

ROL BELİRSİZLİĞİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME*

The Relationship of Role Ambiguity and Job Satisfaction: A Conceptual Evaluation

Tamer BOLAT†

Yahya KATI‡

ÖZ

Günümüzde iş dünyasında, teknoloji, küreselleşme, bilgi birikimi ve değişen rekabet koşullarına bağlı olarak çalışan profili giderek çeşitlilik kazanmış, işletmelerin çalışanlardan ve çalışanların işletmelerden beklentilerine eskiye görece daha fazla önem vermeye başlanmıştır. Bu çalışmada, öncelikle rol, rol stresi, rol belirsizliği ve iş tatmini kavramları açıklanmıştır. Ardından, rol belirsizliği ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için rol kuramı ve iş özellikleri modeline değinilmiştir. Rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisi rol kuramı ve iş özellikleri modeli kapsamında açıklanmıştır. Yazın taraması yapılarak, değişkenler arasındaki ilişki görgül çalışmalarla desteklenmiştir. Son olarak, örgütlerdeki uygulamalar ve geleceğe dönük çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Rol Belirsizliği, İş Tatmini, Rol Kuramı, İş Özellikleri Modeli

JEL Sınıflandırması: M1, M10, M12

ABSTRACT

In today's business world, due to technology, globalization, knowledge and changing competition conditions, the employee profile has become increasingly diverse, and the expectations of the employees from the employees and the employees from the enterprises have started to be given more importance than before. In this study, firstly the concepts of role, role stress, role ambiguity and job satisfaction are explained. Then, role theory and job characteristics model are discussed to explain the relationship between role ambiguity and job satisfaction. The relationship between role ambiguity and job satisfaction is explained within the context of role theory and job characteristics model. The relationship between variables was supported by empirical studies by review of literature. Finally, some suggestions were made for future studies and practices within organizations.

* Bu çalışma, Yahya KATI'nın "Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi" adlı doktora tezinden üretilmiştir

† Prof. Dr. Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta; tbolat@balikesir.edu.tr, 0000-0002-1461-4631

‡ Dr. Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta; ykati@balikesir.edu.tr, 0000-0002-3917-509X



Keywords: Role Ambiguity, Job Satisfaction, Role Theory, Job Characteristics Model

JEL Classification: M1, M10, M12

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerde, işgörenlerin istekleri, ihtiyaçları, beklentileri ve kişisel talepleri eskiye görece daha önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda, beklentileri, istekleri, ihtiyaçları vb. karşılanan işgörenlerin daha mutlu olacağı ve işlerine yönelik tutumlarının olumlu olacağı söylenebilir. Başka bir deyişle, günümüzde işletmelerin iş tatminini görece daha fazla önemsedikleri söylenebilir (Aziri, 2011:78-79). Alanyazın incelendiğinde, iş tatmini; verimlilik, performans, üretkenlik, stres, iş yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, işe yabancılaşma gibi birçok kavramı etkilemesi nedeniyle günümüzde örgütlerin önemsedığı en önemli konulardan biridir (Mullins, 2005:700, 731; Luthans, 2011:14).

Rol kavramı, bir kişinin üyesi bulunduğu grup içinde üstüne düşen görevler veya kendisinden beklenen davranışlar bütünü, olarak tanımlanabilir (Walker vd., 1975:33). Bu çerçevede; kişilerin başta aile, arkadaş veya çalışma ortamlarında olmak üzere çeşitli rolleri olduğu söylenebilir. Bunun yanında kişilerin çalıştıkları örgütlerdeki rolleri gereği, kendilerinden hangi davranışların beklendiğini bilmek istemeleri olağan bir durumdur. Rol belirsizliği, kişinin rolü gereği kendisinden beklenenler hakkında açık ve tutarlı bilgiye sahibi olmaması, şeklinde tanımlanabilir (Kahn, vd., 1964:2-16). Rol belirsizliği kavramı, yazına girdikten sonra örgütsel davranış, örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda sıklıkla çalışılan konulardan biri olmuştur. Yazın incelendiğinde rol belirsizliği konusunda; başta örgütsel bağlılık, iş tatmini, hayat tatmini, işgören performansı, stres, devamsızlık, işgören devir hızı, motivasyon, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, kontrol odağı ve işe yabancılaşma olmak üzere, birçok konuyla birlikte çalışıldığı görülmektedir (Miles, 1975:334-335; Morris vd., 1979:58).

Bu çalışmada, örgüt çalışanlarının iş yerinde rolleri gereği kendilerinden nelerin beklendiği ve nasıl davranmaları gerektiği gibi konularda belirsizliğin olması durumu, olarak tanımlanan rol belirsizliği ile öz bir şekilde örgüt çalışanlarının işlerine yönelik memnuniyet durumları olarak tanımlanan iş tatmini kavramları, kavramsal açıdan ele alınmıştır. Son zamanlarda yazında, rol belirsizliği ve iş tatmini değişkenleri gerek ayrı ayrı gerek birlikte kavramsal ve uygulamalı tartışmaları devam eden konular arasındadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, rol, rol stresi, rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarına değinilecek ve rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisi açıklanacaktır.

2.1.Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği kavramına değinmeden önce, rol ve rol stresi kavramlarına değinmekte fayda vardır. Türk Dil Kurumu (2019) rol kavramını, bir işte bir kimse veya şeyin üstüne düşen görev, olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre rol, bir kişiden beklenen davranış kalıplarıdır (Biddle, 1986:70). Buradan hareketle, kişilerin farklı rollere (ebeveyn, arkadaş, işgören vb.) sahip

olabileceği, bu farklı roller gereği kendilerinden farklı davranış kalıpları beklendiği söylenebilir. İş hayatında rol kavramı ile ilgili çalışmalar 1940'ların sonu ve 1950'lerin başında, Merton (1949), Parsons (1951) ve Newcomb (1950)'un çalışmaları ile başlamıştır (Abramis, 1994:1412). İş hayatında rol, kişinin çalıştığı örgütteki pozisyonu gereği kendisinden beklenen uygun davranış kalıpları, şeklinde tanımlanmıştır (Kahn vd., 1964:2-4). Rol stresi kavramı, kişilerin rolü gereği kendisinden beklenen davranışlar açısından kendisini baskı altında hissetmesi ve bu durumun getirdiği olumsuz durumlar, olarak açıklanabilir (Beehr & Newman, 1978:668). Yazın incelendiğinde; rol stresi, rol çatışması ve rol belirsizliği olmak üzere iki nedenden kaynaklandığı ve bu iki başlık altında ele alındığı görülmektedir (Rizzo vd., 1970:150; Jackson & Schuler, 1985:40; Kim vd., 2009:612). Başka bir ifadeyle rol stresi, rol çatışması ve rol belirsizliği olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Van Sell vd., 1981:44; Peterson vd., 1995:430).

Rol çatışması, bir kişiden birden fazla rol beklentisine bağlı olarak ortaya çıkan uyumsuzluk, olarak tanımlanabilir (Kahn vd., 1964:2-12; Walker vd., 1975:33). Diğer bir ifadeyle rol çatışması, bir kişinin aynı anda birden fazla rolle ilgili uyumsuz taleplerle veya beklentilerle karşılaştığında ortaya çıkan ve psikolojik çatışmalara neden olabilen, stres yaratan bir durumdur (Kahn vd., 1964:2-12; Dubinsky vd., 1992:80).

Örgüt çalışanlarının, örgütteki rolleri gereği kendilerinden beklenenlerin, örgütteki haklarının ve sorumluluklarının neler olduğunu ve bu sorumlulukları nasıl yerine getirmeleri gerektiğini vb. bilmeleri gerekir. Ayrıca kendilerinden beklenen rol performanslarının nasıl olacağını, performansları nedeniyle nasıl ödüllendirileceklerini veya cezalandırılacaklarını, ödül ve cezaların doğasını vb. de bilmeleri gerekmektedir (Kahn vd., 1964:2-16). Bu bilgiler ışığında *rol belirsizliği*, örgüt çalışanlarının, rollerinin neyi gerektirdiğini, kendilerinden istenen talepleri nasıl karşılayacakları ve işyerinde nasıl davranmaları gerektiği gibi konularda belirsizliğin olması durumu, olarak tanımlanabilir (Hamner & Tosi, 1974:497). Başka bir tanıma göre rol belirsizliği, kişinin rolü gereği kendisinden beklenenler hakkında açık ve tutarlı bilgiye sahip olmaması, diğer bir deyişle rolü gereği yapması gerekenler hakkında bilgi eksikliğinin olması durumudur (Schwab & Iwanicki, 1982:61-62). Rol belirsizliği, örgüt üyelerinin, rollerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olan yeterli bilginin yokluğu, olarak da tanımlanabilir (Senatra, 1980:595). Graen (1976)'e göre rol belirsizliği, örgüt üyelerinin rollerinin gerektirdiği bilgiye ne ölçüde az sahip olduğu, olarak görülebilir. Bu bilgi eksikliği rolle ilgili beklentiler, rol beklentilerini karşılama yöntemleri, rol performansının sonuçları, vb. nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir (Chenhall & Brownell, 1988:226).

Yazın incelendiğinde rol belirsizliğinin nedenleri, farklı bilim insanları tarafından çalışılmıştır. Çalışmalara göre, rol belirsizliğinin nedenleri *örgütsel faktörlerden* ve *kişisel faktörlerden* kaynaklanabilir (Kahn vd., 1964:2-27; Muchinsky, 1993:280-281). Bu bilgiler ışığında, rol belirsizliğine neden olan örgütsel faktörlere, örgüt üyelerinin rolleri gereği yapması gereken işin birden fazla işi içermesi, iş tanımlarının belirsizlik yaratacak bir niteliğe sahip olması, örgütün büyük ve karmaşık olması, örgütte kurulan iletişim ağlarının niteliğinin yetersiz olması vb. örnek gösterilebilir. Öte yandan rol belirsizliğine neden olan kişisel faktörlere ise, örgüt üyelerinin yeteri kadar bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaması ve örgütte yeteri kadar süre geçirmemiş olmamaları vb. örnek gösterilebilir. Ayrıca rol belirsizliğinin boyutları da birçok bilim insanı tarafından çalışılmış ve farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Yazında, Kahn vd.

(1964:2-15)'nin yaptıkları sınıflandırma ile sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, rol belirsizliğinin boyutlarını *nesnel belirsizlik* ve *özel belirsizlik* olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Nesnel belirsizlik, işgörenin rol tanımı veya performans ölçütleri vb.'nin eksik olması gibi çevresel koşullarla ilişkilendirilirken; özel belirsizlik, işgörenlerin algısal ve bilişsen durumlarıyla ilişkilendirilmiştir (Kahn vd., 1964:2-15; Eys & Carron, 2001:358).

2.2.İş Tatmini

Türk Dil Kurumu (TDK, 2019) genel anlamda tatmin kavramını, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme ve doyum, şeklinde tanımlanmıştır. İş tatmini ise, bir örgüt üyesinin çalıştığı örgütten beklentileri ile elde ettikleri arasındaki ilişki, olarak tanımlanabilir (Locke, 1969:316-317). Daha öz bir tanımla iş tatmini, bir kişinin işine karşı memnuniyet durumudur (Daft, 2008:457). Bu durumun zıttı olarak bir kişinin işine yönelik memnuniyetsizlik durumu ve olumsuz tutumları, “iş tatminsizliği” olarak ifade edilebilir (Robbins & Judge, 2013:74). Schultz (1990)'a göre iş tatmini, örgüt üyelerinin çalıştıkları mevcut işler hakkında sahip oldukları olumlu duygu ve tutumlardır. Ayrıca, bu olumlu duygular ve tutumlar genel anlamda işin niteliğine, çalışma arkadaşlarına, lidere, aldığı ücrete vb. yönelik olabilir. Başka bir ifadeyle, örgüt üyeleri işle ilgili bazı unsurlardan memnuniyet duyarken, bazı unsurlardan memnuniyetsizlik duyabilir. Örneğin, bir örgüt üyesi çalışma arkadaşlarına karşı memnuniyet duyarken; yönetsel ortamdan veya liderden memnuniyetsizlik duyabilir (Şahal, 2005:62).

İş tatminini etkileyen unsurlar örgütsel ve kişisel unsurlar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Örgütsel unsurlar *işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, yönetimin tutumu, çalışma arkadaşları* vb. şeklinde; kişisel unsurlar *kişilik, eğitim seviyesi, zihinsel ve fiziksel sağlık* vb. şeklinde özetlenebilir. *İşin kendisi*, işin işgörene ilgisini çeken görevler, öğrenme fırsatları ve sorumluluk alma şansı sağlama derecesi, olarak açıklanabilir. *Ücret*, işgörenin emeği karşılığında uygun ve adil bir şekilde parasal gelir etme derecesi, olarak açıklanabilir. *Terfi fırsatları*, örgütte kariyeri açısından ilerleme fırsatlarının olup olmaması durumu, olarak açıklanabilir. *Yönetimin tutumu*, örgüt üyesine nasıl davranışlar sergilendiği, amirleri tarafından destek sağlanıp sağlanmadığı, şeklinde açıklanabilir. *Çalışma arkadaşları*, örgüt üyesinin, çalışma arkadaşlarını teknik açıdan yeterli ve sosyal olarak destekleyici olarak görüp görmemesi ile ilgilidir (Smith vd., 1969'dan Aktaran; Luthans, 2010:141; Mottaz, 1985:366; Burrow vd., 2008:304). *Kişilik tipi* (örgüt üyesinin kişilik tipinin işe uygun olup olmadığı), *kişinin eğitim durumu* (kişinin eğitim açısından yeterli olup olmadığı), *nitelikleri, zekâsı, örgüt üyesinin sahip olduğu yetenekler ve beceriler* vb. unsurlardan oluşur (Mullins, 2010:282).

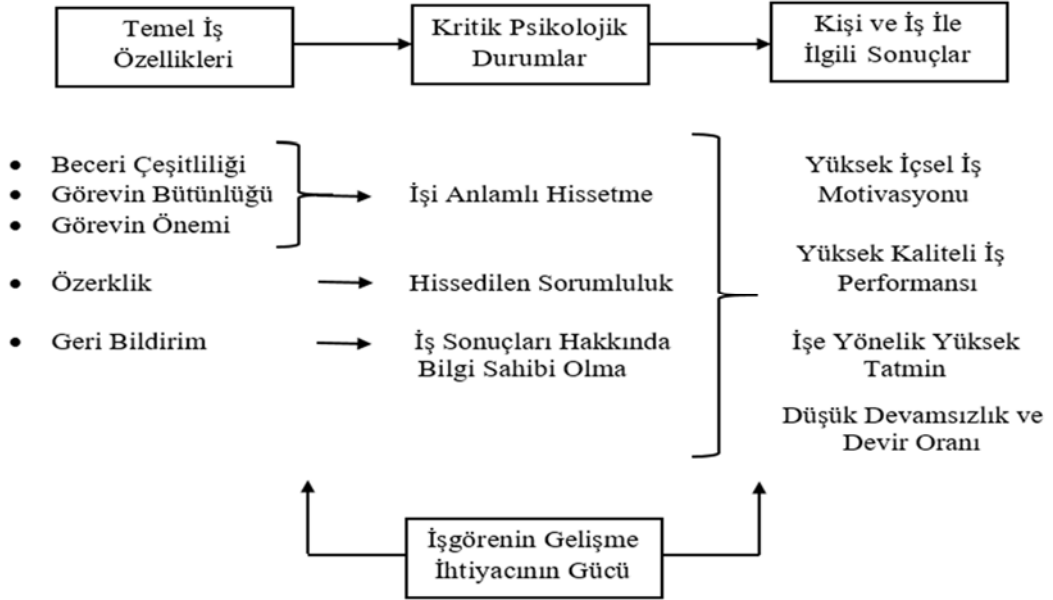
2.3. Rol Belirsizliği ve İş Tatmini İlişkisi

Rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisine geçmeden önce, değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik kuram ve modele değinmekte fayda vardır. Bu kapsamda, *rol kuramı* ve *iş özellikleri modeline* değinilebilir.

Rol kuramı, kültür, toplum ve kişilik ile ilgili çalışmaları temel alan disiplinler arası bir kuramdır (Sarbin, 1954:223). Rol kuramı, kişilerden beklenen davranışları temel alarak bireysel davranışları ve sosyal etkileşimleri açıklayan; antropoloji, psikoloji ve sosyoloji alanında yaygın bir şekilde kullanılan bir kuramdır (Biddle, 1979:12). Rol kuramı, kişilerin sosyal kimliklerine ve durumlarına bağlı olarak kendilerinden beklenen farklı ve öngörülebilir davranış kalıpları ile ilgili bir kuramdır (Biddle, 1986:68). Başarılı olmak ve bulunduğu grup içinde kabul görmek isteyen bir kişinin sahip olduğu rollere uygun davranması, diğer bir deyişle rol beklentilerini karşılaması gerekir (Biddle, 1979:4). Yeni bir rol üstlenen kişi, rolü gereği kendisinden nelerin beklendiğini bilmesi ve beklentilere uygun davranışlar göstermesi gerekir (Myers, 2009:132). Rol beklentilerini yerine getirmeyi ihmal eden veya gerektiği gibi yerine getirmeyen kişiler, grubun diğer üyeleri tarafından dışlanma, gruptan ayrılma baskısı vb. durumlarla karşılaşabilir (Marques vd., 2006:158-160).

Hackman ve Oldham (1975:161-162) tarafından geliştirilen “*İş Özellikleri Modeli*”, güdüleme ve iş tatminini birlikte ele alan, endüstri ve örgüt psikolojisi alanlarında yaygın bir şekilde kullanılan bir modeldir. Modelde, *temel iş özellikleri* (beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim), *kritik psikolojik durumlar* (iş anlamlı hissetme, hissedilen sorumluluk ve iş sonuçları hakkında bilgi sahibi olma) ve *kişi ve iş ile ilgili sonuçlar* (yüksek içsel iş motivasyonu, yüksek kaliteli iş performansı, işe yönelik yüksek tatmin, düşük devamsızlık ve devir oranı) olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. İş özellikleri modeli, Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. İş Özellikleri Modeli



Kaynak: Hackman ve Oldham (1975:161)

Model incelendiğinde; *temel iş özellikleri* kısmında *beceri çeşitliliği* (bir işin ne derecede farklı beceri ve yetenek gerektirdiği), *görevin bütünlüğü* (işgörenin işin yaptığı kısmın işin tamamına nasıl katkı sağladığını bilmesi), *görevin önemi* (işgörenin örgüt için veya toplum için önemli işler yaptığına inanıp inanmaması), *özerklik* (işgörenin işini yaparken aldığı kararlarda ne kadar özgür hissettiği) ve *geri bildirim* (işgörenin performansı, ilerleme derecesi vb. konularda ne kadar bilgilendirildiği)'in yer aldığı görülmektedir (Hackman & Oldham, 1975:162; Bolat, 2003:209-210; Luthans, 2010:191). Modelde yer alan *kritik psikolojik durumlar* kısmında, *iş anlamlı hissetme* (işgörenin yaptığı işi anlamlı ve değerli bulma derecesi), *hissedilen sorumluluk* (işgörenin yaptığı iş ve işin sonuçları hakkında sorumluluk hissine sahip olma derecesi), *işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma* (işgörenin işi ne kadar etkili yaptığı ve ulaştığı performans hakkında ne derece bilgilendirildiği)'nin yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, modelin üçüncü kısmı olan *kişi ve iş ile ilgili sonuçlar* kısmında yer alan *yüksek içsel iş motivasyonu*, *yüksek kaliteli iş performansı*, *işe yönelik yüksek tatmin* ve *düşük devamsızlık ve devir oranı*'nın, *kritik psikolojik durumlar*'dan etkilendiği söylenebilir (Hackman & Oldham, 1976:258).

Rol belirsizliği, kişinin rolü ile ilgili beklentiler hakkında açık ve tutarlı bilgiye sahip olmaması; diğer bir deyişle, rolü gereği yapması gerekenler hakkında eksik bilgiye sahip olması, olarak tanımlanabilir (Kahn vd., 1964:2-16; Schwab & Iwanicki, 1982:61-62). İş tatmini ise, kişinin çalıştığı işin psikolojik, fizyolojik vb. özellikleri çerçevesinde işine yönelik değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelere bağlı memnuniyet derecesi, şeklinde tanımlanabilir (Daft, 2008:457). Rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişki, rol kuramı ve iş özellikleri modeli ile açıklanabilir. Rol kuramı, kişilerden sosyal kimliklerine ve pozisyonlarına bağlı olarak beklenen davranış kalıpları ile ilgili bir kuramdır (Walker vd., 1975:33). İş özellikleri modeli ise, yazında sıklıkla karşımıza çıkan ve iş tatmini açıklamaya yönelik bir modeldir (Hackman &

Oldham, 1975:160-162). Yukarıdaki bilgiler ışığında rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisi, rol kuramı ve iş özellikleri modeli çerçevesinde aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Kişiler çalıştıkları işlerde rollerinin gerektirdiği temel iş özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Ancak, iş özellikleri modelinin temel iş özellikleri kısmında yer alan beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü ve görevin önemi hakkında bilgi eksikliği, kişinin çalışırken ne derecede özerk davranışlar sergileyebileceği konusunda bilgi eksikliği, performansı ve davranışları sonucu kendisine geri dönüş yapılmaması nedeniyle performans ve davranışları sonucu nelerle karşılaşacağını bilmemesi, rol belirsizliği yaşamasına neden olabilir. Kişilerin, iş özellikleri modelinin *temel iş özellikleri* kısmında yer alan bu boyutlar hakkında bilgi eksikliği, *kişi ve iş ile ilgili sonuçlar* kısmında yer alan işe yönelik tatmini olumsuz etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, kişinin temel iş özellikleri kısmında bilgi eksikliği yaşaması, iş özellikleri modelinin kritik psikolojik durumlar kısmında yer alan *işin anlamlı hissetme, hissedilen sorumluluk ve iş sonuçları hakkında bilgi sahibi olmayı* olumsuz etkileyebilir ve bu durum da *kişi ve iş ile ilgili sonuçlar* kısmında yer alan *işe yönelik yüksek tatminini* olumsuz etkileyebilir (Katı, 2020:90).

Bu konuda yapılan görgül çalışmalarda, yukarıda açıklanan rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisini destekler niteliktedir. Churchill vd. (1976)'nin 10 farklı özel sektör işletmesinde 479 satış personeli ile yaptıkları çalışmada ($\beta = -0.19, p < 0.001$); Senatra (1980)'nin 88 ofis çalışanı ile yaptığı çalışmada ($\beta = -0.36, 0.001 < p \leq 0.01$); Yousef (2000)'in imalat ve hizmet işletmelerinde çalışan 397 kişi ile yaptığı çalışmada ($\beta = -0.33, p < 0.05$) anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, Acker (2004)'in 16 sağlık merkezinde, 259 çalışanla yaptığı çalışmada ($\beta = -0.11, p < 0.01$); Akar ve Yıldırım (2008)'in gıda sektöründeki 5 farklı işletmede çalışan 116 kişi ile yaptıkları çalışmada ($\beta = -0.39, p < 0.01$); Schulz (2013)'un Russell Group Üniversitelerinde çalışan akademik personel ile yaptığı çalışmada ($\beta = -0.12, p < 0.05$); Khattak vd. (2013)'nin 350 banka çalışanı ile yaptıkları çalışmada ($\beta = -0.39, p < 0.01$); Madera vd. (2013)'nin 130 otel ve konaklama çalışanı ile yaptıkları çalışmada ($\beta = -0.38, p < 0.01$); Terzioğlu (2014)'nin Doğu Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren 11 gıda işletmesinde çalışan 109 kişiyle yaptığı çalışmada ($\beta = -0.47, p < 0.001$); Moura vd. (2014)'nin kamu sektörü ve özel sektörde çalışan 312 kişi ile yaptığı çalışmada ($\beta = -0.28, p < 0.01$) anlamlı ve negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Katz ve Kahn (1978) örgütlerde rol kavramını, merkezi bir konumda ele alarak, örgütleri “rol sistemleri”, şeklinde tanımlamışlardır (Canbek, 2017:25). Bu kapsamda iş hayatında rol, birbirinden farklı iş ve iş ortamı ile ilişkili, potansiyel davranışlar olarak tanımlanan bir dizi faaliyettir (Kahn vd., 1964:2-4). Bu çalışmada, rol kuramı ve iş özellikleri modelinden hareketle rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişki kuramsal dayanaklar ve konuyla ilgili görgül araştırmalar yardımıyla ele alınmıştır. İş özellikleri modelinin temel iş özellikleri kısmında yer alan ve kişinin rolü gereği kendisinden beklenen davranışlara yönelik bilgisini etkileyen *görevin bütünlüğüne ve önemine yönelik farkındalık, rolü gereği ne derece özerk davranışlar*

sergileyebileceğini bilme, kendisine işi ve performansı vb. konularda geri bildirimde bulunulması, kritik psikolojik durumlar kısmının aracılığıyla kişi ve iş ile ilgili sonuçlar kısmında yer alan *işe yönelik yüksek tatmini* olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Yazın incelendiğinde, görgül çalışmalarla da desteklendiği görülmüştür.

Yazın incelendiğinde, rol belirsizliği ve iş tatmini arasında yapılan çalışmalarda anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğu sıklıkla görülmektedir. Başka bir deyişle, rol belirsizliği yaşayan çalışanların örgüt içinde varlığı, olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu olumsuz sonuçlardan birinin de düşük iş tatmini veya iş tatminsizliği olabileceği söylenebilir. Bu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için rol belirsizliğinin nedenlerine odaklanmak ve bu nedenleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Rol belirsizliğinin nedenleri, yazında sıklık örgütsel ve kişisel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Muchinsky, 1993:280-281). Örgütsel faktörler, örgütün karmaşıklık derecesinin yüksek olması, kurumsal bir yapının olmaması, örgütteki iletişimin niteliğinin düşük olması, iş tanımlarının yetersiz ve işin önceliklerinin belirsiz olması, çok boyutlu işlerin var olması, örgüt çevresinde hızla değişim yaşanması, performans değerlendirme ölçütleri hakkında bilgi eksikliği gibi nedenlerden oluşur (Kahn vd., 1964:2-15, 2-16, 5-4; Schuler, 1977:66-67; Yukl, 2013:170). Karmaşıklık derecesi öz bir tanımla, örgütün dikey, yatay ve bölgesel olarak yayılma derecesini olarak ifade edilebilir Örgütte, karmaşıklık derecesi arttıkça eşgüdümleme ve denetim sorunları ortaya çıkar (Bolat vd., 2009:112). Buradan hareketle, örgütlerde karmaşıklık derecesi arttıkça rol belirsizliğinin de artabileceği söylenebilir. Karmaşık örgüt yapısından çok örgüt yapılarının yalın örgüt yapılarına dönüştürülmesi, kişilerin neyi yapıp neyi yapmayacakları ve hangi davranışların kendilerinden beklendiği vb. konularda daha sağlıklı bilgi edinmelerini sağlayabilir.

Selznick (1948), kurumsallaşmayı, kişilik farklılıklarından kaynaklanan ayrımı ortadan kaldırarak, onları biçimsel örgütün sürekli bir yapısı içerisine dönüştüren ve örgütsel karar ortamındaki grup ilişkilerini kontrol eden bir unsur olarak ifade etmektedir (Bolat, vd. 2016:110-111). Bu açıklamadan hareketle, kurumsal yapıya sahip olmayan işletmelerde mesleki standartların oluşamaması, kişilerden bağımsız kurallara, prosedürlere vb. sahip olunamaması, değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya aracı olacak sistemlerin kurulamaması gibi durumlar yaşanabilir. Söz konusu durumlar, kişilerin çalıştıkları örgütlerde rol belirsizliği ve bu duruma bağlı olarak iş tatminsizliği yaşamalarına neden olabilir. Bu nedenlere bağlı olarak, örgütlerde kurumsallaşmanın rol belirsizliğini azaltacağı söylenebilir. İletişim kanallarının şekli, yönetim anlayışına bağlı olarak dikey, yatay ve çapraz iletişim şeklinde olabilir (Bolat vd., 2009:113). Söz konusu iletişim kanallarının ve araçlarının niteliği rol belirsizliğini etkileyebileceği söylenebilir. İletişim kanallarının ve araçlarının etkin kullanımı kişilerin rolleri gereği kendilerinden nelerin beklendiği konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlayacak, bu durum rol belirsizliği yaşamalarının önüne geçebilecektir.

Belli bir işin görevlerini, çalışma koşullarını ve diğer yönlerini ortaya çıkaran yazılı belgeye iş tanımı, denir. İş tanımlarının, kötü hazırlanmış ve değişen koşullara uyum sağlayamamış olması fayda yerine zarar verebilir (Ertürk, 2018:39, 58). Bu açıklamalardan hareketle, iş tanımlarının yetersiz ve güncel olmaması kişilerin rolleri gereği kendilerinden nelerin beklendiği konusunda bilgi eksikliği yaşamalarına, başka bir ifadeyle rol belirsizliğine yol açabilir. Bu kapsamda işin kimliğinin, işin özetinin ve işin yapılma koşullarının açık ve net bir

şekilde hazırlanmış olması rol belirsizliğini azaltacağı söylenebilir. Öte yandan, işin önceliklerinin neler olduğu, çok boyutlu işlerde işin farklı boyutlarında kimlerden hangi davranışların beklendiğinin bilinmesi, performans değerlendirme ölçütlerinin açık ve anlaşılır olması, kişilere performansları sonucu geri dönüş sağlanması da kişilerin rol belirsizliğini azaltabileceği söylenebilir.

Kişisel faktörlere bağlı olarak rol belirsizliği ise, kişinin yeterli eğitim seviyesine, bilgiye, beceriye, deneyime vb. sahip olmamasından kaynaklanabilir. İşgören seçim sürecinde, iş gereklerine bağlı olarak işe uygun eğitim seviyesine, gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olan kişilerin belirlenmesi, kişinin çalışmaya başladıktan sonra kendisinden beklenen davranışlar konusunda farkındalık yaşamasına katkı sağlayacağı söylenebilir. Diğer yandan, kişilere çalışmaya başlamadan önce etkin bir oryantasyon uygulanması da rol belirsizliğini azaltabileceği söylenebilir. İşletmede çalışan kişiler açısından ise, işgörenlere rotasyon uygulanması, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarının da işgörenlerin farklı işler ve işin diğer boyutları hakkında bilgi edinmelerini sağlayacağı ve rolleri gereği kendilerinden beklenen davranışlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayabileceği söylenebilir.

Geleceğe dönük çalışmalar açısından bakıldığında; rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisinin, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi tutumlar üzerindeki etkisi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de düşünülerek araştırılması ve nicel çalışmalarla da desteklenmesi yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

Abramis, D. J. (1994). Work Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Job Performance: Meta-Analyses and Review. *Psychological Reports*, 75, 1411-1433.

Acker, G. M. (2004). The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.

Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.

Beehr, T. A. ve Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review, *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699.

Biddle, B. J. (1979). *Role Theory Expectations, Identities, and Behaviors*. Academic Press: New York.

Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92.

Bolat, T. (2003). Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3-4), 199-219.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2009). Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.

Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ., Yüksel, M., Katı, Y. ve Kinter, O. (2016). Vekâlet Kuramı Bakış Açısıyla Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1), 105-132.

Burrow, J. L., Kleindl, B. ve Everard, K. (2008). Business Principles and Management. 12. Baskı, Thomson Higher Education: Ohio.

Canbek, M. (2017). Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Chenhall, R. H. ve Brownell, P. (1988). The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233.

Churchill, G. A., Ford, N. M. ve Walker O. C. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332.

- Daft, R. L. (2008). *Management*. 8. Baskı, Thomson South-Western: Mason.
- Dubinsky, A. J., Ronald E. M., Masaaki K., Lim, C. U. ve Moon, H. (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 77-99.
- Ertürk, M. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı, Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Eys, M. A. ve Carron, A. V. (2001). Role Ambiguity, Task Cohesion, and Task Self-Efficacy. *Small Group Research*, 32(3), 356-373.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hamner, W. C. ve Tosi, H. L. (1974). Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 497.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity.
- Katı, Y. (2020). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi. (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Khattak, M. A., Ul-Ain, Q. ve Iqbal, N. (2013). Impact of Role Ambiguity on Job Satisfaction, Mediating Role of Job Stress. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(3), 28-39.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K. ve Lee, G. (2009). Moderating Effects of Gender and Organizational Level between Role Stress and Job Satisfaction among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619.
- Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. 12. Baskı, McGraw-Hill: New York.
- Madera, J. M., Dawson, M. ve Neal, J. A. (2013). Hotel Managers' Perceived Diversity Climate and Job Satisfaction: The Mediating Effects of Role Ambiguity and Conflict. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28-34.
- Marques, J. M., Abrams, D. ve Serodio, R. (2006). Being Better by Being Right: Subjective Group Dynamics and Derogation of In Group Deviants When Generic Norms Are Undermined. İçinde *Key Readings in Social Psychology Small Groups* (Edt. Levine, J. M. ve Moreland, R. L.), Psychology Press: New York and Hove.

Miles, R. H. (1975). An Empirical Test of Causal Inference between Role Perceptions of Conflict and Ambiguity and Various Personal Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 334-339.

Morris, J. H., Steers, R. M., ve Koch, J. L. (1979). Influence of Organization Structure on Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Groupings. *Academy of Management Journal*, 22(1), 58-71.

Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

Moura, D., Orgambidez-Ramos, A. ve Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10(2), 291-300.

Muchinsky, Paul M. (1993), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill: New York.

Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. 7. Baskı, Pearson Education: Edinburgh.

Mullins, L. J. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. 9. Baskı, Pearson Education: Edinburgh.

Myers, D. G. (2009). *Social Psychology*. 10. Baskı, McGraw-Hill: New York.

Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V. ve Hofmann, K. (1995). Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452.

Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.

Robbins S. P. ve T. A. Judge (2013). *Organizational Behavior*. 15. Basım, Pearson: New Jersey.

Sarbin, T. R. (1954). Role Theory. İçinde *Handbook of Social Psychology-1* (Edt. Lindzey G.) Addison-Wesley: Cambridge.

Schuler, R. S. (1977). Role Conflict and Ambiguity As A Function of The TaskStructure-Technology Interaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 66-74.

Schulz, J. (2013). The Impact of Role Conflict, Role Ambiguity and Organizational Climate on The Job Satisfaction of Academic Staff in Research-Intensive Universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464-478.

Schwab, R. L. ve Iwanicki, E. F. (1982). Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60-74.

Senatra, P. T. (1980). Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm. *Accounting Review*, 55(4), 594-603.

Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Terzioğlu, Ö. F. (2014). *Doğu Akdeniz Gıda İşletmelerinde İşgörenin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Türk Dil Kurumu (TDK) (2019). <https://sozluk.gov.tr/> 22.02.2019.

Van Sell, M., Brief, A. P. ve Schuler, R. S. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of The Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34(1), 43-71.

Walker, O. C., Churchill, G. A. ve Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. *The Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.

Yousef, D. A. (2000). The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach. *International Journal of Stress Management*, 7(4), 289-303.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8. Baskı, Pearson: New York.