

İMALAT SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN ROL ÇATIŞMASI ve ROL BELİRSİZLİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Sinan ÜNSAR¹
Adil OĞUZHAN²

ÖZET

Rol çatışması çalışanların gerçekleştirmek istedikleri rol ile onlardan oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzluktur. Rol belirsizliği ise çalışanın yapması gereken göreve ait bilgi düzeyinin yeterli olmamasıdır. İşyerinde çalışanların rol çatışması ve belirsizliği yaşamaları çalışanların verimliliğini düşürerek üretime olumsuz bir şekilde yansıtılabılır. Bu çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları açıklanmış, önemi üzerinde durulmuş ve türleri belirtilmiştir. Daha sonra bazı değişkenler açısından çalışanların rol çatışması ve rol belirsizlikleri belirlenmeye ve aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan alan araştırması sonucu elde edilen bulgular analiz edilerek tablolar yardımıyla yorumlanmış ve ulaşılan sonuçlar açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Verimlilik, İşletme.

A FIELD RESEARCH ORIENTED TO DETERMINE THE ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY OF THE EMPLOYEES WORKING IN THE MANUFACTURING SECTOR IN TERMS OF SOME VARIABLES

ABSTRACT

The role conflict is the discord between the role that the employees want to carry out and the role which they are being expected to play. The role ambiguity is the employee's knowledge level inadequacy about the duty which he or she has to do. The role conflict and ambiguity of the employees in the business, may reverberate to the production in a negative way by decreasing the efficiency. In this study; the role conflict and role ambiguity notions are expounded, the importance of these notions is stressed and their types are specified. Afterwards; the role conflict and the role ambiguity of the employees and the relationship between them are tried to be determined in terms of some variables. The findings, which are attained as a result of the field research done, are analysed, expounded with the assistance of the tables and the final conclusions are revealed.

Key Words: Rol Conflict, Role Ambiguity, Productivity, Business

¹ Sinan ÜNSAR, Yrd.Doç.Dr., Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. sinanunsar@yahoo.com

² Adil OĞUZHAN, Yrd.Doç.Dr. Trakya Üniversitesi Ekonometri Bölümü. adog@trakya.edu.tr

1. GİRİŞ

İşletmelerde çalışanların görevlerini tam ve etkin bir şekilde yapmaları onların işyerlerinde oynayacakları iş rollerini iyi bilmelerine bağlıdır. İş rollerini bilmemeleri onların rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamalarına neden olacaktır. Rol çatışması veya rol belirsizliği yaşayan iş gören ne yapacağını bilemediği için mutsuz olacak ve iş verimliliği de düşecektir. Bu nedenle işletmeler için bu iki kavram çok önemlidir. Bu çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları açıklanmış, önemi üzerinde durulmuş, kavramlarla ilgili olarak yapılan ampirik bir çalışmanın sonuçları irdelenmiş, yorumlanmış ve açıklanmıştır.

2. ROL ÇATIŞMASI KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel ilişkiler açısından düşünüldüğünde rol, tanımlanan sosyal sistem içinde kabul edilen kurallardan kaynaklanan ve kişi üzerinde beklentileri dar olan ilişkiler sistemidir. Günümüzün modern toplumunda yaşayan kişiler, hayat boyu değişik roller ile karşılaşılırlar. Sosyal roller tipik sıralamaya göre; çocuk, genç, üniversite öğrencisi, kız-erkek arkadaş, eş, ana-baba, büyük baba-annedir. Bu roller kültür ile farklılık gösterir ve çatışmaya yol açabilir. Bu rollerde ilerlemenin dışında, modern toplumdaki yetişkin kişinin başka rolleri de mevcuttur. Rol çatışmasının örgütsel çatışmanın özel bir çeşidi olduğu söylenebilir. Rol çatışmasının ortaya çıkması için öncelikle bir işletmenin ve bu işletme içinde de çalışanların önceden belirlenmiş iş tanımlarının olması gerekir. Çalışanın iş tanımıyla ters düşmesi rol çatışmasının kaynağı olarak kabul edilebilir (Erdoğan:1996:157-158). Rol çatışması çalışanın yapması gereken işlerin birbirinden çok değişik ve ilgisiz olması, kendisine verilen işin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personel olmaması, verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları ihlal etmesi gerektiği, işyerinde birbirinden değişik çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan istekler alması halinde artan bir durum olarak değerlendirilebilir (Ceylan ve Ulutürk, 2006:48-49). Rol çatışmaları bazen kişinin ailesi ve kariyer rol beklentisi arasında seçim yapmak zorunda kaldığında oluşabilir (Robbins,1998:253). Rol çatışması kişilerin işletmelerde gerçekleştirmek istedikleri rol ile onlardan oynamaları beklenen rol arasındaki ahenksizlik olarak kabul edilebilir (Koçel, 2005:668-669). İşletmelerde görev yapan yöneticilerin de bir çok stres kaynağı mevcuttur. Söz konusu kaynaklardan birisi de rol çatışmasıdır (Jones v.d.,2000:413). Örneğin bir kredi yöneticisi kredi analiz işleminin minimum otuz dakika süreceğini düşünmektedir oysa bağlı olduğu iş grubu üyelerinin baskısı

süreyi yirmi dakikayla sınırlayabilir (Robbins ve Coulter,2003:401). Rol çatışması işyerlerinde sıkça karşılaşılan ve değişik şekillerde ortaya çıkan problemlerden biridir. En belirginini aşırı iş yüküyle oluşan rol çatışmasıdır. Bu daha çok kişinin kendi görevleri ile iş görevleri arasında oluşabilecek bir çatışma türüdür. Kahn ve diğer araştırmacılar rol çatışmasının büyük işletmelerde önemli bir stres kaynağı oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Rol çatışmasının iç çatışmalara ve kişilerarası gerilimlerin artmasına neden olduğunu, iş tatminini azalttığı, çalışanın kendisine ve işletmeye olan güveninin azaldığını saptamışlardır (Özkalp ve Kirel, 1999:225). Ücretle çalışan işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada deneklerin %48'inin ara sıra, %15'inin ise sıklıkla ve ciddi bir problem olarak rol çatışması yaşadıkları ifade edilmiştir (Newstrom ve Davis,2002:87). Bazı durumlarda ise çalışan iki üste bağlı olabilir ve bu kişiler çalışandan aynı zaman içinde farklı şeyler yapmasını isteyebilirler. Bu durumdaki kişi ise ister istemez bir rol çatışması içine girecektir (Kaynak v.d., 1998: 35). Çoğu insan iki ya da daha fazla yöneticiden birbirine uymayan emir ve talimat aldığı zaman rahatsız olmaktadır (Dessler, 1998:242). Rol çatışması beklenen rol (belirli pozisyonda bulunan bireyden grup üyelerinin gerçekleşmesini istedikleri görevler bütünü), algılanan rol (her kişinin kendisinden beklenene yönelik bireysel algılaması) ve oynanan roller (kişilerin kendilerinden istenenleri gerçekleştirmeyi çalışması) arasında uyumsuzluk mevcut olduğunda görülür (Özer, 2008:138). Bazı durumlarda çalışan iyi bir performans için nasıl bir davranış göstermesi gerektiğini bilmesine rağmen iş çevresindekiler bu davranışı göstereceği malzeme, zaman v.b. olanakları sağlamayarak kişinin rol çatışması yaşamasına neden olabilirler (Uyargil, 2000:33). Rol çatışması problemleri sıklıkla matriks organizasyon yapılarında örneğin esnek proje takımlarında ortaya çıkabilir. Bu takımlardaki personel geçici olarak görevlendirilmiş olup, yetki ve sorumluluk açısından iki yöneticiye bağlıdırlar (Mullins, 1996:202).Ayrıca rol çatışması zamanla kişisel çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan bir faktör olarak değerlendirilebilir (Seval, 2006:247). Bazen rol çatışmaları etik ikilemler yaratabilir. Örneğin, McDonnell Douglas şirketinde bazı çalışanlar, istenilen performans hedeflerine ulaşmanın imkansız olduğu durumlarda etik olmayan komut ve kontrat uygulamalarına başvurmuşlardır (Schermerhorn, 1996:377).

3. ROL ÇATIŞMASI TÜRLERİ

Rol çatışmasının; rol göndericinin kendi içinde çatışması, göndericilerarası rol çatışması, rollerarası çatışma, kişi-rol çatışması ve aşırı

rol yüklenme olmak üzere 5 türü vardır. Söz konusu çatışma türlerine aşağıda çeşitli örnekler verilmiştir (Tekarslan v.d.,2000:253-255):

1.Rol göndericinin kendi içinde çatışması: İşletmelerde yöneticinin astına sadece sorumluluk devredip yetki vermemesi durumu.

2. Göndericilerarası rol çatışması: İşyerinde çalışan bir nezaretçinin yöneticilerinin kontrol et baskısı ile işçilerinden vaziyeti idare et baskısı ararsında kalması hali.

3. Rollerarası çatışma: Bir personelin birbiriyle çelişen değişik amaçlara sahip birden fazla gruba üye olması sonucu yaşadığı çatışma vaziyeti.

4. Kişi-rol çatışması: Pazarlama bölümünde çalışan bir satış görevlisinin kendi etik değerlerine ters düşmesine rağmen rüşvet vermesi durumu.

5. Aşırı rol yüklenme: Yöneticisinin hafta sonu tamamlaması için verdiği raporla, kızını sinemaya götürme sözü arasında kalan bir kişinin yaşadığı çatışma durumu.

4. ROL BELİRSİZLİĞİ

Belirli bir görevi olan kişinin yapması gereken göreve ait bilgi düzeyinin yeterli olmaması durumu rol belirsizliği olarak tanımlanabilir. İşletmedeki personelin yerine getirdiği görevlerle ilgili olarak, kendisinden beklenenlerin belirgin olmaması veya bunları davranışa dönüştürmesi için kendisine açık bir şekilde belirtilmemesi, işletmede oluşabilecek rol belirsizlikleri olarak söylenebilir (Esatoğlu v.d.,2005:2). Rol Belirsizliği, rolü gerçekleştiren çalışanın kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliğinden kaynaklanır (Erdoğan:1996:158). Rol belirsizliği en sade bir ifadeyle çalışanın ne yapacağını bilememesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı çalışanın yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri belirsiz olduğunda veya diğer çalışanlardan bir geri bildirim alınmadığında oluşur. Rol belirsizliği yaşayanların, yaşamayanlara oranla işlerinde daha çok strese girdikleri, kendilerini değersiz gördükleri ve kendilerine olan güvenlerinin daha az olduğu ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kirel, 1999:225). Ayrıca başarı değerlendirme kriterlerinin net olmaması strese, engellenmeye, belirsizliğe ve iş tatminsizliğine neden olabilir (Kirel vd.,2004:141). Rol belirsizliği kişinin

davranış ve tutumlarında danışacağı kişilere başvurmasını engeller. Bu belirsizlik kişinin yavaş davranmasına ve işini geç bitirmesine neden olur. Rol belirsizliği, personelin işine karşı güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik sonucu kişide stres oluşabilir ve ancak personelin tümünün kendilerinden ne beklediğini gösteren iş tanımlarıyla bu durum ortadan kaldırılabılır (Budak ve Budak, 2004:578). Rol belirsizliği aynı zamanda astın, yöneticisinin emirlerini dinlemede gösterdiği başarısızlıktan da kaynaklanabilmektedir (Schermerhorn, 1996:377).

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, çalışma hayatında rol çatışması ve rol belirsizliğine neden olan unsurları çeşitli değişkenler (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görev ünvanı ve yetişme yeri) açısından değerlendirmektir. Rol çatışması ve belirsizliği işletmelerde verimliliği belirleyen ve etkileyen önemli kavramlardır. Çalışanın motivasyonu ve işe bağlılığı açısından önem taşıdığı söylenebilir. Bir işletmede rol çatışması ve rol belirsizliğinin yüksek olması çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yapmalarını engelleyerek onların başarısız olmalarına yol açabilir. Araştırma, Tekirdağ İline bağlı Çerkezköy ilçesinde imalat sektöründe faaliyette bulunan bir fabrikada çeşitli ünvanlar (takım lideri, formen, işçi, servis elemanı ve operatör) altında görev yapan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan deneklere, tarafımızca geliştirilen ve sosyo-demografik özellikleri belirleyen soruların yanı sıra, J.R.Rizzo, R.J. House ve S.I. Lirtzman tarafından geliştirilen “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Anketi” kullanılmıştır (Esatoğlu v.d.,2005:3). Kullanılan ankette 11 adet sosyo-demografik yapıyı belirleyen sorular yer almıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeğinde ise toplam 14 madde bulunmaktadır. Ölçekte kesinlikle katılıyorumdan, kesinlikle katılmıyorum uzanan 5’li likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı α : 0,709 çıkmıştır. Bu sayı uyguladığımız 14 maddelik ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma için 120 adet anket firmaya teslim edilmiş ve 84 adet anket geri dönmüştür. Anketlere verilen yanıtlar değerlendirmeye alınmış, anket sorularının ve ifadelerinin analiz edilmesi ve değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Elde edilen verilere Mann-Whitney U, Kruskal Wallis ve Tukey HSD testleri uygulanmıştır. Değerlendirmelerde istatistiksel anlamlılık sınırı $p < 0,05$

olarak kabul edilmiştir. Elde edilen veriler aşağıda tablolar halinde sunulup değerlendirilmesi ve yorumu yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Bulguları ve Yapılan Yorumlar

5.2.1. Faktör Analizi

Likert ölçekli maddelere faktör analizinin yapılıp yapılmamasının ortaya konulması için maddelere önce KMO and Bartlett testi yapılmış ve sonuçta katsayı 0,725 çıktığından faktör analizinin uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu 1,2,3,4,5,6,8 nolu maddeler; “yetki ve sorumluluk”, 7,10,11,12, 14 nolu maddeler; “yönetim ve görev karışıklığı”, 9 nolu madde; “kuralsızlık” ve son olarak da 13 nolu madde; “beceri ve yetenek” alt boyutu olarak adlandırılmıştır. Alt boyutların isimlendirilmesinde ölçekteki ifadelerin içerikleri dikkate alınmıştır. Aşağıdaki tablolarda yer alan Faktör 1: yetki ve sorumluluk, Faktör 2: yönetim ve görev karışıklığı, Faktör 3: kuralsızlık, Faktör 4: beceri ve yetenek alt boyutunu temsil etmektedir.

5.2.2. Araştırmaya Katılanların Sosyo Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan personelin sosyo demografik özellikleri tablo 1’de gösterilmiştir. Tabloyu incelediğimizde çalışanların %54,8’inin kadın, %45,2’sinin erkek olduğu, eğitim durumuna göre bakıldığında %7,1’inin ilköğretim, %79,8’inin lise, %13,1’inin yüksekokul mezunu olduğu, görev ünvanları dikkate alındığında %6’sının takım lideri, %77,4’ünün operatör, %3,6’sının servis elemanı, %10,7’sinin işçi, %2,4’nün formen olarak görev yaptığı, medeni durumuna göre %83,3’ünün evli, %16,7’sinin bekar olduğu, eşlerinin iş durumuna gelince evli olanların %63,1’inin eşinin bir işte çalıştığı, %20,2’sinin çalışmadığı, çalışanların yetiştiği yere bakınca %34,5’inin köyde, %6’sının belde/bucakta, %41,7’sinin ilçede, %11,9’unun ilde, %6’sının ise büyük şehirde yetiştiği, ayrıca evli olanların %39,3’nün 1, %28,6’sının 2, %2,4’ünün 3 çocuğa sahip olduğu, %14,3’ünün ise çocukları olmadığı ortaya konulurken, %35,7’sinin sigara içtiği, %64,3’ünün ise içmediği görülmektedir.

Tablo 1: Çalışan personelin Sosyo-Demografik Özellikleri

		N:84	
		n	%
Cinsiyet	Kadın	46	54,8
	Erkek	38	45,2
Öğrenim düzeyi	İlköğretim	6	7,1
	Lise	67	79,8
	Yüksekokul	11	13,1
Görevi	Takım Lideri	5	6,0
	Operatör	65	77,4
	Servis Elemanı	3	3,6
	İşçi	9	10,7
	Formen	2	2,4
Medeni durumu	Evli	70	83,3
	Bekar	14	16,7
Eşin iş durumu	Çalışıyor	53	63,1
	Çalışmıyor	17	20,2
Yetiştigi yer	Köy	29	34,5
	Belde/Bucak	5	6,0
	İlçe	35	41,7
	İl	10	11,9
	Büyük Şehir	5	6,0
Çocuk Sayısı	1	33	39,3
	2	24	28,6
	3	2	2,4
	Çocuğu yok	12	14,3
Sigara	İçiyor	30	35,7
	İçmiyor	54	64,3

Tablo 2: Çalışanların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

DEĞİŞKENLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	\bar{X}	S
	fi						
	%fi						
1. Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum	36	30	10	5	3	1,92	1,055
	42,9	35,7	11,9	6,0	3,6		
2. İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır	34	36	7	4	3	1,88	,999
	40,5	42,9	8,3	4,8	3,6		
3. Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum	38	35	2	3	6	1,86	1,121
	45,2	41,7	2,4	3,6	7,1		
4. Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum	47	31	2	1	3	1,60	,893
	56,0	36,9	2,4	1,2	3,6		
5. Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum	37	31	9	3	4	1,88	1,057
	44,0	36,9	10,7	3,6	4,8		
6. Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir	27	48	4	2	3	1,88	,884
	32,1	57,1	4,8	2,4	3,6		
7. Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum	24	26	12	18	4	2,43	1,245
	28,6	31,0	14,3	21,4	4,8		
8. Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan yada yardımı olmadan görevimi yapabilirim.	31	27	10	14	2	2,15	1,167
	36,9	32,1	11,9	16,7	2,4		
9. Görevimi başarmak için bazı karar yada kurallara ters hareket etmek zorunda kalıyorum	4	12	6	34	28	3,83	1,180
	4,8	14,3	7,1	40,5	33,3		
10. Birbirinden farklı işlevleri olan iki yada daha çok meslek grubu ile birlikte çalışıyorum	13	22	12	33	4	2,92	1,214
	15,5	26,2	14,3	39,3	4,8		
11. İki yada daha fazla kişiden emirler alabiliyorum	28	34	4	16	2	2,17	1,160
	33,3	40,5	4,8	19,0	2,4		
12. Biri tarafından kabul edilirken, diğerlerinin kabul edemeyeceği görevler yapıyorum	11	8	10	46	9	3,40	1,204
	13,1	9,5	11,9	54,8	10,7		
13. İşimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabilirim	6	12	5	33	28	3,77	1,255
	7,1	14,3	6,0	39,3	33,3		
14. Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum	9	5	4	32	34	3,92	1,291
	10,7	6,0	4,8	38,1	40,5		

Tablo 2’de, araştırmaya katılan çalışanların “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeğine” verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Tabloda kesinlikle katılıyorum (1 puan), katılıyorum (2 puan), fikrim yok (3 puan), katılmıyorum (4 puan) ve kesinlikle katılmıyorum (5 puan) anlamına gelmektedir. Bu tablo aynı zamanda çalışanların ölçeğe verdikleri yanıtların ifadelerine göre ortalamalarını ve standart sapmalarını da göstermektedir. Tabloda en düşük ortalamayı “sorumluluklarını bilmeye” ilgili maddenin aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlar sorumluluklarını bilmeyi 5 üzerinden ortalama 1,60 ile puanlamışlardır. Bu maddeye 84 denneğin 47 tanesi 1 puan, 31 tanesi 2 puan, 2 tanesi 3 puan, 1 tanesi 4 puan, 3 tanesi de 5 puan vermişlerdir. Bu durum çalışanların sorumluluklarını bildiklerini ve yöneticilerin de çalışanlarla iletişime geçerek sorumluluklarının ne olduğuna dair eksiksiz ve tam bilgi verdiklerini göstermektedir. İkinci en düşük ortalamaya sahip ifade ise “zaman planlamasıyla “ ilgili olanıdır. Araştırmaya katılan çalışanlar zaman planlamasını 5 üzerinden ortalama 1,86 ile puanlamışlardır. Bu maddeye 38 kişi 1 puan, 35 kişi 2 puan, 2 kişi 3 puan, 3 kişi 4 puan ve 6 kişi de 5 puan vermişlerdir. Ortalamayı değerlendirdiğimizde çalışanların zamanlama açısından bir sorun yaşamadıkları ve görevlerini iyi bir şekilde planladıkları söylenebilir. Tablodaki en yüksek ortalamayı 3,92 puan ile “çoğu kez gereksiz işlerle uğraşma” ifadesi almıştır. Bu ortalamayla personelin işyerinde gereksiz işlerle uğraşmadığı, kendisi açısından anlam ifade eden işlerle uğraştığı ve iş tanımına uygun görevleri yerine getirdiği söylenebilir. En yüksek 2. ortalama ise 3.77 ortalamayla “işimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabilirim” ifadesidir. Bu değer personelin uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevini yerine getirebildiğini bu da çalışanların eldeki mevcut kaynaklarla da çalışabildiğini göstermektedir.

5.2.3. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Erkek ve kadın deneklerin cinsiyet bakımından faktör 1,2,3, ve 4 alt boyutlarını algılama düzeylerini belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 3’te görüldüğü gibi Rol çatışması ve rol belirsizliğinin faktör 2 “yönetim ve görev karışıklığı” alt boyutunda cinsiyet açısından

anlamli bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($P < 0,05$). Kadın çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliğini yönetim ve görev karışıklığı alt boyutunda erkeklere göre daha fazla algıladıkları ve yaşadıkları söylenebilir. Dolayısıyla cinsiyet rol çatışması ve belirsizliğini etkileyen bir unsur olarak değerlendirilebilir. Faktör 1: yetki ve sorumluluk, Faktör 3: kuralsızlık ve Faktör 4: beceri ve yetenek alt boyutlarında ise cinsiyet açısından anlamli bir farklılık yoktur ($P > 0,05$).

Tablo 3: Cinsiyetlere Göre Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Alt Boyutlarını İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U testi Sonuçları

	CİNSİYET	n	Ortalamalar	Rankların Kareler Toplamı	
Faktör 1	Kadın	46	39,73	1827,50	
	Erkek	38	45,86	1742,50	
	Toplam	84			
Faktör 2	Kadın	46	48,97	2252,50	
	Erkek	38	34,67	1317,50	
	Toplam	84			
Faktör 3	Kadın	46	43,07	1981,00	
	Erkek	38	41,82	1589,00	
	Toplam	84			
Faktör 4	Kadın	46	45,02	2071,00	
	Erkek	38	39,45	1499,00	
	Toplam	84			
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Mann-Whitney U		746,500	576,500	848,000	758,000
Wilcoxon W		1827,500	1317,500	1589,000	1499,000
Z		-1,150	-2,686	-,247	-1,100
P		,250	,007	,805	,272

5.2.4. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Yaş gruplarının sayısı ikiden fazla olduğu için çalışanların yaşlarına göre rol çatışması-rol belirsizliği alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ve Tukey HSD testi ile test edilmiştir. Kruskal Wallis testi anlamlı bir fark olup olmadığını, Tukey HSD testi ise farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemeye çalışır. Tablo 4'te görüldüğü gibi Kruskal Wallis testi sonucu, rol çatışması ve rol belirsizliğinin Faktör 2 “yönetim ve görev karışıklığı” alt boyutunda çalışanların yaş grupları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu anlamlı farklılık özellikle 41 yaş ve üzeri grubundan kaynaklanmaktadır. 41 yaş ve üzeri grubunda bulunan çalışanlar, 35 ve daha az yaştaki çalışanlara göre daha fazla yönetim ve görev karışıklığı yaşadıkları ortaya konulmuştur. Aralarındaki ortalama fark 2,405 olup anlamlılık düzeyi %6'nın altındadır. Böylece orta yaşın (41 yaş +) üzerinde çalışanların genç çalışanlara göre rol çatışması ve belirsizliğini “yönetim ve görev karışıklığı” alt boyutu açısından daha çok yaşadıkları söylenebilir. Çalışanların yaşının yüksekliği rol çatışması ve belirsizliğini arttıran bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu durumun bu yaş grubunun tecrübe ve beklentilerinin giderek artmasından kaynaklandığı söylenebilir. Faktör 1: yetki ve sorumluluk, Faktör 3: kuralsızlık ve Faktör 4: beceri ve yetenek alt boyutlarında ise yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık yoktur ($P>0,05$).

Tablo 4: Yaş Grupları ile Rol Çatışması-Rol Belirsizliği Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Bulguları.

	Yaş	Ortalamalar	Rankların Kareler Toplamı	
Faktör 1	<35	62	43,08	
	36-40	5	62,40	
	41 ve +	17	34,53	
	Toplam	84		
Faktör 2	<35	62	38,60	
	36-40	5	50,50	
	41 ve +	17	54,38	
	Toplam	84		
Faktör 3	<35	62	42,11	
	36-40	5	31,50	
	41 ve +	17	47,15	
	Toplam	84		
Faktör 4	<35	62	39,45	
	36-40	5	52,20	
	41 ve +	17	50,76	
	Toplam	84		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Ki-kare	5,215	6,215	1,846	4,128
Serbestlik derecesi	2	2	2	2
P	,074	,045	,397	,127

5.2.5. Çalışanların Kıdem Yıllarına Göre Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Kıdem yıllarına göre rol çatışması-rol belirsizliği alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 5'te görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda çalışanların kıdem yıllarına göre rol çatışması ve rol belirsizliği alt boyutları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır ($P>0,05$).

Tablo 5: Kıdem ile Yaş Grupları ve Rol Çatışması-Rol Belirsizliği Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Bulguları.

	Kıdem	Ortalamalar	Rankların Kareler Toplamı	
Faktör 1	1-5	59	42,25	
	6-10	13	49,50	
	11-15	12	36,13	
	Toplam	84		
Faktör 2	1-5	59	40,91	
	6-10	13	43,42	
	11-15	12	49,33	
	Toplam	84		
Faktör 3	1-5	59	41,69	
	6-10	13	34,50	
	11-15	12	55,17	
	Toplam	84		
Faktör 4	1-5	59	41,86	
	6-10	13	45,81	
	11-15	12	42,04	
	Toplam	84		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Ki-kare	1,910	1,223	5,261	,315
Serbestlik derecesi	2	2	2	2
P	,385	,543	,072	,854

5.2.6. Çalışanların Ünvanlarına Göre Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Çalışanların ünvanlarına göre rol çatışması ve rol belirsizliği alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı Kruskal Wallis testi ve Tukey HSD testi ile test edilmiştir. Tablo 6'da görüldüğü gibi Kruskal Wallis ve Tukey HSD testi sonucu, rol çatışması ve rol belirsizliğinin Faktör 2 “yönetim ve görev karışıklığı” alt boyutunda çalışanların görev ünvanları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Böylece çoklu karşılaştırma sonucunda, operatörler işçilere göre rol çatışması ve rol belirsizliğinin alt boyutu olan yönetim ve görev karışıklığına daha az

sahiptirler ve aralarındaki fark 3,73'tür ve anlamlılık düzeyi %5'in altındadır. Operatörler formenlere göre yönetim ve görev karışıklığı alt boyutuna daha fazla sahiptirler ve aralarındaki ortalama 8,20'dir ve anlamlılık seviyesi %5'in altındadır. Formenler işçilere göre yönetim ve görev karışıklığı alt boyutunu daha fazla yaşamaktadırlar ve ortalama farkı 11,94 olup %5 anlamlılık seviyesinin altındadır.

5.2.7. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Tablo 7'de görüldüğü gibi çalışanların eğitim durumları açısından rol çatışması ve rol belirsizliğinin Faktör 2, "yönetim ve görev karışıklığı" alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe rol çatışması ve belirsizliğinin azaldığı söylenebilir. Faktör 1: yetki ve sorumluluk, Faktör 3: kuralsızlık ve Faktör 4: beceri ve yetenek alt boyutlarında ise çalışanların eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P>0,05$). Böylece lise mezunu çalışanların yüksekokullara göre yönetim ve görev karışıklığı alt boyutunu daha fazla yaşadıkları söylenebilir ve aralarındaki fark 3,54 olup %5 anlamlılık sayısının altındadır. Eğitim düzeyinin yüksekliği rol çatışması ve belirsizliğini azaltan bir unsur olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 6: Unvan ile Rol Çatışması-Rol Belirsizliği Alt Boyutları
Arasındaki Farklara
İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	GÖREVİ	N	Ortalamalar	
Faktör 1	Takım Lideri	5	35,10	
	Operatör	65	41,13	
	Servis Elemanı	3	42,33	
	İşçi	9	48,33	
	Formen	2	79,50	
	Toplam	84		
	Faktör 2	Takım Lideri	5	31,70
Operatör		65	41,28	
Servis Elemanı		3	35,67	
İşçi		9	68,61	
Formen		2	1,75	
Toplam		84		
Faktör 3		Takım Lideri	5	36,30
	Operatör	65	43,08	
	Servis Elemanı	3	29,83	
	İşçi	9	39,72	
	Formen	2	70,50	
	Toplam	84		
	Faktör 4	Takım Lideri	5	42,90
Operatör		65	43,15	
Servis Elemanı		3	50,17	
İşçi		9	43,72	
Formen		2	3,50	
Toplam		84		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Ki-kare	5,823	17,427	4,389	6,094
Serbestlik derecesi	4	4	4	4
P	,213	,002	,356	,192

Tablo 7: Eğitim Düzeyleri ile Rol Çatışması-Rol Belirsizliği Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	ÖĞRENİM	N	Ortalamalar			
Faktör 1	İlkokul	6	39,83			
	Lise	67	43,26			
	Yüksekokul	11	39,32			
	Toplam	84				
Faktör 2	İlkokul	6	39,33			
	Lise	67	45,84			
	Yüksekokul	11	23,91			
	Toplam	84				
Faktör 3	İlkokul	6	44,67			
	Lise	67	43,28			
	Yüksekokul	11	36,59			
	Toplam	84				
Faktör 4	İlkokul	6	35,42			
	Lise	67	44,07			
	Yüksekokul	11	36,82			
	Toplam	84				
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4		
Ki-kare	,326	7,813	,851	1,534		
Serbestlik derecesi	2	2	2	2		
p	,849	,020	,653	,464		

5.2.8. Çalışanların Yetiştirme Yerlerine Göre Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Çalışanların yetiştirme yerlerine göre rol çatışması ve rol belirsizliği alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir. Tablo 8'de görüldüğü gibi Kruskal Wallis testi sonucu, çalışanların yetiştirme yerlerine göre (köy, belde-bucak, ilçe, il, büyük şehir) rol çatışması ve rol belirsizliği alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

**Tablo 8: Çalışanların Yetiştirme Yeri ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği
Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi
Sonuçları**

	YETİŞTİRME YERİ	N	Ortalamlar			
Faktör 1	Köy	29	35,34			
	Belde-Bucak	5	47,10			
	İlçe	35	46,41			
	İl	10	43,20			
	Büyükşehir	5	50,60			
	Toplam		84			
Faktör 2	Köy	29	44,05			
	Belde-Bucak	5	37,80			
	İlçe	35	41,24			
	İl	10	42,75			
	Büyükşehir	5	46,50			
	Toplam		84			
Faktör 3	Köy	29	45,33			
	Belde-Bucak	5	35,90			
	İlçe	35	39,50			
	İl	10	49,40			
	Büyükşehir	5	39,90			
	Toplam		84			
Faktör 4	Köy	29	44,81			
	Belde-Bucak	5	52,20			
	İlçe	35	40,90			
	İl	10	40,25			
	Büyükşehir	5	35,10			
	Toplam		84			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4		
Ki-kare	4,164	,536	2,398	1,943		
Serbestlik derecesi	4	4	4	4		
P	,384	,970	,663	,746		

6. SONUÇ

Araştırmanın verilerinin analizi ve değerlendirilmesi sonucunda; rol çatışması ve rol belirsizliğinin faktör 2 “yönetim ve görev karışıklığı” alt boyutunda cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Kadın çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliğini yönetim ve görev karışıklığı alt boyutunda erkeklere göre daha fazla algıladıkları ve yaşadıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla cinsiyet rol çatışması ve belirsizliğini etkileyen bir unsur olarak değerlendirilebilir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin Faktör 2 “yönetim ve görev karışıklığı” alt boyutunda çalışanların yaş grupları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılık özellikle 41 yaş ve üzeri grubundan kaynaklanmaktadır. 41 yaş ve üzeri grubunda bulunan çalışanlar, 35 ve daha az yaşta çalışanlara göre daha fazla yönetim ve görev karışıklığı yaşadıkları görülmüştür. Orta yaşın (41 yaş +) üzerinde çalışanların genç çalışanlara göre rol çatışması ve belirsizliğini “yönetim ve görev karışıklığı” alt boyutu açısından daha çok yaşadıkları söylenebilir. Çalışanların yaşının yüksekliği rol çatışması ve belirsizliğini arttıran bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu durumun bu yaş grubunun tecrübe ve beklentilerinin giderek artmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Görev ünvanlarına göre, operatörler işçilere göre rol çatışması ve rol belirsizliğinin alt boyutu olan yönetim ve görev karışıklığını daha az yaşamaktadırlar. Operatörler formenlere göre yönetim ve görev karışıklığı alt boyutuna daha fazla sahiptirler. Formenler ise işçilere göre yönetim ve görev karışıklığı alt boyutunu daha fazla yaşamaktadırlar. Çalışanların eğitim durumları açısından rol çatışması ve rol belirsizliğinin Faktör 2, “yönetim ve görev karışıklığı” alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe rol çatışması ve rol belirsizliğinin azaldığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

Budak, G., ve Budak, G. (2004), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006), *Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), s.48-49.

Dessler, G. (1998), *Management*, Prentice-Hall International, Inc. USA.

Erdoğan, İ. (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Esatoğlu, A.E., Ağırbaş, İ., Akbulut, Y., Çelik, Y. (2005), **Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama**, http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/linkdetail.aspx?id=3069, (24.12.2008)

Jones, G.R., George, J.M., ve Hill, C.W.L. (2000), **Contemporary Management**, Irwin Mc Graw-Hill, International Edition.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ.vd., (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Kirel, Ç., Kayaoğlu, A., ve Gökdağ, R. (2004), **Sosyal Psikoloji**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Koçel, T. (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağ.Ltd.Şti. 10.Basım, İstanbul.

Mullins, L.J.,(1996), **Management and Organizational Behaviour**, Fourth Edition, Pitman Publishing, London.

Newstrom, J. W. and Davis, K., (2002), **Organizational Behavior**, International Edition, McGraw-Hill Com.

Özer, M.A. (2008), **21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticileri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Özkalp,E. ve Kirel, Ç. (1999), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Robbins, S.P.(1998), **Organizational Behavior**, International Edition, Eighth Edition.

Robbins, S.P. ve Coulter M. (2003), **Management**, Prentice Hall, International Edition.

Schermerhorn, J.R. (1996), **Management**, John Wiley and Sons Inc. Fifth Edition.

Seval, H., (2006), **Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi**, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No:15, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd15/sbd-15-20.pdf> (16.12.2008)

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, A.C. (2000), **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay İ., Acar, A.C. Özçelik, A.O. v.d., (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.