



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARDA KARARLARA KATILIMIN ROL
STRES KAYNAKLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

BURAK RENDE

ŞUBAT 2020

Tez Başlığı: Beyaz Yakalı Çalışanlarda Kararlara Katılımın Rol Stres Kaynaklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Tezi Hazırlayan: Burak RENDE

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Mehmet YAZICI

Enstitü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylıyorum.

Doç. Dr. Ayşegül TAŞ

Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.

Dr. Öğr. Üyesi A. Orçun SAKARYA

Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 05.02.2020

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Doç. Dr. İrge ŞENER

Çankaya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi A. Orçun SAKARYA

Çankaya Üniversitesi

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları alıntıladığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Ad, Soyad : Burak RENDE

İmza :



Tarih :

03.03.2020

ÖZET

BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARDA KARARLARA KATILIMIN ROL STRES KAYNAKLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

RENDE, Burak

Yüksek Lisans

İşletme Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Arif Orçun SAKARYA

Şubat 2020, 107 sayfa

Çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi ile güçlenen işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabileceği düşünülmektedir. Böylelikle kararlara katılım kavramının işletme geleceği açısından önemli bir rol aldığını söylemek mümkündür. Öte yandan işletmeler için fazlaca sorun teşkil eden bir faktör ise rol stresidir. Genel bir yaklaşımla, rol stresinin başlıca kaynakları olan rol belirsizliği ve rol çatışması bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, tutarsızlık, bilgi eksikliği, uyuşmazlık veya çatışma yaşamamasından kaynaklanmaktadır. Kişiler bu sorunlar nedeniyle, kendilerine atfedilen rolleri layıkıyla yerine getiremez. Rol belirsizliği ve rol çatışmasından kaynaklanan rol stresinin azaltılmasında önemli olan etkenlerden biri olarak kararlara katılım kavramı olarak görülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı; beyaz yakalı çalışanlarda kararlara katılımın, rol stres kaynakları üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu çerçevede; Ankara ilinde merkezi ve üretim tesisi olan, uluslararası alanda faaliyette bulunan, çeşitli ülkede ofis şubeleri ve şantiyeleri olan bir inşaat işletmesinin 203 beyaz yakalı çalışanı üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırma beyaz yakalı olan çalışanları ve yöneticileri kapsamaktadır. Araştırmada katılımcıların; kararlara katılımın alt boyutları olan katılım atmosferleri ve katılıma yönelik tutumlarının; rol stres kaynaklarının alt boyutları olan rol belirsizliği ve rol çatışması durumları üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kararlara katılımın alt

boyutlarından olan katılım atmosferinin hem rol belirsizliğini hem de rol çatışmasını negatif yönde anlamlı olarak etkilediği sonuçları elde edilmiştir. Bununla beraber kararlara katılımın diğer alt boyutu olan katılıma yönelik tutumun ise, rol belirsizliğini anlamlı olarak negatif yönde etkilediği ancak, rol çatışması ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı bulguları elde edilmiştir. Son olarak kararlara katılımın rol stres kaynaklarını kısmen negatif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmanın amacına yönelik önerilere ise son bölümde yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kararlara katılım, Rol stres kaynakları, Rol çatışması, Rol belirsizliği, Beyaz yakalı çalışanlar



ABSTRACT

A RESEARCH ON PARTICIPATIVE DECISION MAKING'S EFFECT ON ROLE STRESS SOURCES IN WHITE COLLAR EMPLOYEES

RENDE, Burak

M. Sc. Department of Business Administration

Supervisor: Arif Orçun SAKARYA, Assist. Prof. Dr.

February 2020, 107 pages

It has been thought that empowered enterprises can gain competitive advantage by the inclusion of employees into the decision processes. In this way it is also possible to state that the notion of participation to decisions has a significant role for the enterprise's future. On the other hand, another substantial problematic factor for enterprises is role stress. With a general approach, role ambiguity and role conflict being the primary sources of role stress are due to the workers' living of discrepancy, lack of knowledge, disagreement or conflict in an enterprise. Persons cannot fulfill their assigned roles due to these problems. The notion of participation in decision making is seen as one of the significant determinants in diminishing role ambiguity and role conflict rooted role stress. Basic goal of this study is to examine the effect of white collar workers' participation in decision making on role stress sources.

In this framework, an interview has been conducted with 203 white collar workers of a construction enterprise which has a head office and production plant in Ankara province, operating internationally with offices, branches and building sites in various countries. Research includes white collar employees and managers. In the research; the effect of participation atmosphere and attitude towards participation being the sub-dimensions of white-collar participation in decisions on role stress sources which sub dimensions are role ambiguity and role conflict were investigated. According to the research results; it has been deduced that the participation atmosphere

which is one of the sub-dimensions of participation in decisions, negatively affects both role ambiguity and role conflict with a significant relationship between participation atmosphere and role ambiguity-conflict. It was also found that attitude towards participation, which is one of the sub-dimensions of participation in decisions, negatively affects role ambiguity but there is no significant relationship between role attitude towards participation and role conflict. Finally, it has also been deduced that participation in decisions partially negatively affect role stress sources. In line with the obtained results, suggestions for the purpose of the research are given in the last section.

Keywords: Participation in decision, Role stress sources, Role conflict, Role ambiguity, White-collar employees

TEŞEKKÜR SAYFASI

Tez yazım sürecimde; ilgisini, deneyimlerini, bilgisini, kaynaklarını ve en önemlisi de bu tatlı ama stresli süreci tam anlamı ile benimle paylaşan, desteklerini hiç esirgemeyen herkese çok teşekkür ediyorum. Sayın tez jüri üyelerim Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Doç. Dr. İrge ŞENER ve tez yazım sürecimde bana gerçekten inanan, her konuda cesaretlendiren, rahatlatmaya çalışan ve aynı zamanda tez danışmanım olan Dr. Öğretim Üyesi Arif Orçun SAKARYA'ya çok teşekkür ederim.

Karşılıksız olan sevgileri, anlayışları, destekleri ve hepsinden önemlisi değeri paha biçilemez varlıkları için; babam Arif RENDE'ye, annem Aynur RENDE'ye ve kardeşim Berk RENDE'ye çok teşekkür ediyorum. Ayrıca bugün ve geçmiş yaşamımda; benim bu seviyeye gelmemde ve gelişmemde desteği olan bütün aileme, çevreme ve arkadaşlarıma da çok teşekkür ediyorum.

Araştırmanın yapılmış olduğu işletmede katkısı olan bütün çalışanlara ve anketlerin uygulanması sürecinde hem yardımlarını hem de katkılarını esirgemeyen herkese ayrıca teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR VE SEMBOLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I.....	4
1. KARARLARA KATILIM.....	4
1.1. KARAR	4
1.1.1. Karar Türleri	5
1.2. KARAR VERME.....	6
1.2.1. Karar Verme Süreci	7
1.3. KARARLARA KATILIM.....	11
1.4. KARARLARA KATILIM TÜRLERİ VE UYGULAMALARI	15
1.5. KURAMSAL AÇIDAN KARARLARA KATILIM.....	18
1.5.1. Yönetim Kuramları ile Kararlara Katılım.....	19
1.5.1.1. Klasik Kuram ve Kararlara Katılım	19
1.5.1.2. Neoklasik (Davranışsal) Kuram ve Kararlara Katılım.....	20
1.5.1.3. Sistem Kuramı ve Kararlara Katılım.....	20
1.5.2. Düşünce Kuramlarında Kararlara Katılım	22
1.5.2.1. Demokratik Kuramda Kararlara Katılım	22
1.5.2.2. Sosyalist Kuramda Kararlara Katılım	23
1.5.2.3. Verimlilik ve Etkililik Kuramında Kararlara Katılım.....	23

1.5.2.4. İnsan Gelişimi ve Büyümesi Kuramında Kararlara Katılım	24
1.5.3. Post Modern Eğilimlerde Kararlara Katılım	25
1.5.4. Örgütsel Kuramlarda Kararlara Katılım.....	25
1.5.4. Kararlara Katılım ile İlişkili Olan Bazı Kuramsal Araştırmalar	26
1.6. KARARLARA KATILIMIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	32
1.6.1. Kararlara Katılımın Avantajları	32
1.6.2. Kararlara Katılımın Dezavantajları	34
1.7. KARARLARA KATILIM İLE İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	35
BÖLÜM II	37
2. ROL STRES KAYNAKLARI	37
2.1. ROL KAVRAMI	37
2.1.1. Rol Gönderici ve Rol Takımı.....	39
2.1.2. Beklentiler ve Rol Düzlemi.....	40
2.1.3. Odak Rol Yükümlüsü (Rol Yüklenici)	40
2.1.4. Rolün Algılanması	40
2.1.5. Rol Davranışı	41
2.1.6. Rol Süreci.....	42
2.1.7. Rol Çeşitleri	43
2.2. STRES VE STRES KAYNAKLARI.....	44
2.3. ROL STRES KAYNAKLARI.....	47
2.3.1. Rol Belirsizliği	49
2.3.1.1. Rol Belirsizliğinin Nedenleri	50
2.3.1.2. Rol Belirsizliğini Arttıran Unsurlar	50
2.3.2. Rol Çatışması	51
2.3.2.1. Rol Çatışmasının Nedenleri	52
2.4. ROL STRESİNİN NEDENLERİ.....	54
2.5. ROL STRESİNİN SONUÇLARI	55
2.6. ROL STRESİNİ ENGELLEMENİN YOLLARI.....	55
2.7. ROL STRES KAYNAKLARI İLE İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	57
BÖLÜM III	60
3. ARAŞTIRMA	60
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	60

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	61
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	61
3.4. ARAŞTIRMA PROBLEMİ VE MODELİ	62
3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	63
3.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER .	63
3.7. DEMOGRAFİK VE TANIMLAYICI BİLGİLER.....	68
3.8. KEŞFEDİCİ VE DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ	72
3.8.1. Veri Temizliği ve Normal Dağılım Bilgileri.....	73
3.8.2. Keşfedici Faktör Analizleri.....	74
3.8.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri	76
3.9. KORELASYON ANALİZİ	79
3.10. REGRESYON ANALİZİ	79
BÖLÜM IV	83
4. BULGULAR, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
4.1. BULGULAR VE TARTIŞMA	83
4.2. SONUÇ	86
4.3. ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA.....	92
EK.1. ANKET FORMU	105
EK.2. ÖZGEÇMİŞ.....	107

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Karar Verme Süreci.....	8
Tablo 2- Koçel'e Göre Karar Verme Süreci.....	9
Tablo 3- Dış Katılma ve İç Katılma Arasındaki Farklar.....	17
Tablo 4- Karar Doğrusu.....	27
Tablo 5- Liderlik Davranışları Doğrusu.....	31
Tablo 6- Rol Olayı Süreci.....	42
Tablo 7- Stres Kaynağı Önekleri.....	45
Tablo 8- Örgütsel Rol Stresi (ORS) Alt Boyutları.....	48
Tablo 9- Rol Çatışmasının Nedenleri.....	52
Tablo 10- Ölçeklerin Alt Boyut Güvenirlik ve Ortalama Bilgileri.....	65
Tablo 11- Statülere Göre Ölçek İfadelerinin Ortalama Değerleri.....	66
Tablo 12- Yaş Aralıklarına Göre Ölçek İfadelerinin Ortalama Değerleri.....	67
Tablo 13- Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Eğitim Durumu Bilgileri.....	69
Tablo 14- Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Eğitim Durumu Bilgileri.....	70
Tablo 15- Araştırmaya Katılanların Statüye Göre Toplam Çalışma Süreleri.....	71
Tablo 16- Araştırmaya Katılanların Statüye Göre Mevcut Kurumda Çalışma Süreleri.....	72
Tablo 17- Anket Sorularının Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri..	74
Tablo 18- Kararlara Katılım Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları.....	75
Tablo 19- Rol Stres Kaynakları Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları.....	76
Tablo 20- Kararlara Katılım Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 21- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları..	78
Tablo 22- Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri ile Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	79
Tablo 23- H1a Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 24- H1b Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 25- H1c Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 26- H1d Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Rol çeşitleri.....	43
Şekil 2- Araştırma Modeli.....	62
Şekil 3- Kararlara Katılım Ölçeği DFA Ekran Görüntüsü.....	77
Şekil 4- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği DFA Ekran Görüntüsü.....	78



KISALTMALAR VE SEMBOLLER LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KA	: Katılım Atmosferi
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
KYT	: Katılıma Yönelik Tutum
ORS	: Organizational Role Stress
RB	: Rol Belirsizliği
RÇ	: Rol Çatışması
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
α	: Alfa
β	: Beta
>	: Büyüktür
<	: Küçüktür
∞	: Sonsuz

GİRİŞ

Günümüzde işletme amaçlarının, çalışanların tamamına benimsetilmesi göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir olgudur. Örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve iş tatmini gibi birçok faktör ile beraber olarak yönetici-çalışan arası ilişkiler de işletmelerin geleceğini şekillendirmektedir. Bu etmenler dâhilinde yöneticilerin çalışanlar ile daha açık bir iletişimde bulunması ve paylaşımcılığı benimsemesi gerekmektedir. Yönetimin temel yapı taşlarından biri olan karar verme aslında diğer tüm süreçlerin de kilit noktası sayılabilmektedir. Karar verme, her yöneticide var olan bir hak olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, yönetici olmayan bireyler de çalışma hayatı dışında kararlar verip hayatlarını ya da birtakım olayların süreçlerini veya sonuçlarını verdikleri bu kararlar dâhilinde şekillendirmektedir.

Süreçler ve sonuçlar açısından başarılı bir örgüt yapısına sahip olmak için işletmenin, öncelikli olarak duyarlı bir insan kaynakları politikası geliştirmiş ve paylaşımcı iş ilişkileri prensibini benimsemiş olması gerekmektedir. Bu sayede çalışanların birbirlerine karşı ve örgütün bütününde güven ortamına sahip olunması sağlanacaktır. Tüm bu koşullar sağlandığında etkili bir yönetim ve doğru politikalar sonucunda; değişimler ile dönüşümlerin uygulanmasından sonrasında gelişimler gözlemlenebilecektir. Değişimlerin gerçekleşebilmesi için mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Bunun için iş yükü dengesi sağlanarak, örgütlerin mevcut tüm kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Kaynakların temeli ve en önemlisi ise insandır. Bu bağlamda insan kaynaklarının tam ve verimli kullanılması işletmeler için vazgeçilmez bir olgudur. İnsan kaynağını en iyi şekilde kullanmanın başlıca yolu da kararlara katılımı teşvik edici politikalar benimsemek ve tüm örgüte benimsetmektir.

Kararlara katılımın sağlanmasında ise çalışanların rolleri netleştirilmeli, roller benimsetilmeli ve çalışanlar dahil oldukları bütün bu süreçler hakkında bilinçlendirilmelidir. Bu durumda işletmenin, karar verme süreçlerini çalışanlar ile paylaşması ve ortak amaçlar doğrultusunda tüm insan kaynağı ile aynı seviyede yarar sağlamak suretiyle ilerlemesi gerekmektedir. Çalışanların oynayamayacakları bir role adapte etmek amacıyla sınırlar belirleyip kısıtlı bir alan içerisinde ve belirlenen şekillerde hareket etme talimatları ile rol stresi yaşatılmaması gerekmektedir. Çalışanlar; statüleri fark etmeksizin, süreçlerine dahil oldukları

işlerde kararlara katılım eğilimindedir. Kararlara katılmadıkları durumlarda ise, gerçekleştirmeleri gereken rollerinde bir stres oluşumuna neden olabileceği düşünülmektedir.

Kişiler, iş ve sosyal yaşamlarında birbirinden farklı rollere aynı anda sahip olabilir. Örneğin; bir baba ve ataerkil toplum geleneğine göre aile reisi konumunda iken, dahil olduğu işletmede sadece beden gücü ile çalışmakta olabilir. Diğer bir deyişle; sosyal yaşamında karar verici bir role sahipken, iş yaşamında karar verme sürecine katılmayan bir role sahip olabilmektedir. Tüm bu rollerin birbirinden farklı sorumlulukları, hakları ve kararlar verebilme yetkileri vardır. Kişilerin, iş ve sosyal yaşamlarında farklı rollere sahip olmaları ile bu rollerin farklı yükümlülükler gerektirmesi, kişinin motivasyonunda ve sağlıklı bir iş/sosyal yaşam dengesi kurması konusunda zorluklar meydana getirebileceği düşünülmektedir. Rol stres kaynaklarından olan rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin; kişiye atfedilen rolün getireceği yetkiler, sorumluluklar ve haklar anlamında, karar verme kavramı ile fazlasıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Kararlara katılımın önemi bu noktada rol stres kaynakları ile fazlasıyla gelişmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, çalışanların kararlara katılım istekleri ile o anki mevcut kararlara katılım durumlarının rol stres kaynakları (rol çatışması ve rol belirsizliği) üzerindeki etkilerini belirlemektir. Varoluştan günümüze en değerli kaynak ve varlık olarak bilinen insan, örgütler için de en önemli faktördür. İnsanlar üzerinde etkililik, etkinlik ve verimlilik için birçok araştırma, geliştirme ve iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışma ile önemli görülen ve asıl hedeflenen kavram, insan faktörünün bizzat kendisidir.

Kararlara katılımın rol stres kaynakları ile olan ilişkisinin, literatürde henüz fazla üzerinde durulan bir konu olmadığı gözlemlenmiştir. Bu husus, konunun araştırma motivasyonu sağlaması açısından oldukça önemli görülmektedir. Ayrıca, literatüre katkı sağlayacak olmasının da işareti olduğu düşünülmektedir. Araştırma yöntemi olarak, nicel analiz yöntemi ile anket uygulaması seçilmiştir. Ankara ilinde merkez ofisi ve üretim tesisi olan uluslararası faaliyette bulunan ve birçok ülkede ofis şubeleri ile şantiyeleri olan bir inşaat işletmesinin bütün beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. İnşaat sektörünün temel seçilme sebebi; ülkemizde ve küresel çapta yoğun işgücü kullanılması, sosyo-ekonomik refah düzeyine olan katkıları ve çok çeşit mal-hizmet üretimiyle doğrudan bağlantılı olması nedeniyle ekonomik yapı dâhilinde çok önemli bir konuma sahip olmasıdır. Ayrıca ekonomik anlamda lokomotif konumunda olan Türkiye inşaat sektörü yüzlerce meslek dalını ilgilendirmekte, kendisine bağlı 200'den fazla alt sektörü harekete geçirme özelliğine sahiptir (Koç ve diğerleri, 2017:644). Bu faktörler dâhilinde ele alınarak kararlara katılımın rol stres kaynaklarına etkisi, inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği ile araştırma yapılmıştır.

Bir işletmenin geleceği açısından önemli görülen iki olgu olduğu düşünülebilir; bunlardan birincisi insan kaynaklarını verimli kullanmak, diğeri ise çalışanlara stressiz çalışma

imkânı sunmaktır. İşletmenin ortak amaçları doğrultusunda tüm çalışanların kişilik yapıları dahilinde hem fiziksel hem de zihinsel açıdan rolleri ile orantılı olarak katkıda bulunabilmeleri oldukça önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu doğrultuda kararlara katılımın roller ile orantılı olarak sağlanması halinde hem işletme hem de kişiler açısından oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir. İşletmedeki rol stres seviyesinin azaltılması da oldukça önemli bir konu olarak görülmektedir. Kararlara katılım ve rol stres kaynaklarının işletme için önemi ile bu önemi ortaya çıkaran her çalışanın işletmeye sağladığı değerli katkıların ne derecede önemli olduğunun belirtilmesi de çalışmadaki önemli konulardandır.

Bu doğrultuda araştırmanın birinci bölümünde; karar ve karar verme tanımlarının ardından çalışmanın bağımsız değişkeni ve ana konusu olan kararlara katılım tanımlanmıştır. Tanımlamaların ardından, birinci bölümde literatür taraması ile kuramsal çerçeveden ve geçmişte yapılmış olan çalışmalardan kararlara katılım ile ilgili olan kısımlar detaylıca açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci bölümün son kısmında ise kararlara katılımın hem örgütsel açıdan hem de bireysel açıdan avantajlarına ve dezavantajlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise rol kavramı ve rol ile ilgili olan diğer kavramlar tanımlanmıştır. Rol süreci ve bu sürece dâhil olan tüm etmenlere değinilmiştir. Sonrasında stres ve stres kaynakları başlığı altında hem stres hem de stres kaynakları detaylıca açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan tanımlamaların ardından çalışmanın çerçevesini oluşturan ve aynı zamanda bağımlı değişken olan rol stres kaynakları açıklanmış, rol belirsizliği ve rol çatışması alt boyutları ile detaylandırılmıştır. Bölümün son kısmında ise ilgili literatür araştırması baz alınarak, rol stresinin nedenlerine, sonuçlarına ve rol stresini engellemenin yollarına dair bilgiler derlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde sırasıyla; araştırmanın ana problemi, amacı, önemi, varsayımları, kapsamı, sınırlılıkları, araştırma modeli, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçekler, demografik bilgiler, tanımlayıcı bilgiler, keşfedici faktör analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri ile bu bilgilere dair tablolar genel yapısı ve elde edilen analiz sonuçları dahilinde açıklanmıştır.

Son olarak dördüncü bölümde; araştırma analizlerinden elde edilen bulgular, yorumlanmış olan bulguların tartışılması, araştırma sonuçlarının yorumlanması ve araştırma neticesinde elde edilen sonuçlardan esinlenerek öneriler açıklanmıştır.

BÖLÜM I

1. KARARLARA KATILIM

Bu bölümde, karar tanımı yapıldıktan sonra karar verme süreci ve aşamaları incelenmiştir. Sonrasında ise çalışmanın temel konusu ve bağımsız değişken olan kararlara katılım kavramı detaylandırılarak kuramsal açıdan literatür taraması yapılmıştır.

1.1. KARAR

Karar, Arapça kökenli bir sözcük olmakla beraber Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı.” ve “Herhangi bir durum için tartışılarak verilen kesin yargı, hüküm.” olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, 05.11.2019). Karar, kelime anlamı itibari ile “herhangi bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” anlamına gelir (Cihangiroğlu, 2010:115). Farklı bir ifadeyle karar; Can’a (2006) göre “Örgütlerdeki kişilerin iki ya da daha fazla seçenek içinden seçim yapması” olarak değerlendirilirken, bir diğer tanıma göre ise “bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme süreci” olarak söz edilmektedir (Kaya, 1991: 94).

N. Chuva’ya (2004:17-21) göre; karar, birden fazla seçeneğin var olduğu durumlar içerisinde en uygun gelen birini seçme halinde ortaya çıkacak olan seçme edimi ve bu edimlerin bir sonucudur. Yönetim süreçleri dahilinde eylemleri etkileyen veya etkileyecek olan her türlü yargı karar niteliği taşımaktadır. Gerek örgütsel alanlarda gerekse yaşamsal diğer konularda; her süreçte, her sonuçta karar faktörünün önemi oldukça fazladır (Bursalıoğlu, 2005:80).

Kararların kapsamı, karar sürecinin yer aldığı hiyerarşik düzeye göre değişiklik göstermektedir. Dikey örgüt modeli hiyerarşik yapının olduğu, her çalışanın bir yöneticiden emir aldığı ve her yöneticinin de kendine bağlı çalışanlara emirler verdiği kısaca emir-komuta kanalı ile işleyen hiyerarşik bir yapıdır (Efil, 1996:238). Bu yapılanma ele alınacak olursa; yöneticiler ve çalışan olmak üzere, üst düzey, orta düzey ve alt düzey olarak sınıflandırılabilir. Üst düzeylerde alınan kararlar örgütün tümünü ilgilendiren stratejileri, politikaları, ilkeleri ve uzun vadeli amaçları olarak tabir edilirken, orta düzeylerdeki alınan kararların genelde uygulamalara dair kısa vadeli olan amaçlar ile ilgili açıklamaları ve stratejileri içerdiği belirtilmiştir. Alt düzeylerde ise karar almaya dair örnek teşkil edecek,

eylem sonuçlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiğini gözlemleyecek kararlar pek bulunmamaktadır (Açıkalm, 1998: 60).

Özetle karar; eylem, yargı, sonuç, süreç, seçim ve hüküm olarak farklı sözcükler ile nitelendirilmiştir. Karar farklı konularda ve olaylarda ortaya çıkan, değişkenlik gösteren, birden fazla konuda birçok anlama ve ifadeye dönüşebilecek olan bir olgudur. Eş zamanlı olarak gelecekteki olayları veya süreci şekillendirebilen bir olgu olarak kabul edilmektedir. Kararların yön veren ve şekillendirici olan etkisi en önemli niteliklerinden sayılır.

1.1.1. Karar Türleri

Kararlar; yapıları ve nitelikleri bakımından, zaman kavramıyla kararı veren kişi veya kişiler açısından farklı adlandırmalar ile türlerine ayrılmıştır.

Karar verme kavramına, yaklaşım olarak bakıldığında nicel ve nicel olmayan karar yaklaşımı olmak üzere iki bölümden bahsetmek gerekir. Nicel yaklaşımın daha çok sayısal olarak karşılaştırmalı matematiksel rakamlara odaklı olduğu belirtilmektedir. Genellikle bilgisayar programlamaları ve matematiksel modelleri gerektirir. Nicel olmayan yaklaşım ise tecrübe, düşünce, yargı, gerçek ve sezgiler gibi kavramlardan oluşmaktadır (Ertürk, 2012:237).

Koçel'e (2003:78) göre ise, karar türleriyle ilgili olarak en çok kullanılan sınıflandırma aşağıdaki gibidir:

- Alt kademe ve üst kademe kararları,
- Belirsizlik ve belirlilik koşulları altında alınan kararlar,
- Kişi ve grup kararları,
- Programlanabilen ve programlanamayan kararlar,
- Stratejik ve operasyonel kararlardır.

Ansoff'a (1971) göre ise kararlar yapısı itibariyle olarak şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Eren, 2010:35):

- Stratejik Kararlar: İşletme amaçlarının ve geleceğe yönelik planlarının açık ve net olarak saptandığı kararlardır. Dışa dönük nitelikte, firmanın çevresi ile ilgili kararlardır.
- Yönetimsel Kararlar: İşletme şekli ve yapısını oluştururken verilen kararlar olarak tanımlanmaktadır. Faaliyetleri yürütme ve işleyişin devamlılığı için verilebilecek tüm kararlardır.
- Eylemsel Kararlar: Operasyonel kararlar olarak da tanımlanan bu kararlar yöneticilerin bir hayli zamanını alır. Bu kararları vermedeki amaç, kaynaklardan en etkili şekilde yararlanılması için değişim sürecini yürütmektir.

Farklı bir bakış açısı ile karar türlerinin varlığına bakıldığında; bu türlerin “uzun dönemli kararlar” ve “kısa dönemli kararlar” olarak ele alındığı görülmektedir. Kısa dönemli kararlar planlamanın taktiksel anlamda olması olarak tanımlanırken, uzun dönemli kararlar daha çok stratejik hamleler ve uzun vadeli detaylı planlardan oluşmaktadır. Bununla beraber; “tekrarlanabilir kararlar” ve “tekrarlanmayan kararlar” vardır. Tekrarlanabilir olanlar daha çok standart prosedürler ile belirlenmiş sınırları olan istikrarlı yaklaşım ve süreklilik gerektiren karardır (Robbins ve diğerleri, 2017:123). Yöneticilerin işleri bakımından ve sabitlik açısından kolaylaştırıcı niteliğe sahiptir. Politik kararlar bu karar türlerindedir ve yöneticilerin işleri ile ilgili örnek olabilecekleri genel kurallardan meydana gelmektedir. Bu kararlar, işletme politikası veya herhangi bir olaya veya duruma karşı yönetici politikaları dâhilinde alınan kararlardır. Tekrarlanmayan kararlar ise sınırları belirli olmayan günlük kararlar gibi görüş farklılıkları ile şekillendirilebilecek olanlardır (Ertürk, 2012:238).

Chandler’a (1972) göre tüm bu karar türleri arası ardışık halde bir ilişki vardır. Araştırmacı; işletmelerin çevresindeki gelişmeleri (özellikle sosyal ve ekonomik) düzenli olarak takip ettiği kadar başarıya ulaşabileceklerini belirtmiştir. Yeni değişme ve gelişme fırsatlarını sezimlemekte olan işletme, yeni örgütsel yapılanmaya giderek iç işleyişi ile ilgili tüm düzenin yeniden şekillenmesini sağlar. Böylece stratejik kararların sonucu yönetsel kararları beraberinde getirir. Stratejiler ile uyum içerisinde olan yapılanmada yürütülmekte olan faaliyetler eylemsel kararların etkin bir şekilde alınmasını da sağlar. Yöneticiler; bir takım eylemsel kararları sorumluluk ve görevler ile orantılı, açık ve kesin hedefler olarak alt kademelere devretme fırsatı elde ederler. Bu sayede zamandan tasarruf etmiş olan yöneticiler yönetsel ve stratejik kararlar için daha çok fırsat bulacaktır (Aktaran: Eren, 2010:40).

1.2. KARAR VERME

Bir sonuçtan çok süreç olarak ifade edilen karar verme; birden fazla seçeneğin mevcut olması durumunda, bunlar içerisinde tercih(seçim) yapılarak zihinsel ve bedensel çabaların birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Tosun, 1992:136). Benzer bir ifade ile bir olayın, durumun veya problemin çözümlenmesine dair olası seçenekler içerisinde en uygun olanının seçilerek sonuçlandırılması olarak tanımlanmıştır (Aydın, 2014:102).

Karar verme; belirli bir başlangıç noktası olan ve bu başlangıçtan itibaren birbirinden farklı faaliyet, iş veya düşüncelerin birbirlerini takip ettiği ve sonrasında seçeneklerden birinin tercih edilmesi ile sonuçlanacak olan bir süreç, bir işler topluluğudur (Koçel, 2003:75). İşletmeler birçok sektörde ve yerde faaliyet gösterip, farklı kültürlere ve yapılanmalara sahip olabilirler ancak temel amacı olan; varlıklarını sürdürmek ve kendini sürekli değiştirerek geliştirmek için her şeyden önce yerinde ve doğru kararlar alınmalıdır. Bu hususta zamanında, doğru kararlar alabilmek çok önemli bir faktördür (Bursalıoğlu, 2005:147).

Herbert Alexander Simon, 1947 yılında 'Administrative Behavior' isimli kitabında yönetimin kalbi olarak karar vermeyi nitelendirmiştir. Bu görüşe paralel düşünce yapısında olan Barnard (1938), Weick (2001) ve Thompson (1967) gibi yazarlar da lider davranışların özü olarak karar verme kavramına değinmişlerdir. H. Simon (1947), 'Karar verme' ve 'Yönetme' kavramlarının birbiri ile aynı anlamda olduğunu, yöneticilerin ise karar vericiler olarak nitelendirileceğini belirtmiştir. Yöneticiler geçmişte vermiş oldukları doğru kararlar kadar başarılıdır (Aktaran: Bakan ve diğerleri, 2013:109)

Kararların doğru alınmasının; yöneticilerin, doğru personeli sorunların çözümüne yardımcı olabilecek niteliklerde seçmesi ya da mevcut personelleri doğru pozisyonlarda görevlendirmesi gibi yönetsel ve stratejik becerilerine bağlı olduğu belirtilmektedir (Vroom ve diğerleri, 1973). Ancak Chester Barnard'a (1938) göre; kişi karar verirken biyolojik, fiziki ve toplumsal olan faktörlerden etkilenmektedir. Kişi, kendi içsel analizini doğru yaparak zayıf ve güçlü yanlarının farkında olmalı, gerekli önlemlerini zamanında almalı ve tüm bu faktörlerden mümkün olduğunca az etkilenerek karar vermelidir (Öğüt ve diğerleri, 2007:32)

1.2.1. Karar Verme Süreci

Karar verme başlı başına bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreç bir problemin ortaya çıkması ile başlar ve genellikle bir kararın verilmesi ile sonuçlanır. İlgili literatür tarandığında birbirinden farklı aşamalar adlandırılmış ve sıralanmıştır. Ancak temelinde karar verme bir süreç olarak adım adım ilerleyen ve her aşamasında farklı gereklilikler içeren bir süreç olarak kabul edilmiştir.

Can 'a (1992) göre karar verme sürecini etkileyen birtakım faktörler vardır:

- İyi kararlar verebilme kaygısı: Her karar vericide bulunan baskılar ve statü olarak geldiği konum itibariyle; kariyeriyle, dolayısıyla geleceğiyle ilgili kaygılarını karar verme sürecinde hissetmesidir.
- Karar verme ve hüristik: Kısıtlı zamanı en iyi şekilde değerlendirmek amacıyla karar vericiler bazen basit yargılarla kestirme yollara başvurma yöntemi ile karar verebilirler. Bu türdeki kestirme yollara hüristik adı verilmektedir.
- Karar vermede psikolojik sorunlar: Karar vericinin içerisinde bulunduğu psikolojik durumu, inancı, kişilik özellikleri, tecrübeleri, değer yargıları karar verme süreçlerini etkileyebilmektedir.
- Kararlarda zaman etmeni: Karar sürecinde en önemli etmenlerden biri de kuşkusuz ki zamandır. Zamanın en iyi şekilde kullanılarak diğer tüm etmenler göz önünde bulundurularak verimli kullanılacak şekilde kararlar verilmesi gerekmektedir.

- Kararların çevresi: Karar ile ilgili çevre karar verici tarafından belirlenir. Bu çevreye dâhil fiziksel ve toplumsal öğeler arası ilişkiler, değişimler örgütsel amaçlar doğrultusunda olmalıdır.
- Kararların iletilmesi: Kararların ilgili kişi veya gruplar arası iletilme şekli ve zamanı oldukça önemli bir etmendir.
- Katılma: Verilecek olan kararların sürecine örgüt çalışanları veya grupların katılımları ve hatta bizzat süreci kendileri başlatmaları durumu olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Bakan ve diğerleri, 2008:31).

Jones ve George'a (2016:184) göre karar süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar ve kısa açıklamaları aşağıdaki Tablo 1'de belirtilmiştir:



Tablo 1- Karar verme süreci (Jones ve diğerleri, 2016:184)

Koçel (2003:80)'e göre karar verme, her karar için gerçekleşecek olan başlı başına bir süreç olarak görülmektedir. Bir diğer ifade ile karar verme; belirli bir başlangıç noktası bulunan ve o noktadan itibaren farklı düşünce, faaliyet ve işlerin birbirlerini takip ettiği ve sonuçlanması da bir seçim yapılması ile olan bir işler topluluğu, bir süreçtir. Karar verme süreci Koçel'e göre aşağıdaki Tablo 2'de yer alan safhalardan oluşmaktadır;

Girdi	1. Safha	2. Safha	3. Safha	4. Safha	5. Safha	Çıktı
Bilgi>> Data>> Veri>>	Amaç belirleme veya sorun tanımlama	Amaç ve sorunları irdeleme /öncelik belirleme	Alternatif belirleme	Alternatifleri irdeleme ve değerleme	Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma	>> Karar

Tablo 2- Koçel'e Göre Karar Verme Süreci (Koçel, 2003:83)

- **Bilgi, Data, Veri:** Karar verme, bir problemi çözme amacı taşınması nedeniyle; ilgili problemin önemi, ne olduğu, kapsamı, etkileri ve sonucunu net olarak bilmek gerekmektedir (Tosun, 1992). Karar verecek olan kişinin birinci safha öncesinde, yani karar verme sürecine başlamadan önce; bir sorunun varlığını kabullenmesi gerekmektedir. Bu sorunun kabulü ile birlikte işletme içi veya dışından karar vericiye bilgi-data-veri akışı olacak ve bunların algılanmasıyla birlikte süreç başlamış olacaktır (Koçel, 2003:83). H. Simon'a (1947) göre karar verilecek konuya dair sosyal, ekonomik, siyasal ve teknik koşullar dâhilinde bilgilerin toplanması aşamasıdır (Aktaran: Bakan ve diğerleri, 2013:113). Kararlar, bilgilerin elde edilerek gruplandırılması ve dökümleri sürecinin bir ürünleri olacaktır (Bursalıoğlu, 2005:86).
- **1. Safha Amaç belirleme veya sorun tanımlama:** Herhangi bir problemin var olması, bu problemin birden fazla çözüm yolunun olması ve yöneticinin bunlar arasından yapacağı seçimi düşünmesi karar sürecinin gerekliliğini sağlayan etkenlerdir (Bursalıoğlu, 2005:85). Amaç, gelecek zamanda istenen gerçekleştirilecek veya ulaşılabilecek durumu ifade eder. Amaçlar şu niteliklere sahip olmalıdır; aksiyona işaret etmeli, sonuca işaret edecek açıklaması olmalı, ölçülebilir olmalı, daima bir zaman ölçüsü olmalı, motive edici olmalı ve önceden belirlenmiş olmalıdır. Karar vericinin ortadan kaldırması gereken ve çözümlenmesi şart olan hususlar sorun olarak kabul edilir. Varlığı kabullenilen sorun, elde edilen bilgiler ile tanımlanır, iyi tanımlanan sorun ise yarı yarıya çözülmüş kabul edilir (Koçel, 2003:85).

• **2. Safha Amaç ve sorunları irdeleme /öncelik belirleme:** Tanımlanan sorunlar ve belirlenen amaçların daha sıhhatli olması adına bunlara bazı sorular sorulmalıdır. Duruma göre değişen sorular ile birlikte bazı yöntemler geliştirilmiş ve uygulanmaktadır. Kısaca bu uygulamaların isimleri Pareto analizi, Sebep-sonuç analizi, Balık kılçığı tekniği ve akış diyagramlarıdır. Bu safhada asıl belirtilen konu ise karar vericinin zihninde sorun tanımları ve amaçlar konusunda netlik oluşmasının sağlanmasıdır (Koçel, 2003:88).

• **3. Safha Alternatif belirleme:** Alternatif, eylemlerin mümkün olabilecek yapıları olarak tanımlanmaktadır. Alternatiflerin artırılması ile seçme güçlüğü ve zaman kaybı yaşanması nedeniyle eldeki bilgilerden yola çıkarak farklı bakış açılarıyla ihtimali yüksek, sonuçları öngörülebilir olan alternatif çözümleri geliştirilmelidir (Schwartz, 1980:179). Alternatif belirleme, karar vericinin kişisel farklılıklarını ortaya çıkarabileceği bir safhadır. Sorunlara, geçmiş uygulamalardan gelen standart dışı farklı çözüm önerilerin gelmesi imkânını verir. Düşünülen tüm alternatiflerin listesi oluşturulur. Bu aşamada, beyin fırtınası tekniği ve yaratıcılık sayesinde alternatif çözüm yollarının belirlenebileceği konusu üzerinde durulmuştur (Koçel, 2003:91). H. Simon'a (1947) göre bu aşama; konuya dair toparlanan ve değerlendirilen bilgilerin eyleme geçmek için seçenekler halinde eylem sonuçları düşünülerek ele alınması ve geliştirilmesi aşaması olarak planlama adıyla ele alınmaktadır (Aktaran: Bakan ve diğerleri, 2013:113).

• **4. Safha Alternatifleri irdeleme ve değerlendirme:** Örgütlerde kusursuzluğun en temel iki koşulu; haberdar olmak ve değerlendirme olarak belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 2005:86). İkinci safhaya benzer nitelikte olarak bu safhada, alternatifler çeşitli açılardan değerlendirilmek suretiyle irdelenir. Kaynaklara uygun olabilecek, başarı şansı ve uygulama imkânı yüksek olan alternatif üzerinde durulmasını sağlamak için skalalar, puanlamalar ve sıralamalar oluşturulur (Koçel, 2003:94). Genel ölçüt olarak; rasyonellik, amaçlılık ve kabule değer oluşu belirlenmiştir. Rasyonellik, hedef ile amaç arasındaki bağları, amaçlılık kararlar hiyerarşisini, kabule değer oluş da problemle ilgili değerlerin dikkate alınmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 2005:87). Keiser'e (1979:165-166) göre alternatiflerin, avantaj ve dezavantajlarını nicel veya nicel olmayan yaklaşımlar ile değerlendirilmesi aşaması olarak da ifade edilebilen bu aşamada; veriler kadar karar vericinin yargıları ve deneyimleri de oldukça önemlidir (Aktaran: Ertürk, 2012:237).

• **5. Safha Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma:** Alternatifler arasından seçim yapabilmek için bazı kriterlere ihtiyaç vardır. Seçim kriteri; bir karar verilirken, alternatif veya seçeneklerin özelliklerinden hangilerinin kullanacağını ifade etmektedir. Seçim kriteri dâhilinde seçilen alternatif karar olarak

nitelendirilecektir. Tercih bir cesaret işi olarak adlandırılmakla beraber analiz yapmaktan daha zor olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2003:96). Tüm seçeneklerin ayrıntılı olarak incelenmesi ile fazla zaman ve yoğun emek harcanacağından genelde tercih edilmez. Alternatif olarak daha çok benimsenen ise seçenekler arasından en iyi algılanana odaklanılarak saptanır. Bu yöntemle karar alan kişi, stratejik davranma fırsatı elde eder (Bursalıoğlu, 2005:88). Tosun'a (1992) göre alternatifler arasından en iyisi değil en uygun olanı seçmek esastır. En uygun kavramından kasıt en ucuz ve en etkin olanıdır. Bu aşamada karar vericinin uzmanlığı dışındaki alanlarda dışarıdan yardım alması gerekmektedir (Aktaran: Ertürk, 2012:238).

- **Karar** ise son aşama ile ortaya çıkar ve bilgiyi işlemek olarak adlandırılabilir (Koçel, 2003:99). Uyumu sağlamak ve maliyetleri düşürmek uygulamaların temel metotlarından. İnsan ve madde kaynağı ile değerler arası uygunluk ile kararların uygulanması sağlanır (Bursalıoğlu, 2005:89). Karar verici alternatifi uygulamakla kalmamalı sürekli titizlikle takipte olarak geliştirme çalışmaları da yapması gerekmektedir. Bu sayede uygulamanın devamlılığı sağlanmış olacaktır (Ertürk, 2012:240).

1.3. KARARLARA KATILIM

Geçmişte örgütsel süreçlere, insana ve hatta insan davranışlarıyla psikolojisine dair birçok araştırmalar ve uygulamalar geliştirilmiştir. Günümüzde ise tüm bunların yanı sıra bulunduğumuz çağın da en önemli olgusu kesinlikle "bilgi" olarak ifade edilebilir. Sınırı olmayan, düzeyi ise sadece belirli alanlar üzerinde, kısıtlı ölçüm araçları ile elde edilebilen bir kavramdır. Bilginin gücü ile yönetme, günümüz gerekliliklerindedir. Bilgi gücünün etkin kullanılması, hiç şüphesiz olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu gücü örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmak her çalışanın asli yükümlülüğü olarak kabul edilebilir. Bilginin yapılan işlere yansıtılmasında birtakım engellerin kaldırılması olarak da adlandırılabilir, kararlara katılım kavramının önemi günümüzde oldukça değerli görülmektedir.

Kararlara katılıma ilişkin ilk büyük çalışma 1948 yılında Coch ve French tarafından gerçekleştirilmiştir. Miller'in (1984) kullanmış olduğu "Hepimiz işçiyiz, hepimiz yöneticiyiz. kuruluşlarımızda bir birlik yaratmanın zamanı geldi..." sözleri ile kararlara katılım kavramının önemine daha fazla vurgu yapılmıştır (Miller, 1984:8). Kararlara katılım; kararların, plan ve bazı politikaların oluşturulmasında, birden fazla tarafın veya grubun birbirlerini etkilemesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer deyişle kararlara katılım; çalışanların, karar verme sürecine katılmalarına izin veren bir yönetim uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Katılımın kapsamı, çalışanların karar vericilere girdi sağladıkları veya danışacakları, göreceli olarak

düşük bir seviyeden, çalışanların tam olarak dâhil olduğu ve gerçekte kararları aldığı en yüksek seviyeye kadar değişkenlik gösterebilir (Yung ve diğerleri, 2006).

Kararlara katılımın alt boyutları olarak ele alınan iki kavram ise aşağıdaki gibidir;

- **Katılım Atmosferi (KA- Perception of Participation Atmosphere);** bir örgütteki mevcut katılım durumuna dair bilgi verir. Katılım durumunun anlaşılması için önemli olan kavramlardan biri, işlerin gerçekleştirildiği ortam koşullarını yansıtan örgüt iklimidir. Ortam koşullarında katılım sağlanabilecek veya teşvik edilebilecek koşullar mevcut ise katılım atmosferi oranı da yüksektir. Farklı bir ifade ile katılım atmosferi oranı yüksek ise o örgütte katılım durumu söz konusudur. Tam tersi olarak katılım atmosferi seviyesi düşük ise de kararlara katılım durumu söz konusu değildir veya kararlara katılım derecesi zayıftır.
- **Katılıma Yönelik Tutum (KYT-Attitudes Toward Participation);** bir örgütte çalışanlar tarafından kararlara katılım hakkındaki mevcut görüşü belirten bir olgudur. Daha çok örgütün yapısı ile ilgili olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Örgütsel yapı, kişilerin eylemlerini nasıl koordine ettiğini ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kaynakları nasıl kullandığını kontrol eden resmi görev ve yetki ilişkileri sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda katılıma yönelik tutum olumlu ise örgütsel yapı sistemi de bu doğrultuda işlemektedir. Diğer bir ifade ile katılıma yönelik tutum, katılıma karşı duyulan istek duygusu olarak da tanımlanabilmektedir. Katılıma yönelik tutum seviyesi arttıkça kararlara katılıma isteği de aynı düzeyde artar, azaldığında ise kararlara katılıma karşı olumsuz bir bakış açısı benimsenerek isteksizlik ifade edilir.

Kararlara katılım, bir örgütün ve örgüt dahilindeki tüm yöneticilerin, daha etkili ve etkin bir sistem hayata geçirmeleri amacı ile örgütün üyeleri olan yönetici statüsünde olmayan çalışanların da katılımlarına imkân sağlayıp karar vermeyi derinden etkilediği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Lowin, 1968:69). Bir diğer tanımla; alınacak kararlardan etkilenecek olanların karar almasına, kararlara katılım denir (Nelson ve diğerleri, 1997: 294).

Kararlara katılım kavramı genellikle iki başlık olarak gruplandırılır. İlk başlık altında iş veya çalışma ile ilgili kararlara katılım ve örgütsel kararlara katılım yer almaktadır. İş ve çalışma ile ilgili çalışanın doğrudan katılımı söz konusudur. İş katılımına örnek konular; çalışma düzeni, saatleri, görevler, rol ve sorumluluklardır. Örgüt ile ilgili kararlara ise dolaylı (genellikle temsilciler aracılığıyla) katılım görülmektedir. Örnek olarak daha çok örgütsel boyutta alınan, örgütün tümünü etkileyecek nitelikte olan politikalar, stratejiler ve mali kararlar gibidir (Joensson, 2008: 597). İkinci başlık altında ise kararlara katılım bireysel olarak veya grup ile katılım uygulamaları şeklinde ele alınmaktadır. Bireyin katılımı, ilgili konu üzerinde tam hâkimiyet ve uzmanlık gerektirmesi düşünülen bir olgudur. Kararlara katılım, resmi veya resmi olmayan gruplar tarafından farklılık gösterebilen iş ile ilgili durumlarda

içgüdüsel veya planlanmış-programlanmış şekilde gerçekleştirilebilir. Kararlara katılıma dair günümüz örgütsel uygulamalarına bakıldığında bunların kendi kendilerini yöneten takımlar ve kalite çemberleri olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Faught ve McCullough, 2001: 34).

Ayrıca Amerika kaynaklı birçok çalışmada temel katılma yolları olarak endüstriyel demokrasi, kalite çemberi ve Scanlon planından söz edilmektedir. Bu uygulamalardan kısaca şu şekildedir (Peters ve diğerleri, 1982);

- **Endüstriyel Demokrasi:** Çalışanların önemli görülen bazı kararlara katıldığı bir örgüt yönetme sistemi olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin; çalışma prosedürleri ile görevlerini kendileri belirlediği, performanslarının değerlendirilmesinden ve bunun sonucunda ödüllendirilmesinden yine kendileri sorumlu olduğu özgür çalışma grupları örnek olarak gösterilebilir (Peters ve diğerleri, 1982),
- **Kalite Çemberi:** Küçük bir çalışan grubuna, kaliteyi artırma ve işlerinde üretilen mal veya hizmetlerin maliyetlerini düşürme, diğer üretim ve verimlilik sorunlarını çözme görevi verilen bir katılımcı yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır. Kalite çemberindeki çalışanlara, genellikle bu göreve nasıl yaklaşacakları hususunda özerklik verilir ve bu çalışanlar istatistiksel süreç kontrolü dâhilinde eğitilebilirler (Özalp, 1988:51).
- **Scanlon Planı:** Amerika Birleşik Devleti Birliği lideri Joseph Scanlon tarafından 1899-1956 yılları arasında geliştirilmiş ve kendi adını alan bir planlama yöntemidir. Bu plana göre çalışanların, parasal ikramiyeler ile üretkenliği artırmaya ve üretim sorunlarının çözümü konusunda katılımlarını sağlamalarına motive oldukları bir kazanç programıdır (Follet, 1941). Bu programa göre; örgütte her birimde denetçiler ve çalışanlardan oluşan bir üretim komitesi oluşturulur, bu komite çalışanlardan kaynaklanan maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için önerileri takip eder. Sağlanan kazanç, maliyet tasarrufu veya iyileştirilmiş üretimin değeri gibi yalnızca öneride bulunan kişilerle değil, tüm gruba paylaşılır (Webb ve diğerleri, 1987:50).

Kararlara katılım, resmi (formal) ya da resmi olmayan (informal) olarak belirli teknikler ile bireysel veya grupsal olarak gerçekleştirilebilen bir durum olarak görülmektedir. Örgütlerde, merkezi karar verme süreçlerinden, daha merkezi olmayan bir karar verme sürecine geçtikçe, ilgili olan bütün çalışanların kararlara katılımı konusu daha da önemli bir hal almaktadır (Owens, 1987:286).

Kararlara katılım tekniklerini ise aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;

- **İstişari Katılım:** İstişari olarak kararları verme hakkı yöneticindedir ve o iş ile ilgili olan diğer çalışana veya yöneticiye danışabilir ya da görüşlerini de bildirebilir.
- **Demokratik Katılım:** Demokratik karar vermede ise karar, kişinin bizzat kendisi tarafından değil, bir bütün olarak görülen grup tarafından verilmektedir (Cockrell, 1991:25).

Kararlara katılım; yetki devri, âdemi merkezîyetçilik veya personel güçlendirme ile benzer yanları olmasına karşın birbirleriyle karıştırılmamalıdır. Yetki devri, yöneticinin kendine ait olan hakkını daha iyi sonuçlara ulaşabilmek adına astına devretmesidir. Bir diğer tanım ile yetki devri; yöneticinin, yapılan işin sonuçlarından sorumluluğu olduğu için gerekli olduğunu düşündüğünde kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuçlar elde edebileceği düşüncesiyle bir astına geçici nitelikte devretmesidir (Koçel, 2003:417). Devir geri alınabilir bir inisiyatifdir ve yetki devri ile yapılan işlerin sonuçlarından yönetici sorumludur. Ademi merkezîyetçilikte (yerinden yönetim) ise karar mekanizmasının alt basamakta görev alan orta kademedeki yöneticilerde de işlemesi söz konusudur. Böylece otorite dağılarak, orta kademe yöneticilere daha az ihtiyaç olacaktır (Ertürk, 2012:136).

Kararlara katılım, çalışanların sorunlarının çözümünde ve kararların alınması anlamında etkinliğin artırılması ve örgüt dahilinde demokratik ortamın oluşturulması gibi yönleri ile personel güçlendirmeye benzemesine karşın, imkân verildiği takdirde süreçlere katılımın sağlanması hususunda personel güçlendirme kavramı ile farklılaşmaktadır (Koçel, 2003:414). Personel güçlendirme; çalışanı, süreçler ve sonuçlarla beraber bizzat işin sahibi haline getirmektir (Aytemiz Seymen, 2000:74). Güçlendirmenin, herkesin istediği her şeyi yapması gibi anlaşılması gerekmektedir. Güçlendirme davranışları temel anlamda; takdir etme, destekleme, inanma ve güvenme gibi çalışanlara, işletme içerisinde değer verilen hususları ve kendilerinden yönetimin ne gibi beklentileri olduğunu göstermek olarak ifade edilmektedir. Bu durumda çalışarlarda rol belirsizliği ve rol çatışması durumunun azaltılabileceği düşünülmektedir (Klidas ve diğerleri, 2007:81).

Personel güçlendirme kavramı çalışanların, işletmenin örgütsel anlamdaki 4 girdisini paylaşması olarak tanımlanabilir. Bunlar: işletmenin performansı ile ilgili olan bilgilerin paylaşılması, çalışanların işletme performansını idrak etmeleri ve katkıda bulunmasına imkân tanıyacak olan bilgilerin paylaşılması, işletme performansı ile ilgili birtakım ödüllerin paylaşılması ve işletmenin performansına etki edecek olan karar verme yetkisinin paylaşılması olarak ifade edilmektedir (Bowen ve diğerleri, 1992:31). Güçlendirmede temel amaç, kararlara en yakın olan ve uygun bilgilere sahip olan çalışanın karar vermesidir (Kusy ve diğerleri, 1997:39). Kararlara katılım ise çalışanların karar verme sürecinde daha kapsamlı ve aktif olarak rol almalarını ifade etmektedir. Kararlara katılım vesilesiyle; karar kalitelerinin iyileştirilmesi, verimlilik anlamında artış, çatışmaların ve sürtüşmelerin önlenmesi, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların dengesi, çalışanların güdülenmesi, personel devir hızının (turnover oranı) azalması sağlanmaktadır (Eren, 2003:503). Kararlara katılımın; personel güçlendirme, yetki devri ve ademi merkezîyetçilik ile arasında çok ince bir ayrım olması ile birlikte kararlara katılımında herhangi bir sınırlama veya sınıflandırmanın söz konusu olamayacağı görülmektedir. Verilecek olan karara bağlı olarak derecelendirilebilir bir şekilde katılımın sınırları belirlenmeli bunun için de yöneticilik bir statüden çok daha fazlası olmalıdır.

Özetle; kararlara katılım, benzer diğer kavramlara nispeten daha çok yönlü bir kavramdır ve sınırları daha geniştir.

Katılım konusundaki bazı önemli noktalar; işbirlikçi yaklaşıma sahip olmak, kararları beraberce almak, hep beraber ortak olan sorunlara yönelik çalışma ve karşılıklı etkileşim içerisinde bulunma olarak belirtilmektedir (Akdemir, 1992:18). Bu bağlamda bilinçli bir yönetici, astlarının kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki işlerinde kararlara katılmalarına imkân tanıyarak, onların yetkinliklerine olan güvenini gösterdiği gibi daha sağlıklı kararlar alınmasının da önünü açmış olur. Bu sayede çalışanlar tarafından saygı kazanılarak, onlar üzerindeki etkileme gücünü de artırır. Özetle, hiyerarşik yapıda yönetici kademesinde olmayan çalışanların kararlara katılmalarını sağlamak suretiyle etkilemek de mümkün görülmektedir (Aydın, 2014: 275). Kararlara katılım kavramını liderlik açısından incelemek gerekirse; ilgili yönetim ve organizasyon literatüründe demokratik liderlik yapısında kararlara katılım uygulamalarından örnekleri fazlasıyla görmek mümkündür. Demokratik liderlikte yöneticiler, çalışanların kendi fikirlerini rahatça paylaşabileceği bir ortam oluşturur. İş görenler veya çalışma grupları kendi fikirlerinin neler olduğunu söyler ve demokrat yönetici de tüm bunlar arasından kendine en doğru geleni seçerek uygulamaya koyar. Yönetim ve organizasyon alanının demokratik liderlik başlığı altında da kararlara katılım örnekleri görülmektedir ancak kararlara katılım türleri açısından değerlendirildiğinde tam katılım olarak özgür bir yöntem olmadığı görülmektedir (Seçkin, 2018).

1.4. KARARLARA KATILIM TÜRLERİ VE UYGULAMALARI

Katılım öz itibariyle farklı yazarlar tarafından, aynı sonuca sahip olabilecek veya süreç olarak farklı ve sonuç açısından da değişiklikler yaratabilecek bazı farklı adlar ile türlerine ayrılmıştır (Bakan, 2008:33). Yönetime katılım ile kararlara katılım birbirleriyle oldukça karıştırılmakta olan iki konudur. Yönetime katılım; karar verme ve yönetim aynı anlamda iki kavram olarak görülmekte ve bununla beraber yöneticiler karar vericiler oldukları için katılanların yönetici niteliğinde sorumlulukları olduğu da varsayılmaktadır. Oysa ki kararlara katılım; sorumluluk, hak ve görevler fazlasıyla değişkenlik göstermektedir. Bu bağlamda kararlara katılımın birbirinden farklı türlerinin ve yöntemlerinin olduğu görülmektedir.

Eren'e göre katılımın başlıca iki anlamını aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Eren, 2007: 400):

- Ekonomik anlamda katılım, işverenin istihdam ettiği bir yahut daha fazla kişiye işletmenin kârları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir.
- Politik anlamda katılım, bütün vatandaşların kamusal işlerin yönetimine doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır.

Shaskin'e göre ise katılım türleri üç metod olarak bölümlere ayrılmaktadır. Bunlar (Sashkin, 1976:75-86):

- Çalışanların karar verme süreçlerinde bireysel olarak katılımları ile bireysel amaçlarını belirlemeleri veya kendi kararlarını oluşturmalarıdır.
- Çalışanların bir yönetici ile birlik oluşturması suretiyle karar verme amaçlı takım oluşturulmasıdır.
- Çalışanların hepsinin birim ve statü gözetmeksizin bir karar konusunda karar verme grupları oluşturmaları ile katılmasıdır.

Eren (2007) ve Shaskin'e (1976) göre bahsedilen katılım türlerinde biçimsel (formal) veya biçimsel olmayan (informal) yapıları ile karşılaşmak mümkün görülmektedir. Biçimsel olarak kararlara katılıma, kalite çemberlerini, biçimsel olmayan türüne ise uzlaşılma için grupların kendi görüşlerini paylaşabildiği yapı tipi örnek gösterilmektedir (Cockrell, 1991:25). Kalite çemberleri, işletmenin verimliliği, etkinlik ve etkililiği alanında geliştirme, öneriler sunma veya sorun çözme amaçlı kurulmuş olan beş ila on kişilik küçük çalışma gruplarıdır. Fikir alışverişleri ile paylaşım teşvik edilmekte ve bu sayede çalışanlarda takım çalışması alışkanlığı da geliştirilmektedir. Çalışanlar karar verme süreçlerine doğrudan kendileri veya dolaylı olarak yine çalışanlar tarafından seçilen temsilciler ile katılabilmektedir (Sashkin, 1976:75-86).

Katılımcılık türleri Cotton ve diğerleri (1988) tarafından altı farklı başlık olarak aşağıdaki maddeler halinde ele alınmıştır (Cotton ve diğerleri, 1988:8-22):

- Çalışanların Sahipliği Sisteminin Yarattığı Katılım: Hisse sahipliği olan çalışanlar karar alma konusunda aynı işletme ortakları gibi yetkiye sahiplerdir. Bu katılım türünde dolaylı olarak katılım şekli söz konusudur. Nedeni ise yönetici kadrolarının profesyonellerden oluşması çalışanların da işletmenin sahipleri konumunda yer almasından kaynaklanmaktadır.
- Danışmacı Katılım: Çalışanların yaptıkları işler ile ilgili uzun dönemli, doğrudan ve formal yapıda olan bir katılım türü olarak tanımlanmaktadır. İş kararlarına katılım ile karşılaştırıldığında ise; çalışanların, kararların alınması hususunda sadece görüşlerini belirtmeleri suretiyle kararların sonuçlarında daha az etkin olduğu söylenebilir.
- İnfomal Katılım: Çalışanların yaptıkları işler ile ilgili konularda yöneticileri ile bireysel olarak karşılıklı ikili ilişkileri sonucunda meydana gelir. Katılımcı gruplara sahip olmayan örgüt yapılarında informal olarak gerçekleşir.
- İş Kararlarına Katılım: Uzun dönemli bir süreç yapısına sahip olan, kararların şekillenmesinde ve gelişmesinde çok önemli etkilere sahip olarak iş kararları hakkında katılım sağlanacak olan bu katılım türü formal bir yapıya ve doğrudan bir etkiye sahiptir.

- **Kısa Süreli Katılım:** Alınacak kararlarda doğrudan etkiye sahip ve formal yapıda olan bir karar türüdür.
- **Temsili Katılım:** Yönetim kurulunda yer alan işçi sendikaları veya işçi temsilcileri aracılığıyla katılım örneğinde olduğu gibi o işletmede alınacak olan katılım türü olması ile beraber, dolaylı ve formal bir yapısı vardır (Aktaran: Bakan ve diğerleri, 2008).

Dış Katılma	İç Katılma
<ul style="list-style-type: none"> • Görevi üstler tanımlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Görevler kişinin kendi tarafından tanımlanır.
<ul style="list-style-type: none"> • Performans için gerekli davranışlar diğerleri tarafından tanımlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişiler, görevini gerçekleştirirken olması gereken davranışları kendisi
<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticiler performans hedeflerini tek başlarına belirler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlar ve yöneticiler performans hedeflerini beraberce belirler.
<ul style="list-style-type: none"> • Belirlenen hedeflerdeki önem başkaları tarafından tanımlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belirlenen hedeflerdeki önem kişilerin kendileri tarafından tanımlanır.

Tablo 3- Dış Katılma ve İç Katılma Arasındaki Farklar (Uyar, 2007:16)

Tablo 3'te ise katılmanın kurallarının kim tarafından belirlendiğini ifade eden dış ve iç katılma unsurlarına ve aralarındaki farklılıklara yer verilmiştir. Buna göre katılımı, türleri olarak dış katılım ve iç katılım olarak ikiye ayırarak sınıflandırmak mümkündür (Uyar, 2007: 15-16):

- **Dış Katılım:** Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili alacakları kararlarda daha az kontrol edildiklerinde ortaya çıkmaktadır. Kendiliğinden meydana gelen bu katılım, insan doğasının ve psikolojisinin bir gereği olarak görülmektedir. Yaptıkları işe dair daha az güce sahip olan kişilerin sahip oldukları yetkilendirme de bununla orantılı şekilde daha az olacaktır.
- **İç Katılım:** Çalışanlara daha çok sorumluluk vermek isteyen yöneticiler, iç katılımın gelişimini yetkilendirme ile cesaretlendirmelidir. İç katılmada çalışanlar özel bir projeye veya kendi motivasyonlarına dayalı olan programlara katılırlar. İç katılma; üst yönetim tarafından, çalışanlardan istenmektedir. Bu sebeple üst yönetim, çalışanlarını amaçların tanımlanması sürecine dahil etmelidir (Aktaran: Bakan ve diğerleri, 2013).

Kararlara katılımın örgüt içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulama haline getirilebilmesi için Shiparski ve diğerlerine (2005) göre şu koşulların gerekli olduğu düşünülmektedir (Aktaran: Cihangiroğlu, 2009:105):

- Çalışanların korku ve ümitlerinin açığa çıkartılması: Katılımın sağlanabilmesi için klasikleşmiş olan hiyerarşik örgüt yapısında üst yönetimin desteği ile değişiklikler yapılmalıdır. Bu değişikliklerden dolayı çalışanların korkularını giderici, ümitlendirici politikalar geliştirmek gerekmektedir.
- Değişime karşı direnç ile mücadele etmek: Kararlara katılımın sağlanacağı uygulamalara geçiş döneminin başlarında direnç ile karşılaşılabılır. Değişimi destekleyen ve direnen gruplar arasında bir çatışma ortaya çıkmaması için katılımın fayda yaratacağına ilişkin ikna edici yaklaşımlar sergilemek gerekmektedir.
- Kararlara katılım konusunda eğitim vermek: Hem çalışanlar hem de yöneticiler için kararlara katılım süreçlerine ilişkin eğitimler planlanmalı ve uygulama başlamadan evvel maliyetleri gözetmeksizin bu eğitimler gerçekleştirilmelidir. Örgüt bütününe eğitimleri anlaşılabilir düzeyde alması ve kararlara katılım ile ilgili bilgi sahibi olması oldukça önemli bir konu olarak görülmektedir.
- Örgütsel anlamda planlamalar ve destekler: Başarılı bir kararlara katılım uygulaması için; örgüt içerisinde üst yönetim dahil tüm çalışanlar tarafından desteklenmesi ve kabul edilmesi gerekmektedir. Ancak böylelikle sözde katılım kavramından uzaklaşılarak örgüt bütününe nüfuz edilmesinin sağlanacağı düşünülmektedir.
- Paylaşılan kararların sınırı: Kararlara katılım sürecine ilişkin en temel sorulardan biri, hangi kararların katılımcı bir şekilde verileceğine ilişkin bir listenin olup olmayışdır. Böyle bir listenin varlığından söz etmek mümkün değildir. Özetle; kararlara katılımı, bütün kararların verilmesinde uygulanmakta olan bir süreç olarak ele almak gerekmektedir.
- Yöneticilerin rolleri: Yöneticilerin tüm kararları kendinin vermesi yerine, kararlara katılım sistemi tasarlayıcı bir role bürünmeleri gerekmektedir. Yöneticiler bu hususta kendilerinin değersizleştiği korkusuna kapılabilmektedir. Fakat bu korkuları gerçekleştirilecek olan eğitim programları ile giderilebilir.

1.5. KURAMSAL AÇIDAN KARARLARA KATILIM

Kararlara katılıma dair ilgili literatür araştırması yapıldığında yönetim kuramlarından; davranışçı kuram, sistem kuramı ve klasik kuram ile düşünce kuramlarından ise; insan gelişimi büyümesi kuramı, demokratik kuram, verimlilik etkililik kuramı, demokratik ve sosyal kuram ile olan ilişkileri açıklanacaktır. Literatür taraması dahilinde

kararlara katılım ile ilişkili olan bazı deney ve araştırmalar da ilgili konu dahilinde kısaca açıklanmıştır.

1.5.1.Yönetim Kuramları ile Kararlara Katılım

Bu bölümde, örgütsel hedeflere ulaşma çabasında yöneticilerin karşılaştığı sorunları çözmeye kullanılan yönetim kuramlarından Klasik Kuram, Neoklasik Kuram ve Sistem Kuramının kararlara katılım ile ilişkisi incelenecektir.

1.5.1.1. Klasik Kuram ve Kararlara Katılım

Klasik kuramda katılıma yer verilmemekle birlikte temelinde biçimsel bir örgüt yapısının benimsenmesi konusu üzerinde durulmuştur. Biçimsel örgüt yapısı, “belli ortak amaçları gerçekleştirmek üzere birden çok bireyin bilinçli, kastî yani planlı olarak bir araya getirilmesi, çabalarının biçimsel olarak eşgüdümlemesi” olarak tanımlanır (Bursalıoğlu, 2005:127). Klasik Kuram’a göre yer, örgüt ve zaman farkı gözetilmeksizin yüksek kâr, verimlilik ile etkililiğin en iyi yönetim tarzları ve en iyi örgüt yapıları sayesinde mümkün olabileceği savunulmuştur (Balci, 2005:124). Bu kuramda insan faktörü göz ardı edilmiş, kapalı sistem benimsenmiş mekanik örgütsel yapılarla insan hep ikinci planda tutulmuştur. Klasik Kuram’a göre insan, rasyonel bir varlıktır ve üretim faktörü olarak ele alındığında ise pasif bir niteliğe sahiptir (Demirci, 2009: 169). Biçimsel örgüt yapısına duyulan güven, çalışanlara(insana) olan güvenden üstün tutulmuştur. Klasik Kuram’a göre emir-komuta ilişkisi dahilinde çalışanlar sadece yönetim tarafından verilen kararlara uymakla görevlendirilmiş, yaptıkları işlerle ilgili herhangi bir kararlara katılım durumu söz konusu bile değildir.

H. Fayol (1916) yönetim süreçlerini; planlama, örgütlenme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak belirlemiş, resmi (formal) yapıya önem vererek çalışanlardan çok yönetenlere güvenileceği görüşünü savunmuştur. Fayol’a göre örgütlerin tek adam tarafından yönetilmesi ve merkezi kararlar alınması savunulmuştur. Fayol’un yönetim süreçlerini planlama ile başlatması ancak karar sürecinin nasıl oluştuğunun önemini göz ardı etmesi uygulamanın çelişen yönlerindedir (Bursalıoğlu, 2005:18-19). Max Weber’in bürokratik yaklaşımında otoriter ve katı yönetim uygulamaları söz konusudur. Bürokratik örgütlenmenin ortaya çıkışının, örgüt yapılarının büyümesi, uzmanlaşma ve iş bölümü gereği, kuralların önceden belirlenmesinin önemi, hiyerarşik yapının yönetime sağlamış olduğu denetim kolaylığı, kapitalist ekonomi çerçevesinde kâr amacının rasyonel örgütlenmeyi ve düzenlemeyi gerektirmesi gibi faktörler gerekli hale getirmiştir. Davranışsal yaklaşım savunucuları tarafından oldukça eleştiri almıştır (Dursun, 1992: 135).

Özetle; klasik kuram savunucuları, geliştirdikleri ilkeler ile en iyi örgüt yapısına nasıl ulaşılabileceği sorunsalı üzerine yoğunlaşmıştır (Koçel, 2003:195). Kuramın temel konusu

örgüt ve verimlilik. Hem örgüt hem de verimlilik fazlasıyla önemli olduğu görüşüyle incelenmiştir. Kuram, İnsanı neredeyse hiç değer verilmeyen sadece rasyonel bir varlık olarak ele almıştır. İnsan faktörüne değinilen tek ilke; “sürekli denetlenmesi ve cezalandırılması gerektiği” olmuştur (Torun, 2010:418).

1.5.1.2. Neoklasik (Davranışsal) Kuram ve Kararlara Katılım

Klasik kuramın en çok eleştiri alan yanı olan insan faktörünü ikinci plana atmasına tepki olarak ortaya çıkan neoklasik kuramın temelinde insan ilişkileri yaklaşımı ve klasik kuramın üzerinde durmadığı diğer konular yer almaktadır (Koçel, 2003:205). Neoklasik Kuramın ağırlıklı olarak üzerinde durduğu konular; karar verme, çalışanların örgütten beklentisi, insan davranışları, beşeri(kişiler arası) ilişkiler, gruplar oluşturma, grupların birbirlerine tepkileri ve davranışları, gruplar veya kişiler arasındaki çatışma nedenleri, rasyonel davranışlar ve iletişim, informal (gayri resmi) yapıli örgütler, algı ve tutum kavramları, güdüleme, iş tatmini ve verimi ile ilişkiler, liderlik etmek, örgütlerde değişime ve gelişime yer vermektir (Demirci, 2009: 172).

Kararlara katılım ile ilgili ilk uygulamalar davranışsal (neoklasik) kuram ile görülmeye başlamıştır (Aksay ve Ural, 2008: 437). Çalışanların örgüt yapısındaki görevleri dâhilinde yapacakları iş gereği birlik oluşturmaları ile ortaya çıkan doğal gruplar; endüstrileşmiş batı toplumlarında çalışanların yönetime ve karar süreçlerine katılmaları ile geçmişten günümüze artarak önem kazanmaktadır. Katılım bir grup olayı olarak gerçekleştirildiği sürece başarılı ve etkili sonuçlar doğurur (Şimşek, 2005: 84).

Özetle davranışsal kuramda; yöneticiler, onlara bağlı olarak çalışmakta olan çalışanlara karşı aile büyüğü gibi davranışlar sergilemiş ve kararlara katılımın sınırlı hale gelmiştir. Sınırlandırılmış olan kararlara katılım ile yöneticiler ve çalışanlar arasında fikir paylaşımı veya danışma olsa bile son karar verici yine yöneticilerin kendileri olarak görülmüştür (Tozlu, 2014).

1.5.1.3. Sistem Kuramı ve Kararlara Katılım

Sosyal bilimler alanında sistem kavramı, belirli parçalardan (alt sistemlerden) oluşan bir bütün olarak ele alınmaktadır. Her sistem de daha büyük sistemler içerisinde alt sistem niteliğindeki bir parçadır. Bu nedenle, tüm parçalar birbirleri ile ilişkili ve etkileşim içerisinde. Sistem kuramı da bu etkileşimleri neden-sonuç ilişkisi çerçevesinde incelemektedir (Dinçer ve diğerleri, 2009:87).

Immegart (1973)'a göre Sistem kuramı yalnızca yeni ortaya çıkan bilimsel bir disiplin değildir. Sistem kuramı; bazı durum, gelişme ve olayların incelenme sürecinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot ve bir yaklaşımdır (Koçel, 2003:126). Bu yaklaşımda asıl amaç; örgüt içerisinde var olan grupların(birimlerin) ve kişiler arası olan

iletişimin, bu iletişimin niteliğinin ve karşılıklı olan etkileşimlerinin birbirleri üzerinde ne türde etkiler ortaya çıkardığını araştırmaktır. Bu kuramın ortaya çıkmasında; klasik kuramda benimsenen kapalılık ve katılıktan vazgeçme, örgütleri daha kapsamlı inceleme gerekliliği öncü olmuştur. Sistem kuramı ile davranışsal (neoklasik) kuramın elde ettiği bulguları, uygulamalarda daha etkin kullanım fırsatı ortaya çıkarılmıştır. Sistem kuramı ile incelenen bir diğer husus ise, örgütü etkilemekte olan tüm parametreler ve değişkenleri bir arada ele alma fırsatı yaratmış olmasıdır. Böylelikle daha sağlıklı genelleme yapma imkânları sağlanmış olacaktır (Koçel, 2003:181-196).

Sistem kuramında örgütler yapboz gibi parçalardan oluşan bir resim gibi ele alınmaktadır. Bu yapboz parçalarına örgütsel hedefler, süreçler ve stratejiler örnek gösterilebilir (Demirci, 2009: 173). Sistemin parçaları arası uyumu, önemli yanları, amaçları, süreçleri ve özellikleri açısından ele alınması ile ilişkilerinin incelenmesine yoğunlaşmıştır (Dinçer ve diğerleri, 2009:88). Örgütte alınmakta olan kararları rutin ve yaratıcı kararlar olarak ayıran Simon ve March (1975), yaratıcı karar vermeye hiyerarşik yapıda sistemin alt düzeylerinde yer alan çeşitli düzeylerdeki birimlerin olabildiğince çok katılmaları gerektiğini belirtmektedirler. Sistem yaklaşımı savunucuları yetki devri kavramına değinerek, karar verme sürecinin özünde âdemi merkeziyetçilik fikrinin her zaman var olduğunu savunmaktadırlar. Sistem yaklaşımı savunucularına göre, insanın anlama kapasitesi vardır ve bu kapasite sınırlıdır. Bu sınırlılık nedeniyle bir insanın problemlerin tüm yönlerini görmesi oldukça güçtür. Bu nedenle, karar vermeye geniş ölçüde katılım sağlanmalıdır. Sistem kuramının temel konusu sorunun büyük veya küçük olması değildir. Sistem dâhilindeki sorunun parçalandırılarak daha küçük hale getirilip, çalışanların (sistemin alt düzeylerinin) bilgi ve becerilerini yansıtabilecekleri şekilde, uzmanlık alanları ile orantılı olarak bölüştürülmesi ve bu sayede katılımın sağlanmasıdır (Aksay ve Ural, 2008: 438).

Kararlara katılım, sistem yaklaşımında örgüt normlarını destekleyici şekilde alt grupların var olan tüm gücünü harekete geçiren bir yöntem olarak görülmektedir. Sistemi oluşturan bütün alt sistemin ve üst sistemin (örgüt çevresi) işlevselliğini arttırarak katılım sayesinde birlikte harekete geçmek, bu yaklaşımın diğer yaklaşımlardan farkı olarak gözlemlenmiştir (Açıkgöz, 1984a: 23). Yöneticinin karar verme sürecinde tam bir otorite ve kontrol sağlaması ile meydana gelen otokratik yönetim anlayışı ile klasik yönetim kuramında, yöneticilerin kimseye danışmadan tek bir otorite merkezi olarak bir başlarına karar vermeleri ile ilgilenen süreçler incelenmiştir (Seçkin, 2018:18). Neoklasik (davranışçı) kuramda ise; yöneticilerin çalışanlara bir aile büyüğüymüş gibi davranmaları, kararlara katılım fırsatı tanır gibi görünseler de sadece danışıp nihai kararları yine kendileri almaları ile sınırlandırılmış nitelikte bir katılımdır. Kararlara katılımın işlevsel bütün sistem öğelerinin birleşmesi halinde sağlıklı işleyebileceği anlayışını benimseyen kuram ise sistem kuramıdır. Katılım bir yetki

olarak ast çalışanlara dağıtılmıştır. Bu şekilde çalışanlar ve yöneticiler işbirlikçi tutumda çalışarak birbirlerine yardımcı olurlar (Köklü, 1994: 16).

Sistem kuramının eksik görülen bazı yanları ise; mevcut olanı analiz etme ve çözümlene odaklı olması, değişime açık olması ve bu değişimin kötü yönde olması halinde diğer alt sistemlerinde değişimden kötü yönde etkilenmeleri, son olarak ise ele alınan sistemden daha büyük bir sistem söz konusu olduğunda insan faktörünün de diğer alt sistemler gibi göz ardı edilmesidir (Dinçer ve diğerleri, 2009:90).

1.5.2. Düşünce Kuramlarında Kararlara Katılım

Katılım birbirinden ayrı görüşler ile farklı yazarlar tarafından birçok şekilde gruplandırılmıştır. Bunlardan bazıları; İnsan gelişimi ve büyümesi kuramı, demokratik kuram, sosyalist kuram, verimlilik ve etkililik kuramları olarak dört grup ile bölümlendirilmiştir.

1.5.2.1. Demokratik Kuramda Kararlara Katılım

Demokrasi kavramı, örgüt içerisinde grupların veya resmi olmayan (informal) bir şekilde meydana gelmiş olan grupların kendi kendilerini yöneterek bunun sonucunda üretimi gerçekleştirmesidir (Ulutaş, 2011:12). Aynı zamanda demokrasi, kararlara katılımın özü olarak nitelendirilmiştir. Uygulamaların çalışanlar ve yöneticilerin birliğiyle demokratik şekilde kararlara katılım ile gerçekleştirilmesi bu kuramın temel yapı taşıdır (Tozlu, 2014). Bireylerin sağlıklı, tutarlı ve üretken bir kişilik yapısına kavuşabilmeleri için; gerekli olan tüm insan yeteneklerinin gelişimine olanak sağlamak ve bu sayede toplumsal düzeyde bir demokrasi ile kararlara katılımın sağlanmasına fırsat sunmak gerekmektedir. Bireylerin dâhil oldukları örgüt yapısında yönetime etkin bir şekilde katılımları ile rol almalarını ve bu sayede doğrudan kararlara katılımlarını savunan görüş demokratik kuram ile açıklanmaktadır (Arıkan, 1979: 26).

Demokratik kuramın ana varsayımı ise insanların farkında olmadıkları potansiyellere sahip olduğu, bu potansiyellerin etkili ve akıllıca toplumsal kararlar almak için olduğudur. Gereken düzeyde potansiyelin olmadığı durumlarda ise demokrasi sayesinde kendilerini geliştirilip, bu vesile ile değişimin gerçekleşebileceği varsayılmıştır. Demokratik sistem düzeninin sürekliliğinin sağlanması için sadece siyasal düzeylerde değil, bütün ekonomik, toplumsal ve sosyal alanlarda (aile, örgüt, okul, işyeri) katılım olması gereklidir (Açıkgöz, 1984a: 23). Yönetimsel veya toplumsal sistemler dâhilinde katılımın belirli birey veya gruplar tarafından gerçekleştirilmesi kamusal anlamda olan ilişkilerin yaygınlaşmasını ve geliştirilmesini engellemektedir. Tüm bu sebepler dâhilinde yönetimsel örgütler tarafından konuya gereken önem verilmeli ve o doğrultuda hareket edilmelidir. Aksi halde bireyler veyahut gruplar arası örgütsel çatışmalar yaşanabilir. Bu çatışmalar kurum geleceği açısından farklı sıkıntılar meydana getirebilir. Örgüt içi ilişkilerde istenilen ve hedeflenmiş olan başarıya

ulaşılmak ilgili kurum lehine çok önemli kazanımları da beraber sağlamaktadır. Katılım kavramına gereken önemlerin verildiği takdirde demokrasi olgusunun sürekliliği daha da kolay olabilmektedir (Karaçor, 2009: 127). İnsanlar yaşamlarının her alanında katılım gerçekleştirmelidir. Bazı yazarlar, geniş anlamda olabilecek kararlara katılım yerine temsili veya dolaylı katılım görüşünü savunmuştur. Bu bağlamda toplumsal anlamdaki etkililiği ve kararlılık yapısını zayıflatma ile negatif yönde etkileyebileceği sonucunu savunmuşlardır. Oysa katılım ve demokrasi birbirinden farklı ele alınamayacak kadar birbirlerini etkileyen ve iç içe olan iki konudur (Açıkgöz, 1984b: 10).

1.5.2.2. Sosyalist Kuramda Kararlara Katılım

Sosyalist kuram düşüncesi savunucuları sınıai demokrasi kavramı ile daha fazla ilgilenmiş ve bu yöntem ile yani örgütler içerisinde çalışanların da oyunu kullanarak katılımlarıyla yönetimde rol ve söz sahipleri olmasını istemişlerdir (Talas, 1976: 652). Kararlara katılımın; ilk defa sosyalist kuram düşünce savunucuları tarafından ele alınan bir konu olduğu söylenebilir. Sosyalist kurama göre katılım, çalışanın kendi ürettiği ürünü kontrol etmesi ve bu sayede kendi üretiminden veya örgütten yabancılaşımadan kurtulmasının temel aracı olarak görülmektedir (Açıkgöz, 1984a:23).

Sosyalist kuramda yabancılaşıma kavramı, kararlara katılıma dair görüşlerin temeli olarak görülmektedir. Alanında uzmanlaşma ve emek-sermaye ilişkisi neticesinde, çalışanlar hem yaratıcı hem de özgür olduğu belirtilen özüne ve ürettiğine kapitalist üretim şeklinde üretim ve iş alanlarında mevcut olan bu koşullar nedeniyle yabancılaşımaktadır. Yabancılaşıma sorununa çözüm olarak kararlara katılım fikri ortaya atılmıştır (Ertürk, 2012). Çalıştıkları işletmede kendileri tarafından üretilmiş olan bir ürüne sahip olamayan çalışan, emeğinin somut hale gelmesiyle oluşan ürüne de yabancılaşımaktadır. Tüm bu yabancılaşımaların önlenmesinin tek yolu; çalışanın, emeğinin ürün olarak somutlaşan sürecini kendisi yönetmesi ve bunun için de gerekli tüm üretim araçlarına sahip olmasıdır. Kendi üretimini kendi kontrol eden çalışan, böylece ekonomik anlamdaki özgürlüğüne de ulaşmış olacaktır (Açıkgöz, 1984b:9).

1.5.2.3. Verimlilik ve Etkililik Kuramında Kararlara Katılım

Düşünce kuramı yaklaşımlarında, kararlara katılımın dolaylı etkileri sonucu verimlilik ve etkililiğin ortaya çıkacağı görüşü savunulmuştur. Bu doğrultuda kararlara katılım olgusu verimlilik ve etkililik artırıcı yönleriyle ele alınan bir kavram olmuştur. Bu bağlamda savunulan yaklaşımlarda katılım, yalnızca bu iki olguyu (verimlilik ve etkililik) olumlu yönde geliştirecek bir aracı etken olarak görülmekle sınırlı kalmıştır (Açıkgöz, 1984b: 11-12). Verimlilik konusu birçok alanda ölçüm aracı olarak ele alınmıştır. Temelinde olan ana unsur ise, sürecin başlangıcında kullanılan tüm girdilerin ve kaynakların sonuçta elde edilen ürün, hizmet veya fikre olan etkilerinin başarılı olan kısmıdır. Verimlilik üretim anlamında,

faaliyetler öncesi girdiler ile faaliyetler sonrası çıktılar arasındaki ilişkidir. Verimlilik artışı için amaçlanan, aynı oranda veya daha az girdi ile daha fazla çıktı alınmasını sağlayacak metotların uygulanmasıdır (Üreten, 2006: 44). Etkililik kavramı ise; örgütlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetler ile ulaşmayı amaçladıkları sonuçlarını elde etme düzeylerini belirlemeye yarayan bir performans ölçütüdür (Yükçü ve diğerleri, 2009:2).

1.5.2.4. İnsan Gelişimi ve Büyümesi Kuramında Kararlara Katılım

Bu kuramın çıkış noktası, bulunduğumuz çağdaki insanların davranışlarını araştıran, birey kişiliğinin gelişmesine en uygun olacak koşulları belirlemeyi amaç edinen çalışmalardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda kuramın odak noktası siyasal, toplumsal ve ekonomik yapılar değil insanların psikolojik açıdan gelişimleridir. İnsanın doğasına iyimser bir bakış açısı ile bakıldığında, doğuştan birtakım davranışsal kalıplar getirmediği temel varsayımına dayanıldığında, geliştirilen ve bireyi konu edinmiş olan çalışmaların neredeyse tümünde katılımı destekleyici bazı düşünceler bulmak mümkündür (Arıkan, 1979: 27). Ancak bu kurama yöneltilen eleştiriler ele alındığında; günümüz koşullarında güdüleme, birey davranışları bazında değil grup davranışları anlamında etkileri ele alınmaktadır. Bu bağlamda bireysel güdülerin, örgütsel güdüler ile birleştirilmesi fazlasıyla önemli bir konudur (Ertürk, 2012:53).

İnsan gelişimi ve büyümesi kuramında yapılan çalışmalardan kararlara katılım ile ilişkilendirilebilir olarak, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile ilgili detaylar ise şöyledir; A. Maslow, motivasyon teorileri arasında en çok bilinen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile iki temel varsayım üzerinde durmuştur. Birinci varsayımsağlıklı bir bireyin gösterdiği her davranışın aslında ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayım ise bireylerin ihtiyaç sıralamalarına ilişkindir. Bireyin ihtiyaçları beş hiyerarşik grup (sırasıyla; temel fizyolojik ihtiyaçlar, güven ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, itibar görme ihtiyacı, kişisel bütünlük ihtiyacı) olarak sınıflandırılmıştır. İnsanların hep daha iyi durumda olmayı arzuladığı görüşünü savunan Maslow, henüz sahip olmadıkları sıralamadaki ihtiyaçları isteriklerini belirtir (Koçel, 2003:627). İhtiyaç giderilene dek davranışlarda güdüleyici değişimler meydana gelir ancak giderilen bir ihtiyaç davranışlarını etkilemez. Üst düzeyli ihtiyacın ortaya çıkarılabilmesi için alt düzeydeki ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir. Maslow'un kuramında en yüksek ihtiyaç olarak belirlenen, kendini tamamlama gereksinimidir. Temel ihtiyaçlar olarak belirlenen fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları belirli bir oranda karşılanmadan kendini tamamlama güdüsü ortaya çıkmaz (Çetinkanat, 2000: 11).

İnsancıl yaklaşımda görüşleri ve katkıları açısından en önemli isimlerinden biri olan A. Maslow kararlara katılım ile ilgili olan "Kendini Tamamlama" kavramını öne sürerek; gerekli uygun ortam sağlandığında her insanda olduğu varsayılan gizli güçlerin ortaya çıkacağını, kişinin bu durumun farkına varacağı ve sonuç itibarıyla kendini tamamlayacağını

savunmaktadır (Tozlu, 2014). Kişisel bütünlük ihtiyacı olarak da adlandırılan bu safhada birey, yaratıcı ve başarılı olma gücünü ortaya çıkarabilir. İnsan gerçek anlamda özgürlüğüne ancak bu seviyede ulaşabilmekle birlikte gerçek kişiliğini de bu seviye ile kazanmaktadır (Ertürk, 2012:72). Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı gereği, kararların paylaşılması sonucu ortaya bir güdülemenin çıkmakta ve bunun taktiksel nitelikte kullanılabileceği örgütlere önermektedir. Kararlara katılım ile çalışanların kendini gerçekleştirme güdüsünü hareketlendirerek hem yöneticiler hem de çalışanlar için rollerinde güven hissi oluşturacaktır (Köklü, 1994:8).

1.5.3. Post Modern Eğilimlerde Kararlara Katılım

1970-1995 yılları arası olan döneme damgasını vuran Post Modern eğilimler ile başlıca amaçlanan kavram kalitenin iyileştirilmesi olmuştur. Bu bağlamda örgütsel başarı kavramına dikkat edilerek şu konuların başarıya olan katkısından söz etmek mümkündür; Japonların çalışma ruhları ve yönetme şekilleri, Sağlıklı örgütsel kültür, örgütler arası karşılaştırmalar, çalışanların güçlendirilmesi ile örgüt içi takımlar oluşturma, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyeti odaklı toplam kalite yönetimi (Akat ve diğerleri, 1997:63). Post modern yaklaşımlar içerisinde; yöneticilerin, onlara bağlı olarak çalışan çalışanların katılımlarını sağlama amacıyla belirledikleri bazı konularda yetki ve sorumluluklarının belirli bir kısmını devretmeleri ile çalışanları güçlendirme sağlanır. Bu bağlamda “Çalışanların Güçlendirilmesi” kavramına, sadece kararlara katılım ile ilişkili olduğu için değinilmiştir. Çalışanların güçlendirileceği şekilde tasarlanan uygulamaların;

- Çalışanlar üzerinde motive edici,
- Yönetim kademesi ve örgüt ile bütünleştirmeler,
- Kararlardaki kalitenin artırılması,
- Sosyal anlamdaki ilişkileri düzenleyici
- İçlerinde öne çıkan olarak kişisel gelişimleri sağlaması gibi birtakım yararları olacağı görüşü savunulmuştur (Akçakaya, 2010:149).

1.5.4. Örgütsel Kuramlarda Kararlara Katılım

Örgütsel Kuramlarda kararlara katılımı ise; günümüzde örgütsel yapıların ve bireylerin kişiliklerinin gelişim şekilleri ilişkisi birbirleriyle fazlasıyla ilintili olan iki konudur. Örgütsel ve bireysel ihtiyaçların çelişkiler dâhilinde bulunduğu bu durumda ancak, mevcuttaki örgüt yapısının koşullara uyumlaştırılabilir hale getirilmesi, düzenlenmesi ve geliştirilmeleriyle ortadan kaldırılması mümkün olabilir. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için ise, iş çözümü veya iş genişletme yöntemi ile insanların yeterlilik alanları içerisinde bulunan işlerin üzerindeki kontroller ve bu işler ile ilgili kararlardaki katılımlarını yani söz haklarını arttırmalıdır (Köklü, 1994:9).

1.5.4. Kararlara Katılım ile İlişkili Olan Bazı Kuramsal Araştırmalar

Rensis Likert'in dört sistem yaklaşımının savunduğu dört farklı liderlik değişkeni vardır. Bunlar; Sistem 1 İstismarcı-Otokratik, Sistem 2 Yardımsever, Sistem 3 Katılımcı, Sistem 4 Demokratik liderlik değişkenleridir. Bu sınıflandırmalar arasında dördüncü sistemden birinci sisteme doğru güven azalmakta, kararlara katılım da azalmakla birlikte otoriter bir yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır, birinci sistemden dördüncü sisteme doğru ise kararlara katılım, güven ve özgürlük artmakta demokratik yönetim benimsenmektedir. Bu nedenle kararlara katılım kavramı ile ilişkilendirilen kısımlar olan sistem 3 ve sistem 4 modelleri kısaca şu şekilde açıklanacaktır (Ulutaş, 2011:21):

Sistem 3 Katılımcı Sistem olarak adlandırılmakta olan bu sistem ile lider (Ertürk, 2012:38);

- Astlara sınırlı ölçüde güvenir,
- Önemli gördüğü kararları kendisi almayı tercih eder,
- Önemli Ölçüde inisiyatif alır,
- Astlar kendini yeterince serbest hisseder,
- Astların görüşlerini alarak onlardan yararlanır,
- Astlara sorumluluk verir,
- Biçimsel olmayan (informal) örgüt yapısının varlığını kabul eder.

Sistem 4 Demokratik olarak adlandırılmakta olan bu sistem ile lider (Ertürk, 2012:38);

- Astlarına her konuda tam güvenir,
- Astların görüşlerini alır,
- Grup çalışmasını sever, geniş inisiyatif alır,
- Kararların birlikte alınmasını ister,
- Astlara geniş yetki ve sorumluluk verir,
- Ödüllendirme esastır,
- Astlar kendilerini tam anlamıyla serbest hisseder,
- Biçimsel olan (formal) ve biçimsel olmayan (informal) yapı vardır.

F. A. Heller ve G. Yukl'un (1969) çalışanların kararlara katılım derecelerine göre;

Kararlara katılıma dair araştırmalar yapan bazı yazarlar; çalışan konumunda olan bazı kişilerin kararlara katılım derecelerini belirlemek üzere birtakım modeller geliştirmişlerdir. Tablo 4'te görülen Heller ve Yukl tarafından geliştirilmiş olan karar doğrusu bir ucu katılımın sağlanmadığını, diğer ucu ise tam katılımın olduğunu ve bunlar arasındaki farklı isimlendirmeleri göstermektedir (Bakan ve diğerleri, 2005:30).

Astların Kararlara Etkisi Düşük Düzeyde		Astların Kararlara Etkisi Yüksek Düzeyde		
1	2	3	4	5
Açıklama olmaksızın yönetici tarafından	Açıklama yapılarak yönetici tarafından	Danışmacı karar verme	Birlikte karar verme	Astları yetkili kılarak (görevlendirerek) karar verme

Tablo 4- Karar Doğrusu (Heller ve diğerleri, 1969:230)

Tablo 4'te yer alan bu doğruya göre katılım dereceleri 1'den 5'e doğru katılımın arttığını belirtilmektedir. Her derecede farklı etkilerden söz edilmiş ve çalışanların kararlar üzerindeki etki dereceleri gösterilmiştir. Kararlara katılım derecelerini belirlemek üzere birtakım modeller geliştirilmiştir. Tablo 4'te görülen Heller ve Yukl (1969) tarafından geliştirilmiş olan karar doğrusu bir ucu katılımın sağlanmadığını, diğer ucu ise tam katılımın olduğunu ve bunlar arasındaki farklı isimlendirmeleri göstermektedir (Bakan ve diğerleri, 2005:30).

Victor Vroom ve Philip W. Yetton'un (1973) karar ağacı modeline göre; liderlerin en önemli özelliği olarak gördükleri çeşitli yapılardaki özgün karar verme kavramının önemine değinilmiş, karar verme süreci ve bu sürece hangi ölçüde katılım gerektirdiği liderlik tarzlarının üzerinde yoğunlaşarak 1970'li yıllarda karar ağacı (decision tree) adlı durumsal liderlik ile ilgili modeli geliştirilmiştir (Duncan, 1983:25). Modele göre her türlü karar vermede katılımın uygun olmadığı varsayımından yola çıkılmıştır. Astların kararlara hangi durumlarda katılacağına belirleyici faktörü kararın niteliği olarak belirtilmiştir. Kararların nitelik gereksinimlerinin belirleyicisi ise kararların grup faaliyetlerini etkileme dereceleridir. Kararların nitelik gereksinimlerinin düşük olduğu durumlarda verilecek kararların grup gereksinimlerine etkisi düşük olacağından, lider kararı kendisi vermeli ve bu kararı astlarına kabul ettirmelidir. Ancak verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse yani bir kalite gereksinimine sahip ise, liderin grubu karar sürecine dâhil etmesi ve katılımı sağlaması gerekmektedir (Zel, 2001:129-132).

Liderlerin birbirinden farklı liderlik stillerini benimseyebileceği bu modelde varsayılan hususlardandır. Modelde, lider davranışlarının en önemli yanlarından biri olan, karar verme kavramında astların katılımları konusuna değinmektedirler. Bu modelin amacı kararların niteliğini korumakla beraber, ilgili kararların astlar tarafından kabul edilmesini sağlamaktır (Vroom ve diğerleri, 1973:269). 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton bu modeli geliştirmekle, liderlerin karar verme süreçleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle "karar ağacı modeli" olarak da ifade edilmektedir. Geliştirdikleri bu modelde; örgüt içerisinde çalışmakta olan astların, kararlara ne zaman ne ölçüde ve nasıl katılacakları hususlarının da

açığa çıkarılması için karar verme biçimleri üzerine çalışmışlardır. Modele göre, yedi farklı karar verme biçimi vardır. Bunlar (Vroom ve diğerleri, 1973:101):

- Otokratik 1 (AI): Lider, edindiği mevcut bilgiler doğrultusunda problemi kendi çözümlmek için kararını verir.
- Otokratik 2 (AII): Lider, astlarından gerekli bilgiyi alır ve sonrasında problemi yine kendisi çözümlmek için karar verir.
- Danışmacı 1 (CI): Lider, karar vermeden evvel, astlarından bireysel tekliflerini ve düşüncelerini aldıktan sonra kararı kendi verir.
- Danışmacı 2 (CII): Lider, karar vermeden evvel, astlarının grup olarak tekliflerini ve düşüncelerini aldıktan sonra kararı kendi verir.
- Grup 1 (GI): Lider, problemi astlarıyla bireysel olarak tartıştıktan sonra ortak karar verilir.
- Grup 2 (GII): Lider, bütün astlarını grup olarak bir araya toplar ve kendi düşüncelerini empoze etmeden, demokratik bir yol ile problemin çözümü için karar verilir.
- Yetki Devreden (DI): Lider, problemin çözümüne dair gerekli bilgiler ve problem çözme sorumluluğunu astına verir, nasıl bir çözüme ulaştığı hakkında bilgilendirme ister (Vecchio, 1995:319).

Karar Ağacı modeli; karar verme olayını, algısal (kavram ile ilgili) bir süreç olmaktan daha çok, sosyal veya bireyler arası bir süreç olarak ele almaktadır (Baron, 1998:478). Bu bağlamda örgüt içerisindeki görev yapıları, düzenli ve düzenli olmayan birbirlerinden farklı faaliyetleri gerektirdiği için görev yapılarını yansıtacak şekilde liderlik davranışları da uyarlanmalıdır (Kılınç, 2019). Liderlerin; çalışan verimliliği ve etkililiğini artırmak için, farklı problemlerin çözüm süreci dâhilinde birbirlerinden farklı karar yöntemlerini kullanması gerekir. Tüm bu olası koşullar dâhilinde en iyi olarak tanımlanabilecek bir karar verme sürecinin olmadığı görüşünü savunan Vroom ve Yetton, karar verme durumunda uygun olarak kullanılacak liderlik tarzını ya da tarzlarını belirlemeye yönelik 13 tane sorun belirleyerek bir karar ağacı modeli oluşturmuşlardır.

Bu modelde sürecin her aşamasında “evet” ve “hayır” seçimlerine bağlı olarak değiştiği karar ağacı yönteminde ise sırasıyla aşağıdaki aşamalar söz konusudur (Cihangiroğlu, 2009:18):

- Sorunun tanımlanması
- Karar ağacının çizilmesi / yapılandırılması
- Olayların oluşma olasılıklarının atanması
- Beklenen getirinin (veya faydanın) ilgili şans noktası için hesaplanması geriye doğru, işlem

- En yüksek beklenen getirinin (faydanın) ilgili karar noktasına atanması geriye doğru, karşılaştırma
- Önerinin sunulması

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da belirlenmiş olan bazı avantaj ve dezavantajları mevcuttur (Kılınç, 2019):

Avantajları:

- Uygun bir zaman ve düzeyde astların katılımını sağlar
- Karar ağacı oluşturmak zahmetsizdir.
- Küçük yapıdaki ağaçları yorumlamak daha kolaydır.
- Astların katılımı kararların kabulü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.
- Anlaşılabilir kurallar oluşturulabilir.
- Astları geliştirir ve liderlerin etkililiği artar.

Dezavantajları:

- Zaman kaybı olasıdır.
- Bireysel ve örgütsel amaçların çatışması muhtemeldir.
- Kararların verilmesi gecikebilir.
- Sürekli nitelik değerlerini tahmin etmekte çok başarılı değildir.
- Sınıf sayısı fazla ve öğrenme kümesi örnekleri sayısı az olduğunda model oluşturma çok başarılı değildir.
- Zaman ve yer karmaşıklığı öğrenme kümesi örnekleri sayısına, nitelik sayısına ve oluşan ağacın yapısına bağlıdır.
- Hem karar ağacı oluşturma karmaşıklığı hem de karar ağacını sadeleştirme karmaşıklığı fazladır.

Hawthorne Araştırması; Harvard Üniversitesinden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğinde, 1924 ve 1932 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nin Chicago Eyaleti'ndeki Cicero Banliyösü'nde bulunan Western Elektrik Kuruluşu'nda Hawthorne Araştırmaları yapılmıştır. Hawthorne araştırmaları davranışsal yaklaşımın yönetim ve organizasyon açısından başlangıcı olmuştur (Ertürk, 2012:29). Araştırmanın başlangıç hipotezi; ışıklandırma, ısıtma, dinlenme molaları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttırıldıkça produktivite (verimlilik, üretkenlik) artacağı olmuştur. Ancak, yapılan bir dizi deneyler sonucunda bu hipotez doğrulanamamıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörlerden çekip, sosyal faktörler üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu doğrultudaki yeni hipotezleri ise, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonları, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve birbirleri arasındaki ilişkiler tarafından, yani sosyal etmenler açısından açıklanabileceği şeklinde olmuş ve deneyler ile doğrulanmıştır. Araştırma sonucunda;

verimliliği asıl etkileyen unsurun sosyal faktörler olduğu tespit edilmiş, sosyal sistem olarak görülen işletmedeki en önemli faktörün insan olduğu belirlenmiştir (Koçel, 2003:227).

Hawthorne araştırmalarının katılım ile ilgili olan sonucu ise; seçilen işçilerin kendilerini önemli hissetmesi, motive olmuş şekilde çalışmalarının yaptıkları işler ve elde edilen ürünler açısından güdüleyici yanı olarak fark edilmiştir. Bu sayede Hawthorne araştırmalarının bulguları, davranışçı (neoklasik) yönetim kuramının temelini oluşturmaktadır (Torun, 2010). Personellerin görüşlerinin dikkate alınması ve konu edilen tartışmalar sonucu önerilerin değiştirilmesi, gruplarda katılım duygusunun doğuşuna sebep olmuştur. Verimdeki artışın temel nedeni katılım olarak açıklanmıştır (Aydın, 2014:100)

Araştırmaya karşıt görüş ise; insanların deney için seçilmiş olması nedeniyle davranışlarında zorunlu değişimlere yol açması ve bu nedenle yaptıkları işlerde daha dikkatli olmaları sonucunda olumlu çıktılar elde edildiği görüşüdür (Koçel, 2003:227).

Chester I. Barnard (1938) tarafından yapılan "The Functions of the Executive" kitabında yer verilen çalışmaya göre; çalışanlar ve yöneticiler iş birliği içinde olmalı, böylece işbirliği sayesinde örgüt içi çatışmayı azaltılması ve verimliliğin artırılması mümkün hale getirilmektedir. Örgütler doğalarında kendiliğinden gelişen işbirlikçi bir sistemdedirler. Kişinin karar verirken biyolojik, toplumsal ve fiziki gibi belirli faktörlerden etkilenebileceği görüşünü savunmuştur (Öğüt ve diğerleri, 2007:31).

C. I. Barnard örgüt sürecini beş madde ile tanımlamıştır (Aktaran: Koçel, 2003);

- Karar verme: alternatifler arasından en iyi görüştekini seçmek.
- Aşılama (Indoctrination): Kararların seçildikten sonra şekillenmesi için tüm bireylerin hedefleri benimseyerek paylaşması gerekmektedir, çatışmaların da aşılama yoluyla liderlerin ortak paylaşımlarıyla engellenmesi yerinde olacaktır.
- Katkı ve Teşvik: Prestij ve maaş dengede olursa teşvik, sadakat ve çalışma dengede olursa da katkı sağlanarak örgüt varlığı sürdürülmüş olur.
- Otorite: Barnard'a göre güç aşağıdan yukarı doğru gelir. Üst tarafından verilen görevlerin meşruluğunu ast kabul etmezse görev verenin otoritesi kalmaz. Alınan kararları uygulayacak olan ve otoritenin sağlayıcısı astlardır.
- Resmi Olmayan (Informal) Gruplar: Gruplaşmanın gerekliliği ve bunun iletişimi için iyi sonuçlar getirebileceği görüşündedir.

Tannenbaum ve Schmidt'in yönetim tarzları tipolojisine göre; liderliğin iki temel uç noktası olarak "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" kavramları bulunmaktadır. Bu iki uç nokta arasında yetkiler üzerine bir doğru oluşturmuş, bu doğru üzerinde yedi ayrı liderlik davranış biçimi tanımlanmıştır. Bu doğru ile liderlerin kullandığı ve devrettiği yetki kombinasyonları aşağıdaki Tablo 5 üzerinde açıkça belirtilmiştir (Aktaran: Bakan, 2004:31).

Otoriter Yönetim Tarzı		↔		İşbirlikçi (Ortaklaşa) Yönetim Tarzı		
Göreve Yönelik Liderlik	Üstlerin/Yöneticilerin Karar Verme Sahaları					İnsana Yönelik Liderlik
	Grubun Karar Verme Sahası					
Otoriter	Patriartik	Nasihatçi	Danışmacı	Katılımcı	Temsilci 1	Temsilci 2
Yönetim kararları kendi verir ve uygular.	Yönetici karar vericidir ancak verilen kararları uygulamadan önce astlarını ikna etmeye çalışır.	Kararı yönetici verir fakat bu kararlar hakkında soru sorulmasına izin verir ve bu soruları cevaplayarak astlardan olur almaya çalışır.	Yönetici alacağı karara dair astlarına bilgilendirme yapar. Astlar karar verilmeden evvel fikirlerini yöneticileri ile paylaşabilirler.	Kararlar grup tarafından ortak olarak geliştirilir. Belirlenen sorun çözümleri içerisinde yönetici kendi seçimini yapar.	Grup, yönetici karar verdikten sonra, sorun ortaya konulmadan ve kararlar sahası saptanmadan önce karar verir.	Grup karar verir, yönetici sadece içe-dışa yönelik koordinatör olarak görev alır.

Tablo 5- Liderlik Davranışları Doğrusu (Sabuncuoğlu, 1998:178)

Harwood Araştırmaları; imalat sektöründe konfeksiyon alanında faaliyet göstermekte olan kesim dikim sorunları bakımından sık sık model değişimleri yapan bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Bu sorunların işçiler üzerinde olumsuz etkiler göstermesi çalışmanın çıkış noktası olarak kabul edilmektedir. Bu işletmede, işçilerde işe geç gelme, devamsızlık alışkanlıkları ve işten ayrılanların sayısının artması gibi olumsuz davranışlar gözlemlenmiştir. Çözüm yolu olarak Coch ve French (1948) tarafından; birbirinden farklı üç grup üzerinde deney ile çalışma şekillerinde değişiklikler ve en çok onaylanıp en etkili olacak yönetimin belirlenmesi araştırmanın temel amacı olarak ortaya çıkmıştır (Ertürk, 2012:35). Bu çalışmada üç farklı yöntem test edilmiş olup, çalışan işçiler seçilmeksizin üç farklı gruba ayrılmıştır: birinci grup tam bir kontrol grubudur, sadece değişimlerden haberdar edilmiş ve sürekli gözlem altındadır. İkinci grupta değişim nedenleri ayrıntılı şekilde açıklanmış, işçiler tarafından seçilen temsilciler veya ustabaşları aracılığıyla personel yönetimi ve desinatörden oluşan komite ile yeni üretim biçimleri hakkında belirli ölçüde kararlara katılım sağlanmıştır. Üçüncü grupta ise işçilerin verilecek yeni kararlara tam katılımı değişimlerin ayrıntılı açıklanması da yapılarak sağlanmaktadır (Uras, 1995 b:1).

Harwood araştırmaları neticesinde aşağıdaki sonuçlara varılmıştır;

- Birinci grupta, üretim miktarında azalmalar meydana gelmiş, eski üretim düzeyine geri çıkamamıştır. İşçiler ile ilgili devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma sorunları artarak devam etmiştir.
- İkinci grupta, değişikliğe uyum sürecinde başlarda üretim miktarında düşüş gözlemlenmiş ancak birkaç hafta içerisinde tekrar eski seviyesine ulaşmıştır. İşçiler ile ilgili olumsuz olay, düşünce ve şikâyetler azalmıştır.
- Üçüncü grupta ise değişim ile beraber üretimde az miktarda düşüş görülmüş ancak birkaç gün içerisinde eski seviyesine tekrar yükselmiştir. İki hafta sonrasında ise işçi gelirlerinde yüzde yirmi yüzde otuz civarında önemli artışlar gerçekleşmiştir. İşçiler ile ilgili hiçbir sorun kalmamakla beraber yöneticiler ile olan ilişkilerinde de gelişmeler gözlemlenmiştir (Ertürk, 2012:35).

Araştırma sonucunda işçilerin kararlara katılım seviyeleri ile birçok iyileşmenin aynı yönde pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir. İşçiler değişiklikleri bir tehdit olarak değil kendilerine ve işletmeye büyük bir katkı olarak görmeye başlar. İş görenlerin bilgi, birikim ve yeteneklerinden faydalanmanın getireceği çalışma şevkinin ne denli önemli üretim ve teşvik anlamında metotlar doğurduğu bu deney ile ortaya çıkarılmıştır (Aydın, 2014: 90). Genel sonuç olarak ilgili kısmı özetleyecek olursak; çalışanların tecrübeleri dahilinde yeteneklerine güvenerek kendi işleri ile ilgili uzman oldukları konularda kararlara katılımları en sağlıklı yöntem olarak görülmüştür (Dereli, 1976:62 – 66).

1.6. KARARLARA KATILIMIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Kararlara katılım, daha önceki tüm konularda da belirtildiği üzere günümüz örgütlerinin vazgeçilmez bir gerekliliği olarak varlığını sürdürmektedir. Ancak bu gereklilik ile birlikte bazı avantajlara ve dezavantajlara sahiptir. En önemli olarak görülen liyakati karar alma süreci; bütün ilgili çalışanların katılımlarını sağlamak suretiyle yalnızca onlar için cesaretlendirici olmak ile yetinmeyip, aynı anda çalışanların kendilerinin yaptığı işlerden memnun kalmasına öncülük etmesi olarak görülmektedir.

1.6.1. Kararlara Katılımın Avantajları

Genel literatür taraması yapıldığında kararlara katılımın; işten ayrılma (Yung ve diğerleri, 2006), performans (Kuye ve diğerleri, 2011), örgütsel etkinlik boyutları (kalite, çalışan tatmini, genel performans) (Denison ve diğerleri, 1995), kimlik ve bağlılık (Dundon ve diğerleri, 2004), yöneticiye güven (Magner ve diğerleri, 1996), sorumluluk duygusu ve sivil tutumlar (Wuestewald, 2012) ve örgüte bağlılık (Park, 2012) gibi çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir (Bağcı ve diğerleri, 2016:99).

İş yaşamı kişinin ilgili pozisyonda işe başlaması ile devam edecek olan bir süreçtir. Bu süreç başlangıcında insan kaynakları yönetimi politikaları gereği doğru işe doğru insan yerleştirme amacıyla işe alım gerçekleştirilir. İşbaşı yapan kişi artık o örgütün bir parçasıdır ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde ortak amaçlara hizmet eden bir personeldir. (Crandall ve diğerleri, 1994). Kişiyse, işe alındıktan sonra oryantasyon süresi boyunca, sıradan bir çalışandan çok örgütün bir ortağı hissiyatı verilmelidir. Çalışan kendi işinde başarılı olduğu için seçildiği motivasyonu ile çalışırken, kendi kararlarını verebilmesi ve katkı sağlamak istemesi için teşvik edici uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte ve tüm iş yaşamında kişinin kendi amaçları ve örgüt amaçları dengelenmeye çalışılır. Bu dengenin kurulmasında ve sürdürülebilmesinde kararlara katılım önemli bir rol oynar (Akel ve diğerleri, 1988).

Başarılı olan kararlara katılım uygulamaları sonucunda varılabilecek olumlu sonuçlar özetle; çalışanlar arası güven ortamı oluşması ve bu iş birlikçi takım çalışması sayesinde denetime daha az ihtiyaç duyulabileceği, çalışanlar arası bilgi ve birikim aktarımının sağlanarak yetiştirilmeleri, çalışanların kişiliklerinde güçlenmelerin sağlanması ve çalışanlar takım gibi birleşerek çatışmaların önüne geçilmesi alanında da güdüleyici olması şeklindedir (Wang, 2003:541). Kararlara katılımın çalışanlar açısından değeri oldukça yüksektir. Komuta ve kontrol sistemine dayalı örgüt yapısından, her zamanda ve her koşulda bütün çalışanların kararlara katılımına imkân veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi de daha kolay uygulanabilir bir hale getirecektir. Örgüt ikliminin katılımcı olması, çalışanlarda yaratıcılık, girişimcilik ve yenilikçilik gibi birtakım özelliklerin de oluşmasına destek olacaktır. Belirtilen özellikler sayesinde çalışan, örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkılarda bulunacak ve rekabetçi olan bir çalışma ortamında örgütün hem hayatta kalmasına hem de gelişmesine olanak verebilecektir (Akçakaya, 2010:156).

Kararlara katılım birçok yönden avantajlı görülmektedir. Çünkü çalışanlara, süreçlere dâhil olmaları için fırsat verilmesi ile sonuçlara daha odaklı çalışma bilincine sahip olmaları sağlanır. Çalışanların, bir örgütün daha büyük bir bölümünü yönetenlere kıyasla çevreleri hakkında daha derin bilgilere sahip olduğu iddia edilmektedir. Bu sayede tüm çalışanlar, kararlarına çevre faktörlerini ve tüm bilgisini de yansıtmaya fırsatı elde eder (Miller ve diğerleri, 1986:734). Kararlara katılım, işletmede yaratıcılığı ve bilgi işleme kapasitesini artırır. Örgütsel anlamda yaşanan değişimler ve gelişmeleri hem kararlar hem de politikalar ile daha yakından takip etme fırsatı bulan çalışanlar, örgütün hedeflerini ve amaçlarını daha fazla benimser (Yung ve diğerleri, 2006). İş görenlerin kararlara katılımı sağlandığı süreçte, yapılan işler ve çalışma prosesleri hakkındaki uygulamalara dair daha fazla bilgiye sahip olurlar (Miller ve diğerleri, 1986:730). Aynı zamanda kararlara katılım, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önüne geçer ve örgütte kalmalarını sağlamakta bir araç olmaktadır (Yung ve diğerleri, 2006: 947).

Kararlara katılımın, çalışanların yüksek seviyelerde olan ihtiyaçlarının (örneğin; bağımsızca iş yaşamına devam etme, potansiyelinin farkındalığını oluşturmak, öz-saygı, kendini istediği şekilde ifade edebilmesi, eşitliğin hissedilir seviyede olması gibi) karşılanmasına destek teşkil edeceği için iş doyumunu arttıracığı savunulmaktadır. Bununla beraber personeller kendi düşünce ve fikirlerinin alındığı algısına sahip olacakları gibi, ego (öz-benlik) duygularını da olumlu bir şekilde etkileyecektir. İşbirliğine ve paylaşımcılık duygusuna yatkın şekilde davranışlarını sergileme eğilimleri bu çalışanlarda daha fazla oranda gerçekleşmektedir (Miller ve diğerleri, 1986: 730).

1.6.2. Kararlara Katılımın Dezavantajları

Kararlara katılım bazı hedefleri belirlerken veya etkili bir takım ilişkisi kurma aşamasında birçok dezavantaja yol açabilir. Sosyal baskılar konusunda uyum sağlamak ve bununla beraber, bir çalışanın grup üzerindeki tüm kontrolü ele alması ile grup üzerinde yönetici gibi hâkimiyeti başlayabilmektedir. Bazı grup üyeleri tarafından ortaya atılan yeni, farklı ve yaratıcı fikirler ile zaman kavramı da büyük bir sorun teşkil edebilir. Kararlara katılımın olumsuz etkileri olan sonuçları genellikle; yüksek maliyetler, verimlilik ve etkililik açısından yetersizliği olan işletme temsilcileri olarak görülmektedir (De Bruin, 2007:952). Grup olarak kararlar vermenin en büyük dezavantajlarından biri, bireysel karar verme süreçleri ile kıyaslandığında daha zaman alıcı olmalarıdır. Bir diğer husus ise sözde katılım kavramıdır; karar verme sürecinde ellerinden gelenin en iyisini yapmakta olan çalışanlarda memnuniyetsizliğine neden olabilir (Hitt, 1976). Sözde katılım; bazı çalışanların karar verme sürecine çok az katkısı olduğu halde sürece tam anlamıyla katılmış gibi davranmakta olan çalışanların durumunu ifade eder. Bu durum, asıl çalışmakta olan katkısı bulunan çalışanların memnuniyetinden fazla memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Cockrell, 1991:30).

Yönetici, kararlara katılımın sadece sorunları ele alması için değil, çalışanlara yetki veren ve gerektiğinde ise karar vermekten sorumlu yöneticiye saygı duyulması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Yönetici açısından sorumluluk ve iyi seçimler yapabilmek açısından iyi olsa da kararlara katılımın olumsuz sonuçları nedeniyle disiplin ile ilgili süreçlerde yönetici sorumluluğunun olması bir dezavantaj olarak görülmektedir (Hitt, 1976). Bu bağlamda yöneticiler, işlerini bir sorumluluk olarak görmek yerine bir fırsat olarak değerlendirdikleri takdirde kararlara katılım sağlayamamaktadır. Sorumluluğun tek başına çalışana devri ve değişimi ile kararlara katılım konusunda başarısızlık yaşanmaktadır (Shanahan, 1987). Çalışanlara amaçlara ulaşma aşamasında bazı alternatifler verilmeli, bunlar değerlendirilmeli ve nihai seçim hakkının yine yöneticilerde olması gerektiği savunulmaktadır (Cockrell, 1991:30). Özet olarak kararlara katılım; zaman kayıpları, otorite azalmaları, meslektaşlar arasındaki hoşnutsuzluklar, topluca yapılan anlaşmaların zedelenmesi ve kariyer gelişimine yönelik tehditler gibi bazı dezavantajlara sahip olabilmektedir (Duke ve diğerleri, 1980:95).

Kararlara katılımına müsaade edilecek olan çalışanın, yetkinliklerinin ve donanımlarının iyi takip edilmesi ve gerekli görülen hususlarda sürekli gelişim için eğitimler ile desteklenmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede verimli bir kararlara katılım gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda geri bildirimler neticesinde kararlara katılımın süreklilik arz etmesi de değişkenlik gösterecektir.

1.7. KARARLARA KATILIM İLE İLGİLİ TÜRKİYE’DE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bağcı ve diğerleri (2016) tarafından banka çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada ise kararlara katılımın iş doyumu ile olan ilişkisinin ve etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; katılımcıların kararlara katılma durumları hakkındaki algıları ile iş doyumlarının orta düzeyde olduğunu, kararlara katılım durumları ile iş doyumları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ve kararlara katılım durumlarının, iş doyumlarını pozitif etkilediğini belirtmişlerdir. Korelasyon analizleri sonuçlarında ise çalışanların iş doyumuyla kararlara katılım istekleri arasındaki ilişki, iş doyumu ile mevcut kararlara katılım durumları arasındaki ilişki seviyesine göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Bağcı ve diğerleri, 2016).

Belediye çalışanlarının kararlara katılımı ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada ise iki değişken arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kararlara katılım seviyesinin yaş veya medeni durum açısından farklılık göstermediği; eğitim durumu, cinsiyet, hizmet süresi ve unvan grupları arasında bazı farklılıkların olduğuna dair bulguların elde edildiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın sonucu, çalışanların kararlara katılımı sağlanarak kendilerine yönelik olumsuz anlamdaki örgütsel politika algılarının azaltılabileceği yönündeki literatürdeki görüşü destekler niteliktedir (Bıyık ve diğerleri, 2016).

Kesen’in (2016) kararlara katılım, özdeşleşme ve performans kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerini tespit etmek amacıyla, üniversitelerde çalışmakta olan 178 idari personel üzerinde gerçekleştirmiş olduğu ampirik (görgül) araştırmasına göre; çalışanların kararlara katılımı grup içi özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemekte iken örgütle özdeşleşme ve çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucu elde edilmiştir. Kararlara katılımın grup içi özdeşleşmeyi olumlu etkilemesi neticesinde; çalışanlar arasında bilgi paylaşımını, iletişimin kuvvetini ve takım çalışmasına uyumu arttırmakta olduğu düşünülmektedir (Kesen, 2016).

Cihangiroğlu ve diğerleri (2015) tarafından yapılan bir başka araştırmaya göre ise otonomi, kararlara katılım ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ile etkileri araştırılmıştır. Bu araştırma 322 hastane çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilere göre kararlara katılım ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel

olarak anlamlı olan ancak zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla beraber kararlara katılım seviyesinin; yönetici statüsünde olan hemşirelerde, diğerlerine kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek oranlı olduğu ancak yeterli seviyede olmadığı belirlenmiştir (Cihangiroğlu ve diğerleri, 2015).

353 İlkokul öğretmeninin katılımı ile gerçekleştirilen bir başka araştırmaya göre ise kararlara katılım kavramının örgütsel bağlılık kavramı üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Kararlara katılım seviyesi arttığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinde de artış olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç ile literatür uyumu sağlandığı ve kararlara katılım değişkeninin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir (Tozlu, 2014).

Cihangiroğlu 2010 yılında 900 askeri doktor üzerinde kararlara katılım tutumları üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada kararlara katılım isteklerinin mevcut katılım durumlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Doktorların katılım durumlarının yönetici statüye sahip olup olmamasına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği de belirtilmektedir. Yönetimsel anlamdaki yetki ve sorumluluklar göz önünde bulundurulduğunda araştırma sonuçları beklenen şekilde gerçekleşmiştir (Cihangiroğlu, 2010).

Bakan ve diğerleri tarafından 2005 yılında yapılan bir araştırmada ise; çalışanların örgüte ait olma algıları ile karar verme türü arasındaki ilişki incelenmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Elde ettikleri verilerde çalışanların demografik özellikleri ile kararlara katılımı arasındaki ilişki incelenmiş; kararlara katılım ile eğitim seviyesi, medeni durum, yaş, yönetici olup olmamak ve sendika üyeliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak, cinsiyet, çalışma süresi ve başka işletmede çalışma ile karar verme türleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Bakan ve diğerleri, 2005). Bakan ve diğerleri tarafından 2008 ve 2013 yılında da bazı araştırmalar yapılmış olup benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar özetle çalışanların kararlara katılımının; iş tatminlerini, örgüte bağlılıklarını, motivasyonlarını, takım anlayışlarını, koordinasyonlarını, örgütsel performansları ve iş birliklerini artırma konusunda, çalışanların daha fazla özveri ile işlerini gerçekleştirmelerinde önemli faydalar sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırma verilerinin analizi neticesinde, çalışanların özellikle kendi işlerini ve kendi bölümlerini ilgilendiren konularda kararlara katılmak istedikleri saptanmıştır (Bakan ve diğerleri, 2008). Çalışanların kararlara katılımıyla, Sadece çalışanların kendileri değil yöneticiler ve işletmeler de birçok fayda sağlayacağı da bu araştırmalarda belirtilen önemli konular arasındadır (Bakan ve diğerleri, 2013).

BÖLÜM II

2. ROL STRES KAYNAKLARI

Bu bölümde rol tanımı yapıldıktan sonra stres ile stres kaynakları genel olarak incelenecek ve ardından rol stres kaynaklarından; örgütsel stres kaynakları alt başlığı olan rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları üzerinden detaylandırılacaktır.

2.1. ROL KAVRAMI

Linton'un 1936 yılında yayınlanmış olan 'The Study Of Man' isimli çalışmasında aslında rol kavramını ilk kez kullanmamıştır. Bu çalışmadan daha önceki zamanlarda yani 1900'lü yılların başında Henri Bergson, William James gibi bazı bilim adamları da çalışmalarında rol kavramına benzer olarak birtakım açıklamalara yer vermişler ya da kısmen rol kavramını kullanmışlardır. Bunun yanı sıra Amerika Birleşik Devletleri vatandaşı Filozof George Herbert Mead, kişiler arasında gerçekleşen haberleşmeye dair ilişkinin analizinin yapılması amacı ile rol kavramına çalışmasında yer vermiştir. G. H. Mead, rol kavramı dışında birey-rol ilişkisine de değinmiş ve bunu açıklamaya çalışmıştır. Ancak bütün bu çalışmalarda bahsi geçen rol kavramı, özel ilişkilerin topluluğu olarak düşünülmüş ve statüyle olan ilişkisi sınırlı tutulmuştur (Erdoğan, 2007). Linton; rol kavramının, anlam kazanmasını ve bugüne kadarki gelişiminin günümüzde halen devam etmesini sağlayan bir bilim adamıdır. Linton'a göre toplumsal yapı içerisindeki kişinin hakları ve yükümlülükleri belirlendiği durumda aynı zamanda onun sosyal rolü de belirlenmiş olacaktır (Güney, 2000). John T. Gullahorn ise rol kavramını, bireyin statüsünününden doğan hak ve gerekliliklerinin davranışa yansımaları şeklinde tanımlamaktadır (Gullahorn, 2014:32).

Rol ve statü kavramları farklı olsa da rol kavramını tanımlayabilmek için öncelikle statü kavramını açıklamak gerekir. Çünkü rol ve statü kavramları birbiriyle fazlasıyla ilişkili iki kavramdır ve aynı zamanda rol kavramı, statünün dinamik bir yönü olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, 2011). Statü, kişinin organizasyonlarda veya toplumdaki pozisyon ya da mevki olarak tanımlanmaktadır. Statü kavramı, farklılıkları ve hiyerarşik ast-üst kavramlarının belirleyicisi olarak görülmektedir (Soltania, 2013). Örgütlerin bir kısmı resmi, bir kısmı ise yarı resmi olacak şekilde hiyerarşik yapılara sahiptir. Bireyler bu yapılar sayesinde örgüt içerisinde yer alan kişilerin kimlere veya kimlerin o kişilere riayet edeceğinin

farkına varmakta, işler ise bu sayede yürümektedir. Yani ast ve üst sınıflandırmalarının farkındalığını statü kavramı belirlemektedir. Organizasyonlar ve toplumlar içerisinde bulunan her bireyin bir statüsü bulunmaktadır, bu statü bireyin göstereceği veya gördüğü davranış şeklini ve rolünün belirleyicisidir. Statüye sahip olunurken rol ise oynanabilen bir kavramdır. Özetle rol, statüye bağlı olarak kişiden beklenen davranış veya gereklilikler olarak tanımlanmaktadır (Gökçe ve diğerleri, 2003).

Örgütsel anlamda rolün nitelikleri şöyle sıralanmıştır (Kara, 2010:4):

- Roller, genel olmaktan çok özel, soyut olmaktan çok somut davranışların yapılmasını içerir.
- Örgütün toplumsal anlamdaki çevresinin etkisi veya diğer bir kişinin beklentileri ile ortaya çıktığı için toplumsal çevreye ilişkin bir kavramdır,
- Çalışana birden fazla rol atfedilmiş olabilir.
- Örgütteki rol, yapısı bakımından örgütte bulunan tüm elemanların beklentileri dahilinde karmaşık bir dokuya sahiptir.
- Çalışana göre rol ne kadar cazip gelirse oynanma isteği ve olasılığı da bir o kadar artmaktadır.
- Çalışanın örgütsel anlamda ve toplumsal anlamdaki konumu ile kendisinden beklenen rol arasında oldukça ilişki vardır.
- Bir çalışandan beklenen rol için beklentilerin yüksek olması veya baskılar ne kadar çok olursa olsun hatta karakter yapısına ya da kişilik özelliklerine zıt gelse de çalışan tarafından yine de oynanabilir.
- Rolün beklentiler açısından oynanma ihtimali rol belirsizliği ile ters orantılıdır, yani ne kadar belirli ve hakkında fazlasıyla bilgi olursa oynanma ihtimali de o kadar artar.
- Çalışanın gereksinimlerini karşılaması ve rolünü oynaması birbirine bağlı kavramlardır.
- Rol, çalışan üzerinde toplumsal ve örgütsel anlamdaki tutumu güçlendirmektedir.
- Çalışanın rolünün niteliği ve sayısı ile yetki alanları arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışan başkaları tarafından açıkça belirtilmeyen şekillerde veya kendinden beklenmeyen bazı örüntülü olan rolleri de oynayabilmektedir.
- Oynandığı takdirde rol, davranışa dönüşür,
- Görev davranışı ile ilişkili olarak rol davranışına dayanan bazı kişilik özellikleri kişiyi fazlasıyla tanıtır ve hatta anlatır.
- Bir çalışan, örgüt içerisinde farklı görevler üstlendiği oranda kendisinden beklenen roller de doğru orantılı olarak çeşitlenir ve de ağırlaşır.

2.1.1. Rol Gönderici ve Rol Takımı

Rol sürecinde, rol verilecek olan kişiye rolünü tanımlayan kişi veya kişiler olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak rol gönderici; örgüte katılmasından önce kişiyi işe alan örgüt üyesi iken, örgüte katılmasının ardından kişiyi çalıştıran yöneticisidir. Örgütteki iş arkadaşları ve farklı yöneticiler ise diğer rol göndericiler olarak tanımlanmaktadır (Champoux, 2010). Literatürde ilk olarak Merton (1957), bir pozisyonun veya statünün bir tane değil birden çok rolü de beraberinde getirebildiği düşüncesine değinmektedir. Bu kapsamda her rolün bir rol takımı, diğer bir ifade ile farklı rol göndericileri bulunmaktadır (Aktaran: Arslan, 2016:14). Rol, bir çalışandan örgütteki mevcut konumuna ilişkin, diğerlerinin bekledikleri, istedikleri eylem ve işlemlerdir. Kişinin kendine atfedilen bir rolü sergilemesini bekleyen çevreler ise rol takımı olarak tanımlanmaktadır (Basım ve diğerleri, 2010).

Bir çalışanın rol takımında aşağıdaki özellikler bulunmaktadır (Kılınç, 1988:105):

- Rol takımının üyeleri genellikle örgüt içinden olabileceği gibi örgüt dışından da olabilmektedir.
- Çalışanın bir üyesi olduğu kümenin lideri, rol takımının doğal bir üyesi olarak kabul edilmektedir.
- Çalışana rol yaptırma bakımından kümelerin etkileri, sırası ile birincil, ikincil ve üçüncül kümelerden hangisi olduğuna göre değişiklikler göstermektedir.
- Rol takımına dahil olmayan ancak çalışanın üstü de olabilmektedir.
- Rol takımının üyeleri arasında birbirlerini tanımayan veya anlaşmazlıklar yaşayabilen, birbirlerinden haz etmeyen kişiler de olabilmektedir.
- Rol takımı üyeleri arasında yarar takası durumu arttığında, rol takımındaki üyenin çalışan üzerindeki etkisi de artabilmektedir.
- Çalışan tarafından rolün oynanması durumuna göre; iyi karşılanması ve ödüllendirilmesi veya kötü karşılanıp cezalandırılması hakkında rol takımı üyeleri bu durumu çalışana duyumsatmaktadır.
- Çalışanın rol takımı içerisinde etkin bir üye olabilmek için; onunla yakın ilişkiler kurmak, yüz yüze iletişimde bulunmak ve uzun süreli birlikte olmanın etkileri olabilmektedir.
- Rol takımı, çalışanın hem rol davranışlarını hem de görev davranışlarını etkilemektedir.
- Rol takımı tarafından çalışana atfedilen rol iş ile alakası aranmaksızın örgüt içerisinde gerçekleşmesinden mütevellit örgütsel davranış olarak görülmektedir.
- Rol takımının üyeleri tarafından çalışana rolünü oynaması için baskı uygulama durumları söz konusu olabilmektedir (Aktaran: Başaran, 2008).

2.1.2. Beklentiler ve Rol Düzlemi

Kişinin işgal ettiği pozisyon veya bu kişinin rolü ile ilişkisi bulunan diğer kişiler tarafından ilgili role atanan belirli bir konudaki davranışsal gereklilik toplamı beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Örnek verecek olursak; rol sahibi olan kişinin verimlilik oranından, performansından, ürettiği ürünlerin kalitesine ve hatta kılık kıyafetine kadar birçok farklı çeşitte olabilmektedir (Kılınç, 1991:23).

Rol düzlemi ise; rol kümesi olarak da adlandırılmakta ve bir kişinin işleriyle alakalı rollerin toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Bir sosyal statüye sahip olan kişinin, bir rolü ile ilişkisi bulunan diğer kişileri ifade etmektedir (Kılınç, 1991:24).

2.1.3. Odak Rol Yükümlüsü (Rol Yüklenici)

Rolünü oynaması için davranış talebini rol gönderici veya göndericilerinden alan ve aldığı bu davranış talebini yerine getiren veya karşısında direnen kişidir. Bu durumdaki olumlu veya olumsuz tepkiler ise geri besleme olarak tanımlanmakta ve nitelik bakımından duygusal (mutluluk, üzüntü) ya da zihinsel (olayı gözünde canlandırma) açıdan gerçekleşebilmektedir (Champoux, 2010). Örneğin; çalışanlar, ebeveynler gibi birçok statüye sahip olanların yerine getirmek durumunda oldukları rollerinden dolayı rol yüklenici, odak rol yükümlüsü veya rol sorumlusu kişi olarak adlandırılmaktadır.

2.1.4. Rolün Algılanması

Çalışan, rol göndericinin kendisine göndermiş olduğu rolü algıladığı gibi oynamaktadır. Bu nedenle rolün gönderilmesi, çalışan tarafından rolün oynanabilmesi için tek başına yeterli değildir. Çalışanın kendisine gönderilen rolü algılaması en önemli faktörlerden biridir. Rolün, istenilen nitelik ve nicelikte oynanması için her açıdan (özellikleri, yoğunluğu, şekli vb.) algılanması şarttır. Bu şartın gerçekleştirilmediği durumda çalışan, rol oynama konusunda ne yapacağını anlayamadığından dolayı yüksek ihtimalle başarısız olur. Çünkü çalışan algılayabildiği ölçüde rolünü oynar. Çalışana gönderilen bir rolün algılanma gücünün belirlenmesi için rol gönderici ve çalışanın konumları ile alakalı üç etken bulunmaktadır. Bu etkenler şunlardır (Başaran, 2008:264);

- Çalışanın kendi toplumsal ve örgütsel konumunu algılama düzeyi: Çalışanlar, kendisine gönderilen rol ile kendi konumlarını karşılaştırmakla beraber rolü algılamaya çalışmaktadırlar. Rolü algılaması büyük ölçüde kendi örgütsel ve toplumsal anlamdaki konumunu anlamasıyla ilgilidir. Rolünü tam olarak algılayamayan bir çalışan o rolü oynayamaz. Bu nedenle kendi konumunu algılaması oldukça önemli bir husustur.
- Çalışanın, kendisine rol gönderenin toplumsal veya örgütsel konumunu algılama düzeyi: Toplumsal veya örgütsel anlamda konumu yüksek olan bir rol göndericinin

çalışan üzerindeki etkisi de yüksek olmaktadır. Bu bağlamda çalışanın rol göndericinin konumunu bilmesi, rolünü oynaması açısından önem arz etmektedir. Zira rol takımı üyeleri tarafından gönderilen roller konum bakımından olan etkiye göre doğru oranlı beklenildiği gibi oynanmaktadır. Konum üstünlüğü sadece örgütsel makamdan kaynaklanmayabilir ve çalışan gözünde statüsünden bağımsız olarak alçalıp yükselebilir. Her üstün astı üzerinde görev yaptırma anlamında bir etkisi olduğu gibi, her rol göndericinin de rol yükümlüsü(çalışan) üzerinde bir etki alanı bulunmaktadır.

- Rol göndericinin çalışanın konumunu algılama düzeyinin, çalışan tarafından algılanma düzeyi: Rolün algılanması bakımından en önemlisi bu madde olarak görülmektedir. Rol yüklenici, rol göndericinin gözünde kendinin yüksek bir konumu olduğunu düşünüyor ise bu konumunu korumak için gönderilen rolü daha fazla algılama ve dolayısıyla daha iyi oynama eğiliminde olacaktır. Bu bağlamda rol gönderici, rolün daha iyi algılanıp oynanması için rol yükleniciye bu hissiyatı yaşatmak istemektedir. Rol yükleniciyi daha fazla motive edici hareketlerde bulunarak rolü algılamasını ve oynamasını sağlayabilir.

Rolün gönderilmesi sürecinde algılanması ve çalışanda çatışma durumu yaratmaması, çalışanın o rolü üstlenip benimsemesinin en önemli ön koşullarındandır. Çalışan tarafından rolün üstelenmesi için, rol yüklenici çalışanın kişilik yapısına, yeterliliklerine ve ilgi alanlarına uygun olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışan tarafından rol göndericinin etkilerinin benimsenmesi, aralarında oluşacak rol oynamak için gerekli olan ortamın ve iletişimin oluşmasının da ön koşul olarak görülmesi mümkündür. Çalışanla rol gönderici arasında oluşan iletişimin ve etkileşimin süreci, rol gönderici tarafından gerçekleşen rolü gönderme özelliğidir. Bu etkileşim ve iletişim sürecinin boyutları aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır (Başaran, 2008:264);

- İmler: Çalışanın rolünü oynamasını destekleyici nitelikte olan ve rolünün sapmasını engelleyici birtakım ipuçlarıdır.
- Yeğlilik: Çalışanın kendine atfedilen rolünü oynaması için yapılmakta olan etkinin gücünü belirten sezdirme olarak tanımlanmaktadır.
- Yoğunluk: Çalışana rolünü oynama aşamasında tanınan, beklentilere uyma veya diğer alternatifleri seçme özgürlüğünün derecesi veya sınırına ilişkin belirlemelerdir.
- Özellik: Çalışan tarafından oynanması beklenmekte olan rolün; kişiye özel olması, ayrıntıları ve değişikliklerine dair ipuçları olarak tanımlanmaktadır.

2.1.5. Rol Davranışı

Rol davranışı statüye bağlı olarak rol yüklenicinin beklentileri uygulama aşamasındaki davranışı, halidir. Yani rol davranışı, bireylerin gösterdiği bu davranış şekli, yani

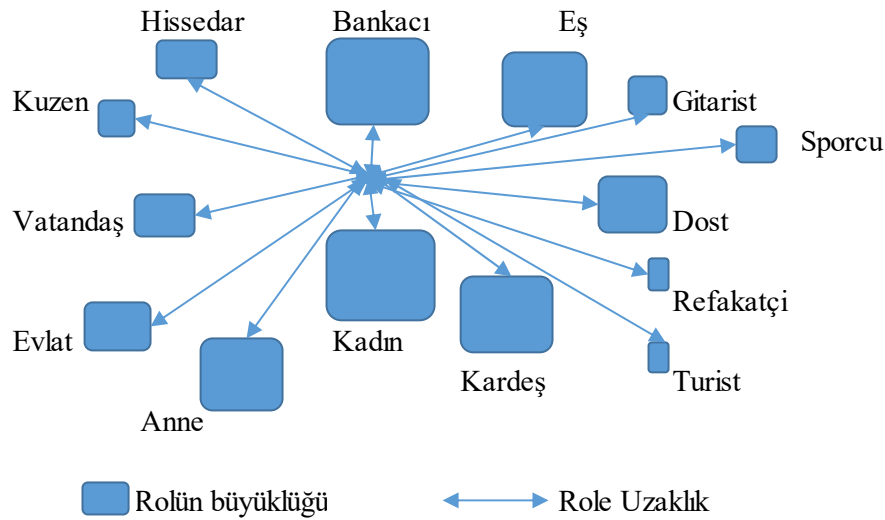
Rol süreci sürekli olarak geri beslemeler ve beklentiler ile devam etmektedir. Ancak, beklenen davranış ile gerçekleşen davranışın uyumu, beklenen davranışın gerçekleşip gerçekleşmemesi ya da rol sahibinin işine son verilmesi ile rol süreci de son bulur (Güleç, 2013).

2.1.7. Rol Çeşitleri

Rol, sosyal rol ve kişisel rol olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sosyal rol, kişiden bağımsız olarak bir pozisyonun gerekliliği veya görevi nedeniyle beklenen davranıştır. Kişisel rol ise belli bir pozisyondaki kişiden doğrudan beklenen görev ve davranışları ifade etmektedir.

Rolleri; formal (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) şeklinde de sınıflandırmak mümkündür. Biçimsel roller, görev belirlenmesi ve iş tanımı gibi kavramlar ile alakalı olmakla beraber herhangi bir çalışandan bağımsız olarak açık bir şekilde kararlaştırılabilir. Biçimsel olmayan roller, kişilerin biçimsel olan rol konumları ile belirlenemeyen veya düşünülmemiş olan davranış ve eylemlerdir (Narin, 2010:7).

Rol çeşitleri olarak bir diğer ayırım ise toplumsal roller ve mesleki roller olarak sınıflandırılmıştır. Toplumsal rollere; amcalık, teyzelik, arkadaşlık, komşuluk, evlatlık örnek olarak gösterilebilir. Mesleki rollere ise askerlik, mali müşavirlik, bankacılık, avukatlık örnek gösterilebilir (Doğan, 2000).



Şekil 1- Rol çeşitleri (Tekarslan ve diğerleri, 2000:42)

Bireylerin sahip oldukları roller, bu rollerin büyüklüğü ve bireyin rollere olan uzaklıklarını Şekil 1’de Tekarslan açık bir şekilde örneklerle belirtmiş ve bireylerin eş zamanlı olarak birden fazla rolü olabileceği hususuna da vurgu yapmıştır. Değişen olgular olarak rolün büyüklüğü ve role karşı bireyin uzaklığı da şekil 1 üzerinde gösterilmektedir. Örneklendirme ile kişilerin merkezi konumda oldukları ve rollerine olan uzaklıklarını gözlerinde

canlandırmalarını sağlamıştır. Eş zamanlı birden fazla rolün oynanabileceği de açıkça belli edilmiştir. Rollere olan uzaklıklar ve rollerin büyüklüğü; bulunulan ortam, içerisinde olunan durum ve duygular gibi birçok etken vesilesiyle değişebilmektedir.

Bu bağlamda rolleri; M. Banton'a (1968) göre, bağımsız roller, esas roller ve genel roller olarak çeşitlerine ayırmak mümkün görünmektedir:

- Bağımsız Roller: Bu rol çeşidinde etkiler bireysel olmakla beraber nitelik bakımından genel rollerden bağımsız olması ayırt edici özelliği olarak kabul edilmektedir. Örnek verecek olursak; balık tutmak veya herhangi bir alanda yüksek lisans yapmak isteğe bağlı bir durumdur. Bu durumda kişide evli veya bekâr olması gibi şartlar aranmaz. Ancak kişinin bu isteğe bağlı konulardan birini gerçekleştirmek istediği takdirde, kişi ilgili düzlem içerisinde dâhil olacak, o düzlemdeki statünün gerekliliklerini yerine getirecek ardından ise rol davranışını gerçekleştirme girişiminde bulunacaktır (Erdoğan, 2007).
- Esas Roller: Kişilerin; cinsiyetlerinin veya yaşlarının gerektirdiği, zorunlu olarak gerçekleştirdikleri rollerdir. Örnek verecek olursak; babalık, esas (temel) rol özelliği taşımaktadır (Erdoğan, 2007).
- Genel Roller: Sınırlarının davranış düzlemlerine göre değişkenlik gösterdiği, toplumca kabul gören ve sonuçları bakımından da çoğu zaman toplumu veya belirli bir grubu etkileyen rollerdir. Bu rol çeşidinin kaynağı toplumca belirlenmiş örf ve adetler ile hukuki anlamda sınırlandırılmakla beraber toplum beklentilerine uygun hareket etme amacı ve bu amacın gereği olan çabalarına göre davranma esasını temel almıştır. Örnek verecek olursak; Öğretmenlik ve hemşirelik gibi mesleki roller de bu gruba dâhildir (Eroğlu, 2006).

2.2. STRES VE STRES KAYNAKLARI

Antik Çin dönemindeki kaynaklarda stresin tanımı şu şekilde yapılmıştır; stres kelimesi tehlike ve fırsat sözcüklerinin oluşturduğu sembollerin ortak noktasıdır. Yani buradan anlaşılacağı üzere stres bu iki kavramın karışımıdır. Köken olarak Latince bir sözcüktür. Kısacası streste hem aşılması gereken engeller hem de bu engeller aşıldığında elde edilecek yeni fırsatlar ve kazançlar vardır. Gerek bireyler gerekse işletmeler; çalışma hayatının özündeki stres unsurunun bilinçli ve amaçlı bir şekilde planlayarak aşabilirlerse imkân ve kazanç elde etmeleri de mümkün olur (Gökdeniz, 2005:174). Stres terimini tam olarak anlamak için, stres kavramının evrimini gözden geçirmek gerekmektedir. 20. yüzyılda, stres kavramı biyolojik bilimler alanına girmiş ve 1915 yılında Walter Cannon stres tepkisini "kavga veya uçuş tepkisi" olarak tanımladığı fizyolojik araştırmalar yapmıştır. 1936 yılında ise Kanadalı bir endokrinolog olan Hans Selye tarafından; biyolojik stres, vücuttaki spesifik olmayan değişikliklerin bir toplamı olarak tanımlanmıştır (Başal, 2007:23). Başka bir ifade ile

stres; bireyin çevresinde yahut kendisinde birtakım pozitif veya negatif yönde değişiklikler gerçekleştiğinde bireyin gerçekleşen bu değişiklikleri algılaması sonucunda verdiği psikolojik ve fizyolojik tepkilerdir (Dökmen, 2008:32).

Stres vücudun fiziksel, zihinsel ve duygusal durumlara karşı göstermiş olduğu tepki olarak da tanımlanabilir. Stres yaşamın normal bir parçasıdır ve çevrenizden, bedeninizden ve düşüncelerinizden dolayı stres durumu yaşanabilmektedir (Tutar, 2003:71). İnsanlar gereksinimlerini karşılayabilmek için sürekli olarak çevreleriyle ilişkiler kurmakta ve bu süreç içerisinde stres olgusunun ortaya çıkması fazlasıyla olağan bir durum olmaktadır. Kişilere stres durumu yaşatan, çevresindeki etkenlere ve kişi ya da kişilere stresör denilmektedir (Daniels ve diğerleri, 1999:29). Çağın hastalığı olan stres, iş ve özel yaşamlarının da bir parçasıdır. Kişinin iş veya özel yaşamında hissetmiş olduğu gerginlik, yorgunluk ve sıkıntılar stres kavramını ortaya çıkararak bireyin sahip olduğu rollerin gerekliliklerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Rol stres kaynakları Nayar (2005)'a göre aşağıda yer alan Tablo 7'de belirtildiği gibi örneklendirilmiştir (Nayar, 2005):

Kişisel;	Organik ve kişilikle ilgili;
Ekonomik sorunlar Hastalık ile ilgili, Emeklilikle alakalı, Ailevi ilişkiler, Evlilik ile alakalı, İş değiştirme veya yeni bir iş ile ilgili,	Kişilik tipi ile, Fiziksel uyum ve direnç derecesi ile, Bireyler arası güven ile, Duygusal anlamda olgunluk ile, Beslenme şekli ile, Kontrol odağı ile, Genetik ile (alerjik durumlar vb.),
Sosyal;	Mesleki;
Enflasyon durumu ile, Yoksulluk veya kıtlık durumu ile, Ayrımcılık, gerginlik ve grupsal çatışmalar ile, Grupsal anlamdaki baskı ile, İşsizliğin artması nedeni ile,	İşletmenin devri veya birleşimi ile, Rekabet nedeni ile, Yeni bir teknolojiye geçiş ile,
Rol ile ilgili;	Çevresel;
Rol belirsizliği, Rol çatışması Aşırı rol yükü	Yürüme yolu eksikliği, Gürültü kirliliğiyle, Nüfusun aşırı yoğun olması, Hava kirliliği nedeni,

Tablo 7- Stres Kaynağı Önekleri (Nayar, 2005:38-41)

Strese neden olan faktörler stres kaynağı olarak tanımlanmakta ve geniş anlamda Tablo 7'deki gibi örneklendirilebilmektedir. Buna göre; kişisel, sosyal, rol ile ilgili, çevresel, mesleki ve organik-kişilikle ilgili olmak üzere 6 grupta sınıflandırmak mümkün görülmektedir. Ancak literatür araştırması neticesinde temel stres kaynakları; genel yapısı

itibariyle, kişisel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve çevresel stres kaynakları çatısı altında toplanmaktadır. Kişisel stres kaynakları kişiyi bireysel anlamda etkilerken örgütsel stres kaynakları iş ile ilgili olarak örgüt kaynaklı kişiyi etkilemektedir. Bunlarla beraber çevresel kaynaklar ise daha kapsamlı ve iş-sosyal çevreden daha fazlası da olabilmektedir. Bu bağlamda stres kaynakları temel sınıflandırma ile aşağıdaki başlıklar ile detaylandırılmıştır.

Kişisel stres kaynaklarında bireyler, kişisel hayatlarında yaşamış oldukları zorlukları ve sıkıntıları iş hayatlarına da yansımaktadır. Bu sorunlar ailesel, sağlık ile ilgili, kültürel, maddi ve benzeri sorunlar olabilmektedir. Bu tür durumlarda karşılaşılmakta olan problemler genellikle kişilerin kendi başlarına kolayca untabileceği veya atlabileceği türden olmaz ve kişilerin zihnini sürekli olarak meşgul eder. Bu durumlardan doğan stres, kişinin işine odaklanmasını ve diğer bireylerle olan iş ilişkilerini olumsuz anlamda etkilemektedir (Snigdha ve diğerleri, 2012:341-353).

Çevresel stres kaynaklarında ise; teknolojik ve ekonomik gelişmelerin yön vermekte olduğu 21.yüzyılda; ülkeler, siyasi ve ekonomik anlamda fazlasıyla sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunlar geneli etkilediği için makro çapta sorunlar olarak nitelendirilebilir. Günümüzde ülkelerde yaşanan genel ekonomik sorunlar ve beraberindeki sürekli teknolojik gelişmeler doğrudan kamu ve özel sektöre yansımakta, dolayısıyla bireylerde bir stres durumu oluşturmaktadır (Akdemir, 2010:128). Ekonomik sorunlardan doğan yaşam ve yine teknolojik gelişmelere bağlı makineleşmeden doğan iş kaybetme kaygıları kişiler üzerinde strese neden olmakta ve iş-yaşam dengelerini bozmaktadır (Morasky, 1982:281-290).

Örgütsel stres kaynaklarında ise; çalışma koşullarının kişilerin beklentilerini karşılamaması, çalışanlar üzerinde strese neden olmaktadır. Kişilerin iş yerlerinden beklentileri ikiye ayrılabilir (Friesen ve diğerleri, 1985:13-34). Bu beklentiler fiziksel ve yönetsel kaynaklardır. Fiziksel kaynaklar; çalışma ortamının yapılan iş için uygunluğu, iş araç gereçlerinin yeterliliği veya iş güvenliğinin sağlanmaması şeklinde iken; yönetsel kaynaklar, yönetsel kararlara katılmama, aşırı iş yükü, rol belirsizliği veya sosyal destek eksikliği şeklindedir (Şahin, 2005:54-56).

J. Marshall ve C. L. Cooper 1979 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel stres kaynaklarını aşağıdaki beş başlık altında toplamışlardır (Marshall ve diğerleri, 1979);

- Örgütsel yapı ve iklim: karar verme süreçlerine katılımın olmaması ya da az katılım, kötü iletişim hali, örgüte karşı aidiyet hissetmeme durumu ve davranışlardaki bazı kısıtlama durumları. Örneğin: çalışan üzerinde baskı olması, sürekli gözetim hali vb.
- Örgütteki rol: rol belirsizliği, rol çatışması ve bireylere ya da gruplara karşı yerine getirilmesi gereken sorumluluklar,
- İşteki ilişkiler: yetki devri yapılması durumundaki bazı zorluklar, zayıf veya olumsuzluklar olan iş ilişkileri,

- İş Niteliğine Dair: işin çok veya az yoğun olması, olumsuz fiziksel koşullar, fiziksel birtakım tehlikeler ve zaman konusunda baskı durumu
- Kariyer gelişimi: terfi, güvenlik eksikliği ve bastırılmış hırs,

Bu başlıklar doğrultusunda örgütsel stres kavramının birden çok kaynaktan etkilenebilir yapıda olan ve aynı zamanda rol stresini de içeren bir kavram olduğu söylenebilir.

Rol stres kaynakları ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar tarandığında psikolojik anlamda rol stresinin kişisel stres kaynakları başlığı altında ele alındığı görülmektedir. Ancak bu araştırmada işletme tarafından rol stresine örgütsel bakış açısıyla yaklaşıldığı için; örgütsel stres kaynakları başlığı altında, örgütsel açıdan ele alınması daha uygun görülmektedir. Diğer bir deyişle bu araştırmada; iş yaşamı hakkındaki stres kaynaklarından olan rol stres kaynakları konusunda çalışıldığı için stres ile ilgili literatür incelemesi sonucunda örgütsel stres başlığı altında incelenmesi gerektiği kanısına varılmıştır.

2.3. ROL STRES KAYNAKLARI

Rol, kişinin sahip olduğu statüden veya bulunduğu pozisyondan isteyerek yahut istemsizce elde ettiği hak ve sorumlulukları davranış haline getirmesidir. Rol stresi, kişinin bulunduğu rol ile ilgili kendisinden beklenenlerinin neler olduğunun açık olmadığı rol belirsizliği durumu ve örgüt içerisinde kişiden beklenen roller ile kendi algıladıklarının uyumsuzluğunda ortaya çıkan rol çatışması durumlarından ortaya çıkan strestir (Tutar, 2000:232). Stres birbirinden farklı nedenler ile ortaya çıkmaktadır. Rol stresi ise kişinin kendi ile alakalı olan bireysel stres kaynaklarından; bireyin kişiliği, rol belirsizliği ve rol çatışmasından meydana gelmektedir. Rol stres kaynakları literatürde genellikle rol çatışması ve rol belirsizliği olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır (Börk ve diğerleri, 2015:253).

Günümüzdeki yoğun rekabetçi koşullarda hayatta olan örgütler yaşam mücadelesi vermekte ve sürekli olarak yenilikleri takip edip, bu yenilikleri örgütlerine benimsetme çabası içerisindeylerdir. Örgütsel anlamdaki bu değişim esnek çalışma saatleri, düzeni, otonom çalışma koşulları ve çalışanların geliştirilmesi gibi kavramlardır. Ancak bu durum beraberinde birçok sorunu da getirmektedir. Yapılan işler için olan gerekli rol içerikleri ve özellikler sabit olmadığı için rol stresi seviyesinde bir artış gözlemlenmektedir (Cooper, 2004). Dolayısı ile bu durumda çalışanın iş tatminini, örgüte bağlılığı ve performansı olumsuz yönde etkilenmektedir (Jacksson ve diğerleri, 1985)

Robert L. Kahn ve arkadaşları (1964) rol stresi hakkında, çatışan veya uyuşmayan beklentiler hakkında ve belirsiz olan isteklerden kaynaklanan bir kavram olduğunu öne süren bir model geliştirmiştir. Bu modele göre beklentilerdeki uyumsuzluk rol çatışmasına; belirsiz olan veya net olmayan beklentilerse rol belirsizliğine sebep olmaktadır. R. Kahn ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada (1964) rol belirsizliği ve rol çatışmasının kişilerin işleri ile uyum

sağlamaları hususunda bazı problemler yaşattığı için iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna varmışlardır (Kahn ve diğerleri, 1964).

1970 yılında John R. Rizzo, Robert J. House ve S. I. Lirtzman tarafından “Karmaşık Örgütlerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği” adlı araştırma yapılmış ve R. Kahn’ın bulguları ile benzer olarak hem rol çatışmasının, hem de rol belirsizliğinin strese, rol baskısından dolayı gerginliğe ve düşük iş tatminine neden olması durumunu geliştirdikleri “Rol Çatışması Ölçeği” ve “Rol Belirsizliği Ölçeği” (1970) ile de onaylamışlardır (Rizzo ve diğerleri, 1970).

Udio Pareek 1983 yılında Londra’da yapmış olduğu “The 1983 Annual for Facilitators, Trainers and Consultants” adlı araştırmasında “Örgütsel Rol Stresi (ORS)” adında toplam 50 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Örgütsel rol stresini ölçmek için derlenen 50 ifadeyi ise 10 alt boyutta değerlendirmiştir. Bu alt boyutlar (Aktaran: Sinha ve diğerleri, 2018:44):

Aşırı Rol Yüğü (Role Overload)	Bireye rolü ile ilgili her şeyi yapması için birden fazla sorumluluk yüklenmesi ve beklentilerin de yüksek tutulması halinde ortaya çıkar.
Kaynak Yetersizliği (Resource Inadequacy)	Bireyin rolünü yerine getirmesi için gerekli tesis ve kaynakların eksikliği durumudur.
Birey-Rol Mesafesi (Self-Role Distance)	Bireyin oynaması gerektiği rolü ile kişiliğinin uyumsuzluğu durumunda gerçekleşir.
Bireysel Yetersizlik (Personal Inadequacy)	Rolün yerine getirilmesi için bireyin gerekli becerilere sahip olamaması durumunda ortaya çıkar.
Rol Beklentileriyle İlgili Çatışma (Role Expectation Conflict)	Bireyin sosyal yaşamı ve kendine denk gördüğü kişilerdeki rollere göre kendisine atfedilen rolü arasındaki farklılık sonucu meydana gelir. Kısacası rol göndericilerin ve rol yüklenicinin beklentilerinin çatışması durumudur.
Rol Belirsizliği (Role Ambiguity)	Bireyin rolünü yerine getirmesi için gereken bilgiye yeterince sahip olamaması durumudur.
Rol Durgunluğu (Role Stagnation)	Bireyden farklı bir rol beklenildiği durumlarda ortaya çıkar. Yeni rolüne uyum sorunu yaşayan birey, kendini geliştiremez, bunu bir eksiklik olarak görür ve gizleyerek eski rolüne devam eder.
Rol Erozyonu (Role Erosion)	Bireyin kendi rolü ile ilgili olan bazı işlevleri bir başkasına devrettiğinde veya başkası gerçekleştirdiğinde ortaya çıkan durumdur.
Rol İzolasyonu (Role Isolation)	İş birliği anlamındaki yetersizlik bu durumun ana sebebi olarak görülmektedir. Bireyin kendi örgütündeki farklı roller ile veya farklı bir örgütle olan etkileşiminde yahut iletişiminde eksiklik oluştuğunda meydana gelmektedir.
Roller Arası Mesafe (Inter Role Distance)	Bireyin birbirinden farklı roller oynamaya çalışması ile ortaya çıkan durumdur. Bu durum; örgütsel anlamdaki rolü yönetici olan ve örgütsel anlamda olmayan rolü ise annelik olan iki rol arası dengenin sağlanamaması ile oluşur.

Tablo 8- Örgütsel Rol Stresi (ORS) Alt Boyutları (Aktaran: Sinha ve diğerleri, 2018:44)

Kahn ve diğeri (1964), bir örgütte stresin en önemli kaynaklarının rol çatışması ve rol belirsizliği olduğunu belirtmiştir. Buna göre rol çatışmasının, kişiler arasında yaşanan tartışmaların da büyük nedeniyle beraber, örgüte duyulan güven seviyesini düşürdüğünü ve iş doyumunu oranını azalttığını tespit etmişlerdir. Bunun sonucu olarak çalışanın rolüne dair stres yaşayacağını belirtmişlerdir (Aktaran: Fisher, 1996: 19).

Kahn ve Quinn (1970), rol stresinin doğası üzerine yaptıkları çalışmada rol stresini;

- Rol belirsizliği ve rol çatışmasını içeren stres,
- Aşırı rol yükü, sorumluluk-otorite uyumsuzluğu gibi yetenek farklılıklarından kaynaklanan stres ve
- Rol ve kişilik olmak üzere üç başlık altında toplamışlardır.

Rolüyle ilgili açık bir bilgiye sahip olmayan ve roller arası karmaşa yaşayan bir çalışan, stresle birlikte tatminsiz olmaktadır (Schaubroeck ve diğeri, 1989:35-58). Bu bağlamda strese daha çok etkisi olduğu düşünülen literatür ile de desteklendiği düşünülen rol belirsizliği ve rol çatışması kavramları üzerinden rol stres kaynakları açıklanacak, tanımlar ile de detaylandırılacaktır.

2.3.1. Rol Belirsizliği

Rizzo ve diğeri (1970) göre; rol belirsizliği, çalışanın işiyle ilgili kendisinden beklenenlerin ne olduğunun açık olmaması durumu olarak tanımlanmaktadır (Rizzo ve diğeri, 1970). Bir farklı tanımla rol belirsizliği; bireyin kendisine atfedilen rolü uygun olarak yerine getirmesi için gerekli olan bilgilerden yoksun olması ve kendinden beklenmekte olan rol davranışları hakkında açık bir anlayışa sahip olmayışı anlamında ortaya çıkan durum olarak ifade edilmektedir (Walker ve diğeri, 1975:33). Katz ve Kahn (1978: 206)'a göre ise özet olarak rol belirsizliği, bir statünün veya pozisyonun gerekliliği olan rol davranışları hakkında kişinin yaşamış olduğu belirsizliktir (Aktaran: Arslan, 2016:10). Farklı bir ifade ile rol belirsizliği, rolün oynanması sırasında meydana gelen bilgi eksikliğinden dolayı ortaya çıkar ve bu durumdan dolayı rol davranışı anlaşılabilir. Kişi, rol belirsizliğini yaşamamak için yani rolünü gereklilikleriyle yerine getirebilmek için rol takımının kişiden beklentilerini, rol takımının pozitif veya negatif gördüğü unsurları, rolün eksik yönlerini, tam yönlerini, rolün getirilerini ve götürülerini çok iyi bilmelidir. Aksi takdirde rol belirsizliği yaşanması muhtemel bir durum haline gelmektedir. Rol belirsizliğinin ortaya çıkmaması için rolün aynı zamanda tek bir kişiye verilmesi yani dikey belirsizlik durumunun ortaya çıkmaması büyük önem taşımaktadır. Dikey belirsizlik, rol belirsizliğine neden olan ve rolün, rol takımı tarafından birden fazla kişiye verilmesi durumuna verilen addır. Eğer rol, rol takımı tarafından tek bir kişiye verilmez ise bu noktada bireyler arasında rol çatışması başlayacaktır (Basım ve diğeri, 2010).

Rol belirsizliği kavramı, temel olarak iki türden oluşmaktadır. Bunlar görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizliklerdir. Görev belirsizliği, kişinin bilgi eksikliği durumlarında ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile rol yüklenici, rol takımını oluşturan kişileri, kendisinden beklenenlerin ne olduğu ve bu beklentilerin karşılanabilmesi açısından hangi rol davranışlarının sergilenmesi gerektiği anlamında belirsizlik durumu yaşamaktadır. Sosyal-duygusal belirsizlik ise rol takımı tarafından sağlanmayan değerlendirme eksikliklerinden ve yetersiz geribildirimlerden dolayı ortaya çıkmaktadır (Morgan, 1999:281-290). Sosyal-duygusal belirsizlik durumunda olan kişi, oynamaya çalıştığı rol davranışlarının sonucunu görememektedir. Bu durumdaki kişinin kendi davranışları ve örgütteki konumunun, rol takımı veya genel anlamda örgüt üzerindeki etkisi belirsiz bir hal almaktadır (King ve King, 1990: 50).

2.3.1.1. Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Bilginin en büyük güç olarak kabul edildiği varsayımından hareketle, bilgi eksikliğinin bir güçsüzlük durumu yaratabileceğini belirtmek mümkündür. Bilgi eksikliği belirsizliğe neden olabilmektedir. Bu anlamda, belirsizliğin bir güçsüzlük durumu yaşatması da oldukça doğal bir sonuç olarak görülebilmektedir.

Kahn ve diğerlerine (1964) göre ise rol belirsizliğinin nedenlerini kısaca aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aktaran: Fisher, 1996: 19):

- Örgütün fazlaca büyük ve karmaşık bir yapıda olması,
- Hızlı olan örgütsel gelişmeler ile birlikte yeniden örgütlenme,
- Çalışanı etkilemekte olan örgütsel çevrede gerçekleşen değişimler,
- Birbirleri ile ilişkili olan çalışanların yer değiştirmeleri,
- Yönetimin etkin olan örgütsel bir bilgi akışını sağlayamaması.

Literatürde karşılaşılan diğer rol belirsizliği nedenleri ise; çalışanların işleri ile ilgili kariyer hedeflerinin olmayışı, örgütsel yapı içerisinde olan çalışanın görev tanımının net olmaması, çalışana görev tanımının açık olarak belirtilmemesi, iş tanımlarının açık olmaması, tanımlanması zor olan bazı görevlerin varlığı, değişen örgüt yapısındaki ve iklimindeki farklılıklar olarak örneklendirilmiştir (Jex, 1998:129). Tüm bu maddeler dahilinde asıl olarak rol belirsizliğinin temel nedenleri “belirsizlik” ve “bilgi eksikliği” kavramları olarak görülmektedir (Pearce, 1981:668).

2.3.1.2. Rol Belirsizliğini Arttıran Unsurlar

Rol belirsizliğini arttıran unsurları kısaca aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ceylan ve diğerleri, 2006:49):

- Çalışanın yetkileri anlamında sınırlarını bilmemesi,

- Çalışanın, işine dair planlı, net ve açık hedeflerinin olmaması,
- Çalışanın ulaşması gereken standartlar hakkında yeterince bilgilendirilmemesi,
- Çalışanın, işleri yerine getirirken zamanını en uygun şekilde kullanmaması,
- Çalışanın yaptığı işe dair sorumluluklarını yeterince bilememesi,
- Kendisinden beklenenin neler olduğunu tam anlamıyla bilememesi,
- Görevlerinin neler olduğunu kendisine bildiren açık ve net bir belgenin olmayışı veya eksik oluşudur.

Eğer ki bir çalışan, karar verme yetkisine sahip değil ya da rol takımının kendisini nasıl değerlendirileceğini veya beklentileri tam olarak bilmiyor ise rol belirsizliği yaşayabilmektedir. Rol belirsizliğinin başlıca nedeni olarak; rol sorumlusunun yerine getirmekte olduğu görevlere ilişkin, kendisinden beklenenin yeteri düzeyde belirgin olmaması ve bu durumu davranışa çevirmesi için kendisine açık olarak ifade edilmemesi gösterilebilir (Topuz, 2006). Bu doğrultuda rol yüklenici olan çalışanlar kadar, insan kaynaklarının ve ilgili yöneticilerin de üzerine düşen fazlasıyla önemli hususlar vardır. Bu doğrultuda ortadaki belirsizliği kaldırmak iş birliği ile çalışanın, yöneticinin ve aralarındaki bağ niteliğinde olan insan kaynakları departmanının asli görevlerini ifa etmeleri ile önlenebilir (Tutar, 2000:249).

2.3.2. Rol Çatışması

Örgütsel anlamda çatışma; bir kişi veya grubun diğer bir kişi veya grup ile aralarındaki inançlar, değerler ve ilgi alanları konusunda farklılıkları algılamaları ile başlayan bir süreçtir (Wall ve Callister, 1995:538). Çatışma, bir süreç olarak tanımlanabileceği gibi; kişilerin veya grupların birbirlerini engellemeye yönelik eylemsel veya düşünce anlamındaki davranışları olarak da tanımlanabilmektedir (Gray ve Starke, 1984).

Rizzo vd. (1970)'ne göre; çalışan performansının, iş şartları, iş gereklilikleri ve iş standartları ile uyumsuz olmasını rol çatışması olarak tanımlamaktadır. Rol çatışması, çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları rolleriyle kendilerinden beklenenlerin uyumsuzluğu olarak da tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımla ise rol çatışması, iki yahut daha fazla üstten gelen beklentiler arasındaki tutarsızlık ve uyumsuzluk durumu olarak tanımlanmaktadır. (Akar ve diğerleri, 2008:100). Rol çatışması kavramı, rol takımı kaynaklı olarak bireyin eş zamanlı olarak farklı roller oynaması gerektiği durumlarda ve bireyin bu rolleri oynayacak yetiye sahip olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması yaşanma olasılığı, örgütün veya organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak doğru orantılı bir şekilde artış göstermektedir. Organizasyon ne kadar büyürse rol takımı da aynı oranda büyümekte ve eş zamanlı farklı rol taleplerinin oluşumuna da neden olmaktadır. Kendilerine tanınan imkânlar doğrultusunda ve kendilerinden istenen rolleri oynayan çalışanlar, bu imkânların eksikliği durumlarında da rol çatışması yaşamaktadır. Karar mekanizması içerisinde bulunan yetkilerdeki kısıtlamalar veya

kaynak eksiklikleri bunun yaşanmasının ana nedenlerinden olarak görülmektedir (Gullahorn, 1963:32). Rol çatışmasının ortaya çıkabileceği durumlar temel anlamda Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından özetlenmiştir. Buna göre rol beklentileriyle ilgili tutarsız, yetersiz ve eksik olan bilgilerin rol çatışmasına neden olabileceğini belirtilmiş, bununla beraber rol çatışmasının aşağıdaki durumlarda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir;

- Personelin değerleri ile beklenen rol davranışı arasındaki çatışmalar,
- Zaman, kaynaklar ve yetenekler ile beklenen rol davranışı arasındaki çatışmalar,
- Duruma göre beklenen farklı roller arasındaki çatışmalar ve
- Beklentiler ve uygun olmayan ilkeler çerçevesindeki örgütsel taleplerin çatışması olarak sıralanabilir (Rizzo ve diğerleri, 1970:155).

2.3.2.1. Rol Çatışmasının Nedenleri

Kahn ve diğerlerine (1964) göre rol çatışmasının aşağıda belirtilen Tablo-9’da beş farklı biçimde ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Aktaran: Arslan, 2016).

Göndericiden kaynaklı çatışmalar:	Aynı göndericiden gelen tutarsız istekler
Göndericiler arasında çatışma:	Farklı göndericilerden gelen tutarsız istekler
Roller arasında çatışmalar:	Bir kişinin birden fazla rolü olduğu durumlar
Birey ve rol arasında çatışmalar:	Rol gerekleri ile kişinin inanç, değer ve normlarının uyuşmadığı durumlar
Aşırı rol yükü:	Rol gönderenden makul beklentiler gelmesine rağmen kişinin hepsini yapacak kadar zamanının olmadığı durumlar

Tablo 9- Rol Çatışmasının Nedenleri (Kahn ve diğerleri, 1964)

Literatürde yer alan bir diğer ayrıma göre ise genel anlamda rol çatışmasının; kişi-rol çatışması, roller arası çatışma, rol göndericiler arasında çatışma, rol göndericinin kendi içinde çatışması, aşırı rol yüklenmesi ve hafif rol yüklenmesi olmak üzere 6 farklı nedeni olduğu belirtilmektedir.

Roller arasında ortaya çıkan çatışma; kişiye birçok rolün verilmesi ve bu rollerin çelişkili olması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber kişinin, birden fazla role sahip olmasının doğal bir sonucu olarak da görülmektedir (Sieber, 1974: 567). Roller arası çatışma, kişinin özel hayatında sahip olduğu rolleri veya mesleki yaşamındaki rolleri arasında gerçekleşebilecek bir durumdur (Turunç ve diğerleri, 2010:217). Örneğin hem baba hem de öğretmen rollerine sahip olan bir kişinin aldığı bir karar babalık anlamında pozitif algı yaratırken, öğretmenlik anlamında negatif bir algı yaratabilmektedir. Rol yüklenicisi, temel olarak birbiri ile çelişen rollere sahip olması nedeniyle roller arasında çatışma yaşamaktadır.

Bu durumun yaşanması halinde kişi, roller arasında tercihe gider ve sahip olduğu rollerden birine odaklanarak işlerini devam ettirir. Tek taraflı odaklanması sonucu oluşan bu durum ise diğer rolünü yerine getirememesine neden olur. Yerine getirilmeyen bu rol, rol takımı tarafından kişinin yetersizliği olarak düşünülecek ve kişiye negatif getiriler sağlayacaktır (Gökçe ve diğerleri, 2003). Özetle bu durum rol yüklenicide, üzerinde oluşturulan negatif görüşler ve rollerini tam anlamıyla yerine getirememesinin sonucunda rol çatışmasına fazlasıyla neden olacaktır.

Kişi ve rol arasında ortaya çıkan çatışma türünde; rolün atfedilmesi ile belirlenmiş olan rol gerekleri ile kişinin sahip olduğu yetenek, inanç, değer, ilgi ve normlarının uyuşmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile bu duruma rol uyuşmazlığı da denilmektedir (Dökmen, 2008: 146). Birey, kişilik özellikleri ile uyumlu olmayan bir rolü oynamadığında rol göndericinin veya takımının baskılarına maruz kalırken, rolü oynadığında ise kendinde var olan öz değerini kaybedebilmektedir (Başaran, 2008: 346). Kişi-rol çatışmasını oluşturan en önemli etkenlerden birisi ise rolün, kişinin yetenek ve donanımı ile uyumlu olmasıdır. Karmaşıklık derecesi her rolde var olan bir olgudur ve bu karmaşıklığı da meydana getiren unsurlardan biri rolün zorluk seviyesi olarak belirtilmektedir (Biddle, 1979: 74). Atfedilecek olan bir rolün sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli görülen donanım, enerji ve yetenek, zorluk seviyesini ifade etmektedir. Bireyin yerine getirmekte olduğu rolü, sahip olduğu seviye ile denk değil veya uyuşmuyor ise bu durumda kişi-rol çatışması görülmektedir.

Rol göndericileri arasında meydana gelen çatışmada; rol takımı tarafından talep edilen isteklerin farklılık göstermesi durumunda kişi birden fazla rol sergilemek durumunda kalabilir. Bu sorun rol takımı içinde bulunan çelişkiden kaynaklı meydana gelse de direkt olarak kişiye yansımaktadır ve sadece rol takımı içerisinde sağlanacak bir uzlaşma ile çözüme kavuşturulabilecektir (Merton, 1957: 116). Örneğin; patronlar ve çalışanlar arasında kalan yöneticilerin ara bulucu konumunda bulunması ve bu sebeple ortaya çıkabilecek sorunlar bu çatışma grubundandır. İki tarafın çelişen isteklerini idare etmeye çalışan yönetici arada kalmakta ve göndericiler arasında rol çatışması durumu yaşamaktadır.

Rol göndericinin kendi içinde çatışması, kişinin eş zamanlı olarak aynı kaynaktan birbiri ile çelişkili mesajlar veya beklentiler alması olarak ifade edilmektedir (Griffin ve diğerleri, 1989: 187). Diğer bir ifade ile kişiye rol takımı haricinde tek bir kişi tarafından iletilen rolün tutarsız ve çelişkili olmasından dolayı ortaya çıkan durumdur. Eğer ki rol, kişiye tek bir kişi tarafından iki farklı şekilde verilir ise kişinin bu roller arasında bağlantı kurması ve rolü oynayabilmesi mümkün olamayacaktır (Basım ve diğerleri, 2010). Bu durumu en iyi açıklayan örnek, genel kuralların bazı durumlarda rol gönderici tarafından çiğnenmesi olarak gösterilmektedir. Kişi, kendisine iletilen rol dahilinde kuralları takip ederken gene kendine aynı kişiden gelen talep üzerine inisiyatifle kuralları çiğneyebilir. Rol çatışmasının bu nedenle ortaya çıkması halinde çalışan üzerinde; rol gönderenlerin birey açısından değerlerinin yüksek

olması ve rol davranışının sonucunda ise belirlenmiş olan bir ceza ya da ödül olduğunda artacağı gibi birtakım etkiler meydana gelebilir. Rol göndericiyi memnun etmek mecburiyeti ya da cezadan kaçınma hakkında üzerinde oluşan baskının kişiyi bunalıma itebileceği düşünülmektedir (Başaran, 2008: 345).

Aşırı rol yüklemesi durumunda çalışan, rol takımından veya takımlarından gelen beklentileri gereken zamanda ve istenilen nitelikte yetiştiremeyeceğini hissetmekte ve beklentiler arasında bir önceliklendirme yapma baskısına maruz kalmaktadır (Erkenekli ve diğerleri, 2008: 57). Birden fazla role sahip olduğu durumlarda kişi, sahip olması gereken rolden daha fazlasını gerçekleştirmeyi dener ve bu durum kişi için aşırı rol yüklenmesi oluşturur. Aşırı rol yüklemesi ile gelen çok fazla sorumluluk rol çatışması ile birlikte strese yol açabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2013: 90). Süreç içerisinde kişi için stres boyutuna ulaşabilecek olan aşırı rol yüklenmesi mesleki başarısızlık ve aile içi sorunları beraberinde getirir (Basım ve diğerleri, 2010).

Hafif rol yüklenmesinde ise kişinin yapabileceğinden daha az rol alması ve yeterliliklerinin fazlasıyla altında kalması durumudur. Diğer bir ifadeyle hafif rol yüklemesi halinde rolün gerekliliği olan performansın, bireyin kendi kapasitesinin daha altında olması halidir. Böyle bir durum oluştuğunda kişi gerçekleştirdiği rolden daha kolay bir şekilde sıkılabilir ve performans gösteremez (Gökçe ve diğerleri, 2003). Örneğin; iyi bir meslek edinme amacıyla yüksek seviyede eğitim gören kişinin, iş bulma konusunda güçlük yaşaması sonucunda daha az eğitim seviyesi gerektiren başka bir işte çalışmak zorunda kalması halinde hafif rol yüklemesi yaşanmaktadır (Dökmen, 2008: 146). Hafif rol yüklenmesi sonucunda bireyde; içsel anlamda huzursuzluk ve çatışma hali yaratacağı düşünülmektedir. Bununla beraber, bireye başarabileceğinden daha az oranda iş verilmesi de monotonluk hissine ve can sıkıntısına neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 189).

2.4. ROL STRESİNİN NEDENLERİ

Rol belirsizliği ve rol çatışmasına neden olan etkenler iki çatı altında sıralanabilir. Bunlar; örgütsel ve bireysel faktörlerdir. Örgütsel faktörler; kişi haricinde gerçekleşen, kişinin etkisi olmayan, örgütten ve örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanan faktörlerdir. Bireysel faktörler ise tamamen kişiye bağlı özelliklerle bağlantılı olan faktörlerdir. Çalışanların örgüt içerisinde karar mekanizmasına katılımının oranı ve bağlı oldukları örgütlerde sorumluluk sahibi oldukları kişi sayısı, örgüt içerisindeki iletişim ağının kalitesi, kişiye verilen görevler ve bu görevlerin kişi ile uygunluğu, kişiye görev tanımının tam ve eksiksiz paylaşılıp uygulanması ana örgütsel faktörler olarak belirtilmiştir. Bunların dışında örgütün büyüklüğü ve kişilerin bu örgüt içindeki yöneticilerle olan bire bir ilişkileri de ana örgütsel faktörlerden biri olarak görülmektedir (Kılınç, 1985:121). Tıpkı örgütsel faktörler gibi bireysel faktörler de rol çatışması ve rol belirsizliğine neden olabilmektedir. Bu noktada bireyin kişisel özellikleri,

bireysel faktörlerin belirleyicisi olarak görülmektedir. Kişisel faktörlere bireyin yaşı veya cinsiyeti örnek olarak gösterilebilir. Aynı şekilde kişinin sahip olduğu bilgi birikimi ve yeterlilikleri de bireysel faktörlerdir ve ters orantılı olarak artış göstermeleri durumunda rol çatışması ve rol belirsizliği yaşanma oranını azaltmaktadır (Kundakçı, 2003). Yani kişinin bireysel yetileri ve özellikleri ne kadar artarsa rol belirsizliği veya rol çatışması yaşanma riski de o kadar azalmaktadır. Kişisel gelişim ve yeti kazanma, kişinin kendisiyle doğrudan bağlantılı olan bir konudur. Bununla beraber kişinin sahip olduğu özgeçmiş ya da deneyimleri de bireysel faktörlerdendir (Ok, 2004).

2.5. ROL STRESİNİN SONUÇLARI

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları üzerine yapılmış birçok araştırma, bilim dünyasının bu konuya yaklaşımındaki ciddiyetini ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar, rol çatışması ve rol belirsizliğinin doğrudan ve dolaylı olarak birçok olumsuz sonuca yol açtığı sonucunu ortaya koymuştur.

Stresin neden olduğu örgütsel anlamdaki bazı sonuçlar; performanstaki düşüş, iş kazaları, turnover (personel devir hızı) oranının yüksek oluşu, devamsızlıklar yaşanması, kalifiye personel kayıpları, sağlık ile ilgili bazı giderlerin artması, çatışma yaşanması ve yabancılaşma durumlarının meydana gelebileceği belirtilmektedir (Madenoglu, 2010). Stresin, örgütlerde gerçekleşen verimsizliğe, bazı hastalıklardan kaynaklanan iş devamsızlığına, işteki kalite azalmasına, endişelerin yükselmesine, sağlık ile ilgili birtakım maliyetlerin çoğalması ve iş tatmini duygusunda düşüşe neden olan bir faktör olarak görülür (Gül, 2007:324). Rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları bireyler ve işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliği yaşanması durumunda bireyin sıklık hissi yaşaması, stres kaynaklı sağlık sorunları yaşaması, yaptığı işte tatminsizlik ve güven kaybından dolayı işletmeden uzaklaşma ve kopması olağandır. Diğer bir taraftan ise bu durum örgüte; zaman, para, kalifiye eleman ve güven kaybına neden olacaktır (Ok, 2004).

2.6. ROL STRESİNİ ENGELLEMENİN YOLLARI

Kişilerin kesin şekilde tanımlanmış bir rolünün olmaması, işletme içerisindeki rollerinin ve sorumluluklarının kendilerine özgü olmama algısı, çalışanların morali ve benlik saygısı üzerinde bir düşüşe neden olabilmektedir. Çalışanlar için rol algısı, çalıştıkları kuruluşlara önem verdikleri kritik unsurlardan biri olarak görülmektedir. Ayrıca, çalışanların yaptıkları işlerde gösterdikleri performanslarında da önemli bir etkisi bulunmaktadır (Kılınç, 1985). Rolün belirgin olmama durumu, çalışanların potansiyellerinden daha düşük performans göstermesine ve kendi potansiyellerini yetersiz kullanılmasına yol açabilir. Bu durumdan dolayı, işletmeler uzun vadede zaman, para ve kalifiye çalışanlarını kaybedebilmektedir. Bu

nedenle, küresel ortamda sürekli artan rekabet ile mücadeleye yönelik bir adım olarak; her çalışan için açıkça ve kesin hatlar üzerinde tanımlanmış bir rol sağlamak kuruluşun yararınadır (Soltania ve diğerleri, 2013).

Rol stresi temel olarak örgütsel ya da toplumsal bir çıktı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle rol stresine yapılan müdahaleler, hissedilmekte olan, algılanan yahut yaşanmakta olan rol belirsizliği ve rol çatışmasını azaltabilmektedir. Ayrıca bu ve benzeri durumların olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için kullanılabilir. Bu bağlamda, personel güçlendirmenin ve kararlara katılımın rol belirsizliği ve rol çatışmasını azaltma anlamında önemli ölçüde etkili olduğu literatür ile desteklenir niteliktedir (Erkenekli ve diğerleri, 2010:158). Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin örgütsel stresin ortaya çıkmasına neden olan birtakım etkilerini azaltmayı hedefleyen bazı örgütsel strateji ve yöntemler aşağıdaki gibidir (Menteşe, 2007):

- Çalışanın görevlerinin, yetkileri ve sorumluluklarının yeniden belirlenmesi ya da çalışan tarafların görev yerlerinin farklı bir hale getirilmesi, kişilerin veya grupların birbirini görmeleri ve iş ilişkisi içerisinde bulunma imkânlarının ellerinden alınması,
- Rol beklentileri hakkındaki durum ve koşulların çatışması halinde, zaman ve yer anlamında bir araya getirilmelerinin sağlanması,
- Yeni çalışan işe alımı veya üst pozisyona terfi durumlarında görev, yetki ve sorumlulukların tam anlamıyla kavratılması için oryantasyon (işe alıştırma), rotasyon (farklı işlerde ve yerlerdeki süreli istihdamlar) veya özel birtakım eğitim programları planlamak suretiyle bu gibi uygulamaların sağlıklı olarak hayata geçirilmesi,
- Rol çatışmalarına engel olmak amacı ile, rol göndericiler tarafından gelen ve uygun olmayan talepler üzerinde değişime gidilmesine ikna etmek, hedeflenen bir problemi çözmeye yönelik doğrudan ve çözüme yönelik bakış açılı bazı girişimlerde bulunulması,
- Çalışanların, kendi işleri ile ilgili olan kararlara katılımlarının sağlanması,
- Çalışanların rotasyon programına tabi tutulmasını sağlayarak, diğer birimlerin ve çalışanların çalışma koşullarını, işleyiş ve süreçlerini anlamalarına imkân tanınması,
- Çalışanın yaptığı işlerden tam olarak ne beklediği, işini yerine getirmesi için hangi bilgi ve ne tür bir desteğe ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi amacı ile, rolünü yerine getirmekte olan çalışan için, diğerlerinin kendisinden beklentilerinin ne olduğunu belirten bir listenin hazırlanması.

2.7. ROL STRES KAYNAKLARI İLE İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Yener ve diğerlerinin (2019) kadın çalışanların katılımı ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmada yaşam kalitesinin rol stresine etkisi araştırılmıştır. Araştırma ile yaşam kalitesi ve rol stresi arasında anlamlı ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Çalışmada; algılanan yaşam kalitesinin, kadın çalışanların yaşayacağı cinsiyet anlamındaki rol stresini %38 oranında azaltabileceği ve cinsiyete bağlı olan rol stresinin ise %28 oran ile yaşam kalitesine bağlı olduğu düşünüldüğü sonucuna varılmıştır (Yener ve diğerleri, 2019).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini duygusal zekanın düzenleyici rolü ile araştırmış olan Canbek'e (2017) göre; rol belirsizliği algısının ve rol çatışması durumunun çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu fakat duygusal zekanın bu etki dahilinde istatistiksel olarak anlamlı seviyede bir etkisinin olmadığı sonucu görülmüştür (Canbek, 2017).

Sadykova (2016) tarafından gerçekleştirilen iş rolündeki belirsizliğin erteleme alışkanlığını (prokrastinasyon) etkileyip etkilemediğini araştıran çalışmada; bu iki kavram arasında doğrusal bir etkileşim bulunduğu ve iş rolü anlamındaki belirsizliğin işyerinde oluşan erteleme alışkanlığı (prokrastinasyon) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin de olduğu sonuçları elde edilmiştir (Sadykova, 2016).

Arslan (2016) tarafından belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada; rol belirsizliği ve rol çatışması durumlarının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının örgütsel yabancılaşma üzerinde etkisi olduğu sonucuna varıldığı gözlemlenmiştir. Örgütsel yabancılaşmanın; işe yabancılaşma alt boyutunun %14,1 oranı ile, güçsüzlük alt boyutunun %11,6 oranı ile, anlamsızlık alt boyutunun %11,3 oranı ile, kendine yabancılaşma alt boyutunun %9,0 oranı ile, topluma yabancılaşma alt boyutunun %20,4 oranıyla ve kuralsızlık alt boyutunun ise %15,1 oranı ile rol belirsizliğine ve rol çatışmasına bağlı olarak değişkenlik gösterdiği de araştırma sonuçlarında ayrıca belirtilmektedir (Arslan, 2016).

Börk ve diğerleri (2015) bankacılık sektöründe çalışanların katılımı ile rol belirsizliği ve rol çatışmasının, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerine etkilerini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre banka çalışanlarının hem rol belirsizliği algılarının hem de rol çatışması durumlarının, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiye de rastlamışlardır (Börk ve diğerleri, 2015). Diğer yandan Eray Ertem'in (2017) benzer konuda üniversitede çalışan dekanlar üzerinde yapmış olduğu bir araştırma sonucunda rol çatışması ve rol belirsizliğinin

iş tatmini ile arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde bir ilişki tespit edilememiştir (Eray Ertem, 2017).

Güleç'in (2013) rol belirsizliği ve rol çatışması kavramlarının tükenmişlik üzerine etkisini araştıran çalışmasında ise, rol belirsizliği ve rol çatışması durumlarının tükenmişlik üzerinde pozitif yönde ve orta seviyede bir etkisinden söz edilmektedir. Rol belirsizliği algısının ise rol çatışması durumuna göre tükenmişlik üzerinde daha fazla etkisi olduğu da araştırma bulguları arasındadır (Güleç, 2013). Menteşe'nin (2007) banka çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş olduğu bir diğer çalışmada ise iş doyumu, rol belirsizliği, rol çatışması ve tükenmişlik kavramlarının birbiri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, banka çalışanlarının iş doyumları ve rol belirsizliği seviyelerinin tükenmişliğin bütün alt boyutları, cinsiyetin duygusal anlamdaki tükenme alt boyutu, yaşlarının düşük başarı hissi alt boyutunu ve hizmet süresinin de duyarsızlaşma alt boyutunu anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bununla beraber rol çatışması durumunun tükenmişlik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu da elde edilmiştir (Menteşe, 2007).

Adıgüzel (2012) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada; iş ile alakalı stres, rol belirsizliği, rol çatışması ve personel devri arasındaki ilişki ile birbirlerine etkisi araştırılmıştır. Katılımcılarda orta seviyede rol belirsizliği ve rol çatışması, yüksek seviyede personel devri ve iş ile ilgili stres seviyelerinin de düşük olduğu bulguları elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise, hemşirelerin iş ile ilgili stres seviyeleri, rol belirsizliği ve rol çatışması durumları arttığı takdirde aynı doğrultuda olarak personel devir oranları da arttığı gözlemlenmiştir (Adıgüzel, 2012).

Basım ve diğerleri (2010) tarafından kamu sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada bireylerin kontrol odaklarının rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; iç ve dış anlamda kontrol odaklı olmanın, algılanan rol belirsizliğinde anlamlı bir fark yarattığı, fakat rol çatışması bakımından böyle bir farklılaşma durumunun olmadığı belirlenmiştir. Bununla beraber, kontrol odağı kavramı ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir (Basım ve diğerleri, 2010).

Kurt'un 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada özerklik odaklı iş tatmini ile rol belirsizliği ve rol çatışması kavramları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarında; rol belirsizliğinin var olduğu iş ortamlarında, özerklik ihtiyacı içinde olan çalışanlar yaptıkları işlerden daha yüksek oranda tatmin duyacağı tespit edilmiştir. Bununla beraber, yönetici tarafından sosyal desteğin yakınlık ve dostluk boyutu anlamında fazla olması halinde özerklik odaklı iş tatmininin belirli oranda azaldığı sonucu gözlemlenmiştir. Araştırma önerileri kısmında ise, bu bulguların personel güçlendirme kavramı ile ilişkilerinin araştırılması önerilmiştir (Kurt, 2010).

Beyaz et sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde Akar ve diğerleri (2008) tarafından yapılan bir araştırmada ise; yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının, iş tatminlerinin ve rol streslerinin birbirleri ile ilişkileri ve etkileri araştırılmıştır. Araştırmada; rol stresi alt boyutları olarak ele alınan rol çatışması ve rol belirsizliği durumu bu sektör için düşük seviyede tespit edilmiştir. Çalışanların rol stresinin, iş tatminini doğrudan ve negatif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Ancak, rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık çeşitleri üzerinde doğrudan bir etkisi olduğuna dair anlamlı bulgulara ulaşamadığı görülmektedir. Bununla beraber rol stresinin yalnızca örgütsel bağlılık çeşitleri üzerinde iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak etkisi olabileceğinden söz edilmektedir (Akar ve diğerleri, 2008).

Sabuncuoğlu Tolay'ın (2008) araştırma görevlileri üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada; rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin, tükenmişlik ile iş doyumunu üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma bulguları ile; katılımcıların yaşadığı rol belirsizliği ve rol çatışması seviyelerinin düşük olması, duygusal anlamda yorgunluk ve duyarsızlaşma seviyelerini azalttığı ve bu nedenle iş doyumlarını arttırdığı sonucuna ulaşıldığı gözlemlenmiştir (Sabuncuoğlu Tolay, 2008).

Ceylan ve diğerleri (2006) ise çalışmasında rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans kavramları arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının çalışan performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı bulgusu beklenmedik şekilde gerçekleştiği belirtilmektedir. Ayrıca rol çatışmasının iş tatminini düşürdüğü de bulgular arasındadır. Fakat rol belirsizliği ile 0,05 anlamlılık düzeyinde iş tatmini ile aralarında bir ilişki bulunamadığı gözlemlenmiştir. Araştırmacıların bulgular hakkındaki yorumu ise iş performansını artırmak için rol çatışması ve rol belirsizliğini düşürmeden önce iş tatminini artırma yoluna gidilmesi şeklindedir (Ceylan ve diğerleri, 2006).

BÖLÜM III

3. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, kapsamı, sınırlılıkları, evreni ve örnekleme açıklanmaya çalışılmıştır. Ardından araştırma için uygun görülen analizlerin uygulanış şekilleri ve elde edilen verileri gösterir tablolar ile detaylandırılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Literatürde kararlara katılımı ve rol stres kaynaklarını birlikte konu alan bir araştırmaya fazla rastlanmamıştır. Rol stres kaynaklarının, kararlara katılıma göre nispeten daha sınırlı sayıda üzerinde durulmuş bir çalışma konusu olduğu ise ayrıca tespit edilmiştir. Kararlara katılım ve rol stres kaynakları kavramlarının aynı araştırma içerisinde ele alınmamış olması, yapılan bu araştırmanın temel çıkış noktası ve motivasyon kaynağı olmuştur. Bununla birlikte araştırma, literatüre farklı bir bakış açısı kazandırabilecek ve araştırma konusu olan iki kavramın birbirleri ile arasındaki ilişkileri de incelenmiş olacaktır. Bu bağlamda literatüre önemli katkılar sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırma ile; kararlara katılımın alt boyutları olan katılım atmosferi ve katılıma yönelik tutumun, rol stres kaynaklarının alt boyutları olan, rol çatışması ve rol belirsizliği üzerine etkisini açıklamaya katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Genel amacı bu olan araştırmada aşağıdaki alt amaçlar da ayrıca belirlenmiştir;

- İşletmedeki kararlara katılım derecesi ve katılıma yönelik tutumun tespiti
- Çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği yaşıyıp yaşamadığının ve derecelerinin belirlenmesi
- Katılım atmosferi ve rol belirsizliği arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin yönünün belirlenmesi
- Katılım atmosferi ve rol çatışması arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin yönünün belirlenmesi
- Katılıma yönelik tutum ile rol belirsizliği arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin yönünün belirlenmesi
- Katılıma yönelik tutum ile rol çatışması arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin yönünün belirlenmesi

- Kararlara katılımın öneminin vurgulanması ve önerilerde bulunulması
- Rol stres kaynaklarının azaltılması için önerilerde bulunulması

Araştırmada ayrıca; çalışanların kararlara katılımlarının sağlanarak örgütlerini daha fazla benimsemeleri, verimli, etkili bir şekilde çalışabilmeleri, daha huzurlu çalışma ortamına sahip olmaları gibi başlıklar da araştırılmıştır. Bunun yanında; örgüt içerisinde çalışanların kararlara katılımının engellenmesinin önüne geçilmesi, rol ve sorumluluklarının kesin ve açık bir şekilde belli olması, rol stresi yaşamayacakları şekilde görev ve sorumluluklar dâhilinde adil iş paylaşımı ve iş birliği içinde çalışmalarını gibi başlıklar da çalışmanın kapsamı içerisinde yer almaktadır. Son olarak araştırmada; yöneticilerin bu doğrultuda çalışanlarına önderlik ederek teşvik edici çalışma ortamı sağlanmasının ve benzeri nitelikteki konuların önemine dikkat çekilmiştir. Özetle; kararlara katılımın sağlanması ile rol stres seviyesinin azaltılmasının, pozitif bakış açısı ile örgütler ve çalışanlar açısından oldukça yararlı olabileceği düşüncesi, araştırmanın bu anlamda fazlasıyla önemli olduğunu düşündürmüştür.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma varsayımları aşağıdaki maddeler ile açıklanmaya çalışılmıştır;

- Araştırmada yapılan analizlerin ve kullanılan istatistiksel tekniklerin araştırma amacına uygun niteliklerde olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katkı sağlama amacıyla anketlerini titizlikle dolduran katılımcıların, o anki duygu ve düşüncelerinin veri olarak alındığı, bu verilerin sürekli bir duygu veya düşünce durumu olmadığı varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamında ankete katılımda bulunanların anket formlarını yanıtlarken demografik özellikleri, görüşlerini ve düşüncelerini samimiyetle içten bir şekilde ortaya koyduğu, anket formunda yer alan bütün soruları doğru anladığı ve kendilerine en uygun olan sonuçları işaretledikleri varsayılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, genel merkezi ve fabrikası Ankara’da bulunan uluslararası anlamda ihracat ve anahtar teslim projeler gerçekleştiren bir inşaat işletmesinin çok uluslu çalışanlarına (farklı uyruklarda çalışanları olan) anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kararlara katılımın rol stres kaynaklarına negatif yönde tesir edeceği varsayılmıştır ve uygulamada ise bu varsayımın doğruluğu analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları ise sadece çok uluslu olan bu işletmenin çalışanları için geçerlidir. Evren ve örneklem kapsamı ile beraber araştırmada zaman sınırlılığı da söz konusudur.

Çalışma kapsamındaki değerlendirmeler, anket formuna katılanların verdikleri cevaplar dâhilinde yorumlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada yapılan yorumlar ve öneriler

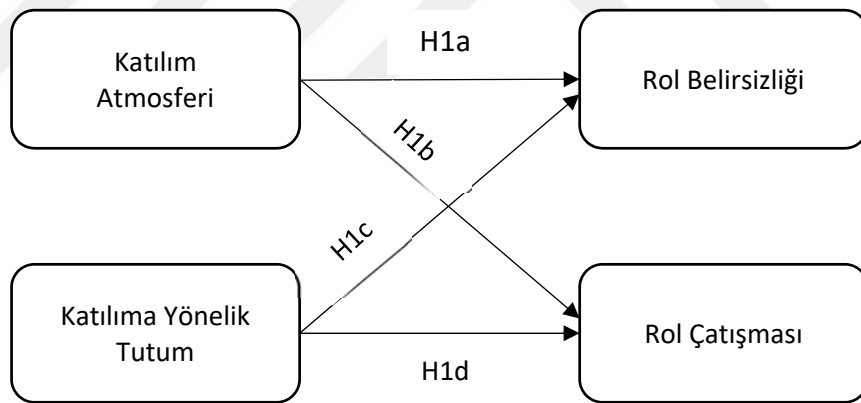
ankete katılan çalışanların fikirleri, bakış açıları, düşünceleri ve değer yargıları için geçerlidir. Çalışma sonuçları inşaat sektöründe, Türkiye menşeli ve uluslararası anlamda faaliyet gösteren diğer işletmelerde dikkate alınmalı ancak diğer sektörler, farklı ülke menşeli olan, kültür yapıları farklı olan ve diğer olası faktörler açısından genelleştirilmemelidir.

3.4. ARAŞTIRMA PROBLEMİ VE MODELİ

Araştırma problemi öz itibarıyla aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

“Beyaz yakalı çalışanlarda; kararlara katılımın, rol streslerinde yani rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamalarındaki etkisi, yönü ve gücü nedir?”

Araştırma modeli; çalışmanın amacı doğrultusunda, yazın incelemesi esas alınarak oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye ait nedenselliğin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma modeline dâhil edilen, kararlara katılım ölçeğinin iki alt boyutu olan katılım atmosferi ve katılıma yönelik tutum, bağımsız değişken olarak yer almıştır. Araştırmadaki diğer değişken olan rol stres kaynakları ölçeğinin iki alt boyutu olan, rol çatışması ve rol belirsizliği ise araştırma modeli kapsamında bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırma modeli Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2- Araştırma Modeli

Araştırma modelinin yer aldığı Şekil 2’deki bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayan çalışmanın hipotezi ve alt hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir;

Hipotez 1: Kararlara katılımın rol stres kaynakları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H1a: Katılım atmosferinin rol belirsizliği üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H1b: Katılım atmosferinin rol çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H1c: Katılıma yönelik tutumun rol belirsizliği üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H1d: Katılıma yönelik tutumun rol çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma toplamda 1 Eylül 2019 tarihi itibarıyla 1700'e yakın çalışanı olan ve toplamda 203 kişinin ise beyaz yakalı çalışanlardan oluştuğu Ankara merkezli bir inşaat işletmesinde gerçekleştirilmiştir. İlgili işletme; inşaat sektöründe imalat ve ihracat yapmakla beraber uluslararası anlamda da farklı kıtalarda faaliyet göstermektedir. Birden çok ülkede şubeleri, ofisleri ve şantiyeleri bulunması ile birlikte farklı uyruklardan oluşan bir kadroya da sahip olması da bu işletmenin temel seçilme sebepleri arasındadır.

Bu bağlamda araştırmada örnekleme yöntemine gidilmeden Türk menşeli olan ve inşaat sektöründe öncü olarak kabul edilen bu işletmenin 203 kişiden oluşan bütün beyaz yakalı çalışanına ulaşmak hedeflenmiştir. 27 Mart 2019 tarihli Etik Kurulu onayı ile işletmenin bütün beyaz yakalı çalışanlarına 203 adet Ek 1'de yer alan anket formu ulaştırılmıştır. Anket uygulaması 1 Eylül 2019 ve 3 Aralık 2019 tarihleri arasında başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. İlgili işletmede beyaz yakalı çalışanların hepsine dağıtılan anket formlarından bazıları çeşitli nedenlerle cevaplanmamış, bazıları ise eksik cevaplandırıldığı için değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Sonuç olarak kabul edilebilir olan anketlerin sayısı 197 katılımcı ile %97 oranında yeterli seviyede gerçekleşmiştir. İşletme bilgileri alınmış olan izinler kapsamı nedeniyle sınırlı tutulmuş ve elde edilen sonuçlar tamamen bu araştırma için bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılmıştır.

3.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada bağımsız değişken olarak yer alan kararlara katılım için, çalışanların kararlara katılım atmosferi hakkındaki algılarını ve katılıma yönelik tutumlarını ölçmek amacı ile R. N. Stale ve R. E. Vogel (1997) tarafından geliştirilen, Cihangiroğlu (2009) tarafından hem Türkçe'ye çevrilen hem de geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan Katılım Atmosferi (Perception of Participation Atmosphere) ve Katılıma Yönelik Tutum (Attitudes Toward Participation) Ölçekleri kullanılmıştır. Kararlara Katılım Ölçeği toplamda 10 ifadeden oluşmaktadır ve bunlar alt boyutları itibarıyla; çalışanların katılım atmosferine ilişkin algıları 5 ifade ile, katılıma yönelik tutumları da diğer 5 ifade ile ölçülmüştür. Ölçekteki her soru, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmekte ve "1-Kesinlikle Katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum" ve "5-Kesinlikle Katılıyorum" cevap alternatiflerini katılımcının değerlendirmesine sunmak suretiyle ölçülmüştür (Cihangiroğlu, 2009:142).

Çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği durumunu ölçmek amacı ile; John R. Rizzo, Robert J. House ve S. I. Lirtzman (1970) tarafından geliştirilen, R. S. Schuler ve diğerleri (1977) ile R. J. House ve diğerleri (1983) tarafından güvenilirliği ortaya konulan "Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği" (Role Conflict and Role Ambiguity Scales)

kullanılmıştır. J. Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından 1573 çalışan üzerinde uygulanmış olan bu ölçeğin iç tutarlılık katsayısı rol belirsizliği için 0,87 ve rol çatışması için ise 0,82 olarak analiz edilmiştir. Ölçek gerek Türkçe gerekse yabancı literatür incelendiğinde; rol çatışması ve rol belirsizliği konularında yapılan çalışmalarda geniş bir kullanım alanına sahiptir ve bu nedenle fazlasıyla değerlendirmelere tabi tutulmuş bir ölçektir. S. E. Jackson ve R. S. Schuler'in (1985:26) yaklaşık olarak 200 bilimsel çalışma üzerinde gerçekleştirdikleri kapsamlı meta-analizinde ve incelenen çalışmalar dahilinde ölçeğin güvenilirlik oranının minimum 0,76 çıktığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmalarda tespit edilen α (Cronbach Alpha) değeri rol belirsizliği için 0,73 ile 0,887 ve rol çatışması için 0,72 ile 0,90 değerleri arasındadır (Akar ve Yıldırım, 2008: 103; Bilgiç, 2010: 75; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011: 38; Polatçı ve Özyer, 2015: 33; Doğan ve diğerleri, 2016: 50). Bu bağlamda araştırma anketinde kullanılan ölçekte, Arslan'ın (2016) araştırmasında kullanmış olduğu ve güvenilirlik katsayısı 0,828 olan Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeğindeki ifadeleri örnek alınmıştır.

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği toplamda 14 sorudan meydana gelmektedir. 14 sorudan 6'sı (1, 2, 4, 6, 9, 13. ifadeler) rol belirsizliğini, diğer 8'i ise (3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 14. ifadeler) rol çatışmasını ölçmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler, analiz aşamasında bazı revizelere tabi tutularak rol belirsizliği ifadeleri ters kodlama ile analiz edilmiştir. Bunun nedeni, rol belirsizliği ifadelerinin orijinal çeviri hali ile ters kodlanmasından dolayı yüksek oranlı değerlendirmelerin rol belirsizliği olmadığını göstermesidir. Bir diğer ifade ile rol belirsizliği düzeyi, değerler 0'dan $-\infty$ 'a doğru gittikçe artmakta, 0'dan $+\infty$ 'a doğru gittikçe azalmaktadır. Bununla beraber rol çatışması ifadeleri için değerler; 0'dan $-\infty$ 'a doğru gittikçe azalmakta, 0'dan $+\infty$ 'a doğru gittikçe artmaktadır. Aynı ölçek ile yapılan diğer araştırmalar, ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin tatminkâr düzeyde olduğunu göstermektedir (Esatoğlu ve diğerleri, 2002).

Ölçekteki her soru, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmekte ve "1-Kesinlikle Katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum" ve "5-Kesinlikle Katılıyorum" cevap alternatiflerini katılımcının değerlendirmesine sunmak suretiyle ölçülmüştür. Ölçeğin sağlıklı bir şekilde katılımcılar tarafından doldurulması amacı ile olumlu ve olumsuz ifadelere beraber yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri ve ortalamalarına Tablo 10'da yer verilmiştir.

Ölçek / Alt Boyut		Cronbach Alpha	Ortalama
Kararlara Katılım	Katılım Atmosferi	0,872	3,52
	Katılıma Yönelik Tutum	0,794	4,49
Rol Stres Kaynakları	Rol Belirsizliği	0,706	3,82
	Rol Çatışması	0,660	3,19

Tablo 10- Ölçeklerin Alt Boyut Güvenirlik ve Ortalama Bilgileri

Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin güvenilirlik oranları, diğer bir deyişle α (Cronbach Alpha) değerleri Tablo -9'da gösterilmiş ve tatminkâr düzeyde elde edilmiştir. Söz konusu olan bu araştırmada tespit edilen güvenilirlik değeri; kararlara katılım ölçeği alt boyutlarından katılım atmosferi için 0,872 ve katılıma yönelik tutum için 0,794 olarak analiz edilmiştir. Rol belirsizliği ve rol çatışması ölçeğinde ise alt boyutlarından olan rol belirsizliği için 0,706 ve rol çatışması alt boyutu için 0,660 olarak belirlenmiştir.

Ortalaması alınmış olan ölçek verilerinin kararsızlık derecesinin altında veya üstünde çıkması sağlıklı sonuçlar elde edebilmek adına önemli olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda elde edilen verilerin ortalamasının üzerinde çıktığı görülmektedir. Mevcut durumlar hakkında bilgi edinilmesi ve araştırma amacı yönünden bu bilgilerin ortalama üzerinde olması fazlasıyla önemli bir konu olarak düşünülmektedir.

Ortalama değerler içerisinde en yüksek oran, katılıma yönelik tutum alt boyutu ifadeleri için gözlemlenmiştir. Bunun en temel nedeni ise; kişilerin kendini ilgilendiren her türlü kararın verilmesinde aktif anlamda rol almayı, kararlar hakkındaki düşüncelerini dile getirmeyi ve bunlar ile kararların sonuçlarında etkili olmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Kişilerin bu düşünce yapısına sahip olmalarının birçok nedeni olabilir. Bu nedenlerden en önemli görüleni, eğitim seviyeleri, tecrübeleri, kültür düzeyleri ve bilgi seviyelerinin gitgide artması olarak görülmektedir (Gümüş, 2001:381).

Katılımcıların anket formunu değerlendirmeleri sonucunda Tablo 11'de yer alan veriler; kararlara katılımın alt boyutları olan katılıma yönelik tutum ve katılım atmosferi ile rol stres kaynaklarının alt boyutları olan rol belirsizliği ve rol çatışması ile katılımcıların mevcut statü durumları hakkında anket değerlendirmelerinin ortalama değerlerini göstermektedir.

Ölçek / Alt Boyut		Statü	
		Çalışan	Yönetici
Kararlara Katılım	Katılım Atmosferi	3,33	4,09
	Katılıma Yönelik Tutum	4,26	4,38
Rol Stres Kaynakları	Rol Belirsizliği	3,61	3,99
	Rol Çatışması	3,34	3,3

Tablo 11- Statülere Göre Ölçek İfadelerinin Ortalama Değerleri

Tablo 11’de bulunan araştırma bulgularına göre katılım atmosferi 4,09 değeri ile yöneticilerde daha yüksek oranda belirlenmiştir. Yöneticiler kendi statüleri gereği zaten belirli sınırlılıkları ve boyutu olan kararları verme hakkına sahiptirler. Bunun en temel nedeni karar verme yetkisinin yöneticilerde zaten mevcut olması gerektiğindedir. Yalnız her yöneticinin de hiyerarşik yapılanmada üst bir yöneticisi olduğu kanısı ile bu sonuçları yorumlayacak olursak, karar verme yetkileri değişkenlik gösteren ve genellikle sınırları olan bir yapıdadır.

Her birey bir üst statüde yer alan kişinin bakış açısına göre öz itibarıyla öncelikle bir çalışandır. Her çalışan yaptığı işlerde kararlara katılım eğilimindedir. Bu durumda, yöneticiler de bir üst yöneticisinin vereceği kararlara katılma eğilimindedir. Hatta araştırma bulguları dâhilinde yöneticilerin verilerden oluşan sonuçlarını değerlendirecek olursak, çalışanlardan daha fazla oranda katılım durumuna ve aynı zamanda katılım isteğine de sahiplerdir. Katılıma yönelik tutumlarındaki 4,38 olan bu yüksek oranı ise kendilerinin mevcut statülerinin yönetici olması ve bu statü gereği kendiliğinden birçok kararda söz hakkına sahip olmak istemelerinden kaynaklanan bir durumdur. 0,12’lik fark ise çalışanların örgütsel yapıdaki statü konumlarının farkında oldukları ve yetki sınırlarını yöneticilere kıyasla daha net bir şekilde bildikleri düşüncesi bu veriler ile doğrulanmaktadır. Çalışanların da yöneticiler gibi katılım istekleri yani katılıma yönelik tutumları oranı 4,26 ile yüksek derecede belirlenmiştir. Kararlara katılım ölçeği ile elde edilen veriler neticesinde; tüm çalışanların ve yöneticilerin hem katılım seviyelerini hem de katılım isteklerini nedenleriyle görülmektedir.

Çalışanın, rol göndericiler tarafından kendisine gönderilen rol beklentileri hakkındaki bilgi eksikliği olarak ifade edilen rol belirsizliği alt boyutu; araştırma verilerine göre 0,38 farkla yöneticilerde daha az çıkmıştır. Bu sonucun en temel nedeni, araştırmanın konusu olan kararlara katılım ile ilişkilendirilebilir. Katılım seviyeleri yüksek olan yöneticiler, kararlara daha az oranda katılan çalışanlara nazaran daha az rol belirsizliği yaşamaktadır.

Rol çatışması alt boyutu ise kişinin rolü hakkında çelişkiye düşmesi, farklı beklentiler karşısında seçim yapmakta zorlanarak rolünü tam anlamıyla yerine getirememesi olarak tanımlanmaktadır. Rol çatışması yaşanma oranı çalışanlar ve yöneticilerde çok yakın seviyededir. Ancak çok az da olsa 0,01 oran farkı ile çalışanlar rol çatışmasını daha fazla

yaşamaktadır. Bu bağlamda yöneticiler ve çalışanlar arasında önemlilik arz edecek bir fark bulunmamaktadır.

Katılımcıların anket formunu değerlendirmeleri sonucunda Tablo 12’de yer alan veriler; kararlara katılımın alt boyutları olan katılıma yönelik tutum ve katılım atmosferi ile rol stres kaynaklarının alt boyutları olan rol belirsizliği ve rol çatışması ile katılımcıların buldukları yaş aralıkları gruplandırmaları hakkında anket değerlendirmelerinin ortalama değerlerini göstermektedir.

Ölçek/Alt Boyut		Yaş Aralığı			
		20-30	31-40	41-50	51+
Kararlara Katılım	Katılım Atmosferi	3,26	3,55	3,67	3,76
	Katılıma Yönelik Tutum	4,41	4,51	4,32	4,29
Rol Stres Kaynakları	Rol Belirsizliği	3,42	3,67	3,74	3,78
	Rol Çatışması	3,22	3,35	3,33	3,56

Tablo 12- Yaş Aralıklarına Göre Ölçek İfadelerinin Ortalama Değerleri

Katılım atmosferi alt boyutu verileri Tablo 12 üzerinden incelendiğinde; 20-30 yaş arası çalışan grubunun katılım seviyesinin 3,26 olduğu, 31-40 yaş arası çalışan grubunun katılım seviyesinin 3,55 olduğu, 41-50 yaş arası çalışan grubunun katılım seviyesinin 3,67 olduğunu ve 50 yaş üzeri çalışan grubunun katılım seviyesinin 3,76 olduğunu görülmektedir. Yaşların arttığı aralıklarda katılım oranının da arttığını görülmektedir. En yüksek katılım oranı 50 yaş üzerinde 3,76 olarak belirlenmiştir. Katılımın yaş yükseldikçe artması deneyimlere verilen değer ve yaşa yönelik saygı nedeni ile açıklanabilir. Bu durum ülkedeki; toplumsal yapı, gelenek görenek ve kültür yapısından dolayı kararlara katılımın yaş arttıkça katılım oranında da artış olduğunu kanıtlayıcı niteliktedir.

Katılıma yönelik tutum alt boyutu verilerini Tablo 12 üzerinden incelendiğinde ise; 20-30 yaş arası çalışan grubunun katılıma yönelik tutum seviyesinin 4,41 olduğunu, 31-40 yaş arası çalışan grubunun katılıma yönelik tutum seviyesinin 4,51 olduğunu, 41-50 yaş arası çalışan grubunun katılıma yönelik tutum seviyesinin 4,32 olduğunu ve 50 yaş üzeri çalışan grubunun katılıma yönelik tutum seviyesinin 4,29 olduğunu görülmektedir. Bununla beraber katılıma yönelik tutumun yaş aralıklarına göre dalgalandığı, ancak 31-40 yaş arası çalışanlarda katılım isteğinin yüksek oranda olduğu belirlenmiştir. Bu durumun kariyer hayatlarının değişim aşaması olarak adlandırılabilir dönemde üst pozisyonlara yönelik isteklerinin de etkili olduğu düşüncesini açıklamaktadır.

Rol stres kaynaklarının alt boyutu olan rol belirsizliğine dair Tablo 12’deki verileri incelediğimizde; 20-30 yaş arası çalışan grubunun rol belirsizliği seviyesinin 3,42 olduğu, 31-40 yaş arası çalışan grubunun rol belirsizliği seviyesinin 3,67 olduğu, 41-50 yaş arası çalışan

grubunun rol belirsizliği seviyesinin 3,74 olduğu ve 50 yaş üzeri çalışan grubunun rol belirsizliği seviyesinin 3,78 olduğu görülmektedir. Rol belirsizliği soruları orijinal çeviri hali ile ters kodlama yöntemi ile analiz edildiği için yüksek oranlı değerlendirmeler rol belirsizliği olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda en yüksek belirsizlik seviyesinin 3,42 oranıyla 20-30 yaş arası grupta görülmektedir. Yaş yükseldikçe rol belirsizliği yaşama oranı da azalmakta ve bu anlamda katılım atmosferi ile benzer nitelikte olduğunu görülmektedir. Bir başka deyişle, katılım durumunun arttığında rol belirsizliğinin de azaldığını bu doğrultuda görülmesi mümkün olmaktadır. Zira yaş yükseldikçe kişilerin rol yapıları da oturmuş ve bilgi birikimleri daha fazla olacağından dolayı da belirsizliği daha az yaşayacaklardır.

Rol stres kaynaklarının alt boyutu olan rol çatışmasına dair Tablo 12'deki veriler incelendiğinde; 20-30 yaş arası çalışan grubunun rol çatışması seviyesinin 3,22 olduğunu, 31-40 yaş arası çalışan grubunun rol çatışması seviyesinin 3,35 olduğunu, 41-50 yaş arası çalışan grubunun rol çatışması seviyesinin 3,33 olduğunu ve 50 yaş üzeri çalışan grubunun rol çatışması seviyesinin 3,56 olduğu görülmektedir. Rol çatışması söz konusu olduğunda yüksek puanlar daha fazla rol çatışması algılandığını ifade etmektedir. Bununla beraber rol çatışmasının yaş aralıklarına göre dalgalandığını, ancak 50 yaş üzeri çalışanlarda rol çatışmasının biraz daha yüksek oranda olduğu belirlenmiştir. Bundaki temel durum ise rol çatışmasının kuşak farklılıklarından veya yıllar geçse de yönetici olamayan çalışanlar nedeniyle yaşandığı anlamı çıkarılıyor olmasıdır.

3.7. DEMOGRAFİK VE TANIMLAYICI BİLGİLER

Bu araştırmaya belirlenen örneklem dâhilinde kabul edilebilir anlamdaki katılımcıların sayısı toplamda 197'dir. Tablo 13'te araştırmaya katılanların cinsiyete göre eğitim durumu dağılımları görülmektedir. Buna göre katılanların çoğunluğu erkek (%76) ve lisans mezunlarından oluşmaktadır (%63). Kadın katılımcıların oranı %24'tür.

Katılımcıların eğitim seviyeleri ve cinsiyetleri Tablo 13 üzerinden incelendiğinde; lise mezunu olan %10 oranında 20 çalışanın 3'ünün kadın 17'sinin erkek olduğunu, ön lisans mezunu olan %12 oranında 23 çalışanın 7'sinin kadın 16'sının ise erkek olduğunu, lisans mezunu olan %63 oranında 124 çalışanın 29'unun kadın 95'inin ise erkek olduğunu, yüksek lisans mezunu olan %14 oranında 27 çalışanın 8'inin kadın 19'unun ise erkek olduğunu ve doktora mezunu olan %2 oranında 3 çalışanın ise hepsinin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 13- Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Eğitim Durumu Bilgileri

		Cinsiyet		Toplam	
		Kadın	Erkek		
Eğitim Durumu	Lise	Frekans	3	17	20
		% (Eğitim Durumu)	15%	85%	100,0%
		% (Cinsiyet)	6,4%	11,3%	10,2%
	Ön Lisans	Frekans	7	16	23
		% (Eğitim Durumu)	30,4%	69,6%	100,0%
		% (Cinsiyet)	14,9%	10,7%	11,7%
	Lisans	Frekans	29	95	124
		% (Eğitim Durumu)	23,4%	76,6%	100,0%
		% (Cinsiyet)	61,7%	63,3%	62,9%
	Yüksek Lisans	Frekans	8	19	27
		% (Eğitim Durumu)	29,6%	70,4%	100,0%
		% (Cinsiyet)	17%	12,7%	13,7%
	Doktora	Frekans	0	3	3
		% (Eğitim Durumu)	0%	100%	100,0%
		% (Cinsiyet)	0%	2%	1,5%
Toplam	Frekans	47	150	197	
	% (Eğitim Durumu)	23,9%	76,1%	100%	
	% (Cinsiyet)	100,0%	100%	100%	

Katılımcıların medeni durumları ile eğitim durumlarını gösteren bilgiler ise Tablo 14'te yer almaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun (%63) evlilerden oluştuğu ve bekârların oranının %37 olduğu görülmektedir. Eğitim seviyeleri incelendiğinde ise katılımcıların çoğunluğunun (%63) lisans mezunu ve en az oranda (%2) ise doktora mezunu olduğunu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim seviyeleri ve medeni durumları Tablo 14 üzerinden incelendiğinde; lise mezunu olan %10 oranında 20 çalışanın 15'inin evli 5'inin ise bekâr olduğunu, ön lisans mezunu olan %12 oranında 23 çalışanın 17'sinin evli 6'sının ise bekâr olduğunu, lisans mezunu olan %63 oranında 124 çalışanın 70'inin evli 54'ünün ise bekâr olduğunu, yüksek lisans mezunu olan %14 oranında 27 çalışanın 19'unun evli 8'inin ise bekâr olduğunu ve doktora mezunu olan %2 oranında 3 çalışanın ise hepsinin evli olduğu görülmektedir.

Tablo 14- Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Eğitim Durumu Bilgileri

		Medeni Durum		Toplam	
		Bekar	Evli		
Eğitim Durumu	Lise	Frekans	5	15	20
		% (Eğitim Durumu)	25%	75%	100%
		% (Medeni Durum)	6,8%	12,1%	10,2%
	Ön Lisans	Frekans	6	17	23
		% (Eğitim Durumu)	26,1%	73,9%	100%
		% (Medeni Durum)	8,2%	13,7%	11,7%
	Lisans	Frekans	54	70	124
		% (Eğitim Durumu)	43,5%	56,5%	100%
		% (Medeni Durum)	74%	56,5%	62,9%
	Yüksek Lisans	Frekans	8	19	27
		% (Eğitim Durumu)	29,6%	70,4%	100%
		% (Medeni Durum)	11%	15,3%	13,7%
	Doktora	Frekans	0	3	3
		% (Eğitim Durumu)	0%	100%	100%
		% (Medeni Durum)	0%	2,4%	1,5%
Toplam	Frekans	73	124	197	
	% (Eğitim Durumu)	37,1%	62,9%	100%	
	% (Medeni Durum)	100%	100%	100%	

Katılımcıların Tablo 15'te yer alan statü ve toplam çalışma süresi dağılımları incelendiğinde, %75'inin çalışan ve %25'inin yönetici olduğu görülmektedir. Çalışma sürelerine göre en fazla katılımcı 10 yıldan fazla çalışan grubunda yer almakta (%46) ve en az katılımcı ise %4 ile 0-1 yıl arasında çalışanlardan oluşmaktadır.

Ankete katılan 197 beyaz yakalı çalışanın Tablo 15'te yer alan verilere göre; 7'si %4 oranla 0-1 yıl arası toplam çalışma deneyimine, 49'u %25 oranla 2-5 yıl arası toplam çalışma deneyimine, 50'si %25 oranla 6-10 yıl arası toplam çalışma deneyimine, son olarak 91'i %46 oranla 10 yıldan fazla toplam çalışma deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda yöneticilerin, en fazla deneyime sahip olan kişiler oldukları görülmektedir. 10 yıldan fazla deneyime sahip yönetici sayısı 40'tır.

Tablo 15- Araştırmaya Katılanların Statüye Göre Toplam Çalışma Süreleri

		Statü		Toplam	
		Yönetici	Çalışan		
Toplam Çalışma Süresi	0-1 Yıl	Frekans	0	7	7
		% (Toplam Çalışma Süresi)	0%	100%	100%
		% (Statü)	0%	4,7%	3,6%
	2-5 Yıl	Frekans	3	46	49
		% (Toplam Çalışma Süresi)	6,1%	93,9%	100%
		% (Statü)	6,1%	31,1%	24,9%
	6-10 Yıl	Frekans	6	44	50
		% (Toplam Çalışma Süresi)	12%	88%	100%
		% (Statü)	12,2%	29,7%	25,4%
10 yıldan fazla	Frekans	40	51	91	
	% (Toplam Çalışma Süresi)	44%	56%	100%	
	% (Statü)	81,6%	34,5%	46,2%	
Toplam	Frekans	49	148	197	
	% (Toplam Çalışma Süresi)	24,9%	75,1%	100%	
	% (Statü)	100%	100%	100%	

Araştırmaya katılanların statü ve mevcut kurumda çalışma süreleri Tablo 16’da yer almaktadır. Buna göre en fazla katılımcı 2-5 yıl (%41) ve en az katılımcı ise (%18) 0-1 yıl arasında mevcut kurumda çalışma süresi olanlardan oluşmaktadır.

Ankete katılmış olan 197 beyaz yakalı çalışanın Tablo 16’da yer alan verilere göre; 35’i %18 oranla 0-1 yıl arası mevcut kurumda toplam çalışma deneyimine, 80’i %41 oranla 2-5 yıl arası mevcut kurumda toplam çalışma deneyimine, 36’sı %18 oranla 6-10 yıl arası mevcut kurumda toplam çalışma deneyimine, son olarak 36’sı %18 oranla 10 yıldan fazla mevcut kurumda toplam çalışma deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda 2-5 yıl arası mevcut kurumda çalışma süresi olan kişilerin çalışan statüsünde olan 65 kişiden oluştuğu görülmektedir. 6-10 yıl arası mevcut kurumda toplam çalışma deneyimine sahip olan yönetici sayısı 16’dır.

Tablo 16 -Araştırmaya Katılanların Statüye Göre Mevcut Kurumda Çalışma Süreleri

		Statü		Toplam	
		Yönetici	Çalışan		
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	0-1 Yıl	Frekans	3	32	35
		% (Mevcut Kurumda Çalışma Süresi)	8,6%	91,4%	100%
		% (Statü)	6,1%	21,6%	17,8%
	2-5 Yıl	Frekans	15	65	80
		% (Mevcut Kurumda Çalışma Süresi)	18,8%	81,3%	100%
		% (Statü)	30,6%	43,9%	40,6%
	6-10 Yıl	Frekans	16	30	46
		% (Mevcut Kurumda Çalışma Süresi)	34,8%	65,2%	100%
		% (Statü)	32,7%	20,3%	23,4%
	10 yıldan fazla	Frekans	15	21	36
		% (Mevcut Kurumda Çalışma Süresi)	41,7%	58,3%	100%
		% (Statü)	30,6%	14,2%	18,3%
Toplam	Frekans	49	148	197	
	% (Mevcut Kurumda Çalışma Süresi)	24,9%	75,1%	100%	
	% (Statü)	100%	100%	100%	

3.8. KEŞFEDİCİ VE DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini inceleyebilmek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizlerine (DFA) yer verilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılacak verilerin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla analizler yapılmıştır. Çalışmada kullanılan istatistiksel analiz yazılımı SPSS AMOS vasıtası ile iç tutarlılık güvenilirliği için (Field, 2009) Cronbach Alpha katsayısı ile hesaplamalar yapılmış ve yapı geçerliliği için ise (Gürbüz ve Şahin, 2018) yine SPSS ile KFA ve SPSS AMOS ile DFA yapılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Keşfedici Faktör Analizi (KFA), ölçek geliştirme ve ölçek uyarlama çalışmalarında kullanılan iki yaygın tekniktir. Bununla birlikte sosyal bilim araştırmalarında ölçeklerin yapısal geçerliliği KFA ile tespit edilirken, ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığı ya da ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığının eş zamanlı olarak belirlenmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

KFA ve DFA öncesi yapılması gerekli bazı işlemler bulunmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bunlardan verilerin analizler öncesi eksiklik, aşırı uç değer ve normallik açısından kontrol edilmesi ilk akla gelenlerdendir.

3.8.1. Veri Temizliği ve Normal Dağılım Bilgileri

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz aşamasından önce dağılımlarının incelenmesi yapılmıştır. Bu analiz neticesine göre parametrik veya parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Ancak daha önce verinin kontrolü yapılmıştır. Eksik veri olmadığı görülmüştür. Uç değerler ile aşırı uç değerler incelendiğinde ise 5 soruda 2 ile 11 arasında uç veya aşırı uç değere rastlanılmıştır. Uç değerlerin veri analizinde evrenin özelliklerinden uzaklaşacak şekilde sonuçlar üretebileceği için, ölçüm sonuçlarını etkilemeyecek şekilde yakın değerleri ile değişimi sağlanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2015). Daha sonra verinin normal dağılımı incelenmiştir.

Normal dağılımın incelenmesinde en genel yaklaşım verinin Kolmogorov-Smirnov ($N>30$) veya Shapiro-Wilk ($N<30$) testlerine tabi tutulması şeklinde olsa da bu testlerin sosyal bilimler ve Likert ölçekleri için oldukça katı olduğunu ve büyük örneklerde geçerli sonuçlar vermediğini dikkat almak gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu nedenle yaygın kabul gören bir başka yaklaşım çerçevesinde, verinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin, kendi standart hatasına bölünmesi ile elde edilen değerler dikkate alınmıştır. Bu maksatla verilerin çarpıklık değerleri “skewness” ve “kurtosis” analizi ile test edilmiştir. Tablo 17’de yer alan değişkenlere dair basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 2,0$ aralığı içinde ve parametrik analizler için yeterli normalliğe sahip olduğu görülmüştür (George ve Mallery, 2016).

Tablo 17- Anket Sorularının Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Sorular	Ortalama	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
KATILIM ATMOSFERİ 1	3,28	1,257	-,401	-166
KATILIM ATMOSFERİ 2	3,57	1,204	-,764	-,363
KATILIM ATMOSFERİ 3	3,88	1,135	-1,187	,818
KATILIM ATMOSFERİ 4	3,51	153	-,789	,164
KATILIM ATMOSFERİ 5	3,37	178	-,549	-,291
KATILIMA YÖNELİK TUTUM 1	4,48	,646	-,876	-,303
KATILIMA YÖNELİK TUTUM 2	4,58	,571	-107	27
KATILIMA YÖNELİK TUTUM 3	4,45	,649	-,903	,281
KATILIMA YÖNELİK TUTUM 4	4,57	,575	-,937	-,111
KATILIMA YÖNELİK TUTUM 5	4,39	,883	-1,437	1,436
ROL BELİRSİZLİĞİ 1	3,14	1,331	-,254	-1,211
ROL BELİRSİZLİĞİ 2	3,61	147	-,724	31
ROL BELİRSİZLİĞİ 3	3,42	1,138	-,578	-,321
ROL BELİRSİZLİĞİ 4	4,51	,542	-,462	-,973
ROL BELİRSİZLİĞİ 5	3,78	1,146	-,856	55
ROL BELİRSİZLİĞİ 6	3,76	,910	-,934	,962
ROL ÇATIŞMASI 1	3,60	1,132	-,504	-,628
ROL ÇATIŞMASI 2	4,13	,976	-1,334	1,745
ROL ÇATIŞMASI 3	3,01	1,169	,116	-,912
ROL ÇATIŞMASI 4	3,77	1,271	-,872	-,400
ROL ÇATIŞMASI 5	3,58	1,370	-,646	-,907
ROL ÇATIŞMASI 6	3,19	1,218	-,222	-,882
ROL ÇATIŞMASI 7	2,75	1,300	,144	-1,166
ROL ÇATIŞMASI 8	2,58	1,332	,485	-,920

3.8.2. Keşfedici Faktör Analizleri

Keşfedici faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kalaycı, 2010:321). Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi amacıyla, korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010: 321). Bu kapsamda örneklem büyüklüğünün yeterliliğini değerlendirmek amacıyla KMO testi uygulanmıştır. KMO testi için tavsiye edilen asgari değer 0,5'tir (Field, 2010). Field'a (2009) göre KMO testi değerleri 0,5 ile 0,7 arası orta, 0,7 ile 0,8 arası iyi, 0,8 ile 0,9 arası çok iyi ve 0,9 üzerindeki değerler mükemmel olarak değerlendirilmektedir.

Aşağıda Tablo 18’de kararlara katılım ölçeğine ait KFA sonuçları yer almaktadır. Buna göre KMO değeri 0,822 ile örneklem yeterliliğinin çok iyi seviye olduğunu ve Bartlett Küresellik test sonucunun anlamlı olduğunu ($p<0,05$) göstermektedir. Bununla birlikte ölçeğe ait toplam açıklanan varyans %61,71’dir.

Tablo 18- Kararlara Katılım Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

No	Soru	Faktörler / Faktör Yükleri	
		1 (Katılım atmosferi)	2 (Katılıma yönelik tutum)
1	KATILIM ATMOSFERİ 1	,729	
2	KATILIM ATMOSFERİ 2	,838	
3	KATILIM ATMOSFERİ 3	,866	
4	KATILIM ATMOSFERİ 4	,815	
5	KATILIM ATMOSFERİ 5	,819	
6	KATILIMA YÖNELİK TUTUM 1		,665
7	KATILIMA YÖNELİK TUTUM 2		,827
8	KATILIMA YÖNELİK TUTUM 3		,832
9	KATILIMA YÖNELİK TUTUM 4		,818
10	KATILIMA YÖNELİK TUTUM 5		,539
Özdeğerler (Eigenvalues)		3,58	2,60
Varyans (%)		%35,77	%25,94

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,822

Bartlett Küresellik Testi = $\chi^2 (45) = 818,113$ $p<,000$

Toplam Açıklanan Varyans = %61,71

Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis.

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek olan rol stres kaynakları ölçeğinde yer alan sorular keşfedici faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Ancak analiz sonucunda faktörlerin özgün kaynaktaki gibi dağılmadığı görülmüştür. Bunun üzerinde ölçek alt boyutlarının güvenilirlik analizi ile Cronbach Alpha katsayıları incelenmiş ve alt boyutlardan çıkarılması durumunda güvenilirliğin artacağı sorular belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucuna göre rol belirsizliği ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,659 iken RB1 sorusu çıkarıldığında güvenilirliğin 0,706’ya yükseldiği görülmüştür. Benzer şekilde rol çatışması alt ölçeğinin ilk analiz sonucunda 0,539 olan güvenilirlik katsayısı, sırası ile RC2, RC7 ve RC4 sorularının analizden çıkarılması ile 0,660’a yükselmiştir. Daha sonra yapılan KFA sonuçlarına göre alt boyutların uygun faktörlerde dağıldığı görülmüştür. KFA sonuçları Tablo 19’da yer almakla beraber

KMO değeri 0,746 ile örneklem yeterliliğinin iyi seviye olduğunu ve Bartlett Küresellik test sonucunun anlamlı olduğunu ($p < 0,05$) göstermektedir. Bununla birlikte ölçüğe ait toplam açıklanan varyans %49,27'dir.

Tablo 19- Rol Stres Kaynakları Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

No	Soru	Faktörler / Faktör Yükleri	
		1 (Rol belirsizliği)	2 (Rol çatışması)
1	ROL BELİRSİZLİĞİ 2	,745	
2	ROL BELİRSİZLİĞİ 3	,738	
3	ROL BELİRSİZLİĞİ 5	,745	
4	ROL BELİRSİZLİĞİ 6	,680	
5	ROL ÇATIŞMASI 1		,600
6	ROL ÇATIŞMASI 3		,678
7	ROL ÇATIŞMASI 5		,596
8	ROL ÇATIŞMASI 6		,789
9	ROL ÇATIŞMASI 8		,522
Özdeğerler (Eigenvalues)		2,81	1,62
Varyans (%)		%31,25	%18,07

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,746

Bartlett Küresellik Testi = $\chi^2 (45) = 322,155$ $p < ,000$

Toplam Açıklanan Varyans = %49,27

Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis.

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

3.8.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Faktör analizi, sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda gerek ölçek geliştirmek, gerekse başka araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçeklerin farklı araştırmalarda kullanılabilmesi için ölçekleri doğrulayabilmek amacıyla kullanılmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2010). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile daha önceden başka çalışmalarda kestirilen faktör yapısı doğrulanabilmektedir. Bu maksatla kuramsal bir yapı doğrultusunda geliştirilen ölçme aracından elde edilen verilere dayanarak, söz konusu yapının doğrulanıp doğrulanmadığı incelenmeye çalışılır (Çokluk ve diğerleri, 2010).

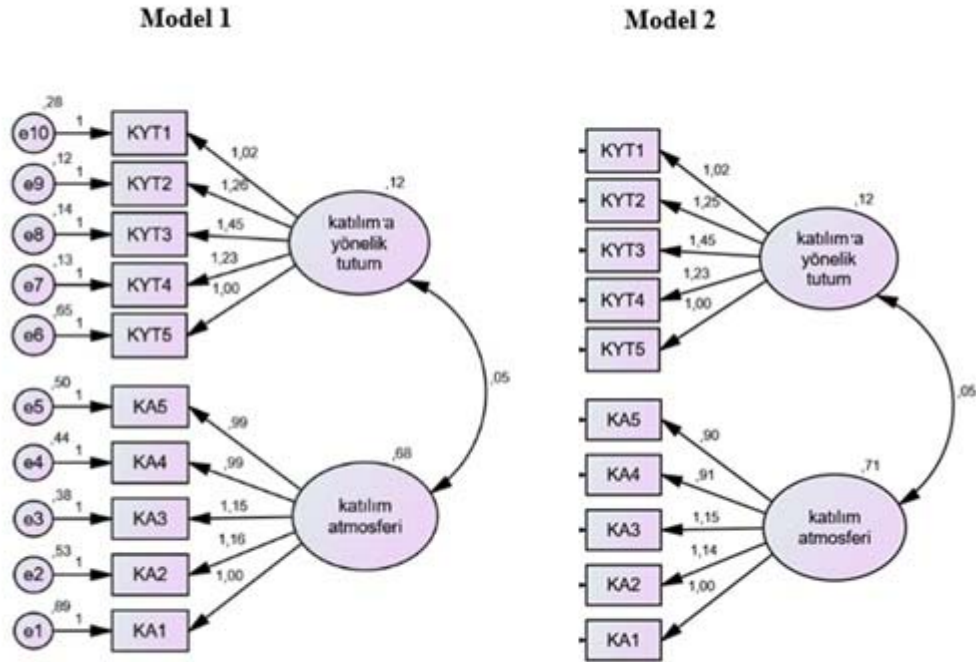
Araştırma kapsamında kullanılan kararlara katılım ölçeğinin SPSS AMOS ile yapılan faktör analiz sonuçları Tablo 20'de yer almaktadır. DFA sonucunda yapı uyum indeksleri elde edilmektedir. Kullanılan her bir uyum indeksinin güçlü ve zayıf yönleri bulunduğundan, test edilen modelin doğrulanıp doğrulanmadığına yalnızca bir uyum indeksi doğrultusunda karar verilememektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Aşağıda yer alan bilgilere

göre Model 1 için sadece anlamlılık (p) değerinin kabul edilen sınırlar içinde olmadığı görülmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2010). Ancak sosyal bilim araştırmalarında tıpkı normal dağılım testlerinde olduğu gibi bu değer istenilen anlamlılıkta ($p>0,05$) elde edilmediği bilinmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yine de DFA sonucunda tavsiye edilen model düzeltme indeksleri doğrultusunda yapılan iyileştirmeler neticesinde Model 2’de tüm uyum indekslerinin kabul edilen sınırlar içinde olduğu ve modelin iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Model 1 ve Model 2’de kullanılan DFA ekran görüntüleri Şekil 3’te yer almaktadır.

Tablo 20- Kararlara Katılım Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeks Türü / Model	CFI	GFI	χ^2/sd	. p	RMSEA
Model 1	0,972	0,948	1,658	0,090	058
Model 2	0,988	0,960	1,298	0,118	039

CFI : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
GFI : Goodness of Fit Statistics (İyilik Uyumu İstatistiği)
 χ^2/sd : Chi-Square Goodness of Fit (Ki-Kare İyilik Uyumu)
RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)



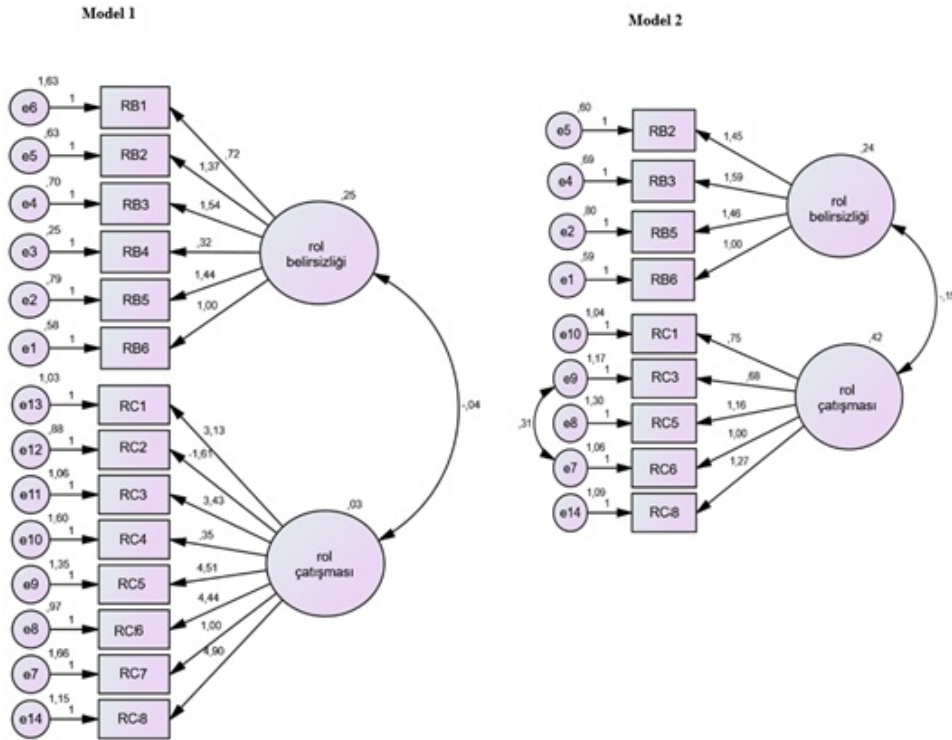
Şekil 3- Kararlara Katılım Ölçeği DFA Ekran Görüntüsü

Araştırmada modelinde bağımlı değişken olarak yer alan rol stres kaynakları ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre uyum indeksleri Tablo 21’de yer almaktadır. Modelin ilk haline ait uyum indeksleri incelendiğinde karşılaştırmalı ve iyilik uyumu indekslerinin oldukça zayıf bir uyumu sergilediği görülmektedir. Ancak daha önce yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde analizden çıkarılmasına karar verilen sorular modele dahil edilmediğinde (RB1, RC2, RC4, RC7), uyum indekslerinin Model 2’de kabul edilen sınırlar dahilinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu ölçeğe ait Model 1 ve Model 2’de kullanılan DFA ekran görüntüleri Şekil 4’te yer almaktadır.

Tablo 21- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeks Türü / Model	CFI	GFI	X^2/sd	p	RMSEA
Model 1	0,70 3	0,87 6	2,662	000	092
Model 2	0,94 9	0,95 9	1,598	030	055

CFI : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
GFI : Goodness of Fit Statistics (İyilik Uyumu İstatistiği)
 x^2/sd : Chi-Square Goodness of Fit (Ki-Kare İyilik Uyumu)
RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)



Şekil 4- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği DFA Ekran Görüntüsü

3.9. KORELASYON ANALİZİ

Araştırma modeli doğrultusunda incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığının ve yönünün belirlenebilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 22’de yer alan korelasyon katsayıları +1’ye yaklaştıkça pozitif yönlü bir ilişki ve -1’e yaklaştıkça negatif yönlü bir ilişki söz konusu olmakla birlikte katsayının değerine göre $\pm 0,3$ ’ten düşük değerler zayıf, $\pm 0,3$ ile $\pm 0,7$ arasındaki değerler orta ve $\pm 0,7$ ile ± 1 arasındaki değerler pozitif veya negatif yönde güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Buna göre korelasyon katsayıları incelendiğinde, katılım atmosferi ile rol belirsizliği arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ($r = 0,565$), katılıma yönelik tutum ile rol belirsizliği arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde ($r = 0,281$) ve katılım atmosferi ile rol çatışması arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ($r = -0,173$) ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Ayrıca ölçek ortalamalarının 5’li Likert ölçek için ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir.

Ayrıca değişkenlerin Cronbach Alfa (α) yöntemi ile elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 19 üzerinden incelenmiştir. Bu değerlerin yorumlanmasında 0,60 ila 0,80 arasındaki değerler ölçeğin güvenilir olduğunu gösterirken 0,80 ila 1,00 arasındaki değerler ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010). Buna göre ölçeklerin güvenilirliği incelendiğinde, tüm ölçeklerin güvenilir veya yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 22- Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri ile Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=197)

	Ortalama	SS	1	2	3	4
1. Katılım Atmosferi	3,52	,93	$\alpha = 0,872$			
2. Katılıma Yönelik Tutum	4,29	,45	,517**	$\alpha = 0,794$		
3. Rol Belirsizliği	3,70	,64	,565**	,281**	$\alpha = 0,706$	
4. Rol Çatışması	3,33	,60	-,173*	-,123	-,174*	$\alpha = 0,660$

** Korelasyonlar %99 güven aralığında anlamlıdır (çift kuyruk)

* Korelasyonlar %95 güven aralığında anlamlıdır (çift kuyruk)

3.10. REGRESYON ANALİZİ

Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesi korelasyon analizi ile ortaya koyulmasına rağmen bu sonuçlar değişkenler arasındaki nedenselliği ortaya koyamamaktadır. Bu nedenle değişkenler arasındaki etkinin anlamlı olup olmadığının ve etki derecesinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre araştırma modeli

kapsamında geliştirilen hipotezler yorumlanarak hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine karar verilmiştir.

Araştırmanın H1a hipotezini test etmek amacıyla kurulan basit regresyon modeline ait analiz sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır. Bu değerlerden; R2: bağımlı değişkendeki değişim miktarının, regresyon modelindeki bağımsız değişkenler tarafından ne düzeyde açıklandığını, F testi: regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını, β (Beta): basit regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye (r) eşit olmakla beraber bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermesinin yanında bağımsız değişkendeki 1 birim standart sapmalık değişikliğin, bağımlı değişken üzerinde ne kadarlık bir değişime yol açacağını, B: regresyon denkleminin katsayılarını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018:271).

Buna göre Tablo 23’te yer alana H1a hipotezi için basit doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu [$F(1,195) = 89,947$ $p < 0,05$] ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama düzeyinin (R2) %31 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca korelasyon analizine paralel olarak katılım atmosferinin rol belirsizliği üzerinde negatif yönde ve orta düzeyde bir etkisinin ($\beta = -0,562$ $p < 0,01$) olduğu ifade edilebilir. Bir başka ifade ile katılım atmosferi güçlendikçe rol belirsizliğinin azalacağı ifade edilebilir. Bu nedenle H1a hipotezi desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

Tablo 23- H1a Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	5,143	,180		28,615	,000
Katılım Atmosferi	-,736	,078	-,562	-9,484	,000

Bağımlı Değişken: Rol Belirsizliği
 $F_{(1,195)} = 89,947$ $p < 0,01$ $R^2 = 0,31$

H1b hipotezi için Tablo 24’te yer alan basit doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu [$F(1,195) = 6,015$ $p < 0,05$] ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama düzeyinin (R2) %3 olduğu görülmektedir. Bununla beraber katılım atmosferinin, rol çatışması üzerinde negatif yönde ve düşük düzeyde bir etkisinin ($\beta = -0,173$ $p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile katılım atmosferi güçlendikçe rol çatışmasının azalacağı ifade edilebilir. Bu nedenle H1b hipotezi desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

Tablo 24- H1b Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	3,717	0,164		22,625	0,000
Katılım Atmosferi	-1,111	0,45	-0,173	-2,453	0,015

Bağımlı Değişken: Rol Çatışması
 $F_{(1,195)} = 6,015$ $p < 0,05$ $R^2 = 0,03$

H1c hipotezi için Tablo 25’te yer alan basit doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F(1,195) = 15,861$ $p < 0,05$) ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama düzeyinin (R^2) %8 olduğu görülmektedir. Bununla beraber katılıma yönelik tutumun rol belirsizliği üzerinde negatif yönde ve düşük düzeyde bir etkisinin ($\beta = -0,274$ $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile katılıma yönelik tutum arttıkça rol belirsizliğinin azalacağı ifade edilebilir. Bu nedenle H1c hipotezi desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

Tablo 25- H1c Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	4,677	,102		46,009	,000
Katılıma Yönelik Tutum	-,175	,044	-,274	-3,983	,000

Bağımlı Değişken: Rol Belirsizliği
 $F_{(1,195)} = 15,861$ $p < 0,01$ $R^2 = 0,08$

H1d hipotezi için Tablo 26’da yer alan basit doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde kurulan regresyon modelinin %95 güven aralığında anlamlı olmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Başka bir ifade ile katılıma yönelik tutumun, rol çatışması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır. Bu nedenle H1d hipotezi desteklenmemiş ve reddedilmiştir.

Tablo 26- H1d Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	4,022	0,403		9,977	0,000
Katılıma Yönelik Tutum	-0,162	0,093	-0,123	-1,733	0,085

Bağımlı Değişken: Rol Çatışması
F_(1,195) =3,005 p=0,085 R²=0,015

BÖLÜM IV

4. BULGULAR, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma analizleri sonucunda elde edilen bulgular tartışmalar dahilinde değerlendirilecek, daha sonra sonuç ve öneri başlıkları ile detaylandırılacaktır.

4.1. BULGULAR VE TARTIŞMA

Kararlara katılımın alt boyutları olan katılım atmosferi ve katılıma yönelik tutum ile rol stres kaynaklarının alt boyutları olan rol belirsizliği ve rol çatışması aralarında alt hipotezler geliştirilmiş ve birbirlerine olan etkileri regresyon analizi ile bulunmuştur. Bu bağlamda alt hipotezlerden H1a, H1b, H1c kabul edilmiştir. H1d alt hipotezimizde ise anlamlı bir ilişki bulunamadığından dolayı reddedilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde Hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir. Bulgular dahilinde kararlara katılımın rol stres kaynakları üzerinde kısmen negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin varlığından söz edilebilir.

Katılım atmosferi ortalama değeri 3,52 olarak analiz edilmiş ve katılıma yönelik tutumun ortalama değeri ise 4,49 olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda mevcut kararlara katılım durumunun kararlara katılım isteklerinden daha az olması, kararlara katılımın sağlıklı bir şekilde uygulanmadığını göstermektedir. Bununla beraber rol belirsizliği ortalama değeri 3,82 olarak analiz edilmiş ve rol çatışması ortalama değeri ise 3,19 ortalama ile tespit edilmiştir. Farklı bir ifade ile araştırma yapılan işletmenin beyaz yakalı çalışanlarında ve yöneticilerinde rol stresi durumu ortalamanın üzerinde görülmektedir. Kararlara katılımın yeterli oranda sağlanamaması ve rol stresi elde edilen bulgular dahilinde mantıksal açıdan ilişkilendirilmektedir. Bununla beraber kararlara katılım uygulamalarının istenilen düzeyde sağlanamamasının, sektör anlamındaki etkenlerden de kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yüksek oranlı olarak istikrarlı büyüme ve beraberinde istihdam fırsatları yaratma ihtiyacı Türkiye ekonomisi için geçmiş yıllara nispeten daha fazla olmaktadır. Bu nedenle inşaat sektörünün önemi daha fazla artış göstermektedir. İnşaat sektörü, 2010 ve 2017 yılları arasında ortalama %10,9 büyüme oranı ile genel ortalamanın üstünde yüksek düzeyde bir performans sergilemiştir. Ancak, kurlardaki ve faiz oranlarındaki artışlar ile mali disiplin politikalarının da etkileriyle geçmiş dönemlere göre büyüme hızında Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2019 yılı 2. çeyrek verilerine göre -%12,7 oranı ile fazlasıyla düşüş görülmektedir (<http://www.tuik.gov.tr>, 03.11.2019). İnşaat sektörünün yüksek büyüme

gerçekleştirdiği dönemlerinde istihdamını hızlı bir şekilde artırdığı görülmektedir. Fakat son zamanlardaki yavaşlama ve durağanlaşma ile birlikte toplam istihdam içindeki payının azaldığı gözlemlenmektedir. TÜİK verilerine göre inşaat sektörünün ülke istihdamındaki payı 2017 yılında %7,5 iken, TÜİK 2019 yılı verilerine göre %5,8'e gerilemiştir (<https://www.tmb.org.tr/tr/arastirma-ve-yayinlar/tmb-analiz-bultenleri/29,04.11.2019>).

Özetle, sektörel anlamdaki istihdam gerilemeleri ve çalışanların gelecek kaygıları nedeniyle inşaat sektöründe çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanların kararlara katılımlarının yeterli seviyede gerçekleşmediğini ve rol stresini de bu nedenle yaşadıkları düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, katılım atmosferinin rol belirsizliği üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Buna göre H1a hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda örgütteki mevcut katılım durumu arttığında, çalışandan yerine getirmesi istenen beklentileri rol göndericinin açıkça ifade etmesi gerekecektir. Yetki ve sorumlulukların sınırlarının açıkça belirtilmesi ile çalışanın, oynaması gereken rolü hakkında daha fazla bilgiye sahip olacağı düşünülmektedir. Bu durum sonucunda rol belirsizliği hali ortadan kalkmış olacaktır. Katılım atmosferi arttıkça, yani katılım seviyesi yükseldikçe çalışanların; oynayacakları rollerine olan ilgileri, işlerine karşı duydukları tatminleri ve role dair bilgileri artacağı dolaylı olarak mümkün görülmektedir. Kararlara katılımın kişi veya örgüt üzerinde oluşturduğu birtakım faydalardan dolayı çalışanların yaşadıkları veya yaşayacakları rol belirsizliği durumunun da kolaylıkla önüne geçilmiş olacağı düşünülmüştür. Özetle, mevcut katılım seviyesinin artırılması rol belirsizliği yaşanmasının önüne geçileceği bir yöntem olarak görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu, katılım atmosferinin rol çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğudur. Buna göre H1b hipotezi kabul edilmiştir. Mevcut katılım seviyesinin yüksek olması durumunda; rol takımının, çalışanlara kararlara katılım sağlayacakları şekilde iletebilecekleri rol beklentilerinin gönderilmesi ile çalışanın hangi işi yaptığını, kime raporlama yapıp kimleri bilgilendireceği ve ne seviyede yetkili olduğunu bilmesi sağlanacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler dâhilinde çalışan, karar vermesi gereken konularda beklenen şekilde davranarak, rol çatışması durumu yaşamadan görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilir. Diğer bir ifade ile çalışan için; “Ben yönetici miyim, çalışan mıyım?”, “Buna da ben karar vereceksem çalışanlarım neden var?” gibi sorunların ortadan kalkması ve dolayısı ile rol çatışmasının engellenmesi sağlanır. Kararlara katılım hakkı verilen bir çalışana bu hakla beraber rolü de tanımlanmış olur, çalışanın örgütteki konumu, yetki ve sorumlulukları açıkça belirtilir ise çalışan sadece işinin önemine ve ortak amaçlara odaklanarak rol çatışması yaşamayacaktır.

Elde edilen araştırma bulguları doğrultusunda, katılıma yönelik tutumun rol belirsizliği üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiş ve H1c alt hipotezi kabul edilmiştir. Katılıma karşı duyulan istek çalışanlarda rol belirsizliğini azaltacağı düşünülmektedir. Kararlara katılım isteğinde olan bir çalışanın, işlerini ve rolünü daha çok

sahiplenerek çalışacağı düşünülmektedir. Daha fazla sorumluluk alma hissi, işlerini sahiplenme, örgütsel amaçlara daha çok inanma, hangi işi ne şekilde yapacağını ve raporlamalar ile bilgilendirmeleri kime yapacağını bilmesinin de bu vesile ile olacağı düşünülmektedir. Yöneticisi veya rol göndericileri çalışanın bu olumlu halini bir aşamada fark ederek çalışana rolü hakkında sürekli bir bilgi desteği verecektir. Rolüne dair gerekli bilgilendirmeleri daha fazla alan çalışan yöneticisinin yönlendirmeleri sayesinde rolünde daha az belirsizlik yaşayacaktır. Katılıma olumlu bakıldığı sürece çalışanların özgürlük hissi yaşaması ve üzerlerindeki baskı olmadan yani rol stresi yaşamaksızın daha verimli çalışması da mümkün görülmektedir.

Araştırmanın son hipotezi olan, katılıma yönelik tutumun rol çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu doğrulanmamıştır. H1d hipotezi için yapılan analiz sonuçlarında; katılıma yönelik tutum ile rol çatışması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bağlamda alt hipotez olan H1d reddedilmiştir. Ancak bu alt hipotezin oluşturulma amacı ile düşünülen açıklama şu şekildedir; Katılıma yönelik istek ile işlerini yürüten çalışanların, aynı isteklere sahip olan yöneticisi ile çalışması halinde bakış açıları karar verme hususunda da bir ortak nokta yaratacaktır. Kararlara katılım durumuna olumlu bakış açısı ile yaklaşıldığı takdirde anlaşmazlıkların çözümleneceği düşünülmekteydi. Rol göndericilerin bakış açıları daha yakın olacağından çalışandan yerine getirmesi için birbirlerinden farklı roller beklemeyecekleri düşünülmekteydi. Bu sayede örgütte etkileşim içerisindeki tüm çalışanların rol çatışması yaşamayacakları beklenmekteydi.

Analizlerden elde edilen bir diğer çıkarım ise, İnşaat sektöründeki bu işletmenin çalışanları arasında katılım atmosferinin ortalama değerinin orta seviyeden biraz fazla olduğu, katılıma yönelik tutum ortalama değerinin yüksek düzeyde olduğu, rol belirsizliği ve rol çatışmasının ise orta düzeylerde olduğudur. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin orta düzeyde olması, kararlara katılım atmosferinin arzulanan seviyenin altında gerçekleşmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Diğer bir deyişle; kararlara katılımın istenilen düzeyden daha az oranda gerçekleşmesi çalışanların kısmen rol stresi yaşamaları ile açıklanabilmektedir

4.2. SONUÇ

Bu araştırma ile; kararlara katılımın alt boyutları olan katılım atmosferi ve katılıma yönelik tutumun, rol stres kaynaklarının alt boyutları olan, rol çatışması ve rol belirsizliği üzerine etkisini analiz etmek ve öneriler ile katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Araştırmanın temel amacına bağlı olarak ise alt boyutlar olan katılım atmosferi, katılıma yönelik tutum, rol belirsizliği ve rol çatışması seviyelerinin belirlenmesi ve alt boyutların birbirleri ile olan ilişkileri ve anlamlılık düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Kararlara katılımı teşvik edici ve rol stres seviyesini de azaltıcı önerilerde bulunulması da araştırmanın diğer amaçları arasındadır.

Elde edilen veriler incelenerek, aşağıdaki maddeler ile sonuçlar detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır;

- Örgütte kararlara katılım derecesi orta düzeyde (3,52) bulunmuştur ancak yöneticilerde bu oran daha fazladır. Bu durum araştırmanın sağlaması niteliğinde olarak değerlendirilebilir. Çünkü yönetici statüsüne sahip olduğunda karar verme yetkisi de doğal olarak elde edilmektedir. Katılım seviyesinin yöneticilerde bulunduğunu varsayarak katılım seviyesinin aslında düşük olduğu sonucuna varılabilir.
- Katılıma yönelik tutum sonuçları oldukça yüksek (4,49) tespit edilmiştir. Bu değer yüksek olarak tespit edilmesi ile çalışanların katılıma yönelik duydukları istek seviyesinin bir hayli fazla olduğu sonucuna varılmıştır.
- Rol Belirsizliği durumu orta seviyeden biraz yüksek (3,82) tespit edilmiştir. Rol belirsizliği ifadeleri ölçekte orijinal hali ile ters kodlama yapıldığından dolayı arttığı durumlarda belirsizliğin bulunmadığını göstermektedir. Bu bağlamda çalışanlarda rol belirsizliği durumunun fazla görülmediği sonucuna varılmıştır.
- Rol çatışması durumu orta düzeyde (3,19) bulunmuştur. Rol çatışmasının diğer alt boyutlara nispeten daha az yaşandığı sonucuna varılabilir.
- Yapılan korelasyon analizi sonucunda; katılım atmosferi ve rol belirsizliği arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ($r = 0,565$) bir ilişkinin olduğu, katılım atmosferi ve rol çatışması arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ($r = -0,173$) ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, katılıma yönelik tutum ile rol belirsizliği arasında katılıma yönelik tutum ile rol belirsizliği arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde ($r = 0,281$) bir ilişkinin olduğu ve katılıma yönelik tutum ile rol çatışması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

- Anket uygulamasına dahil olan kişilerin; kararlara katılım algılarının, rol stres kaynakları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler dahilinde alt hipotezlerden üçü (H1a, H1b, H1c) kabul edilmiş, biri (H1d) ise 0,95 güven aralığında anlamlı ilişki bulunamadığından dolayı reddedilmiştir. Analizin bağımsız değişkenlerini katılım atmosferi ve katılıma yönelik tutum boyutları, bağımlı değişkenlerini ise rol çatışması ve belirsizliği boyutları oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen analiz sonunda elde edilen bulgulara göre, kararlara katılım ölçeği boyutlarının rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeği boyutları üzerinde istatistiksel olarak kısmen anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu gözlemlenmiştir.
- Bu bağlamda H1 hipotezi kısmen kabul görmüştür. Elde edilen bulgularda görüldüğü üzere regresyon analizi sonuçları kararlara katılımın rol stres kaynakları üzerinde kısmen ve negatif yönde etkili olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile beyaz yakalı çalışanlarda kararlara katılımın artırılmasının, rol stresi durumları üzerinde kısmen anlamlı ve negatif yönlü yani azaltıcı bir etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçları; kararlara katılım ve rol stres kaynakları kavramları açısından önemli ipuçları içermekte ve beraberinde iki önemli hususu da getirmektedir: İlki, kararlara katılım ile işletmelerde yaşanmakta olan rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının ilişkilendirilebilir ve azaltılabilir nitelikte olduğunun düşünülmesidir. İkincisi ise; rol stresinin temelde kişisel bir çıktı olarak ele alınmasına rağmen, örgütsel faktörler gözden geçirildiğinde ya da birtakım değişimler gerçekleştirildiği takdirde, kararlara katılım sağlanarak bu stresin engellenebileceği konusunun üzerinde durulması gerektiğidir. İlgili literatürde yapılan çeşitli araştırmalar dahilinde bu iki hususun ele alınıp değerlendirilmesi ve yanıt aranması gerektiği saptanmıştır.

Literatür incelendiğinde, J. Marshall ve C. L. Cooper (1979) örgütsel stres kaynaklarının başlıca nedenlerinden olarak örgütsel yapı ve iklim başlığı altında kararlara katılımın önemine değinmiştir (Marshall ve diğerleri, 1979). Karar verme süreçlerine katılımın olmaması veya istenenden daha az seviyede katılım olduğu takdirde bu durumun örgütsel strese neden olacağı görüşünü “Yönetici stresi anlamak” adlı çalışmalarında belirtmişlerdir (Cooper ve diğerleri, 1978). Örgütsel stres, açıkça tanımlanmış hedefler belirlenerek ve çalışanlara karar verme sürecinde fırsatlar tanınarak yönetilebilir. Bu doğrultuda yönetim, çalışan kontrolünü artırabilir ve rol stresini azaltabilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların karar verme sürecine katılımını artırmalıdır (Kumar ve diğerleri, 2003:207). Çünkü çalışanların iş yerlerinden beklentileri arasında en önemlilerinden birisi yönetimsel kararlara katılmadır (Şahin, 2005:54-56). Benzer bir görüş ise; eğer ki bir çalışan, karar verme yetkisine sahip değil ise rol belirsizliği yaşayacağını savunmaktadır (Topuz, 2006). Daniels ve Bailey’in (1999) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada ise; gerçekleştirilen bu araştırma sonuçlarına benzer

şekilde kararlara katılımın rol stres kaynaklarının alt boyutlarından olan rol belirsizliği ve rol çatışmasını azaltıcı nitelikte olduğu sonuçları elde edildiği görülmektedir. Bu bağlamda yapılan bu araştırma sonuçları, yukarıda aktarılan kuramsal bilgi ve görgül (ampirik) bulguları kısmen desteklemektedir.

İncelenmiş olan tüm çalışmalardan da anlaşılacağı üzere; örgütlerin, rol stresi problemi ile baş edebilmeleri için birçok kaynağa ve oldukça uzun bir zamana ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. Çalışmanın bulguları da bu anlamda daha fazla önem kazanmaktadır. Literatür incelemesinde ve benzer çalışma sonuçlarına göre kararlara katılımın; performansı iyileştirdiği, memnuniyeti arttırdığı, iş tatmini sağladığı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı da arttırdığı görülmektedir (Coch ve diğerleri, 1948). Benzer şekilde rol stresinin de motivasyon, iş doyumunu, performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ilişkisi Türk ve yabancı literatürlerde belirtilmektedir (Kahn ve diğerleri, 1964). Literatür taraması sonucunda kararlara katılım ve rol stres kaynaklarının dolaylı olarak etkileşim içerisinde olan iki konu olduğu düşünülmektedir. Öyle ki kararlara katılımın olumlu etkilerinin dolaylı açıdan rol stresini azalttığını söylemek bu noktada mümkün görülmektedir. Araştırma bulguları da bu tür bir yorumun ve önerinin yapılabileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularına dayanarak, rol stresinin ortalamının üzerinde bir oranda yaşandığı durumlarda mevcut kararlara katılım durumunun ve katılıma yönelik tutumun kısmen avantaj yaratabileceği değerlendirilmektedir.

Ulaşılan bütün sonuçların ardından; araştırmada elde edilen tüm bulguların, inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarının tamamına genelleştirilmesi açısından çalışmanın tasarımı gereği bazı sınırlılıklar içerdiğini de belirtmek gerekmektedir. Dolayısıyla, farklı sektörlerden oluşturulacak, nicelik ve nitelik itibariyle çeşitlendirilmiş örneklemeleri kapsayacak çalışmalar, daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkânı sağlayacaktır.

4.3. ÖNERİLER

Rol stresi özü itibarıyla örgütlerde gizli bir kriz olarak nitelendirilebilir. Bu krizin üstesinden gelebilmek ve günümüzdeki yoğun rekabetçi koşullarda üstünlük sağlamak amacıyla örgütlerin en değerli varlığı olarak görülen insan faktörü en etkin şekilde kullanılmalıdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bu aşamada en önemli rolü oynar. Stratejik İKY; Bingöl'e (2019:17) göre, "Örgütsel performansı iyileştirmek, örgütsel etkililiği artırmak ve yenilikçilik ile esnekliği teşvik eden örgütsel kültürü geliştirmek için İKY'nin stratejik hedefleri ve amaçları ile ilişkilendirilmesi." olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2019:17).

Bu amacın gerçekleştirilmesi için kullanılması gereken en önemli yöntemlerden biri de kararlara katılım olarak görülmektedir. Bu bağlamda katılıma yönelik politikalar ve teşvik edici uygulamalar geliştirilmelidir. Kararlara katılımın dezavantajlarından olan zaman kaybı ve yanlış kararlar verebilme riski durumlarının önüne geçilebilmesi için de kontrol mekanizmasının sağlam temeller üzerine kurulmuş olması şarttır. Kontrollü devam eden süreçler ve teşvik edici uygulamalar sayesinde örgütlerin de daha sistemli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirebileceği düşünülmektedir. Sorumlulukların daha açık bir şekilde belirlendiği ve paylaşıldığı takdirde, belirtilen bu işlerin daha hızlı bir şekilde tamamlandığı gözlemlenmiş bir durumdur. Bu bağlamda belirli roller ya da kişiler için bir tablo oluşturulması ve haritalandırılması adına R.A.C.I. Matrisi geliştirilmiştir.

Altı Sigma, operasyonlarda mükemmelliğin sağlanması amacıyla işletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için hem kolay hem de etkili istatistik araçlarının kullanıldığı bir yönetim stratejisidir (Türkan ve diğerleri, 2009:105). R.A.C.I Matrisi ise Altı Sigma proje yönetimlerinde kullanılmakta olan yöntemler arasındadır.

R.A.C.I. Matrisindeki kilit sorumluluk rolleri ise şöyledir (Abonde, 2019:13):

- R (Responsible): Sorumlu Olan (Yetkili, Ayrıca Tavsiye Eden, İş Yapan)
- A (Accountable): Hesap Veren (Ana Sorumlu, En Son veya Aşamalı Onaylayan Otorite)
- C (Consulted): Danışılan (Sürekli Danışman veya Gerekli Durumlarda Danışman)
- I (Informed): Bilgilendirilen (Bilgi Akışı Sağlanan)

R.A.C.I. Matrisinin bazı avantajları ise şunlardır (Lejinse, 2016:35);

- Aşırı iş yükünden kaçınmanın bir yoludur.
- Beklentilerin net bir şekilde belirlenmesini sağlar.

- Bölümler arası çapraz fonksiyonel bakış açısını geliştirir.
- Doğru insanlara danışılmasını sağlar.
- Hatalı iletişimden ve yanlış belirlenmiş olan rollerden kaynaklanabilecek verimsizliği engeller.
- Her role atanmış görev ve sorumluluklar net, o role atanmış yetki sınırları açıktır.
- RACI iyi bir iletişim aracıdır.
- Sorumluluk yetkinliğinin gelişip, uygulanmasına yardımcı olur.

Rol ve sorumlulukların açıkça belirlenip, sistemsal olarak kontrol ve sorumluluk bilinci açısından da oldukça yararlı olabileceği düşünülen R.A.C.I. Matrisi uygulamasını rol stresi yaşanmaması adına önerilebileceklerden bir tanesidir. Bu sistemin uygulama prensipleri ve süreci ise şu şekildedir: İlk aşamada, sürece ilişkin bütün adımları açıkta bir işlem adımı kalmayacak şekilde tanımlanır. Belirlenmiş olan görevler içerisinde yer alacak rollerin veya kişilerin listesini hazırlanır. Bütün tanımlamaların kişi bazında değil, unvan bazında oluşturulmasına çok dikkat edilmelidir. R.A.C.I. Matrisini oluşturma aşamasında, genel bir kural olarak öncelikle sorumlu olan kişi(R) atanır, sonrasında hesap verenin(A) kim olacağına karar verilir. Bu aşamaların ardından danışmanlar(C) ve bilgilendirilenler(I) atanır. R.A.C.I. Matrisinin sürekliliği ve sağlıklı şekilde devam etmesi için geri bildirimler almak gerekmektedir (Abonde, 2019:24).

Ayrıca R.A.C.I. Matrisinin farklı versiyonları da bulunmaktadır. Örneğin; RASCI: 'Support' - 'S', 'Destek' anlamına gelmektedir ve görevin yerine getirilmesi sürecinde destek olacak olan kişi veya kişileri temsilen kullanılır. R.A.C.I. Matrisinin bu ve benzeri efektif olacağı düşünülen versiyonları bulunmaktadır (Cabanillas ve diğerleri, 2012:62). Araştırma konusunun bağımlı değişkeni olan rol stres kaynakları ile fazlaca ilintili olan bu yöntem ek bir versiyon geliştirilebileceği fikri düşünülebilir. Bu versiyonda katılımı temsilen “P” harfi yani İngilizce karşılığı “Participating” ifadesi eklenmek suretiyle kararlara katılıma müsaade edilen bir ifade eklenebilir. Böylelikle kişi; rolü, sorumlulukları, yetkileri ve kararlara katılacağı işler konusunda önceden bilgi sahibi olabilecektir. Bu model sayesinde hem rol stres seviyesi düşürülecek hem de kararlara katılımın dezavantajları olarak görülen zaman kaybı ve yetkiyi kötüye kullanma veya sınırlarını bilememe sıkıntılarının da önüne geçilmiş olunacaktır. Kısaca sistemli çalışma prensibini çalışanlara benimseterek daha sorumluluk sahibi ve katılımcı çalışanlarla örgütü geliştirmek çok daha yüksek oranda mümkün olabilecektir.

Self -Servis İnsan Kaynakları Yaklaşımı son zamanlarda fazlasıyla yaygınlaştığı düşünülen bir kavramdır. Bu yaklaşımın temel amacı İK Departmanını fazlasıyla meşgul eden operasyonel anlamdaki bazı faaliyetlerin doğrudan çalışanlar tarafından yerine getirilmesi sayesinde self -servis hizmet fırsatının sağlanmasıdır (Bingöl, 2019:673). Bu yaklaşıma

R.A.C.I.P. Matrisini 'de dahil edildiği takdirde ise çalışanlar; yetkilerini, sorumluluklarını ve rollerini nasıl gerçekleştirebileceklerini daha net göreceklerdir. Yöneticinin çalışanlarına görevi hakkında bilgi verme sürecini de kısaltması mümkün görünmektedir. Bununla beraber yanlış anlaşılmalara veya eksik bilgi ile işlerin aksaması probleminin de ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Kararlara ne derecede ve hangi aşamada katılabileceği çalışana sistem tarafından bildirilerek sınırlar belgeli şekilde çizilmiş ve sorumluluk veya yetki anlamında da kötüye kullanımın önüne geçileceği düşünülmektedir.

İnsan kaynakları politikaları ve temel işlevleri dâhilinde; yöneticiler ile çalışanlar arası iletişimin ve paylaşımın artırılması ile eş zamanlı yetkileriyle sınırların da belirlenmesi işlerin süreçlerinin daha sağlıklı işlemesi için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları departmanı farklı matrisler geliştirip, bu sürece dair gerekli olan tüm bilgilendirmeleri de yaptığı takdirde örgütsel anlamda büyük bir gelişme yaşanacağı düşünülebilir.

Tüm bu önerilerin haricinde araştırmanın şu maddeler dahilinde de tekrarlanması uygun görülmektedir;

- Aracı değişken olarak demografik farklılıklara daha fazla dikkat edilmesi,
- Daha çok işletme ve farklı sektörlerde de araştırmaların yapılması,
- Kuşak anlamındaki farklılıklar için analizler yapılarak sonuçların değerlendirilmesi,
- Mavi yakalı çalışanlar için de aynı araştırmanın tekrarlanması ve beyaz yakalı çalışanlar ile karşılaştırmaların yapılması,
- Örgüt yapıları ve kültürleri açısından da farklılık olup olmadığının araştırılması,

Araştırma, ülkemizde fazlaca yaşanan rol stresini belirli bir oranda da olsa azaltabilecek nitelikte olduğu için pratikte uygulanabilir olması açısından okuyuculara ilham verecek ve fikirler geliştirip uygulayabilecek seviyeye gelmelerini sağlayabilecektir. Bu bağlamda çalışma alanının genişletilmesi, farklı sektörlerde uygulamalar ile çalışmalar yapılması da ayrıca önerilmektedir. Sonuçların daha yüksek oranlı kabul görebilmesi ve önerilerin pratikte uygulanabilmesi için pilot işletmeler bulunup gerekli izinler dahilinde ilerlemelerin kayıt altına alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırmanın ayrıca; pilot işletmelerden ve uygulamalardan elde edilen veriler sayesinde bilimsel nitelikte gerçekleştirilecek olan farklı çalışmalara da ön ayak olabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- ABONDE, D.**, (2019), “How to Optimize the Way of Working Within Commissioning”, *Novia University Industrial Management and Engineering, Degree Thesis for Bachelor of Engineering*,Finlandiya
- AÇIKALIN, A.**, (1998), Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, *Pegem Yayınları*, Ankara
- AÇIKGÖZ, K.**, (1984b), Öğretmenlerin Okullardaki Kararlara Katılımı. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- ADIGÜZEL, O.**, (2012), “İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:4, S:3, s. 163-169
- AKAR, C., YILDIRIM, T.**, (2008), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10/2, s. 97-113
- AKAT, İ., BUDAK, GÖNÜL, BUDAK, GÜLAY**, (1997), İşletme Yönetimi, İzmir, s.63
- AKÇAKAYA, M.**, (2010), Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, S:25, s. 145-174
- AKDEMİR, A.**, (1992), Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılnmalı Yönetim Uygulama Teknikleri, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Kütahya
- AKDEMİR, B.**, (2010)., “Kriz sürecinde İşten Çıkarılan ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1), s. 125-140
- AKEL, A.M., SIEGEL, J.G.**, (1988), “Participative management: Thoughts and Prescriptions. Leadership”, *Organization Development Journal*, 9(5)
- AKSAY, O., URAL, A.**, (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, s. 433-460

- ARIKAN, B.**, (1979), “Kararlara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara
- ARSLAN, S.**, (2016), “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Antalya
- AYDIN, M.**, (2014), Eğitim Yönetimi, *Gazi Kitapevi*, Ankara
- AYTEMİZ SEYMEN, O.**, (2000), “İşletmelerde Yeniden Yapılanma”, *Beta Basım Yayın*, İstanbul
- BAĞCI, Z., AKBAŞ, T.T.**, (2016), “Kararlara Katılım ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:5 Sayı:4
- BAKAN, İ.**, (2004), Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, *Beta Yayınları*, İstanbul
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T.**, (2005), Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler? *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.7, S.2, Afyon
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T.**, (2008), Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, 1. Sayı, s. 29-56, Isparta
- BAKAN, İ., ERŞAHAN, B., BÜYÜKBEŞE, T.**, (2013), Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6 S.1, s. 107-139, Kahramanmaraş
- BALCI, A.**, (2005), Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü, 2. Baskı, *Pegem Yayıncılık*, Ankara
- BALTAŞ, Z., BALTAŞ, A.**, (2013), Stres ve Başa Çıkma Yolları, *Remzi Kitabevi*, İstanbul
- BARON, R.H.**, (1998), Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, *Allyn and Bacon Inc.*, Boston, ABD
- BASIM, H.N., ERKENEKLİ, M., ŞEŞEN, H.**, (2010), Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul
- BAŞAL, A.**, (2007), Stres Yapmayan Stres Kitabı, İstanbul
- BAŞARAN, İ.E.**, (2008), Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, *Feryal Matbaası*, Ankara
- BIYIK, Y., ERDEN, P., AYDOĞAN, E.**, (2016), “Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8/1, s. 100-116

- BİLGİÇ, R.** (2010). İşe İlişkin Tutumlar, İş Rolü Algıları ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), s. 67-86
- BİDDLE, B.J.**, (1979), Role Theory: Expectations, *Identities and Behaviors*. Academic Press, Newyork, ABD
- BİNGÖL, D.**, (2019), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Beta Basım Yayım*, 11. Baskı, İstanbul
- BOWEN, D.E., LAWLER, E.E.**, (1992), “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When”, *Sloan Management Review*, V.33, N.3
- BÖRK, A., ADIGÜZEL, O.**, (2015), Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi’ndeki Bankacılık Sektörü Üzlerine Bir Çalışma, *Turkish Studies*, Vol. 10, Ankara, s.249-266
- BURSALIOĞLU, Z.**, (2005), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 13. Baskı, *Pegem Yayınları*, Ankara
- CABANILLAS, C., RENIAS, M., RUIZ-CORTES, A.**, (2012), “Automated Resource Assignment in BPMN Models Using RACI Matrices”, *Universidad de Sevilla, Part I, LNCS 7565*, İspanya, s. 56–73
- CAN, H.**, (2006), Örgütsel Davranış, *Arıkan Yayıncılık*, Ankara
- CAN, H.**, (1992), Organizasyon ve Yönetim, *Adım Yayıncılık*, Ankara
- CAN, H., TECER, M.**, (1978), İşletme Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme. İdaresi Enstitüsü Yayım, No: 169, *Doğan Basımevi*, Ankara
- CANBEK, M.**, (2017), “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü”, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, Tokat
- CEYLAN, A., ULUTÜRK, Y.H.**, (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), s. 48-58
- CEYLAN, T.**, (2011), *Toplumsal Sistem Analizinde Toplumsal Statü ve Rol*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1), s. 89-104
- CHAMPOUX, J.E.**, (2010) Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations, 4. Basım, *Routledge*, New York, ABD
- BARNARD, C.I.**, (1938), The Functions of The Executive, *Harvard Uni. Press*, Boston, ABD
- CHUVA, N.**, (2004), Managerial Decision Making Ability of Professional Nurses in a Primary Care Unit, *Journal of Nursing Management*, 6 (5)
- CİHANGİROĞLU, N., UZUNTARLA, Y., ÖZATA, M.**, (2010), “Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 12
- CİHANGİROĞLU, N., NAKTİYOK, A., ŞAHİN, B., DEMİR, C.**, (2010), Askeri Doktorların Kararlara Katılım Tutumları Üzerine Bir Araştırma, *TAFF Preventive Medicine Bulletin Dergisi*, 9. Sayı, Syf. 113-122

- ÇİHANGİROĞLU, N.**, (2009), “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum
- COCH, L., FRENCH, J.R.P., JR.**, (1948), Overcoming Resistance To Change, *Human Relations*, 1, s. 512-532
- COCKRELL, D.H.**, (1991), “The Relationship Of Classroom Teacher Acceptance Of Participative Decision Making To Classroom Teacher Career Stage”, *Oklahoma State University Thesis*, ABD
- COOPER, C.L., DEWE, P.**, (2004), Stress: A Brief History, *Blackwell*, Oxford, İngiltere
- COOPER, C.L., MARSHALL, J.**, (2004), Understanding Executive Stress, *Macmillan*, Londra, İngiltere
- COTTON, J.L., VOLLRATH, D.A., FROGGATT, K.L., LENGNICK-HALL, M.L., JENNINGS, K.R.**, (1988), “Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes”, *Academy of Management Review*, 13 (1), s. 8-22
- CAUDRON, S.**, (1995), “Create An Empowering Environment”, *Personel Journal*, V.74, I.9, s. 28-36
- CRANDALL, W.R., PANELL J. A., SHADOW S.**, (1994), ‘The business ethics judgment decision:The impact of ethics training and gender.’, *Southeast Decision Sciences Institute Proceedings.Williamsburg, VA.*, s. 92–94
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., & GÜNSEL, A.** (2011). Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(1), s. 33-43
- ÇETİNKANAT, C.**, (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymumu, *Anı Yayıncılık*, Ankara
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.** (2010), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, 1. Basım, *Pegem Akademi*, Ankara
- DALAY, İ.**, v.d., (2002), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, *Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.*, İstanbul
- DANİELS, K., BAİLEY, A.**, (1999), “Strategy Development Processes and Participation in Decision Making: Predictors of Stressors and Job Satisfaction”, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, Issue 1, s. 27-41
- DE BRUİN, B., PARKER, W., FİSCHHOFF, B. & A. M.**, (2007), Individual Differences In Adult Decision-Making Competence. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 92(5), 938–956
- DEMİRCİ, K.**, (2009), İşletmecilik Kuram Ve Uygulama, *Detay Yayıncılık*, Ankara
- DENİSON, D.R., MİSHRA, A.K.**, (1995), “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organization Science*, 6(2), s. 204-223

- DERELİ, T.**, (1981), Organizasyonlarda Davranış, *Ar Yayıncılık*, İstanbul, s. 62-66
- DİNÇER, Ö., FİDAN, Y.**, (2009), İşletme Yönetimine Giriş, 7. Baskı, *Alfa Basım Yayıncılık*, İstanbul
- DOĞAN, A., DEMİR, R., TÜRKMEN, E.** (2016), Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1): 37-67
- DOĞAN, İ.**, (2000), Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar, 3.bs., *Sistem Yayıncılık*, İstanbul
- DÖKMEN, Ü.**, (2008), Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çalışmaları ve Empati, *Remzi Kitabevi*, İstanbul
- DUKE, D., IMBER, M., SHOWERS, B.**, (1980), "Teachers and Shared Decision Making The Costs and Benefits of Involvement.", *Educational Administration Quarterly*, Winter, 16(1), s. 93-106
- DUNCAN, J.W.**, (1983), Management Progressive Responsibility in Administration, *Random House Business Division*, New York, ABD
- DUNDON, T., WILKINSON, A., MARCHINGTON, M., ACKERS, P.**, (2004), "The Meanings and Purpose of Employee Voice", *International Journal of Human Resources Management*, 15(6), s. 1149-1170
- DURSUN, D.**, (1992), Bürokrasi Teorisi ve Yönetim, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* Cilt 0, Sayı 37-38, s. 133-149
- EFİL, İ.**, (1996), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi, Bursa
- ERAY ERTEM, T.**, (2017), "Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Antalya, Sayı 27
- ERDOĞAN, İ.**, (2007), İşletmelerde Davranış, *MİAD-Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1*, İstanbul
- EREN, E.**, (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8. Baskı, *Beta Basım Yayıncılık*, İstanbul
- EREN, E.**, (2007), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, *Beta Yayıncılık*, İstanbul
- EREN, E.**, (2003), Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, *Beta Basım Yayın Dağıtım*, İstanbul
- ERKENEKLİ, M., TABAK, A., POLAT, M.**, (2008), "Modern Yaklaşımlar Işığında Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliği Arasındaki İlişki ve Çözüm Önerileri", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 18(1), s. 52-71
- EROĞLU, F.**, (2006), Davranış Bilimleri, 7. Baskı, *Beta Basım Yayın*, İstanbul
- ERTÜRK, M.**, (2012), Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş, Gözden Geçirilmiş ve Bologna Süreci Ölçütlerine Göre Yapılandırılmış 6. Baskı, *Beta Basım Yayıncılık*, İstanbul

- ESATOĞLU, A.E., AĞIRBAŞ, İ., AKBULUT, Y., ÇELİK, Y.,** (2002), “Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama”, Ankara
- FAUGHT, S., MCCULLOUGH, P.M.,** (2001), “The Relationships Among Role Ambiguity, Role Conflict, Participative Decision Making and Effort-Performance Expectancy”, *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 5(1), s. 32-43
- FIELD, A.** (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. bs.). London.
- FİSCHER, C.S.,** (1976), “Alienation: Trying to Bridge the Chasm”. *The British Journal of Sociology*, 27(1), s. 35-49
- FİSCHER, C.S.,** (1973), “On Urban Alienations and Anomie: Powerlessness and Social Isolation”. *American Sociological Review*, 38(3), s. 311-326
- FİSHER, C.D., GİTELSON, R.,** (1983), “A-Meta Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity”, *Journal of Applied Psychology*, 68(2), s. 320-333
- FİSHER, R.T.,** (1996), Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, And External Auditor Job Satisfaction and Performance, *Lincoln University Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*, Yeni Zelanda
- FOLLET, M.P.,** (1941), Dvnamic Administration, the Collected Papers of Mary Parker Follet, H. c. Metcalf and L. Urwick (Eds.), *Harper and Brothers Publishers*, New York, ABD
- FRIESEN, D., WILLIAMS, M.,** (1985), *Organizational Stress Among Teachers*. Canadian Journal of Education, *Revue Canadienne De L'éducation*, 10(1), s. 13-34
- GEORGE, D., MALLERY, P.,** (2016), *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step A Simple Guide and Reference*
- GÖKÇE, O., ŞAHİN, A.,** (2003), Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetmel Roller, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3:6, s. 133-156
- GÖKDENÜZ, İ.,** (2005), Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı:13, Konya, s. 174-196
- GRİFFİN, R.W., MOORHEAD, G.,** (1989), Organizational Behavior, *Houghton Mifflin Company*, Boston, ABD
- GULLAHORN, J.T., GULLAHORN, J.E.,** (1963), Role Conflict and Its Resolution, *Sociological Quarterly*, 4
- GÜMÜŞ, M.,** (2001), “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, II/1, s.364-396

- GÜL, H.**, (2007), “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması.” *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C: 2, Karaman, s. 318-332
- GÜLEÇ, R.**, (2013), Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişliğe Etkisi ve Bir Araştırma, *İ.Ü. Sos. Bil. Ens. Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul
- GÜNEY, S.**, (2000), Davranış Bilimleri, *Nobel Yayın Dağıtım*, 2. Baskı, Ankara
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F.**, (2018), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz, 5. Basım, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara
- HELLER F.A., YUKL, G.**, (1969), “Participation, Managerial Decision Making and Situational Variables”, *Organizational Behaviour and Human Performance*
- HİTT, W.D.**, (1976), Educational Management. *Columbus, OH: Batelle Columbus Laboratories*, ABD
- HOUSE, R. J., SCHULER, R. S. ve LEVANONİ, E.** (1983). “Role Conflict and Ambiguity Scales:Reality or Artifacts?”, *Journal of Applied Psychology*, 68(2)
- IMMEGART, G., PILECKI, F.**, (1973), An Introduction to Systems for the Educational Administrator, *Addison-Wesley Pub. Co.*, ABD
- JACKSON, S.E., SCHULER, R.S.**, (1985), “A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, s. 16-78
- JEX, S.M.**, (1998), Stress and Job Performance, *Sage Publications*, California, ABD
- JONESSON, T.** (2008), “A Multidimensional Approach to Employee Participation and the Association with Social Identification in Organizations”, *Employee Relations*, 30(6), s. 594-607
- KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R.P., SNOECK, J., DIEDRICK-ROSENTHAL, R.A.**, (1964), Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity, Wiley, New York, ABD
- KAHN, R.L., QUINN, R.P.**, (1970), Role Stress: A Framework for Analysis. In a McLean (Ed.), Mental Health and Work Organizations, *Rand McNally*, Chicago, ABD
- KALAYCI, Ş.** (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Basım, *Asil Yayın Dağıtım*, Ankara
- KARA, N.**, (2010), Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması, *Marmara Üniversitesi(MÜ)*, SBE, YYLT, İstanbul
- KARAÇOR, S.**, (2009), “Yeni İletişim Teknolojileri, Siyasal Katılım, Demokrasi”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, ss. 121-131
- KATZ, D., KAHN, R.L.**, (1978), The Social Psychology of Organizations, *John Wiley&Sons*, New York
- KAYA, Y.K.**, (1991), Eğitim Yönetimi, *Bilim Yayınları*, Ankara

- KEISER, J.R.**, (1979), *Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry*, New York, ABD
- KESEN, M.**, (2016), “Çalışan Katılımı, Yönetimin Açıklığı, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki Etkileşimleri Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Ekev Akademi Dergisi*, Yıl: 20 Sayı: 66
- KILINÇ, T.**, (1991), “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.20 No:1-2, s. 19-34
- KILINÇ, T.**, (1988), “Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 17, No:2, s. 103-118
- KILINÇ, T.**, (1985), “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 14, İstanbul
- KING, L.A., KING, D.W.**, (1990), “Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity”. *Psychological Bulletin*, 107(1), s. 48-64
- KLİDAS A.**, ve diğerleri, (2007), “Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe”, *International Journal of Service Industry Management*, 18/1
- KOÇ, E.**, (2008), *Osmaniye'nin Sosyoekonomik ve Kültürel Yapısı*, Adana Nobel Yayınevi, Osmaniye
- KOÇ, E., KAYA, K., ŞENEL, M.C.**, (2017), Türkiye’de İnşaat Sanayi Sektörünün Gelişimi- Temel İnşaat Sanayi Göstergeleri, *Neşehir Bilim ve Teknoloji Dergisi*, C.6(2), s. 643-646
- KOÇEL, T.**, (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul
- KÖKLÜ, M.**, (1994), Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Malatya
- KUMAR, S.A., POORNİMA, S.C., ABRAHAM, M.K., JAYASHREE, K.**, (2003), *Entrepreneurship Development*, *New Age International (P) Limited, Publishers*, New Delhi, s. 207
- KUNDAKÇI, A.H.**, (2003), Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hekimlerinin ve Hemşirelerinin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Belirlenmesi, *A.Ü. S.B.E. Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Ankara
- KURT, İ.**, (2010), “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1
- KUSY, M.**, v.d., (1997), “The Human Side of Leadership Promotes The Bottom Line of Organizations”, *Manager Update*, V.9, N.1, s. 39

- KUYE, O.L., SULAİMON, A.A.**, (2011), “Employee Involvement in decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria”, *Serbian Journal of Management*, 6(1), s. 1-15
- LEJINSE, N.**, (2016), “ Redirecting The Purchasing Process Through Reassignment Of Purchasing Tasks”, *University of Twente, Behavioral Management and Social Sciences Bachelor thesis*, Hollanda
- LOWİN, A.**, (1968), Participative Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1), s. 68-106
- MADENOĞLU, C.**, (2010), “Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi.” *Anadolu Üni. Sos. Bil. Ens., Basılmamış Doktora Tezi*, Eskişehir
- MAGNER, N., WELKER, R.B., JOHNSON, G.G.**, (1996), “The Interactive Effects of Participation and Outcome Favourability on Turnover Intentions and Evaluations of Supervisors”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), s. 135-143
- MARSHALL, J., COOPER, C.L.**, (1979), Executive Under Pressure: A Psychological Study, *MacMillan Press*, Londra, İngiltere
- MENTEŞE, M.**, (2007), İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya
- MERTON, R.K.**, (1957), “The Role Set: Problems in Sociological Theory”. *The British Journal of Sociology*, 8(2), s. 106-120
- MİLLER, K.I., MONGE, P.R.**, (1986). “Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review”, *The Academy of Management Journal*, 29(4), s. 727-753
- MİLLER, L.**, (1984), "Tearing Down the Barriers Between Management and Labor Leads to Increased Productivity and Greater Profits", *Management Review*, 73(5), s. 8-15
- MORASKY, R.**, (1982), Stress Management for Public Health Workers, *Journal of Environmental Health*, 44:6, s. 296-310
- MORGAN, R.**, (1999), Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy, *Journal of Business Research*, s. 281-290
- NARİN, Y.**, (2010), İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyumu ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi, *Haliç Üniversitesi (HAÜ), YYLT*, İstanbul

- NAYAR, K.S.B.** (2005)., “Differential Effects of Organizational Climate and Size on Job Satisfaction and Role Stress.” *Gujarat University*, Basılmamış Doktora Tezi, Gajurat, Hindistan
- NAYLOR, J.C., PRITCHARD, R.D., ILGEN, D.R.**, (1980), A Theory of Behavior in Organizations, Roles and Role Behaviors, *Academic Press*, s. 115-158
- NELSON, D.L., QUICK, J.C.**, (1997), Organizational Behavior, Foundations, Realities, and Challenges, *West Publishing Company*, 2nd Ed., Minneapolis, ABD
- OK, S.**, (2004), Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, sayı 21, cilt 3, s, 57-67
- OWENS, R.G.**, (1987), Organizational Behavior in Education, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: *Prentice Hall*
- ÖĞÜT, A., ÖZTÜRK, Y.E.**, (2007), Yönetimin Bilimleşme (Scientization) Sürecine Katkıları Açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma, Cilt 7, Sayı 14, s. 29-46
- ÖZALP, İ.**, (1988), “İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VI/2, Eskişehir
- ÖZKALP E., KIREL Ç.**, (2004), “Örgütsel Davranış”, *Anadolu Üniversitesi*, Eskişehir
- PARK, R.**, (2012), “Cognitive and Affective Approaches to Employee Participation: Integration of the Two Approaches”, *Journal of Worl Business*, 47(3), s. 450-458
- PEARCE, J. L.**, (1981), “Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research”. *The Academy of Management Review*, 6(4), s. 665-674
- PETERS, T. J. AND WATERMAN, R. H., JR.**, (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York, NY: *Harper and Row*, ABD
- POLATCI, S., ÖZYER, K.** (2015) Rol Stresörlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 33, s. 29-40
- RİZZO, J. R., HOUSE, R. J. ve LİRTZMAN, S. I.** (1970). “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), s. 150-163
- ROBBINS, S.P., COULTER, M., DECENZO, D.A.**, (2017), “Fundamentals of Management”, 10. Baskı, *Global Edition, Pearson*, ABD
- SABUNCUONLU TOLAY, E.**, (2008), “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:23 Sayı:1, s.35-49
- SABUNCUONLU, Z., TÜZ, M.**, (1998), Örgütsel Psikoloji, *Ezgi Kitabevi*, 2. Baskı, Ankara

- SADYKOVA, G.**, (2016), "İş Rolü Belirsizliğinin İşyerindeki Erteleme Alışkanlığı (Prokrastinasyon) Üzerine Etkisi: Hizmet Sektörüne Yönelik Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF. Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 87-112
- SASHKIN, M.**, (1976), "Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Methods", *Academy of Management Review*, 1, s.75-86
- SCHAUBROECK, J., COTTON, J.L., JENNINGS, K.R.**, (1989), "Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis." *Journal of Organizational Behavior*, C:10, s. 35-58
- SCHULER, R.S., ALDAG, R.J. ve BRIEF, A.P.**, (1977), "Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis". *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, s. 111-128
- SCHWARTZ, D.**, (1980), *Introduction to Management Principles, Practices and Processes*, New York, ABD
- SHANAHAN, M.T.**, (1987), "A study of the Perceptions of Oklahoma School Principals Regarding Their Use of Participative Management", *Unpub. Dissertation, Oklahoma State University*, Stillwater, Oklahoma, ABD
- SHIPARSKI, L.A.R.N., BSN, MS.**, (2005), "Engaging in Shared Decision Making: Leveraging Staff and Management Expertise." *Nurse Leader*
- SIEBER, S.D.**, (1974), "Toward A Theory of Role Accumulation", *American Sociological Review*, 39, s. 567-578
- SINHA, D., SİNHA, S.**, (2018), "Organizational Role Stress of Employees in The Banking Sector", *Social Science Asia*, V.4 N.1, s.42-52
- SNIGDHA, R., AJITH KUMAR, V.V.**, (2012), "Five Factor Model of Personality & Role Stress." *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 48, no. 2, 2012, s. 341–353
- SOLTANİA, I., SARA HAJATPOURB, S., KHORRAMB, J., NEJATİC, M.H.**, (2013), Investigating the effect of role conflict and role ambiguity on employees' job stress: Articulating the role of work-family conflict, *Management Science Letters* 3, s. 1927-1936
- STALE, R., N. VOGEL R. E.**, (1997), "Participative Management And Correctional Personel: A Study of The Perceived Atmosphere For Participation In Correctional Decision Making And Its Impact On Employee Stres And Thoughts About Quitting", *Journal of Criminal Justice*, 25(5)
- ŞAHİN, H.**, (2005), "Örgütsel Stres", *Maden Mühendisleri Odası Dergisi*
- ŞİMŞEK, M.Ş.**, (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya
- TABACHNICK, B.G., FIDELL, L.S.**, (2015), *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*, (M. Baloğlu, Ed.), 6. Basım, Pearson
- TALAS, C.**, (1976), *Sosyal Ekonomi*, Sevinç Matbaası, Ankara
- TEKARSLAN, E.**, ve diğerleri, (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, I.Ü. İşletme Fakl.

Yayın No:278, *Dönence Basım*, İstanbul

- TOPUZ, A.**, (2006), Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Sivas
- TORUN, Y.**, (2010), İnsan Hakları, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (16), 415-424. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunikkefd/issue/2777/37249>
- TOSUN, K.**, (1992), *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*, 6. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara
- TOZLU, Ö.**, (2014), *Kararlara Katılma ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- TURUNÇ, Ö., ÇELİK, M.** (2010), “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), s. 209-232
- TUTAR, H.**, (2003), İşyerinde Psikolojik Şiddet, Ankara
- TUTAR, H.**, (2000), Kriz ve Stres Yönetimi, İstanbul
- TÜRKAN, Y.S., MANİSALI, E., ÇELİKKOL, M., F.**, (2009), Evaluation of critical success factors effect on six sigma project success in Turkey’s manufacturing sector, *Journal of Engineering and Natural Sciences*, s.105-117
- ULUTAŞ, M.**, (2011), *Örgütsel Demokrasi (Katılımcı Yönetim)*, 1. Baskı, Ultiva Yayıncılık, Konya
- ULUTAŞ, M.**, (2003), Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya
- URAS, M.**, (1995a), “Kararlara Katılmada Kabul Alanı Modeli”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 1, Malatya, s.1-11
- URAS, M.**, (1995b), Örgütlerde Kararlara Katılımın Koşulları, *İnönü Üniversitesi Dergisi*, Yıl:1, Sayı:2
- UYAR, Ş.**, (2007), “Öğretmen Ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara
- ÜRETEN, S.**, (2006), Üretim-İşlemler Yönetimi: Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, *Gazi Kitabevi*, Ankara
- WALKER JR, O.C., CHURCHİLL JR, G.A., FORD, N.M.**, (1975), "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity". *The Journal of Marketing*, 39(1), s. 32-39

- WALL, J., CALLİSTER, R.,** (1995), Conflict and its management. *Journal of Management*, 212, s. 515-558
- WEBB, L.D., GREER, J.T., MONTELLO, P.A., NORTON, M.S.** (1987), *Personnel Administration in Education*, Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio, ABD
- WUESTEWALD, T.,** (2012), *The Structural Relationships Among Employee Participation, Socio-Moral Climate, Engagement, and Civic Attitudes in a Police Context*, PhD Thesis, Oklahoma State University, ABD
- VECCHİO, R.P.,** (1995), *Organizational Behaviour*, 3. Baskı, *Yayıncı: Dryden Press*
- VROOM, V.H., YETTON, P.W.,** (1973), *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA
- YENER, S., DEMİRTAŞ, Ö.,** (2019), “Kadın Çalışanların Yaşam Kalite Algılarının Rol Stresi Üzerindeki Etkisi”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4) s. 245–255
- YUNG, R., COHEN, T., CRABTREE, B.F.,** (2006), “Productivity and Turnover in PCPs: The Role of Staff Participation in Decision-Making”, *Medical Care*, 44(10), s. 946-951
- YÜKÇÜ, S., ATAĞAN, G.,** (2009), “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4, Erzurum, s. 1-13
- ZEL, U.,** (2001), “Kişilik ve Liderlik”, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara

İNTERNET KAYNAKLARI

- <https://www.ukessays.com/essays/management/examining-participative-decision-making-and-job-satisfaction-management-essay.php?vref=1>, 17.12.2019
- TDK, (<https://sozluk.gov.tr/>, 05.11.2019)
- <https://www.aapb.org/i4a/pages/index.cfm?pageID=3356>, 11.12.2019
- <http://www.tuik.gov.tr>, 03.11.2019
- <http://dictionary.apa.org/participative-decision-making>, 08.12.2019
- <https://my.clevelandclinic.org/health/articles/11874-.stress>, 01.10.2019
- <http://www.onurseckin.com/?p=18> 25.11.2019
- <https://courses.lumenlearning.com/>, 19.12.2019
- <http://www.tanilkilinc.com/makaleler/>, 14.12.2019
- <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/518/6470.pdf>, 02.11.2019
- <https://www.tmb.org.tr/tr/arastirma-ve-yayinlar/tmb-analiz-bultenleri/29>, 04.11.2019

EK.1. ANKET FORMU



BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARDA KARARLARA KATILIMIN ROL STRES KAYNAKLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Demografik Bilgiler

Doğum Yılı	19__
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Master <input type="checkbox"/> Doktora
Statü	<input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan
Toplam Çalışma Süresi (Kıdem)	<input type="checkbox"/> 0-1 Yıl <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 5-10 Yıl <input type="checkbox"/> 10 Yıldan Fazla
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/> 0-1 Yıl <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 5-10 Yıl <input type="checkbox"/> 10 Yıldan Fazla

Kararlara Katılım Ölçek İfadeleri

S/N	Boyutlar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Katılım Atmosferi						
1	İşimi (mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır.	1	2	3	4	5
2	İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
3	Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır	1	2	3	4	5
4	Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
Katılma Yönelik Tutum						
6	Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar	1	2	3	4	5
7	Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar.	1	2	3	4	5

8	Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi oldukları hissini verir.	1	2	3	4	5
9	Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur.	1	2	3	4	5
10	İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir	1	2	3	4	5

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçek İfadeleri

S/N	Boyutlar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği						
1	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu <u>bilmiyorum.</u>	1	2	3	4	5
2	İşimle ilgili belirgin, planlanmış amaçlar ve hedefler vardır.	1	2	3	4	5
3	Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
4	Zamanımı uygun şekilde planlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
5	Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan görevimi yapabilirim.	1	2	3	4	5
6	Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
7	Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara göre ters hareket etmek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
8	Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek grubuyla birlikte çalışıyorum.	1	2	3	4	5
9	Benden tam olarak ne beklediğini biliyorum.	1	2	3	4	5
10	İki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alabiliyorum.	1	2	3	4	5
11	Bazıları tarafından kabul görürken, diğerleri tarafından kabul görmeyecek işler yaptığım oluyor.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabilirim.	1	2	3	4	5
13	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.	1	2	3	4	5
14	Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum.	1	2	3	4	5

EK.2. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : RENDE, Burak
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Tarihi ve Yeri : 18.08.1992, ÇANKAYA
Telefon : 0536 347 09 14
E-posta : brkrnd@gmail.com

EĞİTİM

DERECE	KURUM	MEZUNİYET TARİHİ
Lisans	Kırıkkale Üniversitesi	2014
Lise	Ayrancı Aysel Yüçettürk Anadolu Lisesi	2010

İŞ DENEYİMİ

YIL	YER	POZİSYON
2017- Halen	Dorçe Holding	İnsan Kaynakları Yetkilisi

YABANCI DİL

İngilizce – İyi Seviyede
Lehçe – Başlangıç Seviyesinde

HOBİLER

Kıyı Balıkçılığı, Seyahat Etmek, Deri Zanaatı, Bileklik ve Tespah Yapımı