

ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI, İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

THE RELATIONSHIPS BETWEEN ROLE AMBIGUITY, ROLE CONFLICT, JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE

Adnan CEYLAN, Yıldırım Hüseyin ULUTÜRK

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

ÖZET : Anket verilerinin analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde, rol çatışmasının iş tatmini ile negatif yönlü, iş tatmininin performans ile pozitif yönlü, rol çatışması ve rol belirsizliğinin birbirleri ile pozitif yönlü bir ilişki içinde oldukları görülmüştür. Ancak, rol çatışması ile performans arasında ve rol belirsizliği ile performans ve iş tatmini arasında beklenen ilişkiler bulgulanamamıştır. İlginç bir şekilde rol çatışmasının, rol belirsizliğinin hem iş tatmini hem de performans üzerindeki etkilerini yok ettiği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatmini, performans.

ABSTRACT : *Analysis of survey data significantly confirmed that role conflict is negatively associated with job satisfaction; job satisfaction is positively associated with job performance, role conflict and role ambiguity are positively associated with each other. However, the expected relationships between role conflict and performance, between role ambiguity, performance, and job satisfaction were not found. Interestingly, it is obtained that role conflict eliminates the effect of role ambiguity on both job satisfaction and performance.*

Keywords: *Role conflict, role ambiguity, job satisfaction, performance.*

1. Giriş

Stres, işletme yönetimi açısından ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü stres, çalışanları doğrudan etkilemekte, onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle ilişkilerini belirlemektedir. Stres çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bireyin kendisiyle ilgili olan bireysel stres kaynakları arasında bireyin kişiliği, rol belirsizliği ve rol çatışması sayılabilir (Luthans, 1994, 404).

Çalışanların işleriyle ilgili stres kaynakları, bir başka deyişle iş stresi kaynakları şimdiye kadar sık sık çeşitli araştırmacıların inceleme konusu olmuştur (Örneğin; Morris 1979; Nicholson 1983; Bedeian 1981; Kemery 1985; Bamber 1989; Oliver 1977; Dubinsky 1979; Fry 1986; Yousef 2000; Rahim 1997; Rebele 1990; Chiu 1998; Fogarty 2000; Wunder ; Matland 1995; Ladany 1995; Appelbaum 1994; Jones 1993; Siegall 2000; O'Driscoll 2000; Freeman 1997; Johnson 1998; Mengüç 1996; Shenkar 1992).

Bireyin iş stresi kaynaklarından biri de rol stresidir ve rol stresinin iki ana bileşeni vardır: Rol belirsizliği ve rol çatışması (Dubinsky, 1992; Fisher, 2001). Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgidен yoksun olduğunda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması

durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır (Fisher, 2001).

Rol stresinin performans ve iş tatminsizliği ile ilişkilerini araştırmak için şimdiye kadar çeşitli incelemeler yapılmıştır (Örneğin Fisher, 2001; Tubre ve Collins, 2000; Daniels ve Bailey, 1999; Fried, Ben-David v.d., 1998; Menguc, 1996; Gregson ve Wendell, 1994; Jones, 1993; Behrman, 1984; Fried, 1998; Dubinsky, 1992; Travis, 2000; Choo, 1986). Bu stres çeşitidinin düşük iş performansına ve iş tatminsizliğine yol açabilme ihtimali özellikle iş düzenlemesi (tasarımı), iş analizi ve iş değerlemesi faaliyetleri için önemli bir girdi oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışanların performans düzeyini yükseltebilmek ve iş tatminsizliği sonucu ortaya çıkan iş gücü devir hızını düşürmek ve devamsızlığı azaltmak her işletmenin ana problemlerinden birini oluşturmaktadır.

Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın iki amacı vardır:

1. Rol stresinin iki bileşeni (rol belirsizliği ve rol çatışması) ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyerek bu ilişkiler hakkında yapılacak genellemelere katkıda bulunmak,
2. İş tatmini ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide rol belirsizliği ve rol çatışmasının etkilerini ortaya koymak.

2. Hipotezlerin Geliştirilmesi

2.1. Rol Stresi

Rol, başkalarının bir işgörenden beklediği ve istediği işlem ve eylemlerdir. Rolün görevden ayrılan temel yönleri şöyledir: Rol için yapılan işlem ve eylemlerin bazıları işgörenin görevi ile ilgili olmayabilir; işgörenden rol bekleyenler kendi üstlerinden başkası da olabilir. Oysa görev için yapılan işlem ve eylemlerin tümü, örgütün amaçları içindir. Bu işlem ve eylemlerin yapılması da yasal belgelere dayalı olarak işgörenin üstleri tarafından istenir (Başaran, 1982).

İşgörenin üstlendiği rollerin gereği olarak birbirleriyle çelişkili beklentiler olduğunda rol çatışması ortaya çıkar. Yani rol çatışması, işgörenden rol takımınca beklenen rollerin birbirinden değişik ve birbiriyle çelişkili olması yüzünden işgöreni kararsızlığa itmesidir. Diğer yandan, işgörenin rolü ne denli belirsiz ise, role ilişkin beklentiler de işgöreni o denli ikilem içinde bırakır.

İşgörenin işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır.

Rol çatışması ise, işgörenin yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personel olmaması, verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları

çiğnemesi gerektiği, işyerinde birbirinden çok farklı çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan talepler alması durumunda artan bir durumdur.

2.2. Rol Stresi ve İş Performansı

Rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu şimdiye kadar birçok araştırmacı ileri sürmüştür (Fried, 1998; Fisher, 2001; Behrman, 1984). Ancak bu ilişki hakkında farklı sonuçlara ulaşan araştırmacılar da mevcuttur (Dubinsky, 1992; Travis, 2000).

Bu nedenle aşağıdaki hipotez bu çalışmada test edilmek üzere kurulmuştur:

H1: Çalışanlar tarafından algılanan rol belirsizliği ve rol çatışması çalışanların iş performanslarıyla negatif yönlü bir ilişki içindedir.

Bu hipotezin testi aşağıdaki regresyon denkleminin analizi ile yapılacaktır:

$$\dot{IP} = \beta_0 + \beta_1RB + \beta_2RÇ + e \quad (1)$$

İP = İş performansı
RÇ = Rol çatışması
RB = Rol belirsizliği
e = Hata terimi

2.3. Rol Stresi ve İş Tatmini

İş tatmini, bir bireyin işinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyumdur (Fisher, 2001). İş tatminsizliği ise, bir işin her ne sebeple olursa olsun bireyin işle ilgili bu beklentilerini tam olarak karşılayamaması sonucu görülmektedir.

Aşağıdaki hipotez, rol stresinin bileşenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilerle ilgili olarak geliştirilmiştir

H2: Çalışanlar tarafından algılanan rol belirsizliği ve rol çatışması çalışanların iş tatminleriyle negatif yönlü bir ilişki içindedir.

Bu hipotezin testi aşağıdaki regresyon denkleminin analizi ile yapılacaktır:

$$\dot{İT} = \beta_0 + \beta_1RB + \beta_2RÇ + e \quad (2)$$

İT = İş tatmini
RÇ = Rol çatışması
RB = Rol belirsizliği
e = Hata terimi

2.4. İş Tatmini ve Algılanan İş Performansı

İş performansı ile rol stresinin bileşenleri ve iş tatmininin arasındaki ilişkiler de aşağıdaki H3 hipotezinin test edilmesi ile bulunacaktır.

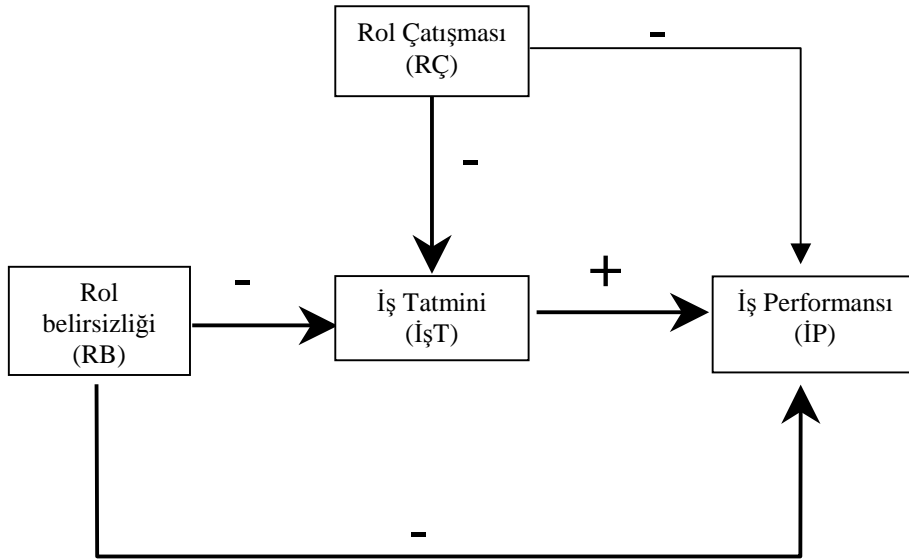
H3: Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini ile iş performansı arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Aşağıdaki regresyon modeli H3 hipotezini test etmek için kullanılacaktır:

$$\dot{IP} = \beta_0 + \beta_1RB + \beta_2RC + \beta_3\dot{I}řT + e \quad (3)$$

\dot{IP} = İş performansı
 RB = Rol belirsizliği
 RC = Rol atışması
 $\dot{I}řT$ = İş tatmini
 e = Hata terimi

Geliştirilen bu üç hipotezin ışığında aşağıda şekil 1'de verilen modelin regresyon analizi yapılacaktır.



şekil 1. Araştırma Modeli

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma için gerekli veriler, hazırlanan bir anket formu vasıtasıyla çeşitli sektörlerde çalışan 151 kişiden elde edilmiştir. Anket formu toplam 153 kişiye dağıtılmış ve cevaplamalarını müteakip toplanmıştır. Yapılan incelemelerde 2 kişinin anketi boş bıraktığı görölmüştür. 49 kişinin ise bazı soruları ya boş bıraktığı ya da çift işaretlediği görölmüş ve ilgili kişilerin bu cevapları değerlendirme dışında bırakılmış, diğer cevapları analize dahil edilmiştir. Sonuçta analize 151 kişi dahil edilmiş, bunlardan 49 kişinin anketi eksik cevaplar ile birlikte değerlendirilmiştir.

3.2. Kullanılan Ölçekler

Katılımcıların rol atışması ve rol belirsizliği, Rizzo ve diğerleri tarafından geliştirilmiş olan ölçekle tespit edilmiştir. Bu ölçek Siegall'ın makalesinden alınmıştır (Siegall, 2000). Rol stresi konusunda yöneltilen 14 sorudan 8 tanesi rol

çatışması ile, 6 tanesi ise rol belirsizliği ile ilgilidir. Rol stresi ile ilgili araştırmaların %85' inde bu ölçek kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçeğin psikometrik özelliklerini inceleyen literatürdeki araştırma sonuçlarına göre bu ölçek rol çatışması ölçekbilen tatminkar bir ölçektir (Fisher, 2001). Rol çatışması ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach alfa) değeri 0.75, rol belirsizliği ölçeğinininki ise 0.85 olarak bulunmuştur.

Toplam iş tatmini, Minnesota Tatmin Anketi' nin (MTA) kısa tipi olan Luthans' ın kitabında verdiği (1992, 116) 20 soruluk bir ölçekle belirlenmiştir. Bu ölçek de literatürde geniş kullanıcısı olan ve genel kabul görmüş bir ölçektir. Toplam iş tatminini ifade eden rakama 20 soruya verilen cevaplara ait puanların toplanması sonucu ulaşılmıştır. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.86 olarak hesaplanmıştır.

İş performansı için literatürde kullanılan standart bir ölçeğe rastlanmamıştır. Bu çalışmada Choo tarafından geliştirilmiş (1986) 12 soruluk ölçek kullanılmıştır. Çalışanın kendi kendini değerlendirdiği bu ölçekte 5 noktalı Likert ölçek cetveli kullanılmıştır (1: Yetersiz, 2: Geliştirilmesi gerekli, 3: Yeterli, 4: İyi, 5: Mükemmel). Anketin uygulandığı kuruluşun performans değerlendirme sistemine uyması için 2 ve 5 nolu noktaların anlamları Choo' nun ölçek cetveline göre biraz değiştirilmiştir¹. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri ise 0.89 olarak hesaplanmıştır.

Choo bu ölçeği geliştirirken yaptığı araştırmalar sonucunda, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan puanlarla amirlerinin değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan puanlar arasında kuvvetli bir pozitif korelasyon (0.86) olduğunu görmüştür. Ayrıca bu iki tip puanların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını da bulmuştur. Amirlerin astlarını değerlendirmesi esnasında sıkça görülen bir sakınca da "Halo yanlışı"dır. Halo yanlışı amirlerin "genel olarak" veya "bir özelliğin etkisinde kalıp sadece o boyutu dikkate alarak" değerlendirme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. Bu nedenlerden dolayı ölçekte çalışanların kendi kendini değerlendirmesi yoluna gidilmiştir. Bu çalışmada kullanılan Choo' nun ölçeğinde (1986) 12 soru bulunmaktadır.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Temel İstatistikler

Tablo 1'de araştırmadaki değişkenler hakkında temel istatistikler verilmiştir. Görüleceği üzere rol çatışması ve rol belirsizliği için ortalama değerler sırasıyla 21.90 ve 13.35' tir. Örnek kütleye ait çalışanlar ortalama 71.17 puanlık bir iş tatminine sahiptir. Yani genel olarak işlerinden tatmin oldukları söylenebilir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin korelasyon katsayıları Tablo 2' de verilmiştir. Görüleceği gibi rol belirsizliği, iş tatmini ve iş performansı ile negatif yönlü bir ilişki içindedir (r değerleri sırasıyla -0.206 ve -0.168). Fakat rol çatışması iş tatmini ile negatif yönlü bir ilişki içinde olmasına rağmen (r= -0.411), iş performansı ile aralarındaki ilişki istatistiksel olarak 0.1 anlamlılık seviyesinde anlamlı değildir. Daha önceki bulgularda olduğu gibi (Jackson ve Schuler 1985), rol çatışması ile rol belirsizliği arasında anlamlı bir pozitif korelasyon mevcuttur (r=0.292).

¹ Choo' nun orijinal ölçek cetvelinde 2: Geliştirilmesine ihtiyaç var ve 5: Olağanüstü şeklindedir.

Tablo 1. Araştırma Değişkenlerine Ait Temel İstatistikler

Değişken	Soru sayısı	Ortalama	Mümkün olan aralık	Gözlenen aralık	Medyan	Standart sapma
Rol çatışması	8	21.90	8-56	8-47	20.50	8.44
Rol belirsizliği	6	13.35	6-42	6-38	12	6.76
İş tatmini	20	71.17	20-100	27-100	74	12.48
İş performansı	12	45.80	12-60	23-60	46.50	8.12

Tablo 2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri

	RC	RB	İşT	İP
RC	0,7513			
RB	0,292**	0,8451		
İşT	-0,411**	-0,206*	0,8588	
İP	-0,075	-0,168*	0,342**	0,8892

* : 0,05 anlamlılık düzeyinde (tek taraflı)

** : 0,01 anlamlılık düzeyinde (tek taraflı)

Koyu renkli rakamlar Cronbach Alfa değerleridir.

Korelasyon analizi sonucu, rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Ancak, rol belirsizliği iş performansı ile negatif yönlü bir ilişki içindeyken, rol çatışması için böyle bir ilişkiden 0.1 anlamlılık düzeyinde bahsetmek mümkün değildir. Analiz sonuçlarının verildiği Tablo 2' den de görüleceği gibi, rol belirsizliği 0.01 anlamlılık seviyesinde iş tatmini ile negatif yönlü bir korelasyon içindedir ($r = -0.206$), 0.05 anlamlılık seviyesinde ise iş performansı ile negatif yönlü bir korelasyon içindedir ($r = -0.168$). Rol çatışması da yine 0.01 anlamlılık seviyesinde iş tatmini ile negatif yönlü bir korelasyon içindedir ($r = -0.411$), ancak performans ile 0.1 anlamlılık seviyesinde negatif yönlü bir ilişki içinde olduğundan bahsedilemez. Bu bulgular regresyon analizi ile de teyit edilmek istenmiştir. Ancak regresyon analizi sonucu rol belirsizliğinin iş tatmini ile ilişkisi anlamsız çıkmıştır. Bu bulgu, rol belirsizliğinin iş tatminini doğrudan etkilemediği sonucunu beraberinde getirmektedir. Rol belirsizliğinin, rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin gücüne etki edip etmediğini araştırmak amacıyla geliştirilen (RCxRB) etkileşim terimli regresyon modelinde de (RCxRB) etkileşim teriminin katsayısı da anlamsız çıkmıştır.

1'inci Hipotez

Tablo 3'ten de görüldüğü gibi, rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performansını etkilediğini ve bu etkinin doğrusal olduğunu iddia eden H1 hipotezini kabul etmek mümkün değildir. Regresyon denkleminin F testi sonucu model 0.05 düzeyinde anlamsız çıkmıştır. Katsayıların t testi sonuçları da aynı şekildedir. Bu şartlar altında H1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması İle İş Performansı Arasındaki Regresyon

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	KATSAYISI	DEĞERİ	t DEĞERİ
ROL BELİRSİZLİĞİ	β_1	-0,178	-1,846
ROL ÇATIŞMASI	β_2	0,012	0,129
F DEĞERİ		1,791	
DÜZELTİLMİŞ R ² DEĞERİ		0,013	

* : 0,05 anlamlılık düzeyinde (tek taraflı)

** : 0,01 anlamlılık düzeyinde (tek taraflı)

Rol belirsizliği ile iş performansı ve rol çatışması ile iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklamada eğrisel regresyon denklemleri de başarısız olmuştur.

Korelasyon analizi sonucu rol belirsizliğinin performans ile ilişkili olduğu görülmesine rağmen, modele rol çatışması eklendiğinde ikisi birden performans üzerinde etkisiz hale gelmektedir. Yani rol çatışması, rol belirsizliğinin performans üzerindeki etkilerini ortadan kaldırmaktadır.

2'inci Hipotez

Regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. F testine göre model 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Ancak, rol çatışmasının modeldeki katsayısı 0.01 düzeyinde anlamlı olmasına rağmen, rol belirsizliğinin katsayısı için böyle bir şey söylemek mümkün değildir. Rol belirsizliği modelden çıkarıldığında rol çatışmasının katsayısında ve modelin belirlilik katsayısında iyileşme görülmektedir (sırasıyla -0.411 ve 0.162).

Tablo 4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması İle İş Tatmini Arasındaki Regresyon

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	KATSAYISI	DEĞERİ	t DEĞERİ
ROL BELİRSİZLİĞİ	β_1	-0.089	-0,940
ROL ÇATIŞMASI	β_2	-0.373**	-3,956**
F DEĞERİ		10.530**	
DÜZELTİLMİŞ R ² DEĞERİ		0.152	

* : 0,05 anlamlılık düzeyinde (tek taraflı)

** : 0,01 anlamlılık düzeyinde (tek taraflı)

Korelasyon analizi sonucu rol belirsizliği ve rol çatışması iş tatmini üzerinde ayrı ayrı etkili olmasına rağmen (Tablo 2), birlikte ele alındığında rol belirsizliğinin etkileri kaybolmaktadır. Yani bu ilişkide de rol çatışması, rol belirsizliğinin iş tatmini üzerindeki etkilerini ortadan kaldırmaktadır.

3'üncü Hipotez

3'üncü hipotez ile ilgili regresyon modelinin analiz sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Analiz sonucuna göre 0.05 anlamlılık seviyesinde rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş performansı arasında bir ilişki yoktur. İş tatmini ile iş performansı arasında ise 0.01 anlamlılık seviyesinde bir ilişki vardır.

Tablo 5. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve İş Tatmini İle İş Performansı Arasındaki Regresyon

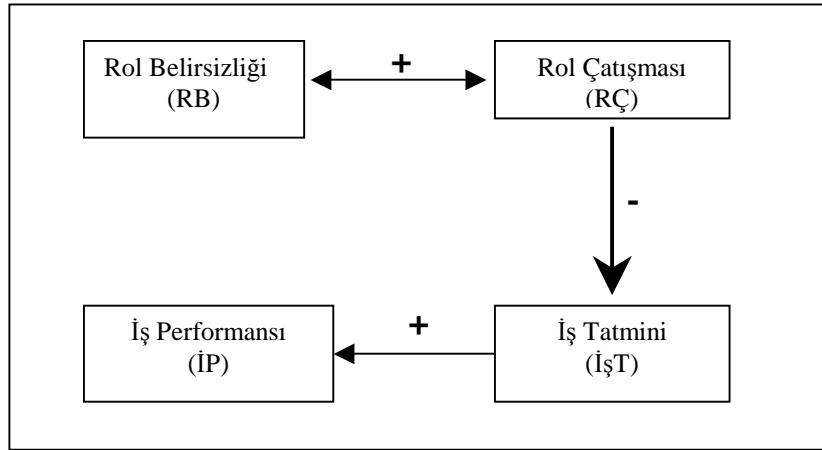
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	KATSAYISI	DEĞERİ	t DEĞERİ
ROL BELİRSİZLİĞİ	β_1	-0.195	-1,966
ROL ÇATIŞMASI	β_2	0.109	1,029
İŞ TATMİNİ	β_3	0.305**	2,971**
F DEĞERİ		4.943**	
DÜZELTİLMİŞ R ² DEĞERİ		0.103	

* : 0,05 anlamlılık düzeyinde (tek taraflı)

** : 0,01 anlamlılık düzeyinde (tek taraflı)

5. Sonuçlar ve Öneriler

Yapılan analizler sonucu araştırma değişkenleri arasında Şekil 2'de gösterilen ilişkilerin olduğu söylenebilir. Bu ilişkileri özetlemek gerekirse, rol belirsizliği ile rol çatışması arasında pozitif yönlü bir korelasyon vardır. Yani bu iki değişken birlikte aynı yönde bir değişim göstermektedir. Rol çatışması ise rol belirsizliğinin de olduğu bir modelde iş tatmini düşürmektedir. Yani aralarında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Ancak bu modelde rol belirsizliğinin iş tatmini etkilediğini 0.05 anlamlılık düzeyinde söylemek mümkün değildir. Buna göre rol belirsizliği ve rol çatışmasının işletme yönetiminde birlikte ele alınıp, ikisini de birlikte giderici tedbirlerin aynı anda getirilmesi sadece birine tedbir getirilmesinden daha etkili olacaktır. Ayrıca unutulmaması gereken bir konu da rol belirsizliği veya rol çatışmasından herhangi birinde olacak bir iyileşmenin, bu iki değişken ilişkili olduğu ve birbirini etkilediği için diğerinde de bir iyileşmeyi beraberinde getireceğidir. Yöneticiler örneğın rol çatışmasını giderici tedbirler alırken unutmamalıdır ki bu tedbirler rol belirsizliğini de giderici özelliğe sahiptir. Ortaya çıkan bir başka sonuç da şöyledir: rol çatışmasını giderici tedbirler alınması, iş tatmini üzerinden performansı artırma açısından, rol belirsizliğini giderici tedbirler alınmasından daha değerlidir. Çünkü rol çatışması rol belirsizliğinin iş tatmini üzerindeki etkilerini yok etmektedir. Belki rol çatışması tamamen ortadan kaldırıldıktan sonra rol belirsizliği üzerine eğilmek gerekmektedir. Bir başka söylenebilecek konu da rol çatışmasının olduğu bir işletmede iş tatmini artırmak için rol belirsizliği üzerine eğilmenin bir anlamı olmayacaktır. Çünkü rol çatışması rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde olan etkisini yok etmektedir. İş tatmini artırarak performansı da artırma çabaları rol çatışmasını ve rol belirsizliğini de düşünerek daha verimli olacaktır.



Şekil 2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Diğer taraftan iş tatmini, rol çatışması ve rol belirsizliğinin de olduğu bir modelde iş performansını artırmaktadır. Bu modelde ise rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin iş performansını etkilediği söylenemez. Araştırma sonucu rol çatışması ve rol belirsizliğinin performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bundan çıkan anlam şudur ki iş performansını artırmak için rol çatışması ve rol belirsizliğini düşürmeden önce iş tatmini artırma yoluna

gidilmelidir. Çünkü rol çatışması ve rol belirsizliğini azaltmak doğrudan performansı artırmamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre söylenebilecek bir başka bulgu da rol çatışmasının, rol belirsizliğinin hem iş tatmini hem de performans üzerindeki etkilerini azalttığıdır. İki değişken birlikte ele alındığında rol belirsizliği hem performans hem de iş tatmini üzerinde etkisiz kalmaktadır. Oysa ayrı ayrı korelasyonlarına bakıldığında rol belirsizliğinin iş tatmini ve performans üzerinde etkileri olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın birkaç sınırlayıcı özelliği mevcuttur. Öncelikle araştırma sınırlı sayıda denek ile yapılmıştır, bu nedenle sonuçlar genelleme yapmak için sadece katkıda bulunabilir. İkinci olarak, veri toplarken sadece katılımcının beyan ve öz değerlendirmesine dayalı yöntemler kullanılmıştır, bu veriler amirlerin ve diğer çalışanların değerlendirmeleriyle güçlendirilebilir. Özellikle performansın ölçülmesinde çalışanlar kendi performanslarını kendileri ölçmüşlerdir. Böylece ortaya çıkan performans algılanan performanstır.

Araştırmada görülen rol çatışması ile rol belirsizliği arasındaki korelasyonun altında bir neden-sonuç ilişkisinin yatıp yatmadığının zaman serili kesit analizi ile araştırılabileceği düşünülmektedir.

Referanslar

- APPELBAUM, S.H. (1994). Revisiting career plateauing. *Journal of Managerial Psychology*, 1994, Vol. 9, Issue 5, p12.
- ATAMAN, G. (2001). *İşletme yönetimi temel kavramlar & yeni yaklaşımlar*. Ankara, Türkmen Kitabevi.
- BAMBER, E.M., SNOWBALL, D., TUBSS, R.M. (1989). Audit structure and its relation to role conflict and role ambiguity : an empirical investigation. *The Accounting Review*, Vol.LXIV, Number 2, April, p285.
- BAŞARAN, İ.E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- BEDEIAN, A.G., ARMENAKIS, A.A. (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, Number 2, p417.
- BEHRMAN, D.N., PERREAULT, W.D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, Vol.48 (Fall), p9.
- CHIU, R.K., MAN, S.W.J. THAYER, J. (1998). Effects of role conflicts and role satisfactions on stress of three professions in hong kong: a path analysis approach. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13 Issue 5/6, p318.
- CHOO, F. (1986). Job stress, job performance, and auditor personality characteristics. *A Journal of Practice & Theory* Vol. 5, No 2, (Spring), p17.
- DANIELS, K. ve BAILEY, A. (1999). Strategy development processes and participation in decision-making: predictors of role stressors and job satisfaction. *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8 Issue 1, (Jun) p27.
- DUBINSKY, A.J., RONALD E., KOTABE, M., LIM C.U., MOON, H. (1992). Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, Vol. 23 Issue 1, p77.

- DUBINSKY, A.J., MATTSON, BRUCE, A. (1979). Consequences of role conflict and ambiguity experienced by retail salespeople. *Journal of Retailing*, Vol.55, Number 4, Winter, p 70.
- FISHER, R.T. (2001). Role stress, the type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.13 p.143.
- FOGARTY, T.J., SINGH, J., RHOADS, G.K., MOORE, R.K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 12, p31.
- FREEMAN, B., COLL, K.M. (1997). Factor structure of the role questionnaire (rq): a study of high school counselors. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development*, Apr, Vol. 30 Issue 1, p32.
- FRIED, Y. BEN-DAVID, H., AILAN, V.D. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, March, Vol. 71 Issue 1, p19.
- FRY, L.W., FUTRELL, C.M.; PARASURAMAN, A., CHIMIELEWSKI, M.A. (1986). An analysis of alternative causal models of salesperson role perceptions and work-related attitudes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, May1986, p.153.
- GREGSON, T, WENDELL, J. (1994). Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: a latent variable analysis. *Journal of Applied Business Research*, Spring, Vol. 10, Issue 2, p106.
- JOHNSON, J.D., LA FRANCE, B.H., V.D. (1998). The impact of formalization, role conflict, role ambiguity, and communication quality on perceived organizational innovativeness in the cancer information service. *Evaluation & the Health Professions*, March, Vol. 21 Issue 1, p27.
- JONES, M.L. (1993). Role conflict: cause of burnout or energizer?. *Social Work*, March, Vol. 38 Issue 2, p136.
- KEMERY, E.R., BEDEIAN, A.G., MOSSHOLDER, K.W., TOULIATOS, J. (1985). Outcomes of role stress: a multisample constructive replication. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, Number 2, p363.
- LADANY, N., FRIEDLANDER, M.L. (1995). The relationship between the supervisory working alliance and trainees' experience of role conflict and role ambiguity. *Counselor Education & Supervision*, March, Vol. 34 Issue 3, p220.
- LUTHANS, F. (1994). *Organizational behaviour*. İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- MATLAND, R.E. (1995). Synthesizing the implementation literature: the ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research & Theory*, April, Vol. 5 Issue 2, p145.
- MENGÜÇ, B. (1996). Evidence for Turkish industrial salespeople: testing the applicability of a conceptual model for the effect of effort on sales performance and job satisfaction. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Issue 1, p33.
- MORRIS, J.H., STEERS, R.M., KOCH, J.L. (1979). Influence of organization structure on role conflict and ambiguity for three occupational groupings. *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.1, p58.
- NICHOLSON, P.J., GOH, S.C. (1983). The relationship of organization structure and interpersonal attitudes to role conflict and ambiguity in different work environments. *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.1, p148.
- O'DRISCOLL, M.P., BEEHR, T.A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *Journal of Social Psychology*, April, Vol. 140 Issue 2, p151.

- OLIVER, R.L., BRIEF, A.P. (1977). Determinants and consequences of role conflict and ambiguity among retail sales managers. *Journal of Retailing*, Vol.53, Number 4, Winter, p47.
- PETERSON, M.F., SMITH, P.B. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: a 21-nation study. *Academy of Management Journal*, April, Vol. 38 Issue 2, p429.
- RAHIM, M.A., MOHAMED, Z. (1997). Structural equations models of achievement striving and impatience--irritability dimensions of type a behavior and academic performance. *Journal of Education for Business*, Jan/Feb, Vol. 72 Issue 3, p175.
- REBELE, J.E., MICHAELS, R.E (1990). Independent auditors' role stress: antecedent, outcome, and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 2, p124.
- SHENKAR, O.; ZEIRA, Y. (1992). Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, Vol. 23 Issue 1, p55.
- SIEGALL, M. (2000). Putting the stress back into role stress: improving the measurement of role conflict and role ambiguity. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 Issue 5/6, p427.
- TRAVIS C.T., JUDITH M.C. (2000). Jackson and schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, Vol. 26 Issue 1, p155.
- TUBRE, T.C. ve COLLINS, J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, Vol. 26 Issue 1, p.155.
- WUNDER, R.S., DOUGHERTY, T.W., WELSH, M.A. (1982). A causal model of role stress and employee turnover. *Proceedings: Academy of Management*, Vol. 42 pp.297-301
- YOUSEF, D.A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 Number 1 pp. 6-24.
- _____. (2000). The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control, role conflict and role ambiguity. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 Issue 4, p283.