

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR İŞLETMESİ ÇALIŞANLARINDA ROL
BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI VE ÖRGÜTSEL
DESTEK İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Muhittin KARTAL

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL

İstanbul – 2022

TEZ TANITIM FORMU

- Yazar Adı Soyadı** : Muhittin KARTAL
- Tezin Dili** : Türkçe
- Tezin Adı** : Spor İşletmesi Çalışanlarında Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Örgütsel Destek İlişkisi
- Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Anabilim Dalı** : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
- Tezin Türü** : Yüksek Lisans
- Tezin Tarihi** : 28.06.2022
- Sayfa Sayısı** : 87
- Tez Danışmanı** : Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL
- Dizin Terimleri** : Spor Yöneticiliği, Girişimcilik, Eleştirel Düşünme Eğilimi, Öğrenci
- Türkçe Özet** : Bu çalışmanın temel amacı spor işletmelerinde çalışan kişilerin rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel destek arasında ki ilişkinin değerlendirilmesidir. Diğer bir amacı ise çalışan kişilerin cinsiyet, yaş gibi sahip olunan demografik özellikler ile rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel destek düzeylerinin karşılaştırılarak değerlendirilmesidir.
- Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası
Muhittin KARTAL

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR İŞLETMESİ ÇALIŞANLARINDA ROL
BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI VE ÖRGÜTSEL
DESTEK İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Muhittin KARTAL

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL

İstanbul – 2022

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Muhittin KARTAL

.../ .../ 2022



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Muhittin Kartal'ın; “ Spor İşletmesi Çalışanlarında Rol Belirsizliği, Rol Çatışması Ve Örgütsel Destek İlişkisi” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı, Spor Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan *Prof. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN*

İmza

Üye *Dr.Öğr. Üyesi Aydın PEKEL*

(Danışman)

İmza

Üye *Dr.Öğr Üyesi Taner ATASOY*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ / 2022

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Lisansüstü Eğitim Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, spor işletmesi çalışanlarında rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin değerlendirilmesidir. Araştırmanın bir diğer amacı ise katılımcıların demografik özellikleri ile rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki farklılıkların incelenmesidir. Araştırma amacına yönelik nicel araştırma, nedensel karşılaştırma ve ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul İli Anadolu Yakası sınırları içerisinde kamu ve özel sektör bünyesinde yer alan spor hizmet işletmelerinde en az 3 yıl mesleki deneyimine sahip gönüllü bireyler, örneklemini ise (n=170) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, rol çatışması rol belirsizliği ve algılanan örgütsel destek algısı ölçeği kullanılmıştır. İstatistiksel analiz olarak, Bağımsız örneklem T testi, Oneway ANOVA testi ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

Sonuç olarak, çalışanların rol çatışması ortalamasının iyi, rol belirsizliklerinin kötü olduğu örgütsel desteği iyi algıladıkları belirlenmiştir. Cinsiyetin rol çatışmasında belirleyici bir değişken olduğu, yaş değişkenine göre algılanan örgütsel destek düzeyinde farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel destek algılarında farklılık olduğu, ön lisans mezunu çalışanların örgütsel desteği en iyi algıladıkları belirlenmiştir. Spor işletmesi yöneticilerinin örgütsel desteği diğer çalışanlara göre daha iyi algıladıkları göre değişkeni ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinde görev değişkenine göre farklılık olmadığı görülmüştür. Çalışanların mesleki tecrübeleri arttıkça rol çatışma düzeyi ve örgütsel destek algılarının azaldığı, mesleki tecrübeye göre rol çatışması ve örgütsel destek düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması, rol belirsizliği ile örgütsel destek algısı arasında zayıf ve negatif bir ilişki olduğu çalışanların işletmede yaşadıkları rol çatışma ve belirsizliği arttıkça örgütsel destek algılarının azaldığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek, Spor İşletmesi

SUMMARY

The aim of this study is to evaluate the direction and level of the relationship between role conflict, role ambiguity and organizational support levels in sports business employees. Another aim of the study is to examine the differences between the demographic characteristics of the participants and the levels of role conflict, role ambiguity and organizational support. For the purpose of the research, quantitative research, causal comparison and relational screening model were applied. The universe of the research consists of volunteer individuals who have at least 3 years of professional experience in sports service enterprises located in the public and private sector within the borders of the Anatolian Side of Istanbul, and the sample (n=170) consists of voluntary participants. The data were collected by questionnaire technique. Personal information form, role conflict, role ambiguity and perceived organizational support scale were used as data collection tools. As statistical analysis, Independent sample T test, Oneway ANOVA test and correlation analysis were applied.

As a result, it was determined that the employees perceived the organizational support well, with a good mean of role conflict and bad role ambiguity. It has been determined that gender is a determining variable in role conflict and there is a difference in the level of perceived organizational support according to the age variable. It has been determined that there is a difference in the perceptions of organizational support according to the educational status of the participants, and that the employees with associate degrees perceive organizational support best. It has been determined that there is a significant difference between the variable that sports business managers perceive organizational support better than other employees and perceived organizational support. It was observed that there was no difference in role conflict and role ambiguity according to the task variable. It has been determined that as the professional experience of the employees increases, the level of role conflict and organizational support perceptions decrease, and there is a difference in the level of role conflict and organizational support according to professional experience. It has been determined that there is a weak and negative relationship between role conflict, role ambiguity and organizational support perception of sports business employees,

and organizational support perceptions decrease as the role conflict and uncertainty experienced by the employees in the business increases.

Keywords: Role Uncertainty, Role Conflict, Organizational Support, Sports Business



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. Spor, Hizmet, İşletme ve Spor İşletmesi Kavramları	5
1.1.1. Spor Kavramı.....	5
1.1.2. Hizmet Kavramı	7
1.1.3. İşletme	10
1.1.4. Spor İşletmesi	11
1.2. Rol Kavramı.....	11
1.2.1. Rol Çeşitleri.....	14
1.3. Rol Çatışması.....	15
1.3.1. Rol Çatışması Türleri	18
1.3.2. Roller Arası Çatışma	19
1.3.3. Rol Göndericiler Arasında Çatışma.....	20
1.3.4. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması.....	21
1.3.5. Rol Çatışmasının Nedenleri.....	22
1.3.6. Rol Çatışmasının Sonuçları	24
1.4. Rol Belirsizliği.....	25
1.4.1. Rol Belirsizliği Türleri	27
1.4.2. Rol Belirsizliği Nedenleri.....	28
1.4.3. Rol Belirsizliğinin Sonuçları	29
1.5. Örgüt.....	30
1.5.1. Örgütsel Destek	30
1.5.2. Algılanan Örgütsel Destek.....	31
1.5.3. Örgütsel Destek Kuramları.....	33
1.5.4. Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler	35
1.5.5. Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

1.6. Araştırma Modeli.....	43
1.7. Evren ve Örneklem.....	43
1.8. Veri Toplama Araçları.....	43
1.8.1. Kişisel Bilgi Formu	43

1.8.2.	Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Ölçeği.....	44
1.8.3.	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....	44
1.9.	Verilerin Analizi.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

TARTIŞMA SONUÇ	52
KAYNAKÇA	60



KISALTMALAR

N	:	Katılımcı sayısı
p	:	Anlamlılık değeri
SD	:	Standart sapma
SPSS	:	Statistical Package For The Social Sciences
X	:	Ortalama



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri.....	46
Tablo 2. Katılımcıların ölçeklerden aldığı puanlarının çarpıklık-basıklık ve kolmogrov smirnov testi anlamlılık düzeyi sonuçları.....	46
Tablo 3. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların betimsel istatistiği	47
Tablo 4. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların cinsiyete göre karşılaştırılması.....	47
Tablo 5. Katılımcıların yaşlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması.....	48
Tablo 6. Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması.....	49
Tablo 7. Katılımcıların görevlerine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması.....	49
Tablo 8. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması.....	50
Tablo 9. Katılımcıların rol çatışma, rol belirsizliği ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişki	50

ÖNSÖZ

Tanıştığımız ilk günden beri hayatıma ve akademik kariyerime engin tecrübeleriyle ve düşünceleriyle yön veren, canı gönülden desteğiyle, her daim her koşulda yanımda olan yeri geldiğinde bana abilik yapan kıymetli hocam, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL'e teşekkür ederim.

Tez sürecim boyunca yanımda olan ve benimle gurur duyan yol arkadaşım İzel ANAMURLUOĞLU'na teşekkür ederim.

Her daim destekleriyle ve dualarıyla yanımda olan annem Pınar ŞAKAR babam Sadık KARTAL kardeşlerim Atilla KARTAL ve Elif KARTAL'a teşekkür ederim.

Son olarak da İstanbul Gelişim Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda görev yapan üzerimde emeği olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Çalışanın kurum içinde yaptığı, yaşadığı tüm davranış ve durumlar rolü kapsar. Lakin bu gibi durumlarda örgüt içi davranışı benimsemek kolay olmamaktadır. Bu durumda kişinin toplumsal çevresi ile olan bağları sonucu meydana gelen örgütsel çevredeki fonksiyonel etkileşim sonucu ortaya çıkan rolün üzerinde durulmaktadır. Rolün çalışana rol takımı aracılığıyla iletilmesi, iş göreninde rolü net bir şekilde anlayıp uygulaması ile rol davranış ve tutumu gerçekleşir (Başaran, 2008). Rol çatışması ise iki veya daha fazla rol bulunan durumda birine daha yakın olmayı ve diğerine yakın olmayı güçleştirecek şekilde ortaya çıkarma durumudur. Bunun yanı sıra rol belirsizliği, belirli bir sorumluluğu veya göreve tabi tutulan bu durumu üstlenen kişinin görevi gereği yeterli donanım ve yetkinliğe sahip olamaması konu hakkında bilgi yeterliliği olmaması durumu rol belirsizliği olarak açıklanmıştır (Alicı, 2019). Örgütsel destek ise örgüt içi çalışanların birbirine takdiresel, duygusal, bilgisel ve materyal yardımı olarak tanımlanabilir. Yani kişiye örgüt aracılığıyla sağlanan desteği simgeler (Alat, 2021). Örgütsel desteğin; işletmelerde çalışan bireylerin mutlu olma durumlarını arttırdığı ve bireylerin işlerini severek yapmalarında önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Eisenberger, vd., 1990). Bu ilişkinin rol çatışması ve rol belirsizliğine etkilerinin belirlenmesi, olumlu anlamda etkisi var ise ortaya konulması önem arz etmektedir. İşletmelerdeki çalışanlar arasında yabancılaşmaya, şirket içindeki olumsuz iletişime ve ilişkiye rol belirsizliği ve rol çatışması sebep olabilmektedir (Chiaburu vd., 2014). Çalışanların işletme tarafından değer ve takdir görmesi, iyilik durumlarının işletme tarafından önemsenmesi gibi kendilerinin dikkate alındığı yönündeki inancın artışı çalışanların örgütsel destekten pozitif anlamda etkilendikleri anlamına gelmektedir (Eisenberger vd. 2002). Literatür incelendiğinde, rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel destek ilişkisi hakkında araştırmalara rastlanmıştır. Ancak herhangi bir spor işletmesi içinde rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek ilişkisiyle ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma ile literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Toplumsal yapıda her insan belirli rol ve statü çerçevesinde hayatını sürdürmektedir. Nitekim insanların bu rol ve statüleri anlayamaması veya karıştırması, toplumsal yapıda bir takım düzensizliklere yol açmaktadır. Toplumsal yapı içinde yer alan örgütleri de bu rol ve statülerin

karmaşasından doğrudan veya dolaylı yoldan etkilenmektedir. Bu bağlamda spor hizmet işletmesi çalışanlarının rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişki merak edilmektedir. Ayrıca spor işletmesi çalışanlarının sahip olduğu bazı demografik özellikler ile rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasında farklılık olma durumu da merak uyandırmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, spor işletmesi çalışanlarında rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin değerlendirilmesidir. Araştırmanın bir diğer amacı ise katılımcıların demografik özellikleri ile rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki farklılığın incelenmesidir.

Araştırmanın Önemi

Literatürde yaptığımız taramalar sonucunda rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel destek ilişkisi hakkında araştırmalara rastlanmıştır. Ancak herhangi bir spor işletmesi içinde rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek ilişkisiyle ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma ile birlikte konunun spor işletmeleriyle bağdaştırıldığı bir çalışmanın literatüre katılması amaçlanmaktadır. Örgütsel desteğin; işletmelerde çalışan bireylerin mutlu olma durumlarını arttırdığı ve bireylerin işlerini severek yapmalarında önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Eisenberger vd., 1990). Bu ilişkinin rol çatışması ve rol belirsizliğine etkilerinin belirlenmesi, olumlu anlamda etkisi var ise ortaya konulması önem arz etmektedir. İşletmelerdeki çalışanlar arasında yabancılaşmaya, şirket içindeki olumsuz iletişime ve ilişkiye rol belirsizliği ve rol çatışması sebep olabilmektedir (Chiaburu vd., 2014). Çalışanların işletme tarafından değer ve takdir görmesi, iyilik durumlarının işletme tarafından önemsenmesi gibi kendilerinin dikkate alındığı yönündeki inancın artışı çalışanların örgütsel destekten pozitif anlamda etkilendikleri anlamına gelmektedir (Eisenberger vd. 2002). Bu çalışma ile birlikte örgütsel desteğin spor işletmeleri için örnek olması amaçlanmaktadır.

Rol kavramı bilindiği üzere mevki durumunun dinamik bir uzantısı olarak bilinir. Rol, bir bireyin işletme veya birlik içinde ki durumunu gösterir. Rolün yapısını içinde bulunduran ‘statü’ bireyin bir topluluktaki diğer kişilere kıyasla konumunu ifade eder (Aslan, 2016). Çalışanın kurum içinde yaptığı, yaşadığı tüm davranış ve

durumlar rolü kapsar. Lakin bu gibi durumlarda örgüt içi davranışı benimsemek kolay olmamaktadır. Bu durumda kişinin toplumsal çevresi ile olan bağları sonucu meydana gelen örgütsel çevredeki fonksiyonel etkileşim sonucu ortaya çıkan rolün üzerinde durulmaktadır. Rolün çalışana rol takımı aracılığıyla iletilmesi, iş göreninde rolü net bir şekilde anlayıp uygulaması ile rol davranış ve tutumu gerçekleşir (Başaran 2008). Rol çatışması ise iki veya daha fazla rol bulunan durumda birine daha yakın olmayı ve diğerine yakın olmayı güçleştirecek şekilde ortaya çıkarma durumudur. Bunun yanı sıra rol belirsizliği, belirli bir sorumluluğu veya göreve tabi tutulan bu durumu üstlenen kişinin görevi gereği yeterli donanımına ve yetkinliğe sahip olamaması konu hakkında bilgi yeterliliği olmaması durumu rol belirsizliği olarak açıklanmıştır (Alıcı, 2019). Örgütsel destek ise örgüt içi çalışanların birbirine takdiresel, duygusal, bilgisel ve materyal yardımı olarak tanımlanabilir. Yani kişiye örgüt aracılığıyla sağlanan desteği simgeler (Alat 2021). Bu çalışmamızda kişinin örgüt içi rolünün farkına varıp varmadığı ölçülerek örgütsel desteğin rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarına ne etkide bulunduğunu göstermek adına yaptığımız çalışma bir model olarak sunulacaktır.

Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez: Spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişki vardır.

Hipotez: Spor işletmesi çalışanlarının cinsiyetine göre rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasında farklılık vardır.

Hipotez: Spor işletmesi çalışanlarının yaşlarına göre rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki farklılık vardır.

Hipotez: Spor işletmesi çalışanlarının eğitim durumuna göre rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki farklılık vardır.

Hipotez: Spor işletmesi çalışanlarının görevlerine göre rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki farklılık vardır.

Hipotez: Spor işletmesi çalışanlarının mesleki tecrübelerine göre rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki farklılık vardır.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada sorulara katılımcıların, dürüşte ve doğru cevaplar verdiği, ölçüm araçlarının yeteri kadar geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kamu ve özel sektör bünyesinde yer alan spor hizmet işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. Spor, Hizmet, İşletme ve Spor İşletmesi Kavramları

1.1.1. Spor Kavramı

Spor kelimesi Latince ‘dağıtmak, birbirinden ayırmak, eğlenmek ve neşe’ olarak adlandırılır. ‘Disportare, desport’ kelimelerinin 17.yy’dan itibaren ilk hecesinin düşerek ‘spor’ şekline tabii tutulması kökeninin oluşturulduğu uzman kişiler tarafından ileri sürülmüştür. Spor insanlık tarihinde dünden bugüne kadar gelen uzun ve köklü bir tarihe sahip olup toplumsal yapının vazgeçilmez bir değeridir (Tozkar, 2019). Yalçinkaya’ya göre; Günümüzde spor ve insan hayatı birbirinden ayrılamaz bir bütün olup bu nedenle hangi yaş ve cinsiyetten olursa olsun temellere dayalı bilinçli, planlı ve programlı yapılan, insanın bütün hayatı boyunca daha sağlıklı, mutlu, başarılı, moral gücünün ve özgüvenini daha yüksek tutmasını sağladığını görmekteyiz (Yalçinkaya, 1993). Bir başka tanıma göre spor; Bireyin doğayla verdiği mücadeleyi kazandığı becerileri geliştirdiği, araçlı veya araçsız mücadele etme yöntemlerini, bireysel ya da topluluk halinde oyun halinde oyalanma ve serbest zamanı en aktif şekilde değerlendirmek amacıyla fiziksel ve zihinsel özelliklerimizi kullanarak yaptığımız yarış halinde ki aktiviteler sürecidir (Bilgiseven, 2019). Spor, önceden belirlenmiş kurallara göre bireysel veya takım halinde yapılan, genellikle rekabete dayalı yarışma, müsabaka ve kişisel eğlence veya mükemmelliğe ulaşmak için yapılan fiziksel veya zihinsel aktivitelerin tümüdür (Spor, 2022, Erişim adresi:07.03.2022 <https://tr.wikipedia.org/wiki/Spor>).

Sporun gelişiminden bahsedecek olursak, dünden bugüne toplumu bir araya getiren ve peşinden sürükleyen spor, tarihsel gelişiminde önceden belirlenmiş ve uygulanmış amaçlarının birçoğunun günümüzde değiştiğini görürüz. İlk spor faaliyeti örneklerinden bahsedecek olursak farklı alet ve silahlarla yapılan savaşlara savunma hazırlığı aracılığıyla öne sürülmüştür. O dönemde insanlar kendini korumak, avlanmak gibi durumlarda materyal olarak ok, kılıç kullanmakta olup günümüzde ki okçuluk, binicilik, atıcılık ve boks gibi spor branşlarının temelini atmışlardır (Bilgiseven, 2019).

İlk olimpiyat oyunlarına M.Ö. 776 yılında Antik Yunanistan da rastlanmıştır. İlk kurallı spor faaliyeti ise Antik Yunanistan da tanrı Zeus adına düzenlenmiştir. Resmi ve modern anlamda ise ilk olimpiyatlar 1896 yılında yine Yunanistan'ın Atina kentinde meydana gelmiştir (Şentürk & Özdilek 2007 s. 218).

Cumhuriyetin ilanından sonra Atatürk önderliğinde Türk sporunda gelişmeler yapılmıştır. 1920 yılından günümüze kadar uzanan zaman çerçevesinde birçok Beden Eğitimi ve Spor Bölümleri açılmış olup; bunların birçoğu 1992 yılında Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) olarak adlandırılmıştır (Türkel, 2010).

Sporun ilk çıkış zamanından bugüne dek yapılaş amacı olarak birçok farklılık olduğu görülmüştür. O tarihlerde daha amatör bir biçimde spor müsabakalarında daha az ekonomik gelir ve pazar mevcuttur. Günümüz spor dünyasında her şey daha profesyonel olup daha hukuki bir yol izlemektedir. Artık spor müsabakaların da reklamlar, sponsorlar, maç gelirleri ve bunlara benzer ekonomik getirisi olan kurum, kuruluşlar ve markalar göz önünde olmaktadır. Sporun doğası gereği bireysel olarak kişinin fiziksel ve mental anlamda pozitif yönde gelişimini sağladığı görülmüştür. İmamoğlu, (1992) 'na göre sporun sağlık açısından etkileri şu şekildedir:

- Spor yapanlar yapmayanlara göre kendilerini daha iyi hissetmektedir.
- Yaşlılar arasında spor yapanlar yapmayanlara göre daha az sağlık problemiyle karşılaşmaktadırlar.
- Tüm yaş kategorilerinde spor yapanlar yapmayanlara göre daha az günlük şikâyette bulunmaktadır.
- Aynı zamanda sporun sosyal fonksiyonları da aşağıdaki gibidir:
- Sosyal ve kültürel zevkler ve duyarlılıklar kazandırır.
- Boş zamanların yararlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar.
- Arkadaşlık, liderlik, iş birliği, hoşgörü, takdir etme ve edilme özellikleri kazandırır.
- Sosyalleşme ve sosyal sorumluluğu geliştirir.
- Sosyal statü kazandırır.
- Centilmenlik dayanışma risk alma cesaret duygusunu geliştirir.
- Engelli bireyleri topluma kazandırmada önemli rol oynar.
- İnsanın sınırsız ihtiyaçlarını törpüler.

- Yapıcı yaratıcı ve üretici yetenekleri geliştirir (Yetim, 2000).

Spor aynı zamanda fiziki ve ruh sağlığının gelişimine katkı sağlamak ve iradesini güçlendirmektedir. Spor sayesinde insan, iyi prestij, maddi, manevi ve ruhsal olanaklarda kendini iyi hisseder, insan ilişkileri iyi yönde ilerler, kendine olan özgüveni artar.

Spor, insan psikolojisi ve beden sağlığına olan gelişimi ile birlikte önceden belirlenmiş kurallara göre rekabet etme ve kazanma amacıyla yapılmaktadır. Bu sebeple fiziki anlamda yetenekli ve kabiliyetli olanların önceden belirlenip bu yarışmalara ve müsabakalara hazırlanmış olması gerekmektedir. Spor gerçek anlamda başarıya içgüdüünün var olduğu ve bireysel olarak maksimum performansa ulaşılmasını gösteren çabayı oluşturur (Arıcı, 1998).

Spor günümüzde tüm dünyada milyarlarca insanı aynı duygu ve düşünce ile bir araya toplayan çok büyük bir potansiyele ulaşmıştır. Örnek verecek olursak 2006 Dünya Kupası'nın tüm maçlarını toplamda 29 milyardan fazla kişi televizyondan izlemiştir. Ayrıca İtalya ile Fransa arasında oynanan final maçını 715 milyon kişi ekran başında izlemiştir. Bir başka örnek olarak; 29 Nisan 2017 günü Anthony Jashua ve Wladimir Klitschko arasındaki boks maçını İngiltere'de Wembley Stadyumu'nda 90 bin kişi soluksuz izlemekle birlikte yine en büyük spor organizasyonlarından biri kabul edilen ve New England Patriots ve Atlanta Falcons arasındaki Super Bowl (Amerikan Futbol Ligi final müsabakası) karşılaşmasını Amerika'nın Houston şehrindeki NRG Stadyumu'nda 72 bin kişi önünde gözler önüne serilmiştir. Sporun bu yükselişini fark eden kişi ve kuruluşlar düzenlediği organizasyonlarla sporun ticari ve mali boyutuna önemli katkı sağlamıştır. Kitle iletişim araçları, reklam, sponsorluklar ve medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor hem geniş kitlelerin büyük ilgisini çeken bir şölen ve eğlence aracı olarak piyasaya sürülerek yeni bir pazar alanı haline getirilmiştir (Devecioğlu 2005).

1.1.2. Hizmet Kavramı

Birçok gelişme, insanların isteklerinin sürekli değişmesi ve farklılık göstermesi hizmet kavramının tanımlanmasını zorlaştırmıştır. Hizmetin kesin bir tanımının olmadığı ve araştırmacılara göre farklılık gösterdiği yapılan literatür taraması sonucunda ortaya çıkmıştır. Hizmet kavramının araştırmacılara göre farklılık

göstermesinin nedeni olarak bağılı buldukları bilim dalı ve etkisinde kaldığı yaklaşımlar gösterilebilir. Hizmet kavramının bazı tanımları şu şekildedir:

Hizmet kavram olarak, insanların gereksinimlerini gidermek amacıyla belli bir fiyattan satışa sunulan ve bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum sağlayan, soyut faaliyetler bütünüdür (Dalgıç, 2013).

Dünden bugüne günümüzde tüm kurumlar ve örgütler varoluş amaçlarını misyon ve vizyon değerlerinin başında “hizmet vermek: halka tüketiciye hizmet etmek” biçiminde yol izlerler. Her türlü ekonomik faaliyetin yerine getirilmesinde çok önemli bir role sahip olan hizmetler geniş bir alanı içermektedir. Sektörün içeriğinde danışmanlık, mühendislik, ulaştırma, yazılım, sağlık, eğitim, kişisel bakım üniteleri gibi birçok alan hizmet sektörünün içinde yer almaktadır. Taşımacılık, iletişim, finans gibi altyapı hizmetleri herhangi bir işletme için destek sağlarken, eğitim, sağlık ve eğlence hizmetleri firmalara kaliteli iş gücü sağlanması açısından etkili olmakta birlikte bazen de firmaların rekabet gücünü artırmaktadır (Taşkesenlioğlu, 2010).

Hizmetler, kişilerin ya da insan gruplarının, ihtiyaçlarını gidermek için belirli bir fiyattan sunulan, elle tutulmayan(soyut), koklanmayan, standartlaştırılamayan, yarar ve doyum oluşturan faaliyetlerin tümünü içerir. Hizmet sektörünün günümüzde kazandığı önem ve istihdam hacminde giderek artan payı, hizmetlerin çeşitli özelliklerine göre mamullerden ayrılarak ayrı bir araştırma konusu haline gelmiştir (Sevimli, 2006).

Hizmetin özelliklerine değinecek olursak sırasıyla Soyutluluk (Dokunulmazlık), Ayrılmazlık(Eş Zamanlılık), Değişkenlik (Heterojenlik), Dayanıksızlık.

Soyutluluk (Dokunulmazlık)’dan bahsedecek olursak hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemeyen, hissedilmeyen soyut etkenlerdir. Bu nedenle hizmetlere fiziksel olarak sahip olunamaz. Hizmetlerin dokunulmazlık kavramını şu şekilde açıklamak gerekirse: Hizmetler duyu organlarıyla algılanmayan ve fiziksel boyutları olmayan ürünlerdir. Hizmetler performansla sunulan durumlardır (Filiz vd, 2010).

Hizmetlerin soyutluk özelliğinden dolayı hizmeti sağlayan ve sunan kişiler açısından sunulması kolay değildir. Ayrıca hizmeti alan tüketiciler içinde hizmetin değerlendirilmesi zordur ve hizmeti almadan önce test etme imkânı

bulundurmamaktır. Müşteri soyut bir şeyin sahibi olacağından hizmetin kalitesiyle alakalı bilgi sahibi olabilmek için bazı ayrıntıları öğrenmeye çalışır. Hizmetin verileceği yerden, verecek insanlardan, teçhizat, sembol veya fiyattan hizmetin kalitesi hakkında bilgilerde öğrenilebilir (Devebakan, 2001).

Ayrılmazlık (Eş zamanlılık); Mallar genellikle önce üretim işleminden geçer ve daha sonra satışa sunulur. Ancak hizmetler önce satılırlar, aynı anda üretilirler ve tüketilirler. Örneğin; bir öğretmenin öğrencilerine ders anlatması esnasında, hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı anda gerçekleşmektedir. Uçak seyahati yapmak isteyen bir yolcunun, öncelikle biletini alması daha sonra uçuşun gerçekleşmesi, yani esas hizmet üretilmeye başlandığında, yolcu bu hizmeti aynı anda tüketecektir. Hizmet sağlayan işletmeler aynı anda üretim ve müşteriye tüketimi nasıl yapacağı hakkında sunum yapmak zorundadır. Bu nedenle hataların ve kalite eksikliklerinin saklanması çok zordur. Ayrılmazlık özelliğinden dolayı müşteri ile işletme personeli arasındaki iletişim kaçınılmaz haldedir. Zorunlu hale gelen iletişim sonucunda müşterilerde hizmet sürecine katılabilir. Böylelikle müşterilerin deneyimi, bilgisi vb. özellikleri hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ortaya çıkan hizmet kalitesi işletme ile müşterilerin ortaya çıkardığı sonuçtur (Yükselen, 2003).

Değişkenlik (Heterojenlik); Hizmetlerin çoğu, insanlar tarafından diğer insanların önüne çıkartılır. Müşterilerin vücuduna, beynine veya kullanılabilir somut malzemelerine bu hizmetler uygulanabilir. Bu süreçte müşteriler ve işletme etkileşim halinde olur. Hizmet kalitesi bu etkileşimin başarısına ya da müşterilerin kaliteyi algılamalarına bağlıdır. İnsanların etkileşiminde sonuçlar genellikle değişkenlik gösterir ve bu aşamada müşterileri tatmin etmek zordur. Bir güzellik salonu, bir giyim tasarım firması ya da danışmanlık firmasının sunduğu hizmetler müşterilerin arz ve isteklerine değişiklik göstermektedir (Aydın, 2010).

Dayanıksızlık; Soyut olmalarından dolayı hizmetler müşteriye sunulmadan önce ve sunulduktan sonra varlıklarını koruyamazlar, yani hizmetler daha sonraki bir satış için saklanamazlar. Hizmetlerin üretimden sonra depolanamaması nedeniyle ekonomik kayıplar meydana gelmektedir. Müşteri için hazırlanan otel odası, müşterinin gelmemesi halinde kullanılmayacağı için, hizmeti sunmak için yapılan oda hazırlığı ve temizliği boşa yapılmış olacaktır. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli farklı yollar hazırlanmalıdır. Arz ve talep dengede tutulmalı eğer talep arzı

geçer ise müşteriler yeterince tatmin olmaz, bunun nedeni ise aşırı talepten yeteri kadar müşterilerle ilgilenememektir. Hizmet işletmelerinde depolama yapılamadığı için işletme müşterilerin isteklerine anlık cevap verebilecek şekilde esnek olmalıdır. Hizmetlerin bu özelliği demektir ki, ürünlerin tersine son bir kalite kontrolü mümkün değildir. Hizmeti veren işletme, hizmeti müşteriye sunarken ilk izlenimde uygun ve eksiksiz karşısına çıkarmalıdır (Yumuşak, 2006).

1.1.3. İşletme

İnsanların ihtiyaçlarını doğrudan doğruya veya dolaylı karşılamak amacı ile işleyen veya işletilen her iktisadi birime işletme denir (Oluç, 1978). İşletme üretim faktörlerinin -emek, tabiat, sermaye ve müteşebbis- uyumlu bir organizasyonuyla etkileşimde olmasından meydana gelen bir kuruluş olup, varlık sebebi talep olunma (istenme) özelliğine sahip mal ve/veya hizmetlerin üretilerek pazarlandığını (piyasaya arz edilmesine) görürüz. Bu tanımlara göre işletmenin iki özelliği vardır (Aydın, 1973).

- İnsan ihtiyaç ve gereksinimlerini doyumu için mal ve hizmet üretmek amacıyla girişimde bulunmak,

- Bu amacı gerçekleştirmek için gerekli üretim faktörlerinin bulunması.

İşletmenin en temel amacı insanların ihtiyaç, gereksinim ve isteklerini karşılayacak mal ve/veya hizmet üretmektir. İşletmeler bu amaca ulaşmak üzere bir faaliyetleri yapmak durumundadır. Bu durumda, “belli bir amaca ulaşmak için insanların ihtiyaçlarını planlamak, örgütlemek, düzenlemek, yöneltmek ve denetlemek, işletme yönetimi olarak tanımlayabiliriz (Cemalcılar, vd. 1985)

Genel olarak, işletmelerde, insanların faaliyetleri bir yana, çeşitli fiziki unsurlar ve maddi konularda da kararlar alınıp harekete geçilir. Bu nedenle işletme yönetimi, hem kişilerle ilgili faaliyetleri, hem de kişilerle diğer durumlar arasındaki etkileşimi belli bir düzen içinde ve birbirleriyle uyumlu hâle sokmalıdır.

Burada işletme yönetimi tanımının içinde planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve denetleme gibi unsurlar genel yönetim fonksiyonu olarak tanımlanır. Bu genel yönetim fonksiyonunun yanı sıra bir de işletmeye ait (türsel) fonksiyonlar bulunur. Bunlar genellikle üretim, pazarlama, finans, personel muhasebe, araştırma-

geliştirme ve halkla ilişkilerdir. Üretim ve pazarlama işletmenin temel fonksiyonları, finans ve personel kolaylaştırıcı fonksiyonlar, muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler ise destekleyici fonksiyonlar şeklinde ayrılırlar (Cemalcılar, vd. 1985).

1.1.4. Spor İşletmesi

İşletmelerin amacı genellikle kar elde etmektir, bunun yanında sosyalleşmenin ve rekreatif amaçların öngörüldüğü işletmeler de mevcuttur. Bu işletmeler, temelde toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri üretip kar elde etmeyi düşünmeden pazarlamak üzere faaliyette bulunurlar. (Devlet hastaneleri, kamu yararına çalışan dernek ve vakıflar, eğitim kurumları ve spor kuruluşları gibi). Spor işletmeleri de (spor tesisleri, rekreasyon merkezleri vb.) verdikleri hizmetlerin karşılığında maddi kazanç kazanmak amaçlarından biri olsa da esas itibariyle, insanların spor ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş yapılardır. Özellikle sporun bir kamu hizmeti olarak görüldüğü ülkelerde, devlet tarafından kurulup işletilen spor işletmelerinde ilk ve asıl amacın sporu kitlelere yaymak suretiyle toplumsal hizmet ve sosyal fayda yaratmak için kurulduğu ve faaliyete geçtiği söylenilebilir.

Diğer yandan şahıslara ait özel spor işletmelerinde de insanlara sporu pazarlayıp hizmet etmek düşüncesi vardır. Ancak bu işletmeler, sermayelerini sürekli tüketerek her an iflas etme korkusuyla üretim faktörlerine yaptıkları harcamaların üstünde bir gelir (kâr) sağlamak zorundadırlar. Burada dikkate almamız gereken durum, ister özel teşebbüs, isterse kamu sektörü olsun, kaynakların tasarrufla kullanılması prensibinin ve işletme yönetimi ilkelerinin her iki alandaki spor işletmeleri için de geçerli olduğu gerçeğidir. Spor işletmelerinde yürütülen faaliyetlerin spor işletmeciliğinin temel amacının insanların birbirinden farklı sportif ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak hizmetlerin karşılanması gerekir. Bu ihtiyaç ve isteklere cevap vermede spor işletmeciliği, spor tesislerinin ekonomik işletilmesinin yanında sportif hizmetlerin hazırlanmasını ve sunulmasını içine alacak bir genişlik içinde görebiliriz (Ekenci, İmamoğlu, 2002).

1.2. Rol Kavramı

Rol kavramı, literatüre ilk kez Ralph Linton'un "Study of Man" adı altında yapılan çalışma literatüre kazandırılmıştır. Linton tarafından yürütülen bu çalışmada

rol ve statü kavramları birlikte araştırılmış olup rolün statünün bir uzantısı olduğuna karar verilmiştir. Buna istinaden statü tarafından sağlanan görev tanımları ve haklar kişiler tarafından kullanılarak rol davranışı gerçekleşmektedir. Linton'un çalışmalarından bu yana rolle ilgili kavramlar zamanla örgüt literatüründe birçok araştırmanın önünü açmış, sosyoloji ve psikoloji alanlarının önemli kavramlarından olmuştur (Yüksel, 2019).

Rol, kişilerin bir kişi ya da birden fazla kişiden bekledikleri çeşitli davranışları tanımlamaktadır. Bireyin hem sosyal ve hem iş hem de özel yaşamında yerine getirilmesi beklenen pek çok davranış unsurları bulunur ve bununla ilgili kalıplar önceden belirlenmiş durumdadır. Kişi ondan beklenen rolleri yerine getirebildiği sürece mutludur. Rol, görev ve sorumlulukların yanı sıra, astların üstlerin ve benzer statüleri işgal eden diğer iş görenlerin beklenti ve taleplerini de içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır. İçerik olarak benzer olan bir başka tanıma göre ise, rol; aile, işyeri, okul gibi toplumsal örgütler içinde yaşayan kişiden beklenen bütün yapılanmış unsurlardır (Taşdelen 2000).

(Kundakçı, 2003)'ya göre rol kavramıyla ilgili çalışmalara bakıldığında geçmişten günümüze çok çeşitli tanımların olduğu bilinmektedir. Rol kavramı; "bir pozisyonda görev alan ya da bir işte görevlendirilen kişiden beklenen davranış" olarak da tanımlayabiliriz.

Rolün kendi içinde pozisyon durumlarıyla ilgili birbiriyle alakalı olan iki türlü davranış biçimi mevcuttur. Bunlar statü davranışları ve rol davranışlarıdır. Rol davranışları; "belirli bir pozisyonda bulunan kişilerin şahsen gerçekleştirmiş oldukları davranışlardır." Sahip olduğu pozisyonun gereği, kişiye haklar kazandırırken, sorumluluklar ve yetkilerde üstlendirmektedir. Kişi rol davranışını gerçekleştirirken sorumluluğunu da üstlenerek, statüsünün gerektirdiği sorumluluğunu ve yetkilerini kullanmak durumundadır. Bu durumda kişinin statüsünün belirlediği soyut davranış şekilleri statü davranışlarını oluştururken, davranışlarını somut olarak gerçekleştirmesi ise rol davranışlarını gösterir (Topuz, 2006).

Bütün sosyal yapılarda da olduğu gibi, örgütsel yapılarda da her iş görenin yetki, sorumluluk ve beklentileri, yani statü ve rolleri değişkenlik göstermektedir. Örgütler ayrıca hiyerarşik yapılanmaları itibarıyla ast üst ilişkisinin bulunduğu ve buna uygun davranışların bulunduğu yapılardır (Gökçe ve Şahin, 2003).

Rolün örgütsel tarafına bakacak olursak; İşçinin sözleşmesi gereği sahip olduğu yasal pozisyona bağlı olarak yapmayı üstlendiği davranışların dışında, kurumsal ve toplumsal konumu gereği kendisinden beklenen veya gerçekleştirmeyi beklediği davranışlardır. Örgütsel rolün belli başlı özellikleri şunlardır (Başaran, 2008):

- Örgütsel rol, sergilendiğinde davranışa dönüşür ve kurumun sosyal çevresiyle de ilişkilidir. Çünkü kurumun sosyal çevresinin etkisiyle ve genellikle bir başkasının beklentisi sonucunda ortaya çıkar.

- Bir örgütün rol yapısı, örgütteki herkesin beklentilerini kapsayan oldukça geniş bir yapıdır.

- İş görenden beklenen rol ile iş görenin örgütsel ve sosyal konumu arasında yüksek düzeyde ilişki vardır.

- Bir iş görenin, örgütte üstlendiği değişik görevlerin çokluğuna bağlı olarak kendisinden beklenen rollerde o kadar çeşitlenir ve ağırlaşır.

- İş görenin beklentilerinin karşılanabilmesi ile rolün sergilenebilmesi birbiriyle bağlantılıdır.

- Rolün içeriği ve sayısı ile iş görenin sorumluluk alanı arasında bağlantı vardır.

- Roller, genel ve soyut olmaktan çok özel ve somut davranışların sergilenmesini içerir.

- Rol belirsizliğindeki artışa bağlı olarak, rolün beklenen düzeyde sergilenme ihtimali azalır.

- Bir rolün, iş gören tarafından çekici bulunması, o rolün sergilenme olasılığını artırır. Eğer bir iş gören rolünü çekici buluyorsa bu durum, iş görenin rolünü sergileme olasılığını arttıracaktır.

- Bir iş gören birden fazla rolü sergileyebileceği gibi kendisinden sergilemesi beklenmeyen birbiriyle ilişkili rolleri de üstlenip sergileyebilir. Bu durumun gerçekleşmesi için, başkaları tarafından açıkça rol gönderilmesi gerekmeyebilir.

- Görev davranışına kıyasla, rol davranışı iş görenin kişilik özelliklerini daha net bir şekilde anlatır ve tanıtır.

- Rol, iş görenin kurumsal ve toplumsal tutumunu güçlendiren ve tamamlayan özelliğe sahiptir.

- Bir iş görenden sergilemesi beklenen rol, iş görenin kişilik özelliklerine ve karakterine uygun olmasa dahi, çevresinin baskısı ve beklentileri yükseldikçe iş gören tarafından sergilenebilir.

1.2.1. Rol Çeşitleri

Erdoğan (1987) “temel roller”, “genel roller” ve “bağımsız roller” olmak üzere üç çeşit rol grubunun varlığını öne sürer. Buna göre, temel roller bireyin yaş ve cinsiyetinden ileri gelen rollerdir. Bir erkeğin baba, bir kadının anne olması veya yaşlı insanlara yaşlarından dolayı biçilen roller temel rollerdir. Temel rollerin kesin ve net sınırları vardır. Bir bireyin cinsiyetinden veya yaşından ötürü bazı davranışları uygulayamayacak olması bu sınırları gösterir. Genel roller, toplumca kabul edilmiş olup ve toplumu doğrudan etkileyen, genellikle mesleki rollerdir. Genel rollerin sınırları temel roller kadar keskin olmasa da özellikle statü farklılıklarından kaynaklanan sınırlara sahiptir. Bağımsız roller ise, kişisel sonuçları olan ve yapılması mecbur olmayan rollerdir. Örneğin, bir kişinin dövüş sporlarıyla ilgilenmesi, o kişiye bir rol biçse de kendi arzusuna bağlıdır.

Banton (1968) tarafından öne sürülen örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanında çokça kullanılan bir sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre roller üç başlık altında toplanıyor; Temel roller, Genel roller ve Bağımsız roller olmak üzere 3 sınıfa ayrılır.

Temel Roller: İnsanların yaşlarının ve cinsiyetlerinin gereği olarak ortaya koymaları gereken rollerdir. Bu rolleri toplumun kişilere ilişkin beklentileri oluşturur. Bu rol davranışının örnekleri kişinin kendi üzerinde oluşmakla beraber, kişinin iradesi dışında da ortaya çıkabilen davranış türüdür. Buna örnek olarak annelik, babalık, karı, koca diyebiliriz (Tutkun, 2019).

Genel Roller: Toplumu etkilemekte olup bu rollerin kaynağı yasal düzenlemeler, örf ve adetlerdir. Bu roller toplum tarafından da kabul görmüş rollerdir. Bu rol davranışları, sosyal topluluklar içerisindeki kişilerin, toplumun beklentilerine uygun olarak hareket etme çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir mesleğin gereği olarak sergilenen durumlar roller genel rollere örnektir. Örneğin; bir doktorun doktorluk hizmeti, öğretmenin öğretmenlik hizmeti, bilgisayar mühendisinin mühendislik hizmeti bu rollere uygun durum ve davranışlardır.

Bağımsız Roller: Hobi roller olarak da isimlendirilen bu roller, bireylerin serbest zamanlarını değerlendirebilmek için gerçekleştirdikleri rollerdir. Erdoğan'a (1987) göre yerine getirilme zorunluluğu olmayan ve gönüllük esasına dayanan bu roller, bireyin iradesine ve isteğine bağlı olarak sergilediği rollerdir. Örneğin; bir kimya mühendisinin işletme yüksek lisansı yapması veya bir dans kursuna yazılması, kişinin isteğine bağlıdır. Bu konuda toplumsal ya da sosyal bir beklenti söz konusu değildir. Bu programa katılabilmesi için veya dans kursuna yazılması için herhangi bir yaş ve cinsiyet sınırı olmaz (Erdoğan, 1987).

Örgütsel Rol: İşletmelerdeki çalışanların hareket ve davranışları ile o kurumdaki örgütsel tasarımı algılamaya çalışan, böylece örgütlerdeki bireysel grupların arasındaki düzey etkileşimleri ile örgütsel yapısı arasındaki iletişimi sağlayan durumdur. Örgütsel rol ise kendi içinde ikiye ayrılır;

Biçimsel Rol Davranışı: Örgütte olması gereken teknik bir durum olup yönetim tarafından uygun görülüp kabul edilen bir davranış biçimidir. Örgütlerdeki politikaların, kuralların ve üretim tekniklerinin uygulanmasını ifade etmektedir. Organizasyonda bu davranış çeşidi yerine getirildiği takdirde ödüllendirileceği veya yerine getirilmediği takdirde de cezalandırabileceği davranış çeşididir. Çalışanlar bu davranışlara uyum sağlamak durumundadır. Uyum sağlamama gibi bir durumda finansal açıdan olumsuz sonuçlara ve örgüt içerisinde iletişim eksikliğine sebebiyet verebilmektedir.

İlave (Ekstra) Rol Davranışı: Ödüllendirmeye dayalı olmayan, kişinin vatandaşlık duygularından kaynaklanan ve çalışanın işletme adına yürütülen faaliyetlere gönüllü olarak katılması ile oluşan rol davranışlarıdır. Bu davranış şekli işletmeyi destekleyici, işletme organizasyonunu koruyucu bir davranış şeklidir ve aynı zamanda yardımseverliği de içermektedir. Çalışanların herhangi bir ödül beklemeden işine devam etmesi ve işini tamamlaması bu davranışa örnek verilebilir (Türker, 2006).

1.3. Rol Çatışması

Rol çatışması kavramı, örgütsel alanda ilk defa Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından ayrıntılı ve kavramsal bir şekilde örgütsel neden ve sonuç ilişkisi açısından incelenmiş olup; iki veya daha fazla rol duygusunun birbiriyle uyumsuzluğu ve çatışma içermesi olarak tanımlanmıştır. Ancak bu çalışmanın tezinde rol çatışması farklı

şekillerde adlandırılmaya başlamıştır. Bazı yapılan çalışmalarda rol çatışması birbiriyle çatışan, farklı rollerin çalışanda bir araya gelmesi ve kişinin bu roller içinden bazılarına biraz daha fazla uyumlu olma durumu olurken, bazı yapılan araştırmalar sonucunda ise kişinin sahip olduğu ve benimsemekte olduğu rollerin görev tanımlarıyla beklentileri arasındaki uyumsuzluk olarak yer verilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003).

Günümüzde rol çatışması olarak adlandırılan bu kavram kişinin gündelik hayatında veya iş hayatında o kişiden beklenen birçok talep ve beklenti üzerine ortaya çıkar. Kişinin görevi dışında ona verilen sorumluluk bu duruma rağmen ondan o iş üzerinde yapılması beklenen beklenti durumu o kişide bir rol çatışması meydana getirir. Bu durum psikolojik ve duygusal olarak zorlu bir süreç doğurur.

Yılmaz ve Ekici (2006)'ye göre rol çatışması tanımı "çalışanın hangi rolü benimseyeceğini şaşırmasından ileri düzeyde bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve korkuyu" tanımlayan bir terimdir.

Nicholson ve Goh (1983) rol çatışmasını şöyle adlandırıyor "iş görevleri, planlar, kurallar ve yönetmelikler ve diğer insanlar arasında oluşan uyumsuzluk ve uyumsuzluğu" ifade etmektedir.

Kılınç (1991)'a göre ise rol çatışması "aynı anda iki ya da ikiden fazla rolü yerine getirme durumunda ortaya çıkan kaygı ve bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini göre daha yatkın olma durumu" adı altında tanımlamıştır (Aslan, 2016).

Muchinsky (1987)'ye göre ise rol çatışması; Belirli bir rolün tanımı ve onun yan dallarının önemi konusunda ki algılama becerisi ve farklılıkları olarak nitelendirilir (Çimen, 2000).

Kazmier'e (1979) göre içinde bulunulan rolün durumunun niteliği, kapsamı ve bireylerin kişilikleri rol çatışması düzeyini belirleyen etmenlerdir. Duruma göre birbirinden farklı olan beklentiler ve talepler ne kadar üstelenirse, rol çatışması o ölçüde artar. Kimlik ve kişilik açısından ise, birey bazı rol beklentilerinden vazgeçerse rol çatışmasının ölçüsü de azalmaktadır (Savcı-Gökgöz, 1995).

Günümüz dünyasının, modern yaşantı ve işletme hayatının doğal bir unsuru olan, insan birden fazla rolü hem kendi özel yaşantısında hem de iş hayatında

benimsemek durumunda kaldığı zamanlar olur. Örgütün dışından da kişiden beklenen beklentiler ve talepler üzerine kişinin içinde bulunduğu roller de bireyin örgüt içindeki kendi kişiliği ve davranışları üzeri etkili olmakla birlikte, örgüt içi rollerin rol çatışması ve belirsizliği üzerinde daha fazla etkiye ve ağırlığa sahip olur (Kılınç, 1988).

Birey bu süre zarfı çerçevesin de birden fazla statü setinin içerisinde bulunacağından kendisinden farklı türden birçok sayıda davranış türü ve rol beklentisi olacaktır. Buna benzer kişinin aynı zaman çerçevesi içerisinde birden fazla rolü meydana getirmesi beklenecektir. Buna istinaden, kişinin yerine getirmek durumunda kaldığı rollerden birisinin diğer role göre daha ağır basması ve bunu benimsemesi, kaçınılmaz bir durum haline gelip kişinin rol çatışması yaşamasına sebep olmakla birlikte bazı rollere bireysel yatkınlığı da daha yüksek olacaktır. Bununla birlikte kişinin rol karşısındaki bu durumu nasıl göğüsleyeceği de merak konusu olur. Bu durum ile birlikte rol çatışmasını şiddeti; rolü gönderenin gücü ve rol baskılarının artışı ile odak rolü yüklenenin bu baskıları cevaplama arzu ve isteğine bağlı olacaktır. Bu anlamda, eğer bir rol yükümlüsünü üzerine iki rol göndericinin baskısı varsa, nispeten daha zayıf rol göndericisinin gücü arttıkça, rol çatışmasının şiddeti ve kuvveti daha çok hissedilecektir (Güleç, 2013).

Kişi kendinden istenilen beklenti ve talepler doğrultusunda girdiği rol durumu içerisinde doğru yerde, doğru zaman da diğer rol durumlarıyla o an üstleneceği rolü karıştırmaksızın doğru rolü uygulayıp sürdürebilirse o kişinin rol uyumu içinde olacağını görürüz. Birçok rolün aynı yerde ve zamanda birbiriyle karıştırılıp uyumsuzlığa sebebiyet hali verdiğimiz zamanları rol uyumsuzluğu olarak da tanımlarız. Rol çatışması ise rollerden birinin bir diğerine daha baskın durumda olduğu ve o rolün baskısı altına girmesi olarak tanımlayabiliriz (Doğan, 2000).

Rol çatışması, yukarıda da bahsettiğimi açıklamalar ve tanımlarla birlikte belirtildiği gibi, rolün gerektirdiği yetki, sorumluluk, görevlere ve kurallara dayanarak ve örgüt içinde ki kişilerle yaşanan uyumsuzlukları içermektedir. Özellikle yöneticilerin altlarına ve çalışanların birbirine farklı taleplerde ve istekler içerisinde bulunması ve bu beklentiler arasında uyumsuzluk sorunu olması rol çatışmasının yaşanmasına başlı başına bir sebep olacaktır (Doğan vd. 2016).

Bireysel rol çatışması, bir durumda aynı zaman içerisinde de birbiriyle çelişen duygu durumu ve güdülerin aynı anda birbiriyle uyumsuzluk gösterip bireyi etkilediği

durumlarda görülür. Bu çatışma bireyin bulunduğu ortama ve rolün türüne veya kuvvetine göre farklılık göstermektedir (Yörükoğlu, 2008).

Örgütsel rol çatışması ise, örgüt içinde bireyin bulunduğu görev yerine göre, o görevin yerine getirilmesi için bireyden beklenen davranış ve rollerin tümüdür. Birey bu görevini yerine getirirken üstlendiği rolün dışında başka bir görev ve rolü daha üstlenmesi durumunda hangi görevi yerine getireceği ve hangi rolü üstleneceği konusunda çatışma haline girer (Yörükoğlu, 2008).

Bu duruma örnek vermek gerekirse, bir mühendisin kendi görevi ve rolünü yerine getirirken, idari birimlere de eğitim vermek için eğitici görevini de üstlenmesi örgütsel rol çatışması durumu yaratır (Yılmaz ve Ekici, 2006).

Rol çatışmalarının ortak özelliklerini inceleyecek olursak, rol çatışmalarının kaynağının talep ve beklentiler doğrultusunda da bireye gönderilen rolün, bireyde davranış değişikliğine sebebiyet vermesi yönünde baskı oluşturmasıdır. Burada sorun gönderilen rolün, bireyin gerçekleştireceği davranışı destekleyen roller ile çatışma halinde olmasıdır.

Rol çatışması, bireyde örgüt içi ve örgüt dışında her zaman zararlı sonuçlar çıkartacak diye bir net tanımlamada bulunmak doğru olmayacaktır. Bazı zamanlar da olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Örgütler ve insanlar için yeni fikirler, davranışlar ve roller üretilmesinde yardımcı olabilmektedir. Çatışmayı bir çözüm süreci ve fırsatı olarak görüp, ele alındığında ve çatışma çözüldüğünde yeni düşünceler ortaya koyulabilmektedir (Tutkun, 2019).

1.3.1. Rol Çatışması Türleri

Rol çatışması türlerini aşağıda belirteceğimiz üzere ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Yıllardır süre gelen literatürde yapılan çalışmalar sonucunda rol çatışması türlerinin farklı yargılarla tanımlandığı öne sürülmektedir. Ancak herkes tarafından çokça kabul görülen ve onaylanıp önemli bulunan sınıflandırma Kahn ve diğerleri (1964) tarafından öne sürülen çalışmalardır. Bu nedenle bu araştırmada rol çatışması türleri olarak Kahn ve diğerlerinin (1964) ortaya attığı beşli sınıflandırma incelenmiştir (Yüksel, 2019).

Rol çatışması ile alakalı bir başka sınıflandırma aşağıda ki gibidir;

- Rol grubundan bir kişinin iş görene yönelttiği roller arasında uyumsuzluk gösterdiğinde,
- İş görenin rol grubundaki bireylerden iki ve daha fazlasının iş görene gönderdikleri roller birbirinin tam aynı olması durumunda ve iş görenden rolün rol göndericilerden ancak birisini kullanmasını istendiğinde,
- Rol takımındaki kişilerden gönderilen roller birbirine tamamen farklı olması durumunda,
- Gönderilen rol, iş görenin geliştirdiği değerlere ve alışık olduğu durumlarda farklılık gösterdiğinde,
- Gönderilen roller iş görenin gücünün yetemeyeceği nitelik ve nicelikte olduğunda meydana gelir (Yavuz, 2011).

1.3.2. Roller Arası Çatışma

Kişinin birden fazla rolü benimsemeye çalışması sonucunda, roller arası çatışma ortamı oluşması mümkündür. Kişinin benimsemeye çalıştığı rollerinin, birbiri ile çelişen roller olmasıysa, çatışmanın oluşmasına sebep olan en temel etkidir. Beklentiler doğrultusunda birbirleri ile çelişen bu roller arasında kalan birey, çatışmanın sonucunda rollerden birisini diğerine tercih edip tüm rolleri terk etme veya rollerin arasında bir uyum sağlama seçeneklerinden birisini tercih edecektir. Bu durum uzun vadede rol sahibinin ve rol takımının beklenti ve taleplerini yerine getiremeyecek ve şiddetli bir baskıya yol açacak ve rolü üstlenen kişi takım arkadaşları tarafından vasıfsız ve yetersiz görülecektir (Erten, 2018).

Roller arası çatışma kişinin özel hayatındaki rolleri (cinsiyet, aile vb.) ile mesleki rolü (statü) arasında olabileceği gibi, örgüt içinde birden çok role sahip olması şeklinde de gerçekleşebilir. Örneğin, bir üniversitenin bölüm başkanı, rektörü veya dekanı, akademik rolü ile yönetsel rolü arasında bir rol çatışması yaşama riskine sahiptir. Alınacak bir karar, akademisyen rolü için olumlu sonuçlar doğuracak iken, yönetici rolü için olumsuz sonuçlar ortaya çıkartabilir (Turunç ve Çelik, 2010).

Bir bakımdan arz, talep ve beklenti miktarının fazla olması, bu talep ve beklentilerin birbirleri arasında uyumsuzluk yaşanmadığı sürece rol çatışmasına neden olmamaktadır. Roller arası çatışma kişinin aynı zamanda aynı yerde birbirinden farklı ve birbiriyle çelişen rollere ve amaçlara hizmet eden gruplar içine girmesi durumunda

ortaya çıkmaktadır. Asıl amaç ve rol sorumlusu tercih etmediği grup tarafından dışlanacaktır. (Erkenekli, 2000).

Menteşe'ye göre; : Kişiler iş hayatlarında ve günlük yaşantıların da birbirinden farklı roller üstlenmektedirler. Üstlenilen rollerin birbiriyle benzerlikleri veya uyumsuzluk içinde olması roller arası çatışmanın ana etkeni olmuştur. Çatışma sonucu kişi bu rollerden birini seçmek ve diğerlerini kullanmamak durumunda kalacaktır. Roller arası çatışma iş hayatımız ve özel hayatımızda ki rolleri arasında olabileceği gibi mesleki roller arasında da ortaya çıkmaktadır. Örneğin okulda görev alan psikolojik danışmanlara nöbetçilik görevi verilerek rol beklentilerinde çatışma yaşamalarına neden olmaktadır. Öğrencilere karşı psikolojik danışmanlardan hem koşulsuz kabul ve saygıyı temel alan bir yaklaşım sergilemesi hem de nöbet görevlerinde öğrenci üzerinde düzen kurarak disiplini yerine getirmesi beklenmektedir. Bu anlamda okul koridorlarında veya okul bahçesinde disiplini sağlamaya çalışmak rehberlik ve psikolojik danışma ilkeleriyle benzeşmekte, verilen otorite rolü güvenilirliği kırmaktadır. Birbiriyle çelişkili roller sergilemek durumunda kalan psikolojik danışmanların etkililiği düşmektedir (Menteşe, 2007).

1.3.3. Rol Göndericiler Arasında Çatışma

Bu rol çatışması türünde ise rolün sorumlusuna bir rol gönderici tarafından yönetilen rol davranışının rol sorumlusunun rol beklenti ve talepleriyle uyuşmadığı ve farklılık gösterdiği durumlarda ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda rolü gönderenin konumu ve değeri rol yükümlüsünün nezdinde birbirine denk olarak, çalışan daha da zorlanarak hangisini yapacağını bilemez (Güleç, 2013).

Örnek verecek olursak, bir çalışma yerinde ustabaşından üretim şefinin, işçilerin çalışmalarını kolaçan etmesini ve işini düzgün yapmayanları kendisine rapor etmesini isteyebilir. Ustabaşının bu işteki rolü işçileri kontrol edip rapor etmesi olacaktır. İşçiler ise, aynı ustabaşından kendilerini korumasını, hatalarını ve yanlışlarını şefe söylememelerini rica edeceklerdir. Böyle bir durumda rollerden sadece birisini kabul edip rol çatışmasına düşecektir. Ya kötü bir arkadaş iyi bir ustabaşı olacak ya da tam tersi durum gerçekleşecektir. Bu durumdaki rol çatışması, ustabaşının ilişkilerini ve kişiliğini zedeleyecek ve kişisel tatminini azaltacaktır (Erdoğan, 1987).

Tokgöz'e göre; Kişilerin, üstlerinden aynı anda birbiri ile çelişen roller, talepler ve beklentiler alması durumunda ortaya çıkan çatışma biçimidir. Rolü gönderen kişinin çelişkili ve birbirinden farklı ve uyumsuz beklentiler içerisinde olması rolü sergileyecek kişinin bu beklentileri yerine getirirsek zorlanarak çatışmaya içine girmesine sebep olabilmektedir. (Tokgöz,2019).

Örneğin valilik tarafından kurum amirlerine ikinci bir emre kadar kadrolu çalışan personele izinlerin kullandırılmaması yönünde talimat gelmesiyle aynı zamanda, çalışan personellerin de kurum amirinden izin isteme gibi durumları olması ve bu durumlarını idare etmeleri konusunda istekte bulunmaları gibi iki farklı talebin arasında kalan kurum amirinin eş zamanlı çatışma yaşamasına maruz kalacaktır (Topuz, 2006).

Baysal ve Tekarslan'a (1996) göre ise; Kişinin davranış ve yaptıklarıyla ilgili beklentiler kurum içinde farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda rolü yönlendiren bireylerin beklentilerinin ve taleplerinin birbiriyle uyuşmaması çatışmaya sebebiyet vermektedir.

1.3.4. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Bu çatışma türünde rol sorumlusu kişi kendinden beklenen birden fazla beklenti ve talepleri aynı anda üstlenemeyip yapamama kaygısı içinde kendi içinde verdiği mücadele çatışmasıdır.

Kundakçı'ya göre; Bu rol çatışması türünde çatışma veya uyuşmazlık kaynağı rolü gönderen kişidir. Rolü gönderen kişi, çalışana aynı anda birbiriyle uyumsuz ve çelişkili sorumluluklar yüklemektedir. Çalışan kendisinden beklenen bu rollerden hangisine öncelik verip üstleneceği konusunda kaygıya düşüp kararsızlık yaşamaktadır. Bu da çalışanın stres ve kaygı durumunun yükselmesine ve çalışanın kendi üstünde baskı hissetmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak çalışan kişi, rol beklentilerinden sadece birini gerçekleştirebilmekte ve diğer beklentiyi karşılamaya çalışması halinde çatışmaya düştüğü görülecektir (Kundakçı, 2003).

Yörükoğlu'na göre ise; Bu rol çatışması türünde genellikle rolü gerçekleştirecek kişiye üst yöneticisinden gönderilen ancak birbiriyle uyuşmayan ve çelişen beklentilerinin olması durumunda ortaya çıkar. Rolü gönderen üst yöneticinin, rolü meydana getirmesini istediği kişiden uyumsuz veya çelişen beklentilerinin olduğu

durumlarda, rolü meydana getirme çabası halinde kişinin çatışma içerisine girmesi görülebilmektedir. Bu gibi durumlarda kişi bu farklı beklentilerden birini yerine getirirken, diğer beklentinin gerçekleşmesini imkânsız hale getirebilmektedir (Yörükoğlu, 2008).

1.3.5. Rol Çatışmasının Nedenleri

Rol çatışmasının nedenleri kendi içinde ikiye ayrılır; Örgütsel faktörler ve genel faktörler olarak iki başlık altında incelenmektedir.

Genel faktörler; Rol çatışmasının gerçekleşmesine sebep olan genel faktörler başlıca, kurum çalışanın sahip olduğu statüsü hakkında net ve belirgin bir şekilde bilgiye sahip olmayıp rollerinin gerektirdiklerine hâkim olmayışıdır. Bu bilgilere sahip olmayan çalışan rolüne uygun davranışları sergileyemeyecek ve tutarsız davranacaktır. İkinci bir etmen ise kişinin bireysel özellikleri ve algı kapasitesiyle uyumsuzmasıdır.

Yavuz (2011) ' a göre ise rol çatışmasını etkileyen genel faktörler şu şekildedir:

- Rolün getirdiği davranış unsurlarının bilinen bir durum olmasına karşılık toplum kültürünün değişmesi ve buna istinaden bireyin geleneksel roller ile modern roller içinde git gel yaşaması,
- Rol ile rolü üstlenecek kişinin yapısal değerleri arasında uyumsuzluk,
- Belli bir zaman çerçevesinde gerçekleşmesi beklenen rollerin birbiri içinde tutarsızlık göstermesi,
- Kişinin tutarlı olmayan beklenti içinde olması,
- Rol göndericinin rolü üstlenen kişiye verdiği roller içinde tutarsızlık olması,
- Bireyin rol göndericisinden aldığı çeşitli roller içinde kararsızlık yaşaması,
- Kişiye aşırı rol yüklendikten sonra rol çatışması içinde olması

Örgütsel rol çatışmalarına değinecek olursak;

- Kişinin rolünden saptırılıp durdurulmaya çalışması,
- Kişinin stres halinde olması, (Rol çatışmalarından kaynaklı geri bildirim anlamında fizyolojik olarak; alkol alma ve uyuşturucu kullanma, nabızın yükselmesi ve tansiyonun yükselmesi, ağız kuruluğu, solunum yolu

sorunları, hazımsızlık, vücutta uyuşma etkileri, kriz nöbetleri, olarak sayılabilir. Psikolojik belirtiler ise anksiyete, kavga etme durumu, depresyona girme, umursamazlık, ani çıkışlar, huysuzluk, konsantrasyon eksikliği ve karar alma ve verme güçlüğü, çabuk unutkanlık, kolay kıskırtılma, her şeyi yanlış anlama durumu, aşırı duyarlılık ve alınganlık gibi eğilimler şeklinde ortaya çıkar.

- Moral motivasyon düşüklüğü ve iş tatmini azalması,
- Örgüte ve çalışanlara olan inanç ve güven duygusunu yitirmesi,
- İletişimde sorun yaşama (Kılınç, 1991).

Ayrıca rol çatışmasının örgütsel faktörlerden kaynaklanan nedenleri üç ana başlıkta da incelenmektedir;

Rolün örgütsel sınırlarını genişletmeyi hedeflemesi: Kurum içerisinde bulunan kişi sistem yaklaşımıyla beraber değerlendirildiğinde, bireyin rol grubu dış faktörler ve diğer örgütlerle olan ilişkilerin bütününden oluşmaktadır. Bu sebeple, başka örgütlerle etkileşim içinde olan kurumlarda ki çalışanların, rol çatışmasını daha yüksek yaşamaları yüksek ihtimaldir. Bireyin örgütün içinde rol kümesi bireyin etkilediği ve kendisini etkileyen örgütsel gruplar iken; örgüt dışı ise kişinin iletişim içinde olduğu tüketiciler ve diğer örgüt gruplarıdır. Dolayısıyla bireyin rol kümesinin geniş olmasından dolayı beklentiler ve talepler farklılık yaratacağı vesilesiyle rol çatışması yaşanacaktır (Çimen, 2000).

Rolün yenilik ve yaratıcı olması: Bireyin örgüt içindeki skalasının değişim içinde olduğu ve yaratıcı bir rol kabullenmeyi gerektirmesi, gelenekçi kişi ve rol takımlarıyla çatışmalara sebebiyet vermektedir. Kurumların gelişime ve değişikliğe sıcak bakmaları nedeniyle çalışanlarından yenilikçi ve yaratıcı bir role sahip olmasını beklemeleri rol çatışmasının ihtimalini yükseltecek temel etkenlerdendir. Örgüt içindeki statülerde o an ki durumun ilerlemesini isteyen gelenekçi ve yaşlı çalışanların olduğu birimlerde yenilikçi rollerin kurum için faydalı olacağını düşünen çalışanlar, gelenekçi çalışanların tepkileriyle ve karşı koymalarıyla karşılaşacaktır (Aslan ve Vural, 2001).

Bireyler arası ilişkiler: Örgüt birçok çalışandan oluşabilir ve değişken çevre koşullarına göre zaman zaman şekillenir. Bu yapılanma ve yenilenme sürecinde iş

şartlarında, rol tanımlamalarında ve statü yetkilerinde değişiklikler görürüz. Buna istinaden kurumdaki bireyler arasında, bir örgüte üye olmanın gereklerinden biri olan aidiyet duygusu mevcuttur. Bu duygunun yapısı üyelerin kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. Rol çatışmasına neden olan ve güçlü bir şekilde etkisini artıran diğer bir etken bireyler arası ilişkilerin sonucudur. Sözün özü bireyler arası ilişkiler rol çatışmasının şiddetini büyük ölçüde belirler (Özkalp ve Kırel, 2003).

1.3.6. Rol Çatışmasının Sonuçları

Kişinin kendi özel hayatında ve çalıştığı kurumda yaşadığı rol çatışmalarından kaynaklı kişinin hem kendisine hem de kuruma zarar verip olumsuz bir şekilde etkilediği ve bundan kaynaklı birçok sonucun meydana geldiğini görürüz.

Bireyin Engellemeye Uğraması: Kişilerin çalıştığı kurumlardan beklenti ve talepleri vardır. Bunun üzerine performanslarını en üst seviyeye çıkartıp talepleri ve beklentileri karşılanmadığı zaman performansları düşmektedir. Aynı zamanda kurumlarında çalışanlarından beklentileri vardır. Her zaman en üst performansları ile çalışmaları. Bu beklentiler karşılıklıdır. Kurum Kişinin beklentilerini ve taleplerini karşılamıyorsa kişinin performansı düşecektir ve çalışma isteği azalacaktır ve bu durumda kişi beklentilerinin engellediğini düşünecektir ve çalışma isteği gün ve gün düşecektir. Bu sebeple yönetim ve yönetici yatırım yaptığı çalışanını kaybetmek istemediğinden orta yolu bulup belli başlı beklenti ve taleplerini karşılayacaktır (Kılınç, 1991).

Stresin Artması: Stres bilindiği üzere vücudun bir takım olumsuz olaylardan etkilenip fiziksel ve psikolojik kendine ve etrafına zarar vermesi durumudur. Bu sebeple kişinin rol çatışması yaşaması, kendi içinde ve kurum içinde stres ortamını beraberinde getirecektir. Bireyin yaşayacağı fizyolojik tepkiler karın ağrısı, baş ağrısı gibi rahatsızlıklar meydana getirebilir. Bunun yanında psikolojik yaşayacağı tepkiler arasında huzursuzluk, dikkatsizlik, öfke ve saldırganlık gibi kaygılar meydana gelir. Stres sorunu yaşayan çalışanlar rahatsızlıklarını çalıştığı yere de ister istemez taşıyarak kendi ve kurum içi motivasyonunu düşürerek işlerinde başarısızlık meydana getireceklerdir (Kılınç, 1991).

Düşük Moral, İş Tatmini ve Güvenin Azalması: Kişi rol çatışması yaşadığı esnada kendisinden beklenen performans ve davranışları gösteremeyip iş verimi

düşecektir ve bu durum kuruma zarar verip kişinin de başarısız olarak nitelendirilmesine yol açacaktır. Bu süre zarfında kişinin de kendine olan özgüveni düşecektir ve kendini huzursuz ve mutsuz bir hale getirecektir. Bu durum karşısında çalışanın morali bozulacaktır ve bu sebeple iş performansında düşüş yaşanacaktır (Kılınç, 1991).

İletişim Güçlükleri: İletişim bilindiği üzere kişiler ve gruplar arasında ki her türlü biçim ve yolla birbirine haber ve bilginin aktarılmasıdır. Kişiler ve gruplar arasındaki iletişim eksiklikleri rol çatışmasına sebebiyet vermektedir. Çalıştığı kurumda iletişim sorunları yaşıyor ise diğer çalışan arkadaşlarından ve yöneticilerinden kendini soyutlayarak içine kapanıklık yaşar ve kendini ifade etmekte zorlanabilir. Bu iletişim sorunları karşısında kişinin iş verimi düşecektir ve sorunlarını yöneticilere iletemediğinden bu döngü devam edecektir (Kılınç, 1991).

1.4. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği yöneticiler ve çalışanlar içinde, statüleri gereği kurum içinde ve dışında üstlerinin kendilerinden bekledikleri iş yetkisi ve roller hakkında gerekli ve yeterli donanım ve bilgiye sahip olmadıkları zaman rol belirsizliği durumu ortaya çıkar. Bir başka deyişle her hangi bir görevde yer alan personelin kurum içi eğitimlerde ve işlerde yapacağı işi bilmemesi ve yeterli olmaması durumunda rol belirsizliği ile karşı karşıya gelinir. Aynı zamanda organizasyon içi ve dışı beklentilerin neler olduğu hakkında da bir bilgilerinin olması durumunda rol belirsizliğini görürüz. Rol belirsizliği yaşayan kişi, yetki ve sorumlulukları hakkında yeterli bilgisi ve donanımı olmaması halinde yerine getireceği görevini de tam olarak algılayamayabilir. Bunun doğal sonucu olarak da kişi ondan beklenen görevi ve sorumluluklarını yerine getiremez. Maddeler halinde kısaca bahsedecek olursak;

- Kişinin görevi hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması,
- Kendisinden beklenen görev tanımını biliyor ama işi tam anlamıyla nasıl yapılacağını ve nasıl yola çıkacağını bilmiyor ise,
- Çalışan kişi hem yapacağı görevi ve işi biliyor hem de bunu nasıl yerine getireceğinkinde farkında ama bunun sonucunda bu işin ve görevin nasıl sonuç vereceği hakkında net bir bulgu kestiremiyorsa rol belirsizliği durumu gerçekleşir (Gökçe ve Şahin, 2003).

Rol belirsizliği kişinin tutum ve davranışlarında kendisine örnek alabileceği kişiler ile iletişimini zora sokar. Bu belirsizlik ise kişinin işini yavaş hareket ederek yapmasına ve işini aksatmasına neden olur. Bu durumda rol belirsizliği, kişinin işine ve kendisine olan güvenini de yitirmesine neden olacaktır (Tutkun, 2019).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel strese neden veren etkilerini en aza indirmek için aşağıdaki önlemler alınabilir;

- Rol belirsizliği ve rol çatışması içinde olan çalışanların sorumluluk, görev ve yetkilerinin yeniden değerlendirilmesi veya çatışma yaşayan kişilerin kurum içi eğitimlere tabii tutulmasına, çalışma yerlerinin değeristirilmesi, birbirleriyle etkileşim içinde olmaması ve aralarındaki iletişimi en aza indirgemeyi hedeflemek,

- Çalışanın statüsü değeristirildiğin de veya yeni bir çalışan işe başladığında o kişiye sorumluluklarını ve yetkilerini ayrıntılı bir şekilde aktarılmasına yönelik yönlendirme eğitimlerin verilmesine, yeni işe başlayan çalışana ayrıntılı bir oryantasyon süreci uygulanması gibi uygulamalar olması,

- Rol çatışmalarını ve rol belirsizlik oranlarını düşürmek amacıyla, rol göndericilerden çalışana uygun olmayan talepler ve beklentiler geldiğinde, taleplerin değeristirilmesi konusunda rol göndericilerin çalışanın işini kolaylaştırması,

- Çalışanların işleriyle ilgili olan karar alma süreçlerinde onlara destek verilmesi,

- Çalışanların yerleri değeristirilerek, diğer alanlarla alakalı bilgi sahibi olmalarını sağlamak,

- Bir işe gerçekleştirilirken rolün gereği, işe gerçekleştirecek kişiden neler beklendiği ve bu işe gerçekleştirirken kişinin hangi alanda bilgiye ve desteğe ihtiyaı olduğunun belirlenebilmesi için işe veya rolü gerçekleştiren kişi için kendisinden ne beklenen görev hakkında rapor oluşturulması,

- Çalışanın birden çok rolü üstlenme pozisyonunun engellenmesi,

- İletileşim etkililiği artıracak sosyal aktivitelerin arttırılması.

Kurum içinde çalışanların kendilerinden beklenen görevleri veya rollerinin açık ve net bir dilde anlatılması işlerini daha iyi ve rahat yapmalarına, kendi rolünü daha iyi tanımlamasına, diğer çalışanların veya üstlerinin kendilerinden neler beklediğini daha iyi algılamasına ve ona göre çalışmalarına katkıda sağlar (Taşdelen, 2000).

Dünden bugüne günümüze kadar uzanan rol belirsizliği terimi üzerine belli başlı çalışmalar yapıp konu en ince ayrıntısına kadar işlenmektedir. Günümüz şirket ve kurumlarında yönetim ile departmanlar arasında hali hazırda bir planlama ve iletişim açısından yoksun olmalarından ötürü örgütlerde rol belirsizlikleri artmaktadır. Çalışan kişi rol takımında bulunan diğer kişilerin beklentileri doğrultusunda işini yapmaya önem vermektedir. Bu nedenden ötürü çalışanın görev tanımına ilişkin rollerini yerine getirirken yaşanan sorunlar, günümüz de ki örgüt yapıları için bu sorunları düzeltmezlerse eğer aynı sorunların tekrar yaşanması mümkün kılınacaktır (Esatoğlu ve diğ., 2002).

1.4.1. Rol Belirsizliği Türleri

Özkalp ve Kırel (2003), rol belirsizliğinin türlerine ilişkin yapılan sınıflandırmaları görev ve role ilişkin belirsizlik olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Bunlar, görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizliktir.

Görev Belirsizliği: Kurumlarda çalışanların işleriyle alakalı nelere becerilerinin yatkınlık düzeyinin ve yetkisi olduğunu, görev tanımlarını, sorumluluklarını bilmemesi, hedeflerin açık ve anlaşılır olmaması iş tanımlarını yeterince idrak edememe ve yetersiz olması durumudur. (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

(Tabakoğlu, 2016)' ya göre görev belirsizliği, kurum çalışanlarına hangi görev tanımının tam anlamıyla söylenmemesi ve ne yapacağını aktarılmamasından kaynaklanır. Rol ile ilgili beklentilerin neler olduğunun net olarak belirtilmemesi, yetersiz bilgidir kaynaklanmaktadır. Bilgi eksikliği ile rol belirsizliği arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bu bilgi eksikliğinin artışı, rol belirsizliğinin derecesini de artırır. Verilen görevler, net bir şekilde açıklandığı takdirde çalışanlar işleri konusunda daha çok bilgi sahibi olacaktırlar. Rol teorisine göre, sürekli yaşanan rol belirsizliği iş tatminsizliğine neden olduğu gibi örgüt içerisinde de iletişim eksikliğine ve bozukluğuna neden olabilir.

Bir diğer rol belirsizliği türü olan sosyal-duygusal rol belirsizliği ise, çalışanın üstleri ile çalışma arkadaşları tarafından nasıl bir kalıba sokulacağından ve ne şekilde değerlendirileceğini, kurumda ki rol takımı arkadaşlarını analiz ederken gerekli fikre ve bilgiye sahip olmamasından ve bunu bilmemesinden kaynaklıdır. Yüksek yoğunluklu fazla mesaili iş tempolarında çalışan kurumlarda çalışanın iş yükünün

fazla olmasından dolayı yönetici bölümünde görev alan kişiler çalışanlarına gerekli ilgiyi gösteremediğinden ve yeterli zaman ayıramadığından yöneticiler ve çalışanlar arasında bir kopukluk olmakla birlikte geri bildirim alamamaktadırlar. Bu sebepten ötürü çalışan personel çalıştığı kuruma ne oranda katkı ve fayda sağladığını bilememekle birlikte belirsizlik yaşamaktadırlar (Kundakçı, 2003).

Bir diğer ifadeyle sosyal-duygusal rol belirsizliği durumu kişinin kendi becerilerinden emin olmamasıyla birlikte rol takımında ki çalışma arkadaşlarının kendisini nasıl tanımlayacağını ve nasıl bir yapıda değerlendireceğinden emin olmamasıdır. Çalışanlardan geri bildirim alınmadığı takdirde veya herhangi bir değerlendirme notu olmadığından bu belirsizlik durumu ortaya çıkar. Bu belirsizlik türü rol performansının devam ettirilememesiyle ilişkili psikolojik sonuçlara ve kişisel rahatlığa ilişkin fikir üretmemesi durumunda da ortaya çıkabilmektedir. Sosyal-duygusal belirsizlik yaşayan kişi içinde bulunduğu kuruma ve kurumun hedeflerine nasıl bir fayda sağlayacağını bilememesi durumundadır. Bu durum yanı sıra kişinin kendi hedefleri ve gerçekleştireceği işleri de bilememesi durumunu beraberinde getirmektedir (Bumin ve Şengül, 2000).

Özkalp ve Kırel (2003)'e göre ise Sosyal-duygusal belirsizlik, çalışan kişinin kendisinin özelliklerini ve kriterlerini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığına veya diğer personellerden de bir geri bildirim alınmadığında sosyal-duygusal belirsizlik ortaya çıkmaktadır.

1.4.2. Rol Belirsizliği Nedenleri

Rol belirsizliğinin nedenlerinden bahsedecek olursak; çalışan personelin kurum içi yetkilerini bilmemesi statüsünü benimsememesi ve örgüt ile arasında ki iletişimsizlik, örgüt hedefi ile alakalı çalışana gerekli bilgi verilmemesi, şirketin misyon ve vizyon değerleri hakkında çalışanın bilgilendirilmemesi, çalışanların işletmedeki yetkileri hakkında bilgi sahibi olmaması, işletmenin hedeflerin yöneli çalışanların bilgilendirilmemesi ve kişilerin çalışma zamanını nasıl kullanacağını bilmemesi, görev yetki ve sorumluluklarının açıkça belirtilmemesi gibi nedenler örgütsel rol belirsizliğinin nedenleri arasında gösterebiliriz (Erkenekli vd., 2010).

Kişisel faktörler ise, rolün sorumlusu olan çalışanın kişilik özelliklerinden kaynaklanan faktörlerdir. Çalışan rolüne göre yapacağı işi kafasında kurar ve kendince

bir algı yaratır, bu algısına göre şekillendirdiği rolü üstlenip onu uygulayacaktır. Çalışan rolü algısından geçirerek son şeklini vermektedir. Ancak çalışan kişi bu rolünü yanlış veya eksik algıladığında işinde belirsizlik yaşamaktadır (Başaran, 2008).

İş ortamının büyük ve düzensiz bir durumda olması, beklenmedik yönetsel değişikliklere bağlı olarak yeniden düzenlenme ve yönetim anlayışının yapılanmasının gerekmesi, aynı zamanda çalışanında etkilendiği yenilik anlamında yapılan değişiklikler, rol takımında birlikte çalışması gereken kişilerin kendilerine ve üstleneceği rol takımlarında çalışması gerektiği ve daha etkileşim içinde olduğu bir fikir alışverişinin gerçekleşemediği durumlarda rol belirsizliğinin ortaya çıktığını görürüz. Bunun yanı sıra kişinin kendi rolünü benimseyemeyip karar verme hakkına sahip olmaması, çalışan personelin kendilerinden beklenen ve kendilerini nasıl değerlendirildiğini bilmediği gibi durumlarda da rol belirsizliği ortaya çıkar. Kurumlar ki çalışan personelin yaptığı işlerle alakalı kendisinden beklenen performansın gerçekleşmemesi ve bunları davranışına aktarabilmesi için bilgilendirilmemesi, çalışanın kendisine net bir şekilde aktarılmaması da rol belirsizliğinin en temel nedenlerindedir (Topuz, 2006).

1.4.3. Rol Belirsizliğinin Sonuçları

Rol belirsizliği her bireyde farklı etkiler yaratmaktadır. Bazı bireyler rol belirsizliğinden düşük düzeyde, bazı bireyler ise yüksek düzeyde etkilenmektedirler (Şimşek vd., 2003). Bu belirsizlikler iş ortamında etkin bir iletişim yoluyla indirgenebilmektedir (Keçecioğlu, 1998, Aktaran Alıcı, 2019). Rol belirsizliği sonucunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlardan bazıları;

Genel tatmin olamama ve fiziksel olarak zorlanma durumu,

İnsan kaynaklarının etkili kullanılamaması,

Yapılan işin amaçlarını ve tam anlamda ne olduğunu bilmemek çalışanda işe yaramadığı hissi yaratabilir, bu da gergin ve isteksiz bir biçimde çalışmasına sebep olabilir. Ayrıca sorumluluk alanlarının net bir biçimde belirtilmemiş olması, çalışanda çelişki oluşturacaktır.

1.5. Örgüt

Örgüt kavramı dünden bugüne belli başlı bilim insanları tarafından incelenmekte olup ortak bir hedefe yönelik bazı çalışmaların organize edilip bu çalışmaların yürüten topluluk olup bazı bilim insanlarına göre ise birlikte olmaktan daha ileri gelen, bizim elimizde olmadan mecburen ortaya çıkan toplumsal sosyal bir yapıdır. İster mecburiyetten meydana gelsin, isterse bir hedefe ulaşmak için insanlar bir araya gelsin, örgüt insanlık tarihinde hep bir ihtiyaç olmuştur (Sayın, 2008).

(Karcıoğlu, 2001)'e göre; Örgüt; tek başına hedefe ilerleyemeyen isteklerini karşılayamayan insanların, aynı hedef için toplanan insanların belli bir ortak amaca sahip ve bu amacı gerçekleştirmek üzere maddi, manevi, yetenek, güç, bilgi, beceri ve fikirlerini ortaya koyduğu kendi hür iradeleriyle veya hedefi gerçekleştirmek adına mecbur kaldıkları belli bir düzene göre paylaştıkları grup ve grupları oluşturur.

Örgütler, belirli misyon ve vizyonları gerçekleştirmek için istekli veya isteksiz bir araya gelmiş insan gruplarıdır. Bu amaçları ve hedefleri gerçekleştirebilmek, günümüz dünyasın da rekabet edebilmek, devamlılıklarını sürdürebilmek için örgütler en temel birimi olan insan etkenini en verimli ve en aktif şekilde elinde bulundurmaları ve kullanmaları gerekmektedir (Usufli, 2020).

Örgüt kavramı iki farklı anlamda açıklanabilir. Birincisi belli bir hedefe ve amaca yönelik toplanmış bir yapı, önceden planlanmış ilişkilerin kurulduğu insanlardan oluşan topluluk anlamına gelen örgüttür. İkinci manada ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlam da verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Turgut, 2020).

1.5.1. Örgütsel Destek

Algı üstüne ortaya çıkan bir kavram olan örgütsel destek bir kişiye negatif etki yaratan bir durum iken başka bir kişi için pozitif olarak kabul edilebilir. Bu durum döngüsünde kişinin etrafı hakkında ki değerlendirme ve düşüncelerden öteye gitmektedir ve bu kişiden kişiye değişkenlik içinde olduğunu görürüz. Çalışanların destek algılarını kurumun hedefleri doğrultusunda normları, politikaları, işlem ve faaliyetleri de yön vermektedir. Buna istinaden çalışan personel, kurumun onların

yanında olduklarını gördüklerin de etkili ve verimli çalışma göstermektedirler (Tamer ve Bük, 2020).

Örgütsel destek kavramı çalışanların birbiriyle sosyal bir etkileşim içinde olduğu zaman dilimini tanımlamaktadır. Bu etkileşim ve iletişim süresince çalışanlar içinde, kişi ile grup veya gruplar arasında gerçekleşebilir. Örgütsel destek, kurumun çalışan personeline nasıl yaklaştığını ve nasıl yardımcı olduğunu inceler. Kurumdan alınan destek ve yardım çalışanın kuruma olan bağlılığını güçlendirir.

Belli kaynak ve kitaplardan incelendiği zaman örgütsel destek algısı ile ilgili bazı tanımlar mevcuttur. Bu açıklamalar aşağıdaki gibidir:

- Çalışan personelin kurum içerisinde ki gösterdiği çalışma azmini kurum tarafından ödüllendirilip takdir gördüğünde kendilerine örgüt tarafından değer verildiğini hissetmektedirler. Bu sebeple ihtiyaç duyduklarında örgütün yanında olacağına dair güvenini ortaya koyar.
- Örgütsel destek, algılanan işveren bağlılığının bir ölçüsüdür ve örgüte karşı bir bağlılık yapısı oluşturur.
- Çalışanın, kurum tarafından kendisine ne kadar destek verildiği ve yardımcı olduğunu gördüğü ve kuruma ve işverene duyduğu güveni hissetmesi ve düşünmesidir.
- Örgütlerin, çalışanlarının iş hayatında ve sosyal yaşamında mutluluğunu ne kadar önemseydiğini ve yaptıkları katkılara aynı oranda ödüllendirdiği ile ilgili çalışmaların tümüdür.
- Çalışanların bağlı bulunduğu örgüt tarafından, çalışanın sağladığı katkı, mutluluk ve çalışma azmine gösterilen katkının ve değer algılanıp karşılığının verilmesidir. (Usufli, 2020)

1.5.2. Algılanan Örgütsel Destek

Gökdağ'a (2004), Anadolu Üniversitesi Yayınları göre Algı, kişilerin durumları ve durum içerisinde ki olayları bu olaylar içerisinde gelişen ilişkileri anlama ve idrak etme sürecidir.

Algılama da, duyu organlarımızı kullanarak insanları görerek, duyarak, koklayarak, dokunarak elde ettikleri bilgilerden yola çıkarak kendileri için

tanımlanabilir bir duruma getirme sürecidir. Algılama ile kişi, belli başlı çevreden gelen bilgileri aldırılmazken, yeri geldiğinde de çevreden gelen ilgi çekici bilgileri seçmektedir. Çevreden gelen bu ilgi çekici bilgiler kişiden kişiye farklılık gösterir. Bu durum kişilerin birbirinden farklı kişilik özelliklerine, hissiyata ve kültürel inan ve değerlere sahip olduğunu gösterir. Nitekim de algılama sürekli gerçekleşen ve aynı zamanda sürekli değişen bir süreçtir. (Eren, 2004.).

Dünden bugüne yapılan araştırmalar ve tanımlamalar sonucu algı, kişileri, kişilerin yaşadığı durumları ve kişiler arası iletişim ve ilişkiyi anlama süreci iken algılama; bireyin duyuları ve içgüdüleri yardımıyla yakınlarını ve çevrelerini benimseme sürecidir. Kişi etrafında ki olaylar akışında içinden gelmesi veya gelmemesi durumuna algılama sürecinden sonra karar verilmektedir. Algılama sürecinde her kişinin tek ve özel olmasından ötürü kişiye göre değişen bir durumdur. Kişi gündelik yaşamında sık sık çevresini değerlendirerek belli başlı algılar belirlemekte ve bu algıların sonucun da hareketlerinin temelini atmaktadır (Kalağan, 2009).

Örgütsel destek, kurum çalışanlarının kendi içinde kişinin kendisi ile ilgili kişisel algı değerlerini pozitif yönde etkileyen bir davranış biçimidir (Çetin ve Alacalar, 2016).

Bir başka tanımlamaya değinecek olursak örgütsel destek, çalışanlarının kurum içerisinde gösterdiği başarının ve verimli iş gücünün takdir edilip ödüllendirilmesi ve çalışanlarının mutluluklarının önemsenmesi olarak tanımlanmıştır (Eser, 2011).

Bireyin çalıştığı yerde destek görmesi ve kendini değerli hissetmesi, her zaman çalıştığı işletmede yalnız olmadığını hissederek güven duygusu içinde çalışması, algılanan örgütsel destek olarak tanımlanmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010).

Kraimer ve Wayne (2004) algılanan örgütsel desteği üç başlıkta toplamışlardır. Bunlar;

- -Düzenleyici örgütsel destek algısı: Çalışanın ailesi ile uyum içinde olması göz önünde bulundurularak iş transferi sürecinin sağlanması.
- -Kariyer ile ilgili örgütsel destek algısı: Bireyin kariyer gelişiminin örgüt tarafından sağlanması ve desteklenmesi.

- -Finansal örgütsel destek algısı: Örgüt çalışanlarının finansal anlamda ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışana motivasyon sağlayacak ödül sisteminin uygulanması (Akt. Kenek, 2017).

1.5.3. Örgütsel Destek Kuramları

Örgütsel destek kuramları kendi içinde 5'e ayrılır. Bu kuramlar; Sosyal değişim kuramı, karşılıklı ilişki normu kuramı, örgütsel destek kuramı, lider-üye değişimi kuramı ve ERG kuramıdır.

Sosyal Değişim Kuramı; Tarihte sosyal değişim kuramı 1964 yılında ilk defa Blau tarafından ortaya çıkmıştır. Kurum içerisinde çalışan personel ve yönetici kişiler arasında ki birbirlerine olan desteği geliştirmek amaçlı öne sürülen bir çalışma olmuştur. Blau (1964)'ya göre birbirine olan güven, bağlılık ve destek ilişkileri bu kuramın en temel özellikleridir. Sosyal değişimde elimize geçen kazanç maddi açıdan değil de taraflar arasında ki sevgi saygı ve güven ile gösterilmektedir. Kurumda, yönetim ve yönetici ekibi kendi çalışanlarının özelliklerine uygun iş imkânı ve şartları sağladığında ve çalışanlarını destekleyip ödüllendirmeye başladığında sosyal değişim başlar. Bu değişime karşılık vermek amaçlı olarak da çalışanlar çalıştıkları kuruma ellerinden gelen desteği ve çalışmayı gösterirler. Bunun sonucunda karşılıklı fayda gerçekleşir ve sosyal değişim ilişkilerinin meydana geldiğini görürüz (Çakır 2017).

SDK (Sosyal Değişim Kuramı) temelinde üç bulgu ile tanımlanır. İlk bulgu kişilerin akılcı olmasıdır. Kişiler farklı seçenekler arasında kendilerine en çıkar sağlayıcıyı seçerler. Zarar göreceği bir işten kaçınır veya en az hasarı göreceği seçenekleri seçerler. İkinci bulgu ise azalan marjinal fayda ilkesidir SDK tarafından bu bulgu kişinin eline geçen mükafatın değerinin az bir süre içinde anlamını yitirerek belli bir sonuca geldiğinde artık kişi için bir anlamı olmayacağını görebiliriz. Son olarak üçüncü bulgu ise kişiler özel hayatında ve iş hayatında verdikleri emekle aldıkları karşılığın bir olmasını isterler. Lakin bireyler yaptıkları işten aldıkları karşılıktan mutluluk sağlarsa bu ilişkilerin yolunda gittiği söylenebilir. Diğer türlü mutsuzluk oluşur ve kişiler ilişkilerini sonlandırmaya veya iş yerinden ayrılma gibi kararlar alabilirler (Emre, 2018).

Karşılıklı İlişki Norm Kuramı; Karşılıklı ilişki norm kuramı (The Norm of Reciprocity) 1960 yılında Gouldner tarafından ilk olarak incelenmiş ve ileri

sürülmüştür. Sosyal değişim kuramında ki gibi çalışanların kuruma sağladığı faydalara karşılık olarak pozitif yaklaşmayı temeli edinmiştir. Karşılıklı ilişki norm kuramı evrensel bir özelliكتedir. Lakin bireylerin karakterlerine göre, karşılaşılan olayların sebebine ve sonuçlarına verilen değere göre de farklılık gösterilebilir. Çalışanların kurum içerisinde yöneticilerden veya üstlerinden gördükleri muamele ve tutum biçimi adaletli olması durumunda karşılık verme ihtiyacı duymaktadırlar (Gürbüz, 2012).

Karşılıklı ilişki kuramında pozitif yaklaşmanın yanı sıra en temel ana kavram 'güven' dir. Çalışan personel ve kurum arasında oluşan iletişim kopukluğu ve üstlerin asları ihmali kurumun işleyişini yavaşlatabilir. Kişi kurum adına başarılı bir iş yaptığın da üstlerinden ödüllendirilme ve takdir edilme beklentisi içine girer ve bu inanç diğer tüm çalışanlar adına da gözükmelerini ister. Örgüt ise bu durumda iyi iş getiren çalışanın onun istek ve arzularını yerine getirmek için elinden geleni yapar ve gereken performansı daim bir şekilde göstermesinde yardımcı olacaktır (Boyacı, 2017).

Örgütsel Destek Kuramı; Örgütsel destek kuramı Rhoades ve Eisenberger tarafından 1986 yılında ortaya sunulmuş bir kuramdır. Sosyal mübadele kuramı ve karşılıklı ilişki kuramına dayanmaktadır. Çalışanların kurum içinde kişilere özgü özellikler suç yüklemesi gibi eğilimlerin görülmesi sebebiyle bu kuramı geliştirmişlerdir (Engin, 2015).

Örgütsel Destek Kuramı, çalışanların tüm gereksinimlerini gidermek ve sergiledikleri performansı değerlendirip, gayretleri sonucu kuruma sağladıkları yarar neticesinde çalışanların mutluluklarına özen gösterilmesi şeklinde ifade edilir. Bu kuram daha çok örgütün, personellerinin değerlerini fark edip özgüvenlerini yüksek tutmaları ve kendilerini benimsemesini önemsemektedir (Duman, 2015).

Lider-Üye Değişimi Kuramı; Lider-Üye Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory) Bu kuramın temelinde sosyal mübadele ve karşılıklı ilişki norm kuramı yatmaktadır. Lider-Üye Değişim Teorisi (LÜDT) temelleri, Graen ve arkadaşlarının literatüre kattıkları çalışmalar ile ortaya çıkmıştır. Bu teoriyle birlikte çalışma ortamındaki ast-üst ilişkisi mesafe içermemekte; tam tersi yakın, samimi ilişkiler içermektedir. Bunun sebebinin de sosyal etkileşimden kaynaklandığı söylenmektedir. Bu sayede taraflar arasında, adalet ve eşitlik açısından güven duyulan bir bilgi alışverişi olacağı düşünülmektedir (Berk, 2016). Bilgiye rahat bir şekilde

ulaşmayı, karşılaşılan sorunu destek ve katılım ile kolaylıkla çözmeyi savunmaktadır. Değişim ne kadar anlamlı ise, tüm örgüt çalışanlarına o ölçüde fayda sağlayacaktır. Bu faydalar bireyin yaptığı iş ve örgüt ile kurulan bağında, iş performansında artışa sebep olacaktır (Kanbur, 2015).

ERG Kuramı; Clayton Alderfer tarafından ortaya konulmuş bir kuramdır. Bu kuram için ihtiyaçlar ilk önceliktedir. Bu ihtiyaçları oluşturan üç boyut; var olmayı, bağ kurmayı ve gelişimi kapsamaktadır. Var olma kişinin yaratılış gereği sahip olması gereken sindirim boşaltım gibi fizyolojik açıdan duyduğu gereksinimleri kapsar. Bağ kurma, kişinin çevresindekilerle anlamlı ilişkiler kurma isteği olarak açıklanabilir. Bu boyutta duygu ve düşüncelerin başkalarıyla paylaşımı söz konusudur ve bu yolla bağ kurma gereksinimi karşılanmaktadır. Gelişim boyutunda kişinin yeteneklerinin farkına varıp bunları etkin bir şekilde kullanmasından söz edilir. Kişinin bu yeteneklerini geliştirerek ve yenilerini kazanma isteğinde olarak etrafındakilere örnek teşkil etmesi, ilham vermesi gelişim boyutunda gerçekleşir (Torlak, 2008).

ERG Kuramıyla birlikte örgütsel destek ve lider-üye değişimi kuramları arasında olumlu bir ilişki kurulmuşsa; iki kuram arasındaki olumlu ilişkinin sağlanmasını sağlayan bu kuramdır. Çalışanların etkileşiminin sağlanması ve gereksinimlerinin karşılanması örgüt tarafından sağlanmaktadır. Bu sayede, örgütün sağladığı destek ve gayreti gören çalışanlar, iş ilişkilerini önemseyerek dikkatle davranmaktadırlar (Karayel, 2016).

1.5.4. Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Örgütsel desteği etkileyen faktörlere bakacak olursak Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından 3 ana başlık altında toplanmıştır. Bu ana başlıklar ise; bireysel faktörler, örgütsel ve yönetsel etmenler ve işin niteliğidir.

Bireysel Faktörler; Bireysel faktörler kendi içinde cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi ve kişilik olmak üzere beş başlık altında toplanmıştır.

Yaş; Bireysel faktörlerin alt başlıklarından olan yaş incelendiğinde çalışanın yaşın örgütsel destek ile arasında olumlu veya olumsuz bir bağlantı olup olmadığı konusun da henüz net bir açıklama yapılmadığı görülmüştür. Bazı çalışmalar da yaş ilerledikçe örgütsel desteğin arttığını görürken, bazı çalışmalarda ise yaş ilerledikçe

örgütsel desteğin düştüğünü görürüz. Bir takım çalışmalarda ise yaşın örgütsel destekle bir bağlantısı olmadığını yansıtır (Emre, 2018).

Cinsiyet; Dünden bugüne her zaman iş hayatında kadın ve erkeğin beklentileri birbirleri ile aynı değildir. Çünkü erkekler hırsı ve gururu gereği başarı odaklı yaklaşırken her şeye kadınlar daha çok huzurlu ve güvenli ortam ve etkili iletişimi hedefler. Bu durumda yeni bir işe veya mevkiye geçiş yaparken de fikir ayrılıkları yaşanır. Bakıldığı zaman erkekler ilerleme ve mevki kazanma ve ilerleme imkânları gibi ödülleri, kadınlar ise yarattıkları huzurlu ortamı bozmamak ve özgüvenleri yükseltecek destekleyici bir ortam oluşturmaktadırlar (Bozkurt, 2007).

Kıdem; Algılanan örgütsel destek, yıllar boyu dâhil olunan ve hizmet edilen örgütte kıdem ile birlikte artmaktadır. Bu algı pozitif yöndedir. Çünkü çalışan ile örgüt arasında uzun yıllar sonucunda güçlü bağlar oluşması beklenir (Çınar, 2013). Kıdem ile birlikte algılanan örgütsel desteğin negatif yönde etkilendiğinin belirlendiği bazı çalışmalarda; geçen yıllar sonucunda tartışma ortamlarının oluşması ve karşılıklı memnuniyetin azalması bu negatif ilişkiye sebep olarak gösterilmiştir (Fındık, 2011).

Kişilik; Kişinin sosyal ortamlardaki tutumları, sahip olduğu özellikleri, karakteri, çalışma ortamındaki olaylara karşı yaklaşımını da etkilemektedir. Bireyler arası farklılıklar örgüt içerisinde gerçekleşen faaliyetlerin herkes tarafından farklı algılanacağını gösterdiği gibi aynı zamanda da örgüt destek algısının da herkes tarafından farklı algılanabileceğini, faaliyetlerin her birey için örgütsel destek algısı üzerinde farklı etkiler oluşturabileceğini göstermektedir. Örneğin; olayları kendine karşı bir tehdit olarak algılayan biri veya ortamda kendini göstermekte ve fikirlerini açıkça belirtmekte güçlük çeken biri için örgütsel destek algısının oluşması güç olacaktır. Dolayısıyla bireyler arası algılardaki değişkenlikler örgütsel desteği algılamada da farklılıklar gösterecektir (Demirer, 2018).

Eğitim Düzeyi; Yoon ve Lim (1999) yapmış oldukları çalışmada eğitim yoluyla kendini geliştirme ve bu yolla yükselmenin örgütsel destek algısını pozitif anlamda etkilediğini söylemişlerdir (Ergin, 2018). Belli başlı yapılan çalışmalardan farklı Akalın (2006), lise mezunu olan çalışan personelin üniversite mezunu olan çalışanlara istinaden algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha yüksek olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bu durumu eğitim düzeyi yükseldikçe beklentilerin daha yüksek olduğundan algılanan örgütsel destek düzeyinin düştüğü şeklinde yorumlamıştır.

Bunun nedeni olarak da eğitim düzeyi bireyin yaşam kalitesini statü artışını algılarını ve özgüvenini etkileyen bir unsur olduğunu açıklığa kavuşturmuştur. Fuller ve arkadaşları (2006) ise, algılanan örgütsel destek ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki görememişlerdir.

Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler; Örgütsel desteği etkileyen bir diğer faktör ise örgütsel ve yönetimsel faktörlerdir bu faktörler kendi içinde altı başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar; Yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik, kişisel gelişim olanakları, destekleyici örgüt kültürü ve örgütsel ödül sistemidir.

Yönetici Desteği: Örgütsel desteği etkileyen faktörler arasında yönetici desteği en temeli ve önemlisidir. Çalışanların iş hayatında her türlü ihtiyaç ve gerekçelerini temsil eden kişiler yöneticiler olduğundan yönetici çalışan gözünden çok önemlidir. Buna istinaden yöneticiden çalışanına verilen destek, ilgi ve alaka çalışan kişi için örgütsel destek algısını üst seviyeye çıkartır (Yenici, 2018). Bugüne kadar yapılan çalışmalarda yönetici desteğinin her zaman örgütsel desteği olumlu yönde etkileyen bir unsur olduğu görülmektedir. Yöneticinin çalışanına her zaman onun o kurumun bir parçası olduğunu kurum için önemli olduğunu sağladığı sürece örgütsel desteğe olumlu yönde bir katkı sağlayabilir. Ancak bunu üst seviyede tutmak için yönetici ile çalışanın ilişkisinin güçlü olması gerekir. Örgütsel desteği, yöneticinin desteği ile ayakta durduğuna dair çalışan ana başlıkları şu şekildedir (Yıldız, 2008).

Bhathumnavin (2001) yönetici desteği algısını üç boyutta incelemiştir; Duygusal Destek: sevgi, saygı, kabullenme, önem gösterme gösterilme, empati kurma gibi duygusal etkenler örgütsel desteğin gelişmesinde yardımcı olur. Bilgisel Destek: yapılan şirket içi eğitimler veya iş performansı ile alakalı geri dönüşler yapılması, sunumların ve performansın değerlendirilmesi ve bilgi birikimi paylaşma adı altında yapılan destek. Maddi Destek: çalışan kişinin işi yapabilmesi için gerekli malzemelerin ihtiyacı karşılığında finansal desteklerin olması.

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, örgütsel desteği etkileyen bir diğer faktörlerdendir. Örgütsel adalet kurumda çalışan kişilerin şirkete verdiği verimliliği ve çalışanların iş doyumunu işten tatmin olma durumunu etkileyen faktörlerdendir. Kurumda çalışanlar ile alakalı tüm yapılandırma ve organizasyon sürecini çalışanlar tarafından nasıl karşılanıp algılandığını gösterir (Cömert, 2016).

Çalışan personeller kurumları için verdikleri emekler ve harcadıkları zamanlar karşılığında mevki, maaş, itibar gibi şeyler kazanmaktadırlar. Kuruma sağladıkları katkı ile kurumun çalışanına sağladığı yararı diğer çalışanlarla kıyaslayıp örgütsel adalet algısını kendi içinde belirlemektedir. Çalışan eğer kurumda adalet olmadığını kendi açısından belirler ise örgütün amaç ve gereçlerine zarar vermesi mümkündür (Köroğlu, 2018).

Bu sebepten ötürü kişi günlük yaşantısından fazla zaman geçirdiği ortamlardan oluşan kurumlarda, adalet algısının sürekli olmasını ister (Bal, 2018).

Psikolojik Güvenlik: Çalışanlar çalıştıkları kurumlarda örgütsel desteğin olumlu veya olumsuz yönde farkına varırlarken aslında çalıştıkları yerde psikolojik güvenlik ararlar. İş yerlerinde psikolojik iklimler mevcuttur. Bunlar kendini anlatma, açıklık ve destekleyici yönetim olmak üzere üç faktördür. Destekleyici yönetim yoğun iş temposunda çalışanına tanınan tolerans, gösterilen esneklik ve haliyle çalışanında kendine olan güveni ve kontrol duygusunu oluşturan bir faktördür. Ayrıca da kurumun taktik ve şirket içi politikalarının açık bir şekilde anlatılması halinde yaptıkları işin sonucunda kendini rahatça ifade edebilen ve güven sorunu yaşamayan personellerin örgütsel destek algılarının da daha fazla olduğunu görmekteyiz (Selçuk, 2013).

Kişisel Gelişim Olanakları: Günümüzde artan insan gücü artık rekabet aracı haline gelmiştir. Bu rekabetten en çok yararlanan şirketler personellerine pazarlanabilir ve taşınabilir yetenekleri kıstas haline getirme ve elde etme fırsatı sunmaktadırlar. Örgüt burada dolaylı yoldan çalışanına her zaman kendini geliştirmesi gerektiğini kişisel gelişimini daim tutması gerektiğini aşlamaktadır. Bu nedenden ötürü de kurum çalışanına kişisel gelişim imkânları sağlaması örgütsel destek algısının faktörlerindedir (Özer, 2014).

Kişisel gelişim olanakları yönünde, personellerin örgütsel destek algıları şirket içi veya şirket dışı eğitimlerini kıstas alırlar. Çalışan kişide bu durumda şirketinin ona bu eğitimler vasıtasıyla yatırımda bulunduğu her zaman farkındadır (Çınar, 2013).

Destekleyici Örgüt Kültürü: Kurum içinde çalışanlar astları ve üstleri ile birlikte etkileşimde buldukça kurum içinde güven duygusu, inanç ve değerler güçlenecektir. Bu kültürü yükseğe çıkarmanın en etkili yolu iletişimi sağlıklı bir şekilde kurmaktan geçmektedir. Kurumlarda işine ve kurumuna bağlı sağlıklı bir iş gücü olması için destekleyici örgüt kültürünün olması kesinlikle önemlidir. Kurumda oluşan

bu kültür ortamı çalışana amaçlarını hatırlatması ve onu hep zinde tutması için birlikte çalışacağı daha fazla takım arkadaşı bulmasını sağlayacaktır. (Bozkurt, 2017).

Örgütsel Ödül Sistemi: Çalışanın gösterdiği performansa ve iş gücüne karşılık ona sunulan maaş zammı, terfi gibi kaynaklar ve ödüller çalışanların motivasyonlarını hep pozitif yönde etkiler. Bu durumda örgütsel destek algısına iyi yönde katkı sağlamaktır (Çakır, 2017).

Çalışanların duyduğu ihtiyaç ve gereksinimleri onlara ödül olarak sunan şirket, çalışanlarının performansını ve çalışanın şirkete olan güvenini her daim tazeler ve örgütsel destek algısı kurum içinde hissedilir. Ancak her ödül sistemi de örgütsel destek algısında pozitif hissedilmez. Verilen ödüllerin örgüt kültürüne uyum sağlaması ve çalışanların gereksinimlerine göre olması örgütsel destek algısında pozitif yönde etkilemektedir (Özer, 2014).

1.5.5. Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütsel desteğin sonuçları kendi içine iki gruba ayrılır. Bunlar: Psikolojik sonuçlar ve davranışsal sonuçlardır.

Psikolojik sonuçlar da kendi içinde yükümlülük duygusu, duygusal bağlılık, performans-ödül beklentisi ve stres şeklinde dörde ayrılıyor.

Yükümlülük duygusu: Bir kişi iş yerinde veya sosyal yaşantısında bir diğer kişiye pozitif yaklaşım iyi davrandığında, iyi davrandığı kişiden bu iyiliğin karşılığını bekler diğer bir deyişle davranışın karşılık bulmasına zorlar. Bu işleyiş kurumlarda da mevcuttur. Yönetim çalışanın isteklerini yerine getirip iyi yaklaştığı takdirde, çalışanın da azimle çalışıp düzene uyması onda zorunluluk hissi yaratacaktır. İşleyiş böyle sürdüğü takdirde karşılıklı bu saygı, iyi niyet ve hoşgörü sosyo-duygusal kaynakları içerir (Yıldız, 2008).

Çalışanın sorumluluk ve maneviyat duyguları ile gelişen yükümlülük duygusu, kurum ile çalışan arasında iyi niyetin karşılık bulması ve gereksinimlerin karşılanması örgütsel destek algısının oluşmasını oluşturur (Alat, 2021).

Duygusal bağlılık: Duygusal bağlılık, çalışanların çalıştıkları kurumlarla bütünleşmesi, kendini oraya ait hissetmesi kurumuna karşı hissettiği duygusal bağlıdır. Bu bağ güçlü olan personeller bu bağ ihtiyaçları oldukları için değil, kendilerini

örgütün bir parçası hissettikleri için bu kurumun misyon ve vizyonunu sahiplendikleri için örgütte devamlılık gösterirler. Duygusal bağlılığı üst seviye olan personeller çalıştıkları kurumlara yüksek bir sadakatle bağlıdırlar ve bu durumda gerekirse fazla mesai çalışması bile yapabilirler (Bayram, 2005).

Kurumlarda en çok ihtiyaç duyulan destek algısı çeşidi duygusal bağlılıktır. Çünkü bu bağ duygusu yüksek olan çalışanlar çalıştıkları kurumlara büyük fayda sağlarlar ve çalışma yaşamında devamlılık gösterir. Bu çalışanların sadakat duygusu yüksekte olup kendilerini çalıştıkları kurumlara adarlar. Yeri geldiğinde fazla çalışmaktan gocunmazlar ve her daim yüksek enerjiyle bunu yaparlar (Doğan ve Demiral, 2009).

Performans ve Ödül Beklentisi: Performans ve ödül beklentisi algılanan örgütsel destek de her zaman olumlu anlamda etkisi vardır. Kurumlar çalışanlarına ay sonu yüksek performans gösteren çalışanlarına avans, hediye, fazla mesai izni, tatil izni gibi ödül sistemleriyle çalışanlarını tatmin eder bu durum kurumda örgütsel destek duygusunu hep yüksekte tutacaktır. Bu durumda çalışanlar içinde her zaman beklentiyi yüksek tutup ay sonu veya herhangi bir zamanda yönetim tarafından ödül verilecek olması çalışanların daha iyi çalışmasını sağlayacaktır (Turgut, 2020).

Bu ödül sisteminde fazla mesai ve artı maaş gibi maddi beklentilerin yanı sıra terfi alma, itibar kazanma gibi ödüllerde çalışanın özgüvenini arttıracığından daha verimli çalışmasını da sağlar (Gürbüz, 2012).

Stres: Örgütsel destek algısı örgütte yüksek beklentilerle karşılaşıldığı da ekipman desteği ve duygusal destek sağlayarak, stres yaratan durumlardan kurtulması beklenir. Örgütsel destek algısı yüksek olduğunda stres seviyesinin az olabileceği görülür (Kaplan, 2010).

Örgütsel desteğin davranışsal sonuçları da kendi içinde performans, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işe ilişkin duygular, işte kalma isteği ve işten ayrılma niyeti olmak üzere altı etkene ayrılır.

Performans: Kurumların çalışanları için sağladığı destekler ve politika geliştirmesi, çalışanın yerine getirmesi gereken sorumluluklarından fazla bir performans göstermesi algılanan desteği pozitif yönde yukarı çeker. Çalışanları ve kurumu dış risklerden koruma, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olma ve çalışanlarına her daim destek olma onlara önerilerde bulunarak güven ortamı yaratarak çalışan

personellerinin halinden anlayarak onların performanslarını en üst seviyeye çekebilirler. Böylelikle iş gören yüksek performans gösterip kurumuna gerekli sorumluluğu aldığını gösterir (Naktiyok, 2015).

Örgütsel bağlılık: Örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasında her zaman pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanlar kurumdan destek gördükleri takdirde, her zaman olduklarından fazla kuruma bağlılığını göstermektedir (Karayel, 2016). Örgütsel bağlılık duygusu gelişmiş kişiler örgütlerine her zaman sadık kalıp kurumda devamlı çalışmak isteyeceklerdir. Bu durumun tersi olursa, yani örgütsel bağlılık olmazsa bir kurumda çalışan o iş yerinden ayrılmanın bir yolunu bulmaya çalışacaktır (Özdevecioğlu, 2003).

İşe bağlılık: İşe bağlılık çalışan kişinin yaptığı işten başka hiç bir şey ile ilgilenmemesi ve sorumluluklarını her zaman zamanında yerine getirmesi olarak adlandırılır. Çalışanın bir işi zamanında ve doğru bir şekilde bitirmesi yeterlilik algısının, işini bitirme isteğinin ve arzusunun yüksek olmasıyla bağlantılı olduğu görülmüştür. İş görenin özgüveni yükseldikçe yeterlilik algısı artar bu durumda örgütsel destek algısının çalışanın işine olan bağlılığını, ilgi ve alakasını yükseltmektedir (Özer, 2014).

İşe ilişkin duygular: Kurum çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaç ve beklentilerini yerine getirerek, yeri geldiğinde yanında olacağını ve yardım edeceğini belli ederek, performans-ödül beklentilerini arttırarak çalışanın işine olan ilgisini artırır. Örgütsel destek algısı kurumlarda çalışanların değer ve mükemmeliyet duygularını geliştirir ve böylelikle çalışanın işine ilişkin duygularını pozitif yönde etkilemektedir (Akbaş Tuna, 2015).

İşte Kalma İsteği: Çalışanlar kendilerini çalıştıkları kurumlarda değerli ve güvende hissetmeleri gerekir. Örgütsel desteğin yüksek olduğu, yüksek performans karşılığında terfi, ücret sunulduğunda, çalışılan ortamda pozitif ilişkiler ve bağlantılı kurulduğunda çalışanın işte kalma isteği artacaktır. Çalışanların işte kalma arzusu ve örgütsel destek algısı ile arasında her zaman pozitif bir ilişki görülmektedir. Ters bir durumda çalışanın iş yerinden ayrılmasını istemesi ona hem maddi hem manevi bir zarar sağlayacaktır (Çorbacıoğlu, 2012).

İşten ayrılma niyeti: İş gören, çalışma saatlerinden, yoğun iş temposundan ve çalıştığı yerde etkili iletişim kuramadıysa işten ayrılma niyeti göstermektedir. Dünden

bugüne yapılan çalışmalarda örgütsel destek ve işten ayrılma niyetinin arasında olumsuz bir bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır (Taştan Boz, 2012).



İKİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın amacı doğrultusunda, nicel araştırma; ilişkisel tarama ve nedensel karşılaştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi; iki veya daha fazla sayıdaki değişkenler arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli (Karasar, 2015), nedensel karşılaştırma modeli ise var olan/doğal olarak ortaya çıkmış bir durum ya da olayın nedenlerini ve bu nedenlere etki eden değişkenleri ya da bir etkinin sonuçlarını belirlemeyi amaçlayan tarama modeli (Büyüköztürk vd. 2008) olarak açıklanmaktadır. Veriler toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul İli Anadolu Yakası sınırları içerisinde kamu ve özel sektör bünyesinde yer alan spor hizmet işletmelerinde en az 1 yıl mesleki deneyimine sahip gönüllü bireyler oluşturmaktadır. Kullanılacak örnekleme yöntemi ise çalışanların tamamının örneğe girme şansının eşit ve tesadüfi olduğu, aynı zamanda araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlayan basit tesadüfi örnekleme yöntemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Araştırmanın örneklemini (n=169) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama süreci, yüz yüze anket ve online anket uygulaması şeklinde gerçekleşmiştir. Çalışmalara katılan gönüllülerden kişisel bilgi formu, rol çatışması, rol belirsizliği ve algılanan örgütsel destek ölçeklerini cevaplamaları istenmiştir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcılara; cinsiyet, yaş, statü (görevi), eğitim durumu, mesleki tecrübe, olmak üzere beş soru uygulanmıştır.

2.3.2. Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Ölçeği

Katılımcıların rol çatışması ve rol belirsizliği durumunu ölçmek amacıyla Rizzo vd. (1970) tarafından geliştirilen, Schuler vd. (1977) ve House vd. (1983) tarafından güvenilirliği ortaya konulan “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği” tercih edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması bazı araştırmacılar (Yıldırım, 1996; Çelik, 2013; Ertem Eray, 2017) yapılarak geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konmuştur. Ölçek 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 1, 2, 4, 6, 9, 13. Maddeleri rol belirsizliğini, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 14. Maddeleri rol çatışmasını oluşturmaktadır. Ölçek 5’li Likert derecelendirme formundadır. Ölçeğin orijinalinde düşük rol belirsizliği puanı, yüksek rol belirsizliğini ifade etmektedir. Bu sebeple analizde kolaylık sağlamak amacıyla rol belirsizliği ölçeğinin puanları tersine çevrilerek puanlanmıştır. Rizzo vd. (1970) tarafından 1573 çalışan üzerinde uygulanan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı rol belirsizliği için 0.87, rol çatışması içinse 0.82 olarak ifade edilmiştir.

2.3.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Eisenberger vd. (1997) ile Lynch vd. (1999) tarafından kısaltılarak 8 sorudan oluşan, Akalın (2006) ve Kanbur (2015) tarafından Türkçe’ye çevrilen algılanan örgütsel destek ölçeğinin kısa form versiyonu tercih edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeği, bu değişkeni tek boyutlu olarak ele almaktadır. Analizler sırasında algılanan örgütsel destek ölçeğinde bulunan “Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor” ve “Çalıştığım işletme, eline bir fırsat geçtiğinde benden çıkarı için faydalanır.” (6. ve 7.) maddeleri ters kodlanmıştır. Kanbur (2015), ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı’nın 0.89 olduğunu ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmiştir. Ölçek 8 maddeli ve 5’li Likert yapıdadır. Algılanan örgütsel destek ölçeği toplam puan dağılımında ise 0-8 puan aralığı çok düşük, 9-16 puan aralığı düşük, 17-24 puan aralığı orta, 25-32 puan aralığı yüksek, 33-40 puan aralığı ise çok yüksek düzey olarak açıklanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 25.0 paket programına girilmiş ve analizler bu program aracılığı ile yapılmıştır. Araştırmada; dağılım analizi, tanımlayıcı analiz ve parametrik hipotez testlerinden Bağımsız örneklem T testi ve Oneway ANOVA analizi

uygulanmıştır. Gruplararası farkın belirlenmesi için ise Post-hoc analizi olarak, varyansları homojen olan grupların ikili karşılaştırılmasında kullanılan ikili karşılaştırma testlerinden daha çok tutucu (küçük farkları önemli bulan ve varyansları homojen olup örneklem grubu farklı olan gruplara uygulanabilen bir teknik olması ve gruplardaki birey sayıları eşit olmadığında da kullanılabilmesi nedeniyle LSD testinden yararlanılmıştır. İlişki düzeylerini belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi tercih edilmiştir. İstatistiksel olarak $p < 0,05$ istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1. 'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

	Değişken	N	%
Cinsiyet	Kadın	55	32,5
	Erkek	114	67,5
	Toplam	169	100,0
Görev	Antrenör/Eğitmen	121	71,6
	Yönetici	25	14,8
	Büro Personeli	23	13,6
	Toplam	169	100,0
Yaş	24-29	12	7,1
	30-35	52	30,8
	36-41	61	36,1
	42-47	24	14,2
	48 ve üzeri	20	11,8
	Toplam	169	100,0
Eğitim Durumu	Lise	12	7,1
	Ön Lisans	16	9,5
	Lisans	86	50,9
	Lisansüstü	55	32,5
	Toplam	169	100,0
Mesleki Tecrübe	1-5 Yıl	55	32,5
	6-10 Yıl	61	36,1
	11 Yıl ve Üzeri	53	31,4
	Toplam	169	100,0

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların demografik özelliklerine göre cinsiyet, görev, yaş, eğitim durumu ve mesleki tecrübe değişkenlerini cevaplayan sayısı sonuçlarını ortaya çıkartmıştır.

Tablo 2. Katılımcıların ölçeklerden aldığı puanlarının çarpıklık-basıklık ve kolmogrov smirnov testi anlamlılık düzeyi sonuçları

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık	p
Rol Çatışması	169	-,513	,111	,057
Rol Belirsizliği	169	,709	,859	,107
Algılanan Örgütsel Destek	169	-,082	-,381	,200

Tablo 2' de Kolmogrov Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, rol çatışması, rol belirsizliği ve algılanan örgütsel destek ölçeklerinden elde edilen puanlarda normallikten sapmaların anlamlı düzeylerde olduğu gözlemlenmektedir. Fakat Kolmogrov Smirnov testinin uygulanması normallik durumunun incelenmesi için kullanılan yöntemlerden sadece biridir. Normal dağılım eğrilerine bakıldığında

normallikten aşırı sapmalar olmadığı görülmüştür. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alındığında bütün puanların $\pm 1,5$ aralığında yer aldıkları tespit edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada parametrik istatistik analizler uygulanmıştır.

Tablo 3. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların betimsel istatistiği

Ölçekler	N	Min	Mak	X \pm SS
Rol Çatışması	169	6	28	15,01 \pm 3,98
Rol Belirsizliği	169	13	39	28,13 \pm 4,35
Algılanan Örgütsel Destek	169	8	40	25,27 \pm 7,56

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların rol çatışması ortalaması 15,01 \pm 3,98, rol belirsizliği ortalaması 28,13 \pm 4,35 ve örgütsel destek algısı ortalaması 25,27 \pm 7,56 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların cinsiyete göre karşılaştırılması

Ölçekler	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Rol Çatışması	Kadın	55	14,00	3,24	-2,324	,021*
	Erkek	114	15,50	4,22		
Rol Belirsizliği	Kadın	55	28,53	3,98	,824	,411
	Erkek	114	27,94	4,52		
Algılanan Örgütsel Destek	Kadın	55	25,07	9,03	,240	,828
	Erkek	114	25,37	6,78		

* $p < ,050$; ** $p < ,001$

Tablo 4 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre rol çatışması düzeyinde ($t = -2,324$; $p < ,050$) anlamlı farklılık olduğu, rol belirsizliği ($t = ,824$; $p > ,050$) ve algılanan örgütsel destek düzeyinde ($t = ,240$; $p > ,050$) istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların yaşlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

	Yaş	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Rol Çatışması	24-29 ^a	12	15,42	3,34	,749	,560	-
	30-35 ^b	52	14,25	3,25			
	36-41 ^c	61	15,48	4,39			
	42-47 ^d	24	15,33	3,60			
	48 ve üzeri ^e	20	14,95	5,13			
Rol Belirsizliği	24-29 ^a	12	28,33	5,45	,812	,519	-
	30-35 ^b	52	28,02	3,92			
	36-41 ^c	61	27,70	4,45			
	42-47 ^d	24	28,04	4,40			
	48 ve üzeri ^e	20	29,70	4,39			
Algılanan Örgütsel Destek	24-29 ^a	12	33,00	4,86	3,855	,005*	a>b
	30-35 ^b	52	25,21	7,74			a>c
	36-41 ^c	61	24,87	7,07			a>d
	42-47 ^d	24	23,61	7,69			a>e
	48 ve üzeri ^e	20	23,95	7,63			

* $p < ,050$; ** $p < ,001$

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre rol çatışması ($f_{4,164}=749$; $p > ,050$) ve rol belirsizliği ($f_{4,164}=519$; $p > ,050$) düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek düzeyinde ise ($f_{4,164}=3,855$; $p < ,050$) anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu durumun 24-29 yaş ile 30-35 yaş, 24-29 yaş ile 36-41 yaş, 24-29 yaş ile 42-47 yaş ve 24-29 yaş ile 48 ve üzeri yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Gruplararası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc analizinde 24-29 yaş aralığında olan bireylerin örgütsel desteği en iyi düzeyde algıladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Rol Çatışması	Lise ^a	12	16,33	3,52	,476	,699	-
	Ön Lisans ^b	16	15,00	3,67			
	Lisans ^c	86	14,87	4,08			
	Lisansüstü ^d	55	14,95	4,05			
Rol Belirsizliği	Lise ^a	12	27,67	3,06	,333	,802	-
	Ön Lisans ^b	16	27,31	5,02			
	Lisans ^c	86	28,14	4,58			
	Lisansüstü ^d	55	28,45	4,06			
Algılanan Örgütsel Destek	Lise ^a	12	24,42	8,56	2,842	,042*	b>a
	Ön Lisans ^b	16	29,44	5,28			b>c
	Lisans ^c	86	24,98	7,02			b>d
	Lisansüstü ^d	55	24,71	8,47			

* $p < ,050$; ** $p < ,001$

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumlarına göre rol çatışması ($f_{3,165}=699$; $p > ,050$) ve rol belirsizliği ($f_{3,165}=802$; $p > ,050$) düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek düzeyinde ise ($f_{3,165}=2,482$; $p < ,050$) anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu durumun ön lisans ile lise, ön lisans ile lisans ve ön lisans ile lisansüstü arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc analizinde ön lisans mezunu olan bireylerin örgütsel desteği en iyi düzeyde algıladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların görevlerine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

	Görev	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Rol Çatışması	Antrenör/Eğitmen ^a	121	15,21	4,17	,531	,589	-
	Yönetici ^b	25	14,40	3,23			
	Büro Personeli ^c	23	14,65	3,76			
Rol Belirsizliği	Antrenör/Eğitmen ^a	121	27,98	4,58	,254	,776	-
	Yönetici ^b	25	28,60	3,07			
	Büro Personeli ^c	23	28,39	4,35			
Algılanan Örgütsel Destek	Antrenör/Eğitmen ^a	121	24,47	7,90	3,788	,014*	b>a
	Yönetici ^b	25	28,17	6,07			
	Büro Personeli ^c	23	26,48	6,37			

* $p < ,050$; ** $p < ,001$

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların görevlerine göre rol çatışması ($f_{2,168}=531$; $p > ,050$) ve rol belirsizliği ($f_{2,168}=254$; $p > ,050$) düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek düzeyinde ise ($f_{2,165}=3,788$; $p < ,050$) anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu

durumun yönetici ile antrenör/eğitmen arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Gruplararası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc analizinde yönetici görevinde çalışan bireylerin örgütsel desteği en iyi düzeyde algıladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

	Mesleki Tecrübe	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Rol Çatışması	1-5 Yıl ^a	55	18,13	3,24	4,083	,015*	a>c
	6-10 Yıl ^b	61	15,07	3,77			
	11 Yıl ve Üzeri ^c	53	14,83	4,89			
Rol Belirsizliği	1-5 Yıl ^a	55	27,78	4,48	,261	,771	-
	6-10 Yıl ^b	61	28,28	3,32			
	11 Yıl ve Üzeri ^c	53	28,32	5,22			
Algılanan Örgütsel Destek	1-5 Yıl ^a	55	26,45	8,32	5,146	,011*	a>c
	6-10 Yıl ^b	61	25,70	7,16			
	11 Yıl ve Üzeri ^c	53	23,57	6,99			

* $p < ,050$; ** $p < ,001$

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların mesleki tecrübelerine göre rol çatışması ($f(1,068=4,083$; $p < ,050$) ve algılanan örgütsel destek düzeyinde ($f(1,068=5,146$; $p < ,050$) anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu durumun 1-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübe arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Gruplararası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc analizinde 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip çalışanların rol çatışması ve örgütsel destek düzeylerinin daha yük olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre rol belirsizliği ($f(1,068=,261$; $p > ,050$) düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların rol çatışma, rol belirsizliği ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişki

	Algılanan Örgütsel Destek	
Rol Çatışması	r	-,280
	p	,002
Rol Belirsizliği	r	,246
	p	,001

* $p < ,050$; ** $p < ,001$; $r =$ Korelasyon katsayısı; $p =$ Anlamlılık Düzeyi

Tablo 9 incelendiğinde, rol çatışması ile algılanan örgütsel destek düzeyinde arasında ($r = -,280$; $p = ,002$) zayıf düzeyde negatif yönde, rol belirsizliği ile algılanan

örgütsel destek düzeyi arasında ($r=-,246$; $p=,001$) zayıf düzeyde, negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.



TARTIŞMA SONUÇ

Katılımcıların rol çatışması ortalaması iyi seviyede olduğu, çalışanların rol belirsizliklerinin yüksek olduğu, örgütsel destek algılarının ise yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (Tablo 3). Elde edilen bulgu doğrultusunda, spor işletmelerinde çalışan bireylerin üstlenmiş oldukları iş ve işlemlerle ilgili yüksek düzeyde bir çatışma yaşamadığı ancak çalışanların iş ve işlemleri yaparken kendilerinden nelerin beklendiğini iyi algılayamadıkları, görevlerinin farkında olmadıkları anlaşılmaktadır. Çalışanların işletme tarafından gösterilen desteği yeteri düzeyde algıladıkları anlaşılmaktadır. Benzer bir çalışmada Pekel (2020) tarafından spor hizmet işletmesi çalışanları üzerine yapılan doktora tezinde çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu ifade edilmiştir. Yine Şahin ve Reyhan (2017), “Gençlik hizmetleri ve il spor müdürlüğünde çalışan antrenörlerde algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi” başka bir çalışmada antrenörlerin algılanan örgütsel desteği çok yüksek düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, benzer örneklem grubuna yönelik yapılan bir çalışma olmadığı gözlemlenmiştir. Doğan, Demir ve Türkmen (2016) tarafından “Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının Ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması” başlıklı çalışmada katılımcıların, rollerinin veya kendilerinden beklenen görev davranışlarının neler olduğunun farkında olunması konusunda problem yaşamadıkları, sadece farklı rolleri yerine getirirken daha fazla sorun yaşadıkları ifade edilmiştir. Güleç (2013)’in “rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğe etkisi ve bir araştırma” başlıklı yüksek lisans çalışmasında rol çatışmasının orta düzeyde ve rol belirsizliğinin yüksek düzeyde olduğu ifade edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre rol çatışması düzeyinde anlamlı farklılık olduğu, rol belirsizliği ve algılanan örgütsel destek düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4). Rol çatışmasında erkeklerin daha yüksek düzeyde rol çatışması yaşadıkları, rol belirsizliği ve örgütsel desteğin ise erkek ve kadınlar tarafından benzer düzeyde algılandığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle cinsiyetin rol çatışmasında belirleyici bir değişken olduğu ancak rol belirsizliği ve örgütsel destek

algısında önemli bir değişken olmadığı belirlenmiştir. Literatür incelendiğinde; Aslan (2016) tarafından Alanya Belediyesi çalışanlarına yönelik yapılan yüksek lisans çalışmasında; erkeklerin “rol belirsizliği” algısı kadınlara göre yüksek olduğu, her iki cinsiyetinde düşük bir rol belirsizliği yaşadıkları görülmektedir. Rol çatışmasının ise cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermediği ifade edilmiştir. Ünsar ve Oğuzhan (2009) tarafından imalat sektörü çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada, cinsiyetin rol belirsizliğini ve rol çatışmasını etkileyen önemli bir unsur olduğu ifade edilmiştir. Erten (2018) tarafından bağımsız denetçiler üzerine yapılan çalışmada, rol belirsizliği ve rol çatışmasının cinsiyete göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Literatürde araştırma bulgularımızla aynı doğrultuda olan ve benzerlik göstermeyen çalışmaların varlığı görülmektedir. Bu durumun yapılan araştırmalarda örnekleme yer alan katılımcıların farklı iş alanlarından gelmesi, yaşanan bölge farklılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile yapılan çalışmalar incelendiğinde, Pekel (2020) tarafından yapılan çalışmada, cinsiyete göre algılanan örgütsel destek düzeyinde farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Ulucan (2018), tarafından “Beden eğitimi öğretmenleri tarafından algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi” başlıklı yüksek lisans çalışmasında, beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetine göre örgütsel destek düzeyinde anlamlı farklılık bulunmadığını ifade edilmiştir. Çakır ve Nartgün (2018) ortaöğretim öğretmenleri üzerine yapmış oldukları araştırmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel destek algılarında anlamlı farklılık tespit etmediklerini belirtmişlerdir. Literatürde yer alan araştırmaların genel olarak bulgularımızı desteklediği, cinsiyetin örgütsel desteğin algılanmasında önemli bir belirleyici değişken olmadığını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların yaşlarına göre rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 5). Yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmamasına rağmen 36-41 yaş aralığında yer alan çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin yüksek olduğu, diğer yaş gruplarına göre görev ve sorumluluklarında çatışma ve belirsizlik yaşadıkları anlaşılmaktadır. Boz (2019)'un Sakarya bölgesinde ki kamu hastanelerinde ki hemşirelere uyguladığı çalışma sonucunda yaş değişkenine göre rol çatışması düşük olmakla birlikte bir farklılık

görülmemiştir. Yine benzer bir çalışma olan Sivuk Kara ve Kıbrıs (2016)'ın hemşireler üzerinde uyguladığı bu araştırmasında yaş değişkeni ile rol çatışma arasında benzer şekilde sonuç vermiştir. Alıcı (2019) tarafından yapılan 112 acil çalışanları üzerinde yaptığı rol çatışması ve rol belirsizliği algısının takım çalışmasına etkisi adlı çalışmada rol çatışma ortalamasının 18-24 yaş aralığında yüksek, 41 yaş ve üzeri çalışanlarında ise düşük olduğu, yaş ile rol çatışması düzeyi arasında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Yavuz (2011) tarafından eğitim sektöründe ki kadın yöneticiler üzerine yapılan çalışmada, kadın yöneticilerin rol çatışması ortalama puanları ile yaş değişkeni arasında ters yönlü (negatif) bir ilişki görülmüştür. Yapılan bu çalışmaların araştırma bulgularımızla benzer gösterdiği, dolayısıyla yaş değişkeninin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyinde belirleyici bir değişken olmadığı, yaş değişkeninin görev ve sorumluluk belirsizliği, yapılan işler ile ilgili oluşacak karmaşada bir etken olmadığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkenine göre algılanan örgütsel destek düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (Tablo 5). Bu durumun 24-29 yaş ile 30-35 yaş, 24-29 yaş ile 36-41 yaş, 24-29 yaş ile 42-47 yaş ve 24-29 yaş ile 48 ve üzeri yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc analizinde 24-29 yaş aralığında olan bireylerin örgütsel desteği en iyi düzeyde algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütsel desteğin 42 yaş ve üzeri çalışanlar tarafından düşük düzeyde algılandığı, yaş arttıkça örgütsel destek algısının azaldığı görülmektedir. Benzer bir çalışmada, Derinbay (2011), tarafından Türkiye'deki öğretmenler üzerine yapılan çalışmada, öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel destek algılarında anlamlı bir farklılık olduğu ifade edilmiştir. Alat (2021)'ın yapmış olduğu örgütsel destek algısının, çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ve işsel işten ayrılma niyeti üzerine etkisi adlı çalışmada örgütsel destek algısıyla yaş arasında farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Özer (2014)'in Türk Telekomünikasyon A.Ş. üzerinde uyguladığı çalışmada, araştırmaya katılan bireylerin örgütsel destek puan ortalamaları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Yakut Özek (2016)'nın ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada yine yaş ile örgütsel destek algısı arasında farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Erkol (2015) algılanan örgütsel desteğin bireysel özelliklere göre incelendiği çalışmasında; ortaokul öğretmenlerinin yaş ile algıladıkları örgütsel destek arasında pozitif anlamda bir ilişkide olduğu saptanmıştır. Literatürde araştırma bulgularımızı

destekleyen çalışmalar olduğu gibi aynı doğrultuda olmayan çalışmalarında mevcut olduğu görülmüştür. Bu durum örneklem grubunda yer alan katılımcıların farklı sektörlerde çalışıyor olmasıyla açıklanabilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 6). Lise mezunlarında rol çatışması yüksek çıkmasına rağmen en düşük puan lisansta görülmüştür. Benzer bir çalışmada, Yörükoğlu (2008) “özel bir hastanede çalışan sağlık personelinin rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik düzeyleri” üzerine yaptığı çalışmada, öğrenim durumlarına göre kişilerin rol belirsizliği, rol çatışmasında anlamlı bir farklılığının olmadığını saptamıştır. Bu araştırma her ne kadar bulgularımızı desteklese de farklı bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Alıcı (2019) eğitim durumu değişkenine göre rol çatışması algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ifade etmiştir. Aslan (2016), katılımcıların eğitim seviyeleri ile rol çatışması ve rol belirsizliği algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını, Köktürk (2016) “rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri” adlı yaptığı çalışmada, katılımcı öğretmenlerin rol belirsizliği ve rol çatışmasına yönelik görüşleri eğitim düzeyi ve fakülte değişkenine göre hem rol belirsizliği hem de rol çatışması görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Fisher ve Gitelson (1983) ise eğitim seviyesinin çok etkin bir rolü olmamakla birlikte, rol belirsizliği üzerinde negatif bir etki bıraktığını ifade etmiştir. Literatürde araştırma bulgularımızı destekleyen çalışmalarının olduğu gibi aynı doğrultuda olmayan çalışmaların da yer aldığı anlaşılmaktadır. Spor hizmet işletmesi çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışma düzeylerinin eğitim seviyelerine göre değerlendirildiği çalışmaların olmaması nedeniyle araştırma farklı örneklem grupları üzerine uygulanan çalışmalarla tartışılmıştır. Algılanan örgütsel destek düzeyinde ise anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu durumun ön lisans ile lise, ön lisans ile lisans ve ön lisans ile lisansüstü arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc analizinde ön lisans mezunu olan bireylerin örgütsel desteği en iyi düzeyde algıladıkları anlaşılmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanların beklenti ve tatmin düzeylerinin de farklılaşmasından dolayı örgütlere yönelik algıları da değişkenlik göstermektedir. Duman (2015) “İnovasyon performansı ve örgütsel destek algısı ilişkisi: Sivas ilinde bir araştırma” başlıklı yüksek

lisans tezinde eğitim değişkeni ile algılanan örgütsel destek düzeyinde farklılık olduğu, algılanan örgütsel destek düzeyi ilköğretim mezunlarında lise, yüksekokul ve üniversite mezunlarına göre daha düşük seviyede bulunduğu belirlenmiştir. Akalın (2006)'nın "Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz-saygı" adlı çalışmada eğitim değişkeni ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasında farklılık olduğu, lise mezunlarının üniversite mezunlarına nazaran algıladıkları örgütsel desteği daha iyi seviyede bulunduğu ifade edilmiştir. Pekel (2020) tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek düzeyinin en yüksek puanın ilköğretim mezunlarına en düşük puanın ise üniversite mezunlarına ait olduğu belirlenmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar bulgularımızı desteklemektedir.

Katılımcıların görevlerine göre rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7). Yönetici, antrenör-eğitmen ve büro personelinin rol çatışması ve rol belirsizliklerinin benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. İstatistiksel açıdan farklılık olmamasına rağmen, antrenör/eğitmen(ler) daha fazla rol çatışması ve rol belirsizliği yaşadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun antrenörlerin işletmeler tarafından görev sorumlulukların belirlenmemesi, birden fazla görevleri yapıyor olması ve görev karmaşası yaşamasıyla açıklanabilir. Literatürde spor işletmesi çalışanlarının görevleri ile rol çatışması ve rol belirsizliğinin değerlendirildiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Algılanan örgütsel destek düzeyinde ise görev değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (Tablo 7). Bu durumun yönetici ile antrenör/eğitmen arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc analizinde yönetici görevinde çalışan bireylerin örgütsel desteği en iyi düzeyde algıladıkları anlaşılmaktadır. Bunun yöneticilerin işletme uygulamalarından yakından haberdar olmaları ile açıklanabilir. Benzer bir çalışmada, Pekel (2020) katılımcıların kurumdaki statülerine göre algılanan örgütsel destek düzeyi genel skorunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Sü Eröz ve Şittak (2019), konaklama işletmesi çalışanlarının işletmedeki pozisyonuna göre algılanan örgütsel düzeyinde anlamlı farklılık bulunduğu ifade edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar, araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre rol çatışması ve algılanan örgütsel destek düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. (Tablo 8). Bu durumun 1-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübe arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc analizinde 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip çalışanların rol çatışması ve örgütsel destek düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki tecrübesi az olan bireylerin işyerinde üzerine yüklenen rollerde daha fazla kargaşa yaşamasına rağmen örgütsel desteği daha iyi algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun çalışanların kendini kanıtlama ve gösterme çabası içerisinde olmalarıyla açıklanabilir. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre rol belirsizliği düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 8). Anlamlı farklılık olmamasına rağmen 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip bireylerin rol belirsizliği daha fazla hissettikleri anlaşılmaktadır.

Mesleki tecrübe (yıl olarak) süresi arttıkça rol çatışma düzeyi azalış gösterirken rol belirsizliği artış göstermektedir. Alıcı (2019) rol çatışması algı düzeyleri ile mesleki tecrübesi arasında anlamlı bir fark olduğunu, toplam çalışma süresine göre rol çatışması algı düzeylerinin özellikle 4-6 yıl arası olan çalışanlarda anlamlı düzeyde daha yüksek bulunduğunu ifade etmiştir. Erten (2018) kıdem durumuna göre rol çatışmasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade etmiştir. Yavuz (2011) tarafından yapılan çalışmada kadın yöneticilerin çalışma süresi ile rol çatışması arasındaki negatif yönlü korelasyon ilişkisi olduğu saptanmıştır. Aslan (2016) katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile rol çatışması ve rol belirsizliği algıları arasında farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Pekel (2020) yapmış olduğu çalışmada katılımcıların mesleki tecrübelerine göre algılanan örgütsel destek düzeyinde farklılık olduğunu ifade etmiştir. Literatürde rol çatışması, rol belirsizliği ve algılanan örgütsel destek düzeyine yönelik yapılan çalışmaların bazıları ile araştırma bulguları ile aynı doğrultuda bazılarının ise benzerlik göstermediği anlaşılmaktadır.

Rol çatışması ile algılanan örgütsel destek düzeyinde arasında zayıf düzeyde negatif yönde, rol belirsizliği ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasında zayıf düzeyde, negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 9). Başak bir ifadeyle rol çatışması, rol belirsizliği ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasında ters bir orantı olduğu görülmektedir. Örneklem grubunda yer alan çalışanların iş yerinde üzerine

yüklenen rollerde hangi rol veya statüye öncelik vereceği ile ilgili çelişki yaşamaması veya işletmenin neler beklediği ile ilgili tam bir bilgisinin olmayışı örgütsel desteğe yönelik algıyı azaltmaktadır. Bu durum işletmelerdeki karmaşık yapının çalışanlarda motivasyon kaybı oluşturması ve çalışanlarının iş tatminin düşmesiyle açıklanabilir. Literatürde rol çatışması, rol belirsizliği ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan araştırmayla literatüre katkı sağlandığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların rol çatışması ortalamasının iyi, rol belirsizliklerinin kötü olduğu örgütsel desteği iyi algıladıkları belirlenmiştir. Cinsiyetin rol çatışmasında belirleyici bir değişken olduğu, yaş değişkenine göre algılanan örgütsel destek düzeyinde farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel destek algılarında farklılık olduğu, ön lisans mezunu çalışanların örgütsel desteği en iyi algıladıkları belirlenmiştir. Spor işletmesi yöneticilerinin örgütsel desteği diğer çalışanlara göre daha iyi algıladıkları tespit edilmiştir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinde görev değişkenine göre farklılık olmadığı görülmüştür. Çalışanların mesleki tecrübeleri arttıkça rol çatışma düzeyi ve örgütsel destek algılarının azaldığı, mesleki tecrübeye göre rol çatışması ve örgütsel destek düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması, rol belirsizliği ile örgütsel destek algısı arasında zayıf ve negatif bir ilişki olduğu çalışanların işletmede yaşadıkları rol çatışma ve belirsizliği artıkça örgütsel destek algılarının azaldığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları doğrultusunda öneriler aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmada yer alan örneklem grubu İstanbul ili sınırlıdır. Yapılacak olan araştırmalarda Örneklem grubu ve bölgeler genişletilerek araştırmalar yapılabilir.

Spor işletmelerinde çalışan bireylerin kişisel olarak ve takım olarak örgütsel desteğin sağlanması adına gerekli zeminin hazırlanması çalışanların mutlu olacağı şekilde kararların alınması ve yönetimin bu yönde fedakârlıklar yapması gerektiği durumu olabilir. İşletmeler, çalışanlarına rol çatışmasını nasıl en aza indirgeriz ve örgütsel desteği nasıl en yüksek seviyede tutarız gibi fikirlerini tartışabileceği, görüş ve fikir alışverişinde bulunabileceği uygun ortamlar sağlamalıdır. Araştırma kapsamında olan spor işletmesi hizmet içi eğitim programlarında, rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel destek algısı konularına önem vermelidir. Örgütsel desteğin

gelişimi ve en yüksek seviyede olması adına çalışma performansı ve haftalık çalışma saatine göre teşvik edici ödüller ile desteklenmelidir. Kurum içi örgütsel desteğin artışı için ay veya yılın elemanı seçimi ve çalışanlara bütünleştiricilik adına özel partiler veya kutlamalar yapılabilir. İşletmelerde rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel destek algısı üzerine eğitim programlarının çalışanların eğitim düzeylerine göre planlanmasına dikkat edilmelidir.



KAYNAKÇA

- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz saygı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akbaş Tuna, A. (2015). *Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duygusal iyi oluş halinin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alat, H. (2021). *Örgütsel destek algısının, çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ve içsel işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Sivas.
- Alıcı, H. (2019). *Rol çatışması ve rol belirsizliği algısının takım çalışmasına etkisi: Kahramanmaraş 112 acil sağlık çalışanlarında bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Arıcı, H. (2006). *Okullarda beden eğitimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Aslan, Ö. ve Vural, H. (2001). Yönetici hemşirelerin çalıştıkları ortamda karşılaştıkları çatışma nedenlerinin ve kullandıkları çatışma yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi. *Hemşirelik Forumu*, 4 (4-5), 42-48.
- Aslan, S. (2016). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi'nde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı (Alanya İşletme Fakültesi) Yönetim ve Organizasyon Programı, Antalya.
- Aydın, K. (2010). Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli'ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması. *İ.İ.B.F. Yayınevi*, Kocaeli Üniversitesi, (0) 50, 1101-1130.
- Aydın, V. (1973). İşletme organizasyonundaki gelişmeler, Ankara, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*.
- Bal, Ş. (2018). *Otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum düzeyinin algılanan hizmet performansı üzerindeki etkisi: Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Banton, M. (1968). Roller. Londra, *Tavistock Yayınları*.
- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel davranış insanın üretim gücü. Ankara, *Siyasal Yayınevi*.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59) 125–139.
- Baysal, A. C. Tekaslan, E. (1996). İşletmeciler için davranış bilimleri. İstanbul, *İstanbul Üniversitesi Yayınları*.
- Bhanthumnavin, D. (2001). Supervisory Social Support and The Multi-Level Performance in Thai Health Centers. Dissertation of Doctor USA. University of Minnesota, Minneapolis.
- Bilgiseven, B. (2019). *Spor pazarlamasının artan önemi ve spor pazarlamasında tutundurma stratejileri: popüler olmayan spor dallarından bisiklet sporu üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul.
- Bozacı, A. (2017). *Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleme düzeylerinin veri madenciliği ile analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Boz, F. (2019). *Hemşirelerde İş Yükü, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Psikolojik Taciz Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya Kamu Hastaneleri Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Bumin, B. ve Şengül A. (2000). İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara, Pegem Akademi.
- Cemalcılar İ., Bayar, D., Aşkun, İ. (1985). *İşletmecilik Bilgisi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basım Evi.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chiaburu, D. S. Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). Alienation And Its Correlates: A Meta-Analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36
- Cömert, Y. (2016). *Pozitif psikolojik sermayenin bir belirleyicisi olarak algılanan örgütsel desteğin rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

- Çakır, S. (2017). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel destek ile sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakır, S., Nartgün, S. (2018). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel destek ile sosyal kaytarma davranış düzeyleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(55): 555-570.
- Çelik, K. (2013). The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict on Performance of Vice Principals: The Mediating Role of Burnout, *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 195-214.
- Çetin, A. ve Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27),193-216.
- Çınar, Ö. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü: Kahramanmaraş bankacılık sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çimen, M. (2000). *Türk silahlı kuvvetlerinin sağlık personelinin tükenmişlik, iş doyumu, kuruma bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı, Ankara.
- Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi, imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Dalgıç, A. (2013). *Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin ölçümü ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler Antalya'da hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Demirer, S. F. (2018). *Örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının cam tavan engeli ile ilişkisi: İstanbul turizm sektörü kadın çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Devebakan, N. (2001). *Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesi ve ölçümü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Devecioğlu, S. (2005). Türkiye'de spor sektörü stratejilerinin geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, (2), 121-122.
- Doğan, A. Demir, 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*. Pegem Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Doğan, S. Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Duman, B. (2015). *İnovasyon performansı ve örgütsel destek algısı ilişkisi: sivas ilinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Eisenberger, Robert, Cummings, Jim, Armeli, Stephen and Patrick Lynch (1997). “Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction”, *Journal OF Applied Psychology*, 82 (5): 812–820.
- Eisenberger, R. Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59
- Eisenberger, R. ve Rhoades, L. E. (2002). Perceived organizational support: A review of the literatüre. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ekenci, G. İmamoğlu, A. F. (2002). *Spor İşletmeciliği*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Emre, R. (2018). *Araştırma görevlilerinin örgütsel politika ve örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Engin, E. (2015). *İş görenlerin örgütsel destek algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: sanayi ve hizmet sektörlerine yönelik bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayınevi, İstanbul.
- Ergin, B. (2018). *X ve y kuşağının algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki farklılık: Kardemir A.Ş.'de bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

- Erkenekli, M. (2000). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş gören tatmini üzerine etkilerinin değerlendirilmesi, bilişim sektöründe uygulamalı bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Erkol, H. (2015). Ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel desteğin bireysel özelliklerine göre incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3(1), 1-17
- Ertem Eray, T. (2017). Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 1(27): 201-213
- Erten, M. (2018). *Bağımsız denetçilerde rol belirsizliği, rol çatışması ve algılanan iş yükünün iş tatmini üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Esatoğlu, A.E. Ağırbaş, İ., Akbulut, Y. & Çelik, Y. (2002). Hastanelerde rol çatışması ve rol belirsizliği: Sağlık Bakanlığı hastanelerinde bir uygulama, 5. *Ulusal Sağlık Kur. ve Hast. Yön. Sempozyum Kitabı*: 47-53, Ankara.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Filiz, Z. , Yılmaz, V. Yağız, C. (2010). Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10) 3, 59-76.
- Fisher, C. D. ve Gitelson, R. (1983). A-Meta Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2): 320-333.
- Fuller, J.B. Hester, K. Barnett, T. Frey, L. and Relyea C. (2006). Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty. Staff and Administration, *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- Gökçe, O. Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (3) 6, 133-156.
- Gökdağ, R. (2004). *Sosyal Algı*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Güleç, R. (2013). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğe etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- House, R. J. Schuler, R. S. ve Levanoni, E. (1983). Role Conflict and Ambiguity Scales: Reality or Artifacts. *Journal of Applied Psychology*, 68(2): 334-337.
- İmamoğlu, O. (1992). Spor-sağlık ilişkisi. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (63), 64-65.
- 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*, New York.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kanbur, E. (2015). *Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: kapadokya örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karayel, M. (2016). *Örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: yerel yönetimler örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karcıoğlu F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (15), 1-2.
- Kazmier, L.J. (1979). *İşletme Yönetimi İlkeleri*. Ankara, Dogan Basimevi.
- Kenek, G. (2017). *Etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Kılınç, T. (1988). Örgütlerde rol çatışması ve belirsizliğiyle başa çıkma yöntemleri, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, (17) 2, 103-118.
- Kılınç, T. (1991). Rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanların a yönelik sektörel bir araştırma, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, (20) 1-2.
- Köktürk, A. (2016). *Rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Köroğlu, A. (2018). *Örgütsel destek ve hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi: uygulamalı bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bayburt.
- Kraimer, M. L. And Wayne, S. J. (2004). An Examination Of Perceived Organizational Support As A Multidimensional Construct In The Context Of An Expatriate Assignment. *Journal Of Management*, 30 (2), 209-237.
- Kundakçı, A.H. (2003). *Ankara numune eğitim ve araştırma hastanesi hekimlerinin ve hemşirelerinin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Lynch, D. P. Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performans by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Menteşe, M. (2007). *İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Muchinsky, P. (1987). *Psychology Applied to Work*. California. International Thomson Publishing.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven algısının aracı rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nicholson, P. J. & Goh, S. C. (1983). The relationship of organization structure and interpersonal attitudes to role conflict and ambiguity in different work environments. *Academy of Management Journal*, 26(1), 148–155. <https://doi.org/10.2307/256141>
- Nurgül T. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Oluç, M. (1978). *İşletme organizasyonu ve yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özer, Y. (2014). *Algılanan örgütsel destek ve kişilik özelliklerinin takım inovasyonu üzerine etkisi: Türk telekomünikasyon A.ř. üzerine bir araştırma*

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkalp, E. Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Pekel, A. (2020). *Spor örgütlerinde iç girişimcilik ve müşteri yönlü davranışlar geliştirmede içsel pazarlama algısı ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Muğla.

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

Savcı-Gökgöz, G. (1995). *Örgütsel çatışma ve rol çatışmasına ilişkin cumhuriyet üniversitesi tıp fakültesi araştırma ve araştırma hastanesin'de bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Sayın, Ç. (2008). *Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik tarzlarının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Schuler, R. S. (1977). "Role Conflict and Ambiguity as a Function of the Task-Structure-Technology Interaction". *Organizational Behavior and Human Performance*, 20: 66- 74.

Selçuk, G. (2003). *Örgütsel desteğin çalışanların iş ile ilgili tutumlarına etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sevimli, S. (2006). *Hizmet sektöründe kalite ve hizmet kalitesi ölçümü üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Sivuk Kara, D., Kıbrıs, Ş. (2016). Sağlık Kurumlarında Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, (4), 33- 50.

Spor, (2022). Erişim adresi: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Spor>.

Sü Eröz, S. ve Şittak, S. (2019). Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1576-1599.

Şahin, E. ve Reyhan, S. (2017). Gençlik hizmetleri ve il spor müdürlüğünde çalışan antrenörlerde algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 23-34.

- Şentürk, A. Özdilek, Ç. (2007). Antik ve modern olimpiyat oyunlarında olimpiyat ateşinin yakılma sebepleri ve bu güne kadar düzenlenen oyunlarda meşaleyi taşıma seremonileri, *Spor Bilimleri Dergisi*, (19), 218- 220.
- Şimşek, M.Ş. Çelik, A. Akgemci, T. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. *Adım Yayıncılık*.
- Tabakoğlu, E. Z. (2016). *İşgörenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: adana ilindeki bir sağlık kurumu çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tamer, İ. Bük, T. B. (2020). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerine kavramsal bir inceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, (7), 2, 139-147.
- Taşdelen, N. (2000). *İş tatmininin rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla ilişkisi: bankacılık sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İstanbul.
- Taştan Boz, İ. (2012). *Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların role dayalı performansı arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tokgöz, F. (2019). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Kastamonu ili kamu kurumlarında bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kastamonu.
- Topuz, A. (2006). *Hemşirelerde rol çatışması ve rol belirsizliği, iş stresi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, Sivas.
- Torlak, G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Tozkar, E. (2019). *Sporcu öğrencilerin beden eğitimi ve spor öğretmenlerine yönelik liderlik gücü algısı ile sporda başarı motivasyonu ve takım uyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Muğla.
- Turgut, N. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

- Turunç, Ö. ve Çelik, 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*, (1) 14, 209-232.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 184-206.
- Tutkun, T. (2019). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinde tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve lojistik sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkel, Ç. (2010). *İlköğretim öğrencilerinin sportif faaliyetlere katılım düzeyi ile sosyal uyum ve iletişim beceri düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Türker, M. (2006). *Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulucan, B. (2018). *Beden eğitimi öğretmenleri tarafından algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Usufllu, O. (2020). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel destek alguları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (kayseri ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kayseri.
- Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2009). İmalat Sektöründe Çalışanların Bazı Değişkenler Açısından Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2): 243-262.
- Yakut Özek, B. (2016). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yalçınkaya, M. Saraçoğlu, A. S. ve Varol, S. R. (1993). Üniversite öğrencilerinin spora ilişkin görüşleri ve beklentileri, *Spor Bilimleri Dergisi*, (4) 2, 12-26.
- Yavuz, N. (2011). *Eğitim sektöründe çalışan kadın yöneticilerin rol çatışması (Kocaeli ili örnekleme)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenici, M. (2018). *Algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin çalışan tutumlarına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Yetim, A. A. (2000). Sporun sosyal görünümü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (1), 63-72.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt kültürünün, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisi: bir ara değişken olarak örgütsel destek algısı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yılmaz, E. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (10) 2.
- Yoon J. ve Lim J. C. (1999). Organizational Commitment in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52 (7), 923-945.
- Yörükoğlu, S. (2008). *Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yumuşak, N. U. (2006). *Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Uşak Ticaret ve Sanayi Odası Uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yüksel, G. A. (2019). *Okulda çalışan psikolojik danışmanların iş ve yaşam doyumlarının yordayıcıları olarak rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel destek* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yükselen, C. (2003). *Pazarlama ilkeleri- yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.

EKLER

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği

1= Kesinlikle Katılmıyorum					
2=Katılmıyorum					
3=Kararsızım					
4=Katılıyorum					
5=Kesinlikle Katılmıyorum					
1. Ne kadar yetkiye sahip olduğumu bilmiyorum.	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 beklendiğini 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

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

1= Kesinlikle Katılmıyorum					
2=Katılmıyorum					
3=Kararsızım					
4=Katılıyorum					
5=Kesinlikle Katılmıyorum					
Çalıştığım işletme, fikirlerime önem verir					
Çalıştığım işletme, iyiliğim ve mutluluğum ile gerçekten ilgilenir.					
Çalıştığım işletme, amaçlarımı ve değerlerimi güçlü biçimde göz önünde tutar.					
Çalıştığım işletme, bir problemim olduğu zaman yardım etmeye hazırdır.					
Çalıştığım işletme, iyi niyetli olarak yaptığım bir hatayı bağışlar					
Çalıştığım işletme, eline bir fırsat geçtiğinde benden çıkarı için faydalanır.					
Çalıştığım işletme, bana çok az ilgi gösterir.					
Çalıştığım işletme, kişisel bir iyilik istediğimde yardım etmek konusunda isteklidir.					

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyet: Erkek, Kadın
Yaş: 18-23, 24-29, 30-35, 36-41, 42 ve üzeri
Eğitim Durumu: Lise, Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü
Göreviniz: Antrenör/Eğitmen, Yönetici, Büro Personeli
Mesleki Tecrübe: 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

İsim: Muhittin KARTAL

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

İŞ TECRÜBELERİ

Çubuklu Spor – Futbol Antrenörü

Spor İstanbul – Stajyer (Yaz Okulları)

Spor İstanbul – Yüzme Eğitmeni (Halen)

ÖĞRENİM DURUMU

İstanbul Gelişim Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

YABANCI DİL VE DÜZEYİ

İngilizce Okuma Orta, Yazma Orta, Konuşma Orta

BİLGİSAYAR BECERİLERİ

Word – İyi

PowerPoint – İyi

Excel – Orta

SPSS - Orta

KURS VE SERTİFİKALAR

Türkiye Yüzme Federasyonu – 2. Kademe Antrenörlük Belgesi

Türkiye Satranç Federasyonu – 1. Kademe Antrenörlük Belgesi

Türkiye Yüzme Federasyonu – 1. Kademe Antrenörlük Belgesi

Türkiye Vücut Geliştirme Ve Fitness Federasyonu – 1. Kademe Antrenörlük Belgesi

Türkiye Futbol Federasyonu – TFF Grassroots C Futbol Antrenörlük Belgesi

