduğu belirtilerek, problemler üzerinde durulmuştur. Literatürdeki çeşitli araştırmalar iş tatmininin çeşitli etkenlerden etkilendiği ortaya konulan bu araştırmalarda iş tatmininin rol algısı ile negatif yönde bir ilişkinin var olduğu ve rol çatışması ile rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğu ifade edilmektedir. Montgomery (2011) rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini arasında negatif korelasyon ilişkisinin var olduğunu ifade etmektedir. Karadal, Ay ve Çuhadar (2008) ise yöneticiler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini arasında negatif ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir.

Ünsar ve Oğuzhan (2009)'un "İmalat sektöründe çalışanların bazı değişkenler açısından rol belirsizliği ve rol çatışmasını belirlemeye yönelik bir alan araştırması" adlı araştırması neticesinde kadın çalışanların, yönetim ve görev karşılığı alt boyutunda, rol belirsizliği ve rol çatışmasını çok daha fazla yaşadıkları saptanmıştır. Ayrıca bu çalışmada çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe rol belirsizliği ve rol çatışmasının azaldığı da görülmüştür.

Sabuncuoğlu (2008), 'Rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki' isimli çalışmasını Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde çalışmakta olan 71 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu çalışma neticesinde rol belirsizliği ve rol çatışması arttığında, tükenmişliğin duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma boyutlarındaki seviyelerinde de bir artışın da olduğunu ortaya konulmuştur. Ayrıca bu çalışmada rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının artması ile iş tatmininin azaldığı saptanmıştır (Sabuncuoğlu, 2008).

Börk ve Adıgüzel 2015 yılında yapmış oldukları çalışmalarda rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz negatif etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Polatçı ve Özyer ise 2015 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında rol



belirsizliğin ve rol çatışmasının iki faktörün birlikte tükenmişlik sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin mevcut olduğunu ortaya koymaktadırlar.

### 4.3. İş Tatmini İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Alan yazın incelendiğinde, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara sıklıkla rastlanılmakta, iş tatmininin artan iş performansına neden olduğu pek çok çalışmada belirtilmektedir.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için çalışanın kişilik özellikleri, ödül beklentisi, eşitlik duygusu, bağlılık gibi başka destekleyici faktörlerin olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük çalışanlara oranla daha yüksek performans göstereceği düşünülmektedir (Akıncı, 2002). İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür çalışmalarında; iş tatmini ile örgütsel bağlılığın iş görenin performansına olumlu pozitif katkılar sağlayacağını belirtmektedirler. İş tatmininin özellikle, işten ayrılma eğilimine tesiri düşük performansı olan çalışanlarda daha yüksek oranda ortaya çıkmaktadır (Rusbelt, vd., 1988).

Literatürde iş tatmini ve performans arasında tutarsız ve zayıf ilişkilerin olduğunu gösteren araştırmalar da vardır (Aryee ve diğerleri, 1990, Saari ve diğerleri, 2004). Bağlılık ile performans arasındaki zayıf ilişkilerin nedenleri, beklentiler, ekonomik şartlar, ailevi zorunluluklardır (Brett ve diğerleri, 1995 aktaran Gül ve Gökçe, 2008).

Akbolat, Işık ve Uğurluoğlu, 2011)'in "Sağlık çalışanlarının kontrol odağı, iş tatmini, rol belirsizliği ve rol çatışmasının karşılaştırılması" adlı araştırması sağlık çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişkinin var olduğunu belirlemiştir. Çalışanların kontrol odağı ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. (Akbulut, Işık, ve Uğurluoğlu, 2011).

Yurt dışında yapılan araştırmalara baktığımızda ise, Keller (1975)'in "Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ve iş değeri ile ilişkisi" isimli araştırmasında 51 profesyonel çalışan ile bu çalışmayı yürütmüştür. Araştırmanın neticesinde terfi imkânları ile rol çatışması arasında kuvvetli ve negatif yönde bir ilişki; iş arkadaşlarının ve işin kendisinin oluşturduğu ortam ile rol çatışması arasında ise negatif yönde zayıf bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliği ile iş tatmininin alt faktörlerinden olan yönetim, terfi ve

ücret imkânları arasında ise negatif yönde zayıf bir ilişki; rol belirsizliği ile işin kendisi arasında negatif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Keller, 1975).



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ, İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ, MERSİN İLİ ÖZEL HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 5. SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ, İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ, MERSİN İLİ ÖZEL HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

##### 5.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin, kurumlarında yaşadıkları rol belirsizliği ve rol çatışmasının performanslarına etkisini ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolünü belirlemektir.

##### 5.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmada hastane gibi karmaşık örgüt yapılarında çalışan sağlık personelinin, rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performansına etkisi, iş tatmininin aracılık rolünün ne düzeyde olduğunu belirlemek, sağlık personelinin performansını etkileyen koşullar hakkında bilgi sahibi olmak ve bu alanda yapılmış literatürdeki bilgi birikimine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

##### 5.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını devam ettirmeye çalışan sağlık işletmeleri, artan rekabet ortamı ile baş edebilmek için verdikleri hizmetin kalitesini artırmak zorundadır. Bu durumu sağlayabilmek için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Hastaneler gibi karmaşık örgüt yapılarına sahip işletmelerde çalışan sağlık personelinin, hem rol sisteminde birden fazla pozisyonda görev alması hem de birden fazla yöneticiye bağlı olması sık karşılaşılan durumlardır. Bu koşullarda görev yapan sağlık çalışanlarının, rol belirsizliği ve çatışması yaşamaları performanslarını etkilemektedir.

Bu kapsamda Mersin İli Özel Hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamalarının iş performansına etkisi ve iş tatmininin aracılık

rolünün ne düzeyde olduğu incelenmiştir. Literatür incelendiğinde bu değişkenleri içeren çalışmalara rastlanmıştır. Fakat bu kavramların birbiriyle ilişkilerinin incelendiği çalışma sayısının oldukça az olduğu görölmektedir. Bu kavramların birbiriyle ilişkilerinin aracı değişken kullanılarak incelendiği bu çalışmada hastanelerde çalışan sağlık personelinin performansını arttırmaya yardımcı olacak yöntemler araştırılmıştır.

## 2. ARAŞTIRMA SORULARI

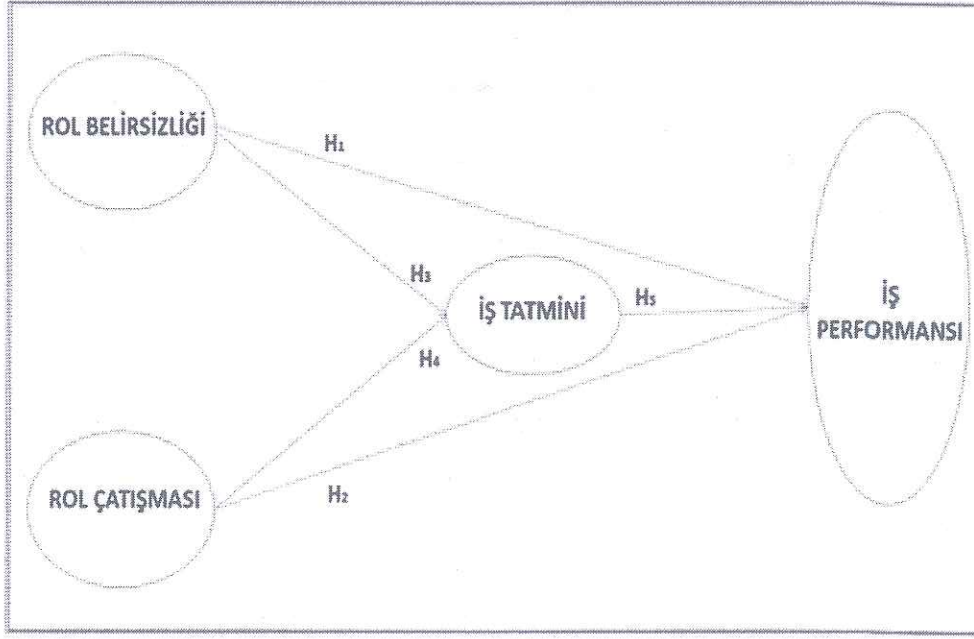
Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların iş performansları onların eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş performansları onların yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş performansları onların cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş performansları onların çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş performansları onların medeni hallerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
- İş tatmini ile iş performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü var mıdır?

## 3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmaya ait model Şekil 1’de gösterilmiştir:





**Şekil 5.1.** Araştırma Modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 7 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Rol belirsizliği, bireylerin iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Rol çatışması, bireylerin iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Rol belirsizliği, bireylerin iş tatminini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Rol çatışması, bireylerin iş tatminini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>5</sub>:** İş tatmini, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>6</sub>:** Rol belirsizliğinin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

**H<sub>7</sub>:** Rol çatışmasının, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

#### 5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performansı ile ilişkisini incelemek ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün faaliyette bulunan tüm sağlık kurumlarından veri toplayarak analiz etmek zaman ve mekan kısıtlaması sebebi ile mümkün olmayacağından dolayı Mersin ili içerisindeki özek sağlık sektörü çalışanlarından veri toplayarak analizler alınmıştır.

#### 5.5. Araştırmanın Yöntemi

##### 5.5.1. Evren ve örneklem

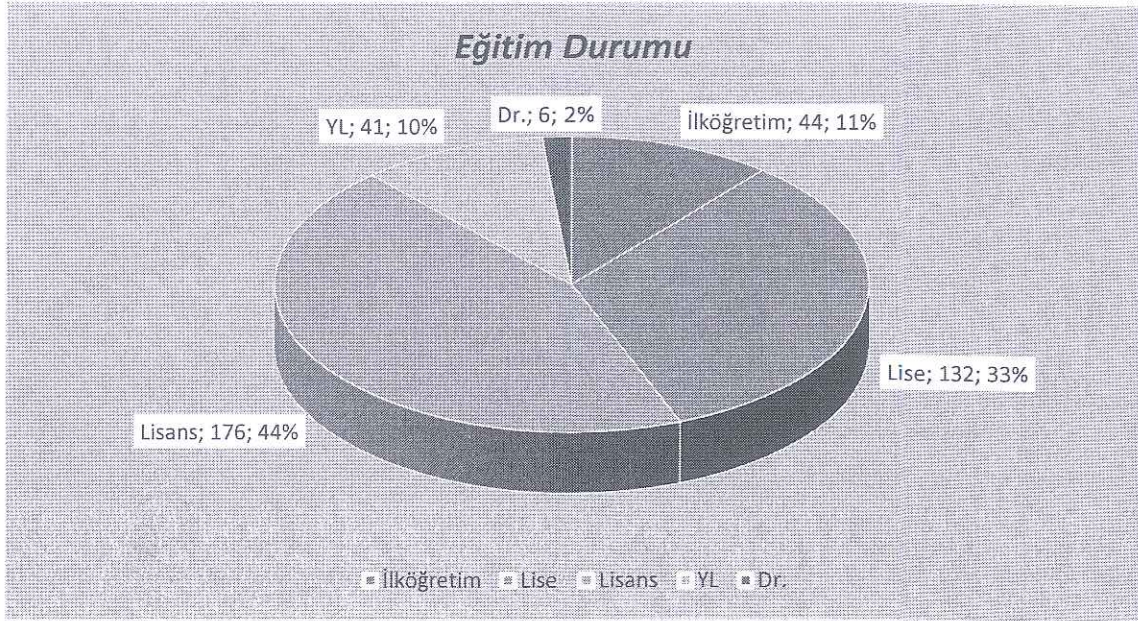
Araştırmanın evrenini Mersin' deki özel sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini özel sağlık sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 6000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 361 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 444 tanesi geri dönmüş ve 412 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 12 veri seti çıkartılmış ve 400 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur:

**Tablo 5.1. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları (Sekaran, 1992: 253)**

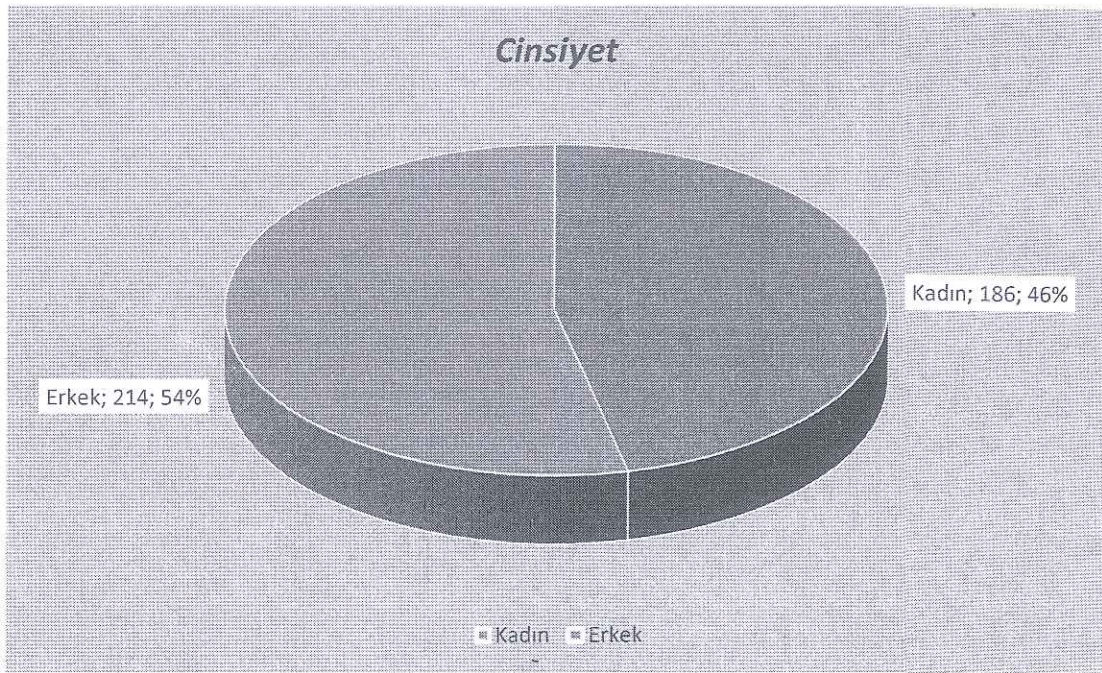
Örneklem Sayısı	80	132	152	234	278	357	361	365	384

Demografik özelliklere ait bilgiler Şekil 2 - 4 ve Tablo 2 de sunulmuştur.



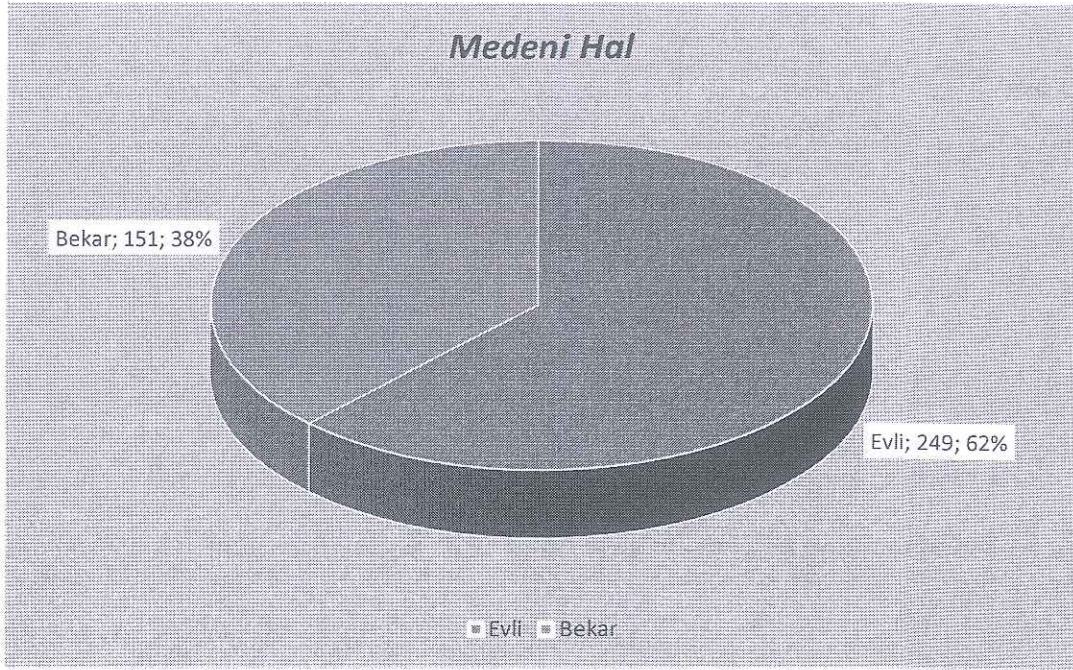


Şekil 5.2. Eğitim Durumu



Şekil 5.3. Cinsiyet





**Şekil 5.4.** Medeni Hal

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 35, ortalama çalışma süresi ise 10 yıldır.

**Tablo 5.2.** Betimleyici istatistikler

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	34,82	10,34
St. Sapma	8,68	7.25
Minimum	20	1
Maksimum	61	45

### 5.6. Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler tabip, hemşire, sağlık teknikeri ve diğer sağlık personelinden oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 28 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 5 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 23 ifadeden oluşan Rol Belirsizliği, 6 madde; Rol Çatışması, 8 madde; İş Tatmini, 5 madde; İş Performansı, 4 maddeden oluşan ölçekler bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach



alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

Rol belirsizliği (RB) ve rol çatışmasının (RÇ), bireylerin iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide iş tatmininin (İT) aracılık etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir:

#### 5.6.1. Rol belirsizliği ölçeği (RB):

Sağlık sektörü çalışanlarının algılanan rol belirsizlik düzeylerini belirlemek üzere Rizzo vd. (1970) tarafından geliştirilen daha sonra Schuler vd. (1977) ve House vd. (1983) tarafından kullanılan 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Rizzo vd. (1970) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur. Sorular “Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.”, “İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .87 ile .76 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .85 ile .73 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

#### 5.6.2. Rol çatışması ölçeği (RÇ)

Sağlık sektörü çalışanlarının algılanan rol-belirsizlik düzeylerini belirlemek üzere Rizzo vd. (1970) tarafından geliştirilen daha sonra Schuler vd. (1977) ve House vd. (1983) tarafından kullanılan 8 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Rizzo vd. (1970) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur. Toplam sekiz ifadeden oluşan ölçekte sorular “Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum.”, “Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara göre ters hareket etmek zorunda kalıyorum.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle

katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .83 ile .71 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .88 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .80 ile .72 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 4’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .80 olarak bulunmuştur.

### 5.6.3. İş tatmini ölçeği (İT)

Sağlık sektöründe çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerini belirlemek üzere Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlemesi Çalışkan ve arkadaşları (2011) tarafından yapılmış ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur. Toplam beş ifadeden oluşan ölçekte sorular “İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.”, “Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .84 ile .77 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .83 ile .71 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 4’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .77 olarak bulunmuştur.

### 5.6.4. İş performansı ölçeği (İP):

Sağlık sektöründe çalışan bireylerin iş performanslarını belirlemek üzere önce Kırkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum”



şeklindedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .91 ile .85 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .88 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .86 ile .78 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 4'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

**Tablo 5.3.** Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF( $\chi^2/sd$ )	$\leq 3$	4-5
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$
TLI	$\geq 0.95$	0.94-0.90

**Tablo 5.4.** Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF $\leq 5$	GFI $\geq .85$	AGF I $\geq .80$	CFI $\geq .90$	NFI $\geq .90$	TLI $\geq .90$	RMSE A $\leq .08$
<b>1.Rol Belirsizliği</b>	28,4	14	3,14	0.86	0.87	0.91	0.94	0.93	0.03
<b>2. Rol Çatışması</b>	12,5	1	3,4	0,94	0,99	1.00	1.00	1.00	0,00
<b>3. İş Tatmini</b>	125,3	44	2,9	0,93	0,93	0,96	0,97	0,94	0,03
<b>4. İş Performansı</b>	101,4	69	1,5	0,93	0,96	0,94	0,97	0,94	0,06

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir.

### 5.6.5. Veri toplama ve değerlendirme tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve İş Performansı değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olantoplam 1 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken iş performansının ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

### 5.7. Araştırmanın Bulguları

#### 5.7.1. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular

Araştırmada 400 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 5'de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan rol belirsizliği ve rol çatışması ölçeklerinde yer alan toplam 14 madde için aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken iş tatmini faktör analizi sonucu belirlenen 5 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan iş performansı ise toplam 4 madde faktör analizi sonucu belirlenen tek boyut olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5 de görülmektedir.

**Tablo 5.5.** Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
ROL BELİRSİZLİĞİ	400	3,51	0,87
ROL ÇATIŞMASI	400	3,18	0,78
İŞ TATMİNİ	400	3,38	0,81
İŞ PERFORMANSI	400	3,49	0,79



### 5.7.2. Değişkenler arası ilişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 6). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların iş performansının, rol belirsizliği ve rol çatışması ile negatif, aracı değişken olarak belirlenen iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken.	1	2	3	4
1.RB	(.81)			
2.RÇ	.48**	(.80)		
3.İT	-.73**	-.55**	(.77)	
5.İP	-.81**	-.53**	.70**	(.85)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\*\*  $p < .01$ ,

### 5.7.3. Demografik gruptaki farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken olan iş performansının, cinsiyete, medeni duruma, göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş Performansının cinsiyete, medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 7) sağlık sektörü çalışanlarının iş performanslarının cinsiyete göre farklılaşmadığı, ancak medeni duruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, sağlık sektörü çalışanlarının iş performanslarının medeni duruma göre evlilerin lehine anlamlı bir fark oluşturduğu, evlilerin bekarlara nazaran algılanan performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.7. t testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
İş Performansı	Kadın	186	3,56	,84	,14
	Erkek	214	3,43	,91	
	Evli	249	3,58	,87	,02
	Bekar	151	3,36	,86	

\*  $p < .05$

Sağlık sektörü çalışanlarının iş performanslarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş Performansının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5. 8 de sunulmuştur.

Tablo 5. 8 de de görüldüğü üzere çalışanların iş performansları, eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir (  $F=5,802$ ,  $p>0,01$ ). Farklılaşan grupları tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre farklılıkların, lisans – ilköğretim ve lisans – lise gruplarında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.8.** ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
İş Performansı	İlköğretim	44	3,18	,83	5,802	,000
	Lise	133	3,30	,89		
	Lisans	176	3,68	,85		
	Y.Lisans	41	3,68	,80		
	Doktora	6	3,42	,66		

\*\* $p<.01$ , \*  $p<.05$

#### 5.7.4. Çalışanların iş performansını yordayan değişkenler: regresyon analizi bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların iş performansları bağımlı değişken olarak ele alınmış, rol belirsizliği ve rol çatışması ile aracı değişken olarak belirlenen iş tatmini, bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Rol belirsizliği (RB) ile rol çatışmasının (RÇ), iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide iş tatmininin (İT) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı



değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda İT düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, RB-İT, İP ve RÇ-İT, İP arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 5. 9, 5.10 ve 5. 11’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken rol belirsizliği ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında RB’ nin İP’ yi ( $\beta = -.81, p < .01$ ) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda RB’ nin aracılığı araştırılan İT’ ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda RB’ nin İT’ yi **anlamlı olarak etkilediği** ( $\beta = -.73, p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT’ nin İP’ ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT’ nin İP’ yi ( $\beta = .70, p < .01$ ) **anlamlı olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise RB ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda RB’ nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = -.60, p < .01$ ), İT’ nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .48, p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 4.3, p < .01$ ). Bu bulgu RB’nin İP’ye etkisinde İT’ nin kısmi aracılıkları üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3, H5 ve aracılık hipotezi olan H6’ nin desteklendiği görülmektedir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken rol çatışması ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında RÇ’ nin İP’ yi ( $\beta = -.53, p < .01$ ) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda RÇ’ nin aracılığı araştırılan İT’ ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda RÇ’ nin İT’ yi **anlamlı olarak etkilediği** ( $\beta = -.55, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise RÇ ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda RÇ’ nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = -.31, p < .01$ ), İT’ nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .22, p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 7.3, p < .01$ ). Bu bulgu da RÇ’ nin İP’ ye etkisinde İT’ nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H4 ve aracılık hipotezi olan H7’ nin desteklendiği görülmektedir.

Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen toplam 7 hipotezin tamamı destek bulmuştur.

**Tablo 5.9.**Aracılık Testi Sonuçları (RB-İT-İP)

		$\beta$	
		İT	İP
RB	<b>Test 1</b>		
	Yaş		-.09
	Çal.Süresi		.09
	<b>RB</b>		<b>-.81**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.65
	$\Delta R^2$		.65
			<b>(F=734**)</b>
	<b>Test 2</b>		<b>İT→İP</b>
	Yaş	-.56	.04
	Çal.Süresi	.01	-.22
	<b>RB</b>	<b>.74**</b>	<b>.69**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.54	.48
	$\Delta R^2$	.53	.48
		<b>(F=454**)</b>	<b>(F=365**)</b>
	<b>Test 3</b>		
	Yaş		-.005
	Çal.Süresi		-.32
	<b>RB</b>		<b>-.60**</b>
<b>İT</b>		<b>.48**</b>	
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.33	
$\Delta R^2$		.33	
		<b>(F=125**)</b>	
<i>Sobel</i>		<b>4.3**</b>	

\*\* p< .01



**Tablo 5.10. Aracılık Testi Sonuçları (RÇ-İT-İP)**

		$\beta$	
		İT	İP
RÇ	<b>Test 1</b>		
	Yaş		-.14
	Çal.Süresi		.006
	RÇ		-.53**
	Adjusted R <sup>2</sup>		.28
	$\Delta R^2$		.28
			(F=154**)
	<b>Test 2</b>		
	Yaş	-.18	
	Çal.Süresi	.005	
	RÇ	-.55**	
	Adjusted R <sup>2</sup>	.30	
	$\Delta R^2$	.30	
			(F=168**)
	<b>Test 3</b>		
	Yaş		-.18
	Çal.Süresi		.05
	RÇ		-.31**
İT		.22**	
Adjusted R <sup>2</sup>		.19	
$\Delta R^2$		.19	
		(F=228**)	
Sobel Test(z)		7.3**	

\*\* p< .01

**Tablo 5.11.** Aracılık Testi Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> Rol belirsizliği, bireylerin iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>2</sub>:</b> Rol çatışması, bireylerin iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>3</sub>:</b> Rol belirsizliği, bireylerin iş tatminini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>4</sub>:</b> Rol çatışması, bireylerin iş tatminini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>5</sub>:</b> İş tatmini, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>6</sub>:</b> Rol belirsizliğinin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>7</sub>:</b> Rol çatışmasının, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	<b>Desteklendi</b>



## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde; sağlık çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performansına etkisi, iş tatmininin aracılık rolünü tespit etmek üzere yapılan çalışmanın sonuçları ve ilgili önerileri yer almaktadır. Mersin ili özel hastanelerinde ki bu araştırma ile ilgili sonuçlar ve çözüm yollarıyla ilgili öneriler yer almaktadır.

Başarılı ve etkili bir yönetim için bireylerin ve yönetim düzeylerinde görev yapmakta olan yöneticilerin rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamamaları gerekmektedir. Sağlık sektöründe görev yapmakta olan sağlık personelinin rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayıp yaşamadıkları, görevleri ve gerçekleştirmesi gereken roller hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmadıklarını belirlemek amacı ile yapılan bu çalışmada rol belirsizliği, rol çatışması ve performans arasındaki ilişki ile iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir.

Literatür incelendiğinde rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. (Eray, 2017; Rizzo, 1970; Çalışkan ve diğerleri, 2012; Sabuncuoğlu, 2008; Ceylan ve Ulutürk 2006; Arslan, 2016). Yapılan araştırmalar neticesinde literatürde benzer şekilde bulgulara ulaşılmıştır ve rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş performansı arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Buradan sağlık sektöründeki kurumlar için iş performansını arttırmak adına, örgüt içerisinde çalışan tüm personelin tanımlı iş rolleri olmasının önemi ve rol çatışmasına yol açmayacak bir şekilde görevlerin tanımlı olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yine aynı şekilde literatür de rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğu, kuramdan ve daha önceden yapılmış olan çalışmalardan yola çıkılarak elde edilen hipotezler test edilmiş ve bulgulanmıştır.

Bu çalışma ile rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan çalışanların iş performanslarına etkileri ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Mersin ili ve çevresinde bulunan özel hastanelerde görev yapmakta olan 400 sağlık çalışanına anket uygulaması yapılmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir. Bundan sonra konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara katkı sağlamak için önerilerde bulunulmuştur.

Yapılan çalışmaların da gösterdiği gibi iş performansı ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışmada ortaya çıkan noktalardan biri de iş tatmini yüksek olan çalışanın verimliliğinin de yüksek olduğudur. Bu anlamda denilebilir ki rol belirsizliği ve rol çatışması iş tatminini olumsuz etkileyen etmenler olarak iş performansı üzerinde de doğrudan etkilidir.

Çalışma bu amaca ulaşmak için sağlık sektörü çalışanlarının arasından tesadüf olarak seçilen deneklerden oluşmaktadır. Böylece bu denekler yardımıyla sağlık sektöründe çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performansları ile olumsuz etkilerini açıklayıcı sorular mevcuttur.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Analiz sonucunda; çalışanların iş performansının, rol belirsizliği ve rol çatışması ile negatif, aracı değişken olarak belirlenen iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada bağımlı değişken olan iş performansının, cinsiyete, medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği ise "ANOVA analizi" ile test edilmiştir.

İş Performansının cinsiyete, medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda sağlık sektörü çalışanlarının iş performanslarının cinsiyete göre farklılaşmadığı, ancak medeni duruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Evlilerin bekarlara göre algılanan performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sağlık sektörü çalışanlarının iş performanslarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri ile test edilmiş ve çalışanların iş performansları, eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir. Farklılaşan grupları tespit etmek amacıyla yapılmıştır Tukey testi yapılmıştır. Tukey test sonucunda farklılıkların, lisans-ilköğretim ve lisans-lise gruplarında olduğu tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkilerini test etmek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların iş performansları bağımlı değişken olarak ele alınmış, rol belirsizliği ve rol çatışması aracı değişken olarak belirlenen iş tatmini ise bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.



Bu çalışmada regresyon analizi sonucunda rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performansı üzerindeki etkileri ele alınarak bu yöntemle bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerindeki etkileri gösterilmiştir.

Dolayısıyla sobel testler ve aracılık testi kapsamında ilk aşamada RB' nin İP etkilemesi anlamlıdır. Böylece bu anlamlı etkileme durumu çalışmanın amacına ulaşmasının bir sonucudur.

Rol çatışması ile iş performansı arasında ilişkilere baktığımızda ise bu aşama ile birlikte yine anlamlı bir etkileme durumu görülmüştür. Böylece bu araştırma da iş performansını etkileyen rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmininde olan etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen toplam 7 hipotezin tamamı destek bulmuştur.

Bu çalışma sadece Mersin ilindeki özel hastanelerde yapılmıştır. Öncelikle araştırma sınırlı sayıda denek ile yapılmıştır, bu nedenle sonuçlar genelleme yapmak için yeterli değil literatüre sadece katkıda bulunabilir. İkinci olarak, veri toplarken sadece katılımcının beyan ve öz değerlendirmesine dayalı yöntemler kullanılması genellemeler yapmaya çok fazla imkan vermemektedir. Bu çalışma devlet hastanelerinde ve kamu kurum ve kuruluşlarında, sağlık bakanlığına bağlı tüm hastaneler, halk sağlığı birimleri, sağlık ocakları, dializ merkezleri, eczaneler, tıbbi ilaç sektörü, laboratuvarlar ve başka şehirlerin de kapsam alanı olduğu daha geniş, özelden genele doğru yapılabilir.

Bu nedenle çalışmanın devlet eli ile tüm sağlık kuruluşlarında yapılması ile temel görevi hastalara yardım etmek olan sağlık personelinin görevini daha iyi yapması iş performansını yükseltmesi sağlanabilir. Dolayısıyla sağlık kuruluşlarında konu ile ilgili ek birimlerin olması önerilir.

Son olarak rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini gibi bağımsız değişkenlerin genişletilerek başka değişkenleri de kapsam alanına alıp, iş performansı üzerindeki etkilerini tüm evrene yayarak, bir proje geliştirilebilir. Geleceğin sağlık personeli olacak bireylerin bu konuda bilgi sahibi olmaları sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. (2012). İşle ilgili stres, rol çatışması ve rol belirsizliğinin beklenen personel devri üzerine etkisi: hemşireler üzerinde bir uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 163-169.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar’da bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209-230.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin verimliliğinde Motivasyonun etkisi: Keçiören Belediyesi örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2(6).
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akdeniz, H. A. ve Turgutlu, T. (2007). Türkiye’de perakende sektöründe analitik hiyerarşi süreç yaklaşımıyla tedarikçi performans değerlendirmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 1-17.
- Akgündüz, Sevgül, (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, Z., (2002). “Turizm Sektöründe işgörenin İş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Akkoç, İ. Çalışkan, A. Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(1), 105-135.
- Aksaraylı, M. F. (2014). Türkiye’de iş tatmini konusunda yapılan lisansüstü tezlerin tematik açıdan analizi. *Journal of International Social Research*, 7(35), 666-680.
- Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri (Bigadiç ilköğretim öğretmenleri örneği). *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2, 76-101.



- Aktaş, M.( 2012). İşletme stratejisi ve performansı yönetim ilişkisi: strateji-yapı perspektifi. “İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 14(1): 98.
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. F. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 7-24.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Andrews, C. (2003). Comparative analysis of manegament and employee job satisfaction and policy perceptions. Yayımlanmamış Doktora tezi, Universty of Nort Texas.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve Örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Arnett, J. J. (1999), “Adolescent Storm And Stress, Revisited”, *American Psychologist*, 54(5), 317-326.
- Arslan, S. ve Üngüren, E. (2017). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi’nde bir araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 26(4), 43-84.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Türkmen Kitapevi, 102-105.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3 ), 49-74.
- Bamber, E. M., Snowball, D., Tubss, R. M. (1989). Audit Structure and its relation to role conflict and role ambiguity: an emprical investiagiton. *The Accounting Reiew*, Vol , LXIV, Number 2, April, 285.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Bayat, B. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından “orta kademe” yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.
- Bedeian, A. G. ve Armenakis, A. A. (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24(2), 417-424.
- Bernardin, H. J. (2010). *Human resource management : an experiential approach*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Erden, P. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 59-70.
- Bingöl, D. (1997). Güven, örgütsel güven ve güven modelleri. *Karamanoğlu Memetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17, 93-118.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatmini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Börk, A. ve Adıgüzel, O. (2015). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi’ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma, *Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10 (10), 249-266.
- Brief, A. P. ve Aldag R. J. (1976). Correlates of Role Indices, *Journal of applied psychology*, 61 (4), 468-472.



- Canbek, M. (2017). *Rol Belirsizliği ve Rol atışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü. (Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 28-29.*
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. (2011). Rol belirsizliği, rol atışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7(1), 48-58.*
- Clark, A. E. (1999). Job satisfaction in Britain. *Britis Journal of Industrial Relations, 34(2), 189-217.*
- akır, S. ve Perçin, S. (2013). Çok kriterli karar verme teknikleriyle lojistik firmalarında performans lm. *Akademik Bakış Dergisi, 13(4), 449-459.*
- Çalışkan A., Akkoç, İ. ve Turunç . (2011), rgtsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(3), 363-401.*
- Çalışkan A., Akkoç, İ. ve Turunç . (2011), rgtsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(3), s. 363-401.*
- Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 3(1), 9-18.*
- arıkı, İ. H. Ve Oksay, A. (2004). Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 157-172.*
- ekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 153-168.*
- ekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 23-39.*

- Çekmecelioğlu, H. G. ve Günsel, A. ( 2011). Rol stresi kaynaklarının iş tutumları açısından değerlendirilmesi: kimya sektöründe bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 33-43.
- Çelik, Ş. Ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların örgütsel sosyaliz incelenmesi ve banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 77-97.
- Çetin, A., Güleç, R. ve Kayasandık A. E. (2015). Etik iklim algısının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: tükenmişliğin aracı değişken rolü. *Electronic Journal of Vocational Colleges-October*, 5(2), 18-31.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K., Gül, S. K. ve Aydın, M. (2008). Kamu kurumlarında performans yönetimi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10(1).
- Çöl, G. (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çöl, G. Ve Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine. Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 158-174.
- Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve soysal desteğin tükenmişliğe etkisi: devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 37-67.
- Dozier, D. M. (2005). *İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Rollerini*. Rota Yayınları: İstanbul.
- Dubinsky A J, Michaels R E, Kotabe M, Lim C U ve Moon H C (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan and Korea, *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 77-99. Fi
- Dumanoğlu, S. ve Ergül, N. (2010). İMKB'de işlem gören teknoloji işletmelerinin mali performans ölçümü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48, 101-111.



- Efe, Ş. (2012). Kamuda stratejik planlamaya dayalı performans yönetimi: Türkiye uygulaması ve sorunlar. *Sayıştay Dergisi*, 87, Ekim-Aralık.+
- Elliot, G., R. ve Eisdorf, C. (1982). Stress ve human health, springer Pub. Co.
- Eray, T. E. (2017). Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: iletişim fakültesi dekanları üzerine bir uygulama. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 203-213.
- Erdem, G. (2013). *Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının benimsenmesinin, tedarik zinciri ve işletme performansına etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Esatoğlu, A. E., Ağırbaş, İ., Akbulut, Y. ve Çelik, Y. (2002). Hastanelerde rol çatışması ve rol belirsizliği: Sağlık Bakanlığı hastanelerinde bir uygulama. *VI. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Sempozyumu Kitabı*, 56-65.
- Fisher, R. T (2001). Role stress, the type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance, *Behavioral Research in Accounting*, 13 (1), 143-170.
- Fried Y ve Tiegs R (1995). Supervisors' role conflict and role ambiguity differential relations with performance ratings of subordinates and the moderating effect of screening ability, *Journal of Applied Psychology*, 80, 282-291.
- Genç, N. (1994)). Gerilim, Kaynakları, Belirtileri ve Azaltıcı Önlem ve Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 10(3-4). 371-379.
- Gilmer, B.V.H. (1975). Applied psychology adjustment in living and work. New York: McGraw Hill.
- Gökçe, O. Ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,3(6), 133-156.
- Gökgöz, H. (2013). *Stresin çalışanların performansı üzerine etkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Griffen, R. W. (2008). *Management*. Boston: Houghtom Mifflin Company.

- Gül, H., Oktay, E. Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(Ekim), 4.
- Gümüştekin, G.E ve Öztemiz, A. B (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1). 277.
- Günüşen, N. ve Üstün, B. (2010). Türkiye de ikinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan hemşire ve hekimlerde tükenmişlik: literatür incelemesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 40-51.
- Gürbüz, S. Ve Yüksel M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özellikler ile ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürbüz, S., Erkuş, A. ve Sığırı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: temel birlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.
- Helvacı, M. ve Akif, (2002). Performans yönetimi sürecinde performansdeğerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 41-42.
- Hendry, C., Woodward, S., Bradley, P., Perkins, S. 2000. Performance and rewards: cleaning out the stables. *Human Resource Management Journal*, 10(3). 46-62.
- House, R. J., Schuler, R. S. ve Levanoni, E. (1983), "Role Conflict and Ambiguity Scales: Reality or Artifacts?", *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 334-337.
- 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.
- Huselid, M ,A., Jackson, S, E. ,Schuler, R,S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*. 40(1). 171-188.



- İşcan, Ö. F. Ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 119-136.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., ve Hurst, C. (2009), "Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study", *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Judge, T. Boudreau, J. ve Bretz, R. (1994). Job and life attitudes of male executives, *Journal of Applied Psychology*, 75, 738-742.
- Kabadayı, E. (2011). İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(2), 61-75.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı üzerinde bir uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Ünstitüsü, Konya.
- Kaptanoğlu, D. ve Özok, A. F. (2010). Akademik performans değerlendirmesi için bir bulanık model. *İTÜ Dergisi*, 5(1), 193-204.
- Karadal, H, Ay, U ve Cuhadar, M T. (2008). The effect of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and organizational commitment: A study in the public and private sectors. *The Journal of American Academy of Business*, 13(2), 1-15.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elamanlarının iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karambayya, R. ve Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: third party roles and perceptions of fairness. *Acedemy of Manegement Journal*, 32, 687-704.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.

- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve isten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *International Journal of Management Economics & Business*, 11(26), 139-150.
- Katz D ve Kahn R L (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar, Doğan Basımevi, Ankara.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1997). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Doğan Basımevi: Ankara.
- Kaygusuz, S. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *Endüstri İlişkileri Dergisi ve İnsan İlişkileri Dergisi*, 7(1), 81-103.
- Keller, R T (1975). Role Conflict and Ambiguity: Correlates with Job Satisfaction and Values, *Personnel Psychology*, 28, 57-64.
- Kirel, C. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 1-15.
- Kirkman, B. L. Rosen, B. (1999), Beyond Self- Management: Anecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42:1, s. 58-74.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-660.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-310.
- Köktürk, A. (2016). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Değişime Direnme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Tez Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı), 15-16.
- Kurtuluş, K. (1988). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.



- Lagece, R.R. (1991). An exploratory study of reciprocal trust between sales managers and salespersons. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 11, 49-58.
- Li, J., Q. Fan, Y. ve Zhou, M. (2004). Performance modeling and analysis of workflow. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part a: Systems and Humans*, 34(2), 229-242.
- Luthans, F. (1973). Örgütsel davranış. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-125930-9.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., (1994). *Organizational Behaviour*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., ve Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Miller, D. (1986), Configurations of strategy and structure. *strategic management journal*, 7. 233-249.
- Montgomery, M R (2011). *Does absense of managerial communication negatively in uence job satisfaction. A quantitative examination of the correlation between job satisfaction and role con ict and role ambiguity among high-tech employees.*

Yayınlanmamış Doktora Tezi, School of Social and Behavioral Sciences, Capella University.

Naktiyok, A. ve Kaygın, E. (2012). Tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik akademik personel üzerine bir uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 23-32.

North, D. C. ve Çağlı Güven, G. (2002). *Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*. İstanbul: Sabancı Üniversitesi.

Nurdin, D. (2007). *Ilmu Pendidikan Praktis: Imperial Bhakti Utama*. Indonesia: Imperial Bhakti Utama, 223-225.

Ok, S. (2004). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelemesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), 57-67.

Ömürgönülşen, Uğur (1997). "The emergence of a new approach to the public sector: the new public management", *AÜSBF Dergisi*, 52: 517-566.

Ömürgönülşen, Uğur (2002). "Performance measurement in the public sector: rising concern, problems in practice and prospects", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10(1), 99-134.

Örücü, E. Kılıç, R. ve Adem, E. (2011). Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: Eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 26, (Eylül-Ekim).

Özaydın, M. M., ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: birkamu bankası örneği. *İşletme Araştırma Dergisi*, 6(1), 251-281.

Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28. 1-27.



- Özgen, H. Öztürk, A. Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel kitapevi: 342 Adana.
- Özmenteş, S. ve Özmenteş, G. (2009). Çalgı çalışmaya ilişkin tutum, bireysel özellikler ve performans düzeyi ilişkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 353-360.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normativ bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Polatçı, S. ve Özyer, K. (2015). Rol stresörlerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 33(1), 29-40.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtzman, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rusbelt, C.A., Farrell, D., (1988). Rogers and mainous, "impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to decline job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 35-49.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49.
- Sayım, M. ve Yalama, A. (2008). Veri zarflama analizi ile imalat sektörünün performans değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(19), 89-107.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J. ve Brief, A. P. (1977), "Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis". *Organizational Behavior and Human Performance*, 20: 111-128.

- Schultz, D. ve Schultz, S. E. (1998). *Psychology and Work Today*. Prentice-Hall Inc: New Jersey.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve Özel Sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12),131-154.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000), Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.xvii
- Sökmen. A. (2005). Konaklama İşletme Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma. *AİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-27.
- Şimşek, M. Ş. (2002).*Yönetim ve Organizasyon*.Günay Ofset: Konya.
- Şimşek, Ş. (1997).*Yönetim ve Organizasyon*. Damla Matbaası: Konya.
- Teker, S., Karakurum, E. ve Tav, O. (2011). Yatırım fonlarının risk odaklı performans değerlemesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 89-105.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tolay Sabuncuoğlu, E. (2008). Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(1). 37.



- Tormala, Z. L. (2016). The role of certainty (and uncertainty) in attitudes and persuasion. *Current Opinion in Psychology*, 10, 6-11.
- Tubre, T. C. ve Collins, J. M. (2000). A meta-analysis of the relationship between role ambiguity, role conflict and Job performance, *Journal of Management*, 26 (1), 155-169.
- Tunç, T.(2008). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 52.
- Tüzün, İ. K. (2007). *Personel Yönetimi*.BetaYayıncılık: İstanbul.
- Üner, M. Mithat ve diğerleri, (2008).*Genel İşletmecilik*. 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ünsar, S., Taştan, İ., Ünsar, S. ve Dindar, İ. (2006). İş tatmin düzeyleri ve etkileyen etmenler: sağlık sektöründe bir alan araştırması. *Verimlilik Dergisi*, 2.
- Yahyaoglu, R. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal bilimler psikoloji anabilim dalı.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi.*Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2),198-2011.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yıldız, S, Savcı, G. Ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 100 aktaran Gökgöz (2013).

- Yörükoğlu, S. (2008). *Özel bir hastanede çalışan sağlık personelinin rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Yurdakul, M. ve İç, Y. T. (2003). Türk otomotiv firmalarının performans ölçümü ve analize yönelik topsıs yöntemini kullanan bir örnek çalışma. *Gazi Üniversitesi Mühendislik- Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-18.
- Yücel, İ. (2012). İş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki etkisi-sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Dergisi*, 33, 1-20.
- Yüksel, İ. (2011). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 210-230.



## EKLER

## ANKET FORMU

**Değerli Katılımcı,**

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamamız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

1. **Eğitim Durumunuz** :  İlköğretim  Lise  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

2. **Yaşınız** :

3. **Cinsiyetiniz** :  Kadın  Erkek

4. **Çalışma Süreniz** :

5. **Medeni haliniz** :  Evli  Bekar

6. **Çalıştığınız kurum:**  Kamu  Özel

<b>Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz</b>		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
<b>Maddeler</b>						
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	Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
4	Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
5	Benden tam olarak ne beklediğini biliyorum.	1	2	3	4	5
6	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.	1	2	3	4	5
7	Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5



8	Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan da görevimi yapabilirim	1	2	3	4	5
9	Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara göre ters hareket etmek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
10	Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek grubu ile birlikte çalışıyorum.	1	2	3	4	5
11	İki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alabiliyorum.	1	2	3	4	5
12	Biri tarafından kabul edilirken, diğerleri tarafından kabul görmeyecek görevler yapıyorum.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabilirim.	1	2	3	4	5
14	Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum.	1	2	3	4	5
15	İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.	1	2	3	4	5
16	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
17	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
18	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
19	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
20	İşimden heyecan duyuyorum.	1	2	3	4	5
21	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22	İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	1	2	3	4	5
23	İşimde kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
24		1	2	3	4	5
25		1	2	3	4	5
26		1	2	3	4	5
27		1	2	3	4	5

**LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ!  
TEŞEKKÜR EDERİZ...**

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı,adı : ÖZBOZKURT, Neslihan  
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti  
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 01/07/1964  
Doğum Yeri : TARSUS  
Medenihali : EVLİ  
Adresi :  
Telefon : 0538 7043232  
E-Posta : neslihan.ozbozkurtQgmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli	
Lisans	Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi İ.İ.B.F.(2010)	
Lise	Tarsus Cengiz Topel Lisesi	

### İşDeneyimi

YılÇalıştığı Yer	Görev
1997	Kültür Bakanlığı,Mersin Belediyesi,Basın ve Halkla İlişkiler

### YabancıDil

İngilizce, Japonca, Almanca.

### Yayımlar

TC. Kültür Bakanlığı: İçelde Kültür Dergisi, yayım kurulu, çeşitli gazete ve internet sitelerinde köşe yazarlığı.

### İlgi Alanları

Kitap okumak, Yabancı dil öğrenmek, çeşitli spor dallarında Antrenörlük ve Milli Hakemlik.





**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU**

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 27.11.2018

Tez Başlığı: Sağlık Çalışanlarının Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının İş Performansına Etkisi, İş Tatmininin Aracılık Rolü, Mersin İli Özel Hastanelerinde Bir Çalışma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam .....101..... sayfalık kısmına ilişkin, 27.11.2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinalite raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 18'dir.

Uygulanan filtrelemeler: (Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar hariç

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar dahil

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Neslihan ÖZBOZKURT

İmzası : .....Neslihan ÖZBOZKURT..... Tarih: 27.11.2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Doç.Dr.Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası : .....Doç.Dr.Abdullah ÇALIŞKAN..... Tarih: 27.11.2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (.....3....sayfa)

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ROL  
BELİRSİZLİĞİ VE ROL  
ÇATIŞMASININ İŞ  
PERFORMANSINA ETKİSİ, İŞ  
TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ,  
MERSİN İLİ ÖZEL  
HASTANELERİNDE BİR  
ÇALIŞMA

Gönderim Tarihi: 27-Kas-2018 12:03PM (UTC+0300)  
Yazar Neslihan Özbozkurt

Gönderim Numarası: 1045574855

Dosya adı: Neslihan\_zbozkurt-Tez-27.11.2018.docx (273.69K)

Kelime sayısı: 23343

Karakter sayısı: 165244



# SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ, İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ, MERSİN İLİ ÖZEL HASTANELERİNDE BİR ÇALIŞMA

ORIJINALLIK RAPORU

% **18**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **14**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

% **11**

YAYINLAR

% **14**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

- 1** Submitted to Toros Üniversitesi Öğrenci Ödevi % **5**
- 2** dergipark.gov.tr İnternet Kaynağı % **3**
- 3** alanyadergi.akdeniz.edu.tr İnternet Kaynağı % **1**
- 4** journal.dogus.edu.tr İnternet Kaynağı % **1**
- 5** Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi % **1**
- 6** www.isguc.org İnternet Kaynağı % **1**
- 7** dspace.trakya.edu.tr İnternet Kaynağı % **1**
- 8** citeseerx.ist.psu.edu

İnternet Kaynağı

% 1

9

[www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr](http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr)

İnternet Kaynağı

% 1

10

[w3.beun.edu.tr](http://w3.beun.edu.tr)

İnternet Kaynağı

% 1

11

Submitted to Beykent Universitesi

Öğrenci Ödevi

% 1

12

[www.akademikbakis.org](http://www.akademikbakis.org)

İnternet Kaynağı

% 1

13

[www.todaie.edu.tr](http://www.todaie.edu.tr)

İnternet Kaynağı

% 1

Alıntılarını ıkart

Kapat

Eşleşmeleri ıkar

< % 1

Bibliyografyayı ıkart

Kapat