

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

**Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı**

**SPOR İŞLETMELERİNDE ROL ÇATIŞMASI VE ROL
BELİRSİZLİĞİ İLE DEĞİŞİME DİRENME
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

EMİNE AKBAŞ

Danışman
Doç. Dr. Aydın PEKEL

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Emine AKBAŞ

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Spor İşletmelerinde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Değişime Direnme Arasındaki İlişki

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 04/07/2023

Sayfa Sayısı : 84

Tez : Doç. Dr. Aydın PEKEL

Danışmanları

Dizin Terimleri : Rol, Değişim, Spor İşletmesi

Türkçe Özet : Bu çalışmanın temel amacı spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması ve rol belirsizlikleri ile değişime direnme düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin değerlendirilmesidir. Çalışmanın bir diğer amacı ise çalışanların demografik özelliklerine göre rol çatışması ve rol belirsizlikleri ile değişime direnme düzeylerinin incelenmesidir.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Emine AKBAŞ

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

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR İŞLETMELERİNDE ROL ÇATIŞMASI VE ROL
BELİRSİZLİĞİ İLE DEĞİŞİME DİRENME
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Emine AKBAŞ

Danışman

Doç. Dr. Aydın PEKEL

İstanbul – 2023

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.

Emine AKBAŞ

.../.../2023



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Emine AKBAŞ' ın “**Spor İşletmelerinde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle Değişime Direnme Arasındaki İlişki**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı Spor Yönetimi Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Arif ÇETİN

Üye

Doç. Dr. Mustafa Can KOÇ

Üye

Doç. Dr. Aydın PEKEL

(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.... / / 2023

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması ve rol belirsizlikleri ile değişime direnme düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin değerlendirilmesidir. Çalışmanın bir diğer amacı ise çalışanların demografik özelliklerine göre rol çatışması ve rol belirsizlikleri ile değişime direnme düzeylerinin incelenmesidir. Araştırma nicel araştırma yöntemlerine göre tasarlanmış olup ilişkisel tarama ve nedensel karşılaştırma modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde kamu ve özel spor işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen (n=230) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplamak amacıyla, online anket uygulaması şeklinde Google Formlar platformu kullanılmıştır. Katılımcılara kişisel bilgi formu, rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeği ve değişime direnç ölçekleri uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programına girilerek, analizler bu program vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin sınanmasında; normallik analizi, tanımlayıcı analiz ve parametrik hipotez testlerinden Bağımsız örneklem T-testi ve One-way ANOVA analizi uygulanmıştır. İlişki düzeylerini belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi tercih edilmiştir. İstatistiksel olarak $p<0,05$ istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Sonuç olarak; cinsiyet değişkenine göre rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Medeni durum değişkenine göre ise rol çatışması düzeyinde ve değişime direnme alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı ancak rol belirsizliği boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutu düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı, tüm yaş gruplarında rol çatışması rol belirsizliği ve değişime direnç algısının aynı doğrultuda olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına göre spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun lise ile lisansüstü eğitim düzeyi arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutlarında ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre rol

çatışması ve rol belirsizliği düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farklılığın rol çatışması düzeyinde 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeleri arasındaki farktan, rol belirsizliğinde ise 11-15 yıl ile 1-5 yıl, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Mesleki tecrübe değişkenine göre değişime direnme alt boyutlarında herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Spor işletmesi çalışanlarının görevlerine göre rol belirsizliği, değişime direnme bilişsel tepki, duygusal tepki alt boyutlarında yapılan istatistiksel analizler sonucunda, yönetici ile antrenör, antrenör ile memur arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Rol çatışması ve değişime direnme davranışsal tepki alt boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması ile değişime direnme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak rol belirsizliği ile değişime direnme alt boyutlarından bilişsel tepki arasında ($r=,143;p=,030$) zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Rol belirsizliği arttıkça bilişsel tepki artmaktadır. Örneklem grubunda bireyin yaptığı işin gerekliliği hakkında bilgi sahibi olmaması rol belirsizliğine yol açan örgütsel unsur olup, kişinin kendisine gönderilen rol davranışı, role yönelik algılarına yön veren kişisel özellikleri de rol belirsizliğine yol açan diğer bir etken olan kişisel unsurdur. Bu belirsizlikler doğrultusunda düşünülen değişim olgusu karşısında bireyde bilişsel olarak tepki oluşmaktadır. Bu tepki çalışanların değişim ile ilgili ne düşündükleri yönündedir. Düşünsel olarak değişimin gerekli olup olmadığını ya da fayda sağlayıp sağlayamayacağı şeklindeki sorulara yanıt aramak üzere ortaya çıkmaktadır. Bilişsel tepkinin ortaya çıkması duygusal ve davranışsal tepkinin temelini oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rol, değişim, spor işletmesi

SUMMARY

The primary objective of this study is to assess the extent and nature of the association between role conflict, role ambiguity, and resistance to change among employees in the sports service industry. An additional objective of this study is to assess the extent of role conflict, role ambiguity, and resistance to change based on the demographic characteristics of the employees. The study was conducted using quantitative research methods, with a preference for the relational screening and causal comparison model. The study's sample comprises individuals employed in both public and private sports enterprises located in Istanbul. The sample comprises 230 participants who were selected using the convenience sampling method. The data collection for this study was facilitated through the utilisation of the Google Forms platform, which served as an online survey application. The participant was administered the Personal Information Form, Role Conflict and Role Ambiguity Scale, and Resistance to Change Scales. The acquired data were utilised in the SPSS software package, and the analyses were conducted using this programme. The application of independent sample t-test and one-way ANOVA analysis was employed in testing hypotheses, drawing upon distribution analysis, descriptive analysis, and parametric hypothesis tests. The Pearson correlation analysis was employed to ascertain the levels of correlation. In statistical analysis, a significance level of $p < 0.05$ was conventionally regarded as statistically significant.

Consequently, the analysis revealed that there was no statistically significant variation in the sub-dimensions of role conflict, role ambiguity, and resistance to change based on the gender variable. Based on the analysis of the marital status variable, it was found that there was no statistically significant variation in the levels of role conflict and resistance to change sub-dimensions. However, a statistically significant difference was observed in the dimension of role ambiguity. The analysis revealed that there was no statistically significant variation in the level of role conflict, role ambiguity, and resistance to change sub-dimensions based on the age of the participants. Moreover, the perception of role conflict, role ambiguity, and resistance to change exhibited a consistent pattern across all age groups. A statistically significant disparity in the degree of role conflict among sports business

employees has been established based on their educational attainment. This phenomenon can be attributed to the disparity between secondary and postgraduate levels of education. The analysis revealed that there was no statistically significant disparity observed in the sub-dimensions of role ambiguity and resistance to change. A notable disparity in the degree of role conflict and role ambiguity was observed based on the professional experience of the participants. The observed variation can be attributed to the disparity between individuals with 1-5 years of experience and those with 6-10 years of experience, as well as between individuals with 1-5 years of experience and those with 16 years or more of experience, in terms of role conflict. Additionally, differences were noted between individuals with 11-15 years of experience and those with 1-5 years of experience, as well as between individuals with 11-15 years of experience and those with 16 years or more of experience, in relation to role ambiguity. The analysis revealed that there was no statistically significant variation in the sub-dimensions of resistance to change based on the variable of professional experience. The study has found that there exists a statistically significant disparity in the sub-dimensions of role ambiguity, resistance to change, cognitive response, and emotional response based on the responsibilities held by individuals working in the sports business industry. The observed discrepancy was attributed to the disparity in characteristics between the manager and the trainer, as well as between the trainer and the officer. The analysis revealed that there was no statistically significant disparity observed in the behavioural response sub-dimension concerning role conflict and resistance to change. The study found no significant correlation between role conflict and resistance to change sub-dimensions among employees in the sports business industry. However, a weak positive correlation was observed between role ambiguity and cognitive response, which is one of the sub-dimensions of resistance to change ($r = .143$, $p = .030$).

Keywords: Role, change, sports business

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
TABLOLAR LİSTESİ	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1
Araştırmanın Amacı	1
Araştırmanın Önemi.....	1
Araştırmanın Problem Cümlesi.....	2
Araştırmanın Sınırlılıkları	3

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. Hizmet Kavramı.....	4
1.2. İşletme Kavramı.....	4
1.3. Spor İşletmesi Kavramı	5
1.4. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür	5
1.4.1. Rol Kavramı ve İlgili Kavramlar	6
1.4.2. Rol Süreci	6
1.4.3. Rol Çeşitleri.....	7
1.4.4. Rol Çatışması ve Türleri.....	8
1.4.5. Rol Çatışmasının Nedenleri.....	12
1.4.6. Rol Açıklığı ve Uyumluluğunun Olmaması	12
1.4.7. Rol Çatışmasının Sonuçları ve Etkileri	14
1.4.8. Rol Belirsizliği ve Türleri.....	17
1.4.9. Rol Belirsizliğinin Nedenleri.....	18
1.4.10. Rol Belirsizliğinin Sonuçları ve Etkileri	19
1.5. Değişim.....	20
1.5.1. Değişime Direnme Kavramı	21
1.5.2. Örgütsel Değişim	25
1.6. Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Değişime Direnme Arasındaki İlişki	30
1.6.1. Konuyla İlgili Önceki Araştırmalar	32

İKİNCİ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli.....	37
2.2. Evren ve Örneklem.....	37
2.3. Veri Toplama Araçları.....	37
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	38
2.3.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği.....	38
2.3.3. Değişime Direnç Ölçeği	38
2.4. Verilerin Analizi	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

SONUÇLAR VE ÖNERİLER	46
KAYNAKÇA	55
EKLER.....	66
ÖZGEÇMİŞ.....	69

KISALTMALAR

X	: Ortalama
SS	: Standart Sapma
p	: Anlamlılık Düzeyi
N	: Kişi sayısı



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri	40
Tablo 2. Katılımcıların ölçeklerden aldığı puanlarının çarpıklık-basıklık ve kolmogrov smirnov testi anlamlılık düzeyi sonuçları	40
Tablo 3. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların betimsel istatistiği	41
Tablo 4. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların cinsiyete göre karşılaştırılması.....	41
Tablo 5. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların medeni duruma göre karşılaştırılması	42
Tablo 6. Katılımcıların yaşlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması.....	42
Tablo 7. Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması.....	43
Tablo 8. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması.....	44
Tablo 9. Katılımcıların görevlerine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması....	45
Tablo 10. Katılımcıların rol çatışma, rol belirsizliği ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişki	45

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde;

Yüksek Lisans eğitimim süresince emeği geçen tüm saygıdeğer hocalarıma, tez çalışmam süresince bilgi birikimi ve öneriyle bana ışık tutan Değerli Hocam Doç. Dr. Aydın PEKEL'e

Tanıştığım ilk günden bu yana maddi manevi her daim yanımda olan her türlü nazımı çeken ve bir gün olsun desteğini benden esirgemeyen, can dostum Zuhâl SAĞIR'a

Her zaman yanımda olan, tüm yoğunluğuna rağmen sorularımı cevapsız bırakmayan bana vakit ayırıp çalışmama katkı sağlayan canım Dr. Zeynep CINDİK'a

Çalışmamda çok fazla emekleri olan gece gündüz demeden yanımda olan her türlü kahrımı çeken canım kardeşlerim Merve YILDIRIM ve Hüseyin YILDIRIM'a

Benim bu günlere gelmemi sağlayan, hayatımın hiçbir döneminde beni yalnız bırakmayan, her daim her kararında yanımda olan, destek olan çok kıymetli annem ve babama, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen canım kardeşlerime,

Canı gönülden sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması ve rol belirsizlikleri ile değişime direnme düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin değerlendirilmesidir. Çalışmanın bir diğer amacı ise çalışanların demografik özelliklerine göre rol çatışması ve rol belirsizlikleri ile değişime direnme düzeyleri arasında farklılık olup olmadığının incelenmesidir.

Araştırmanın Önemi

Örgütlerin gelişen ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için değişime uğramaları gerekmektedir. Bu durum çalışanların yenilikçi roller sergilemesini gerektirdiği için rol çatışması durumu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, mevcut bilgi birikimi ve yetenekleriyle uyuşmayan yenilikçi rollerle karşılaştıklarında rol çatışması yaşayabilirler. Bu durumda, işletmelerde gerçekleşen değişimler çalışanlarda çatışma sorununa yol açabilir. Sonuç olarak, çalışanlar, yaşadıkları çatışmaya neden olan değişimlere direnç gösterebilirler.

Çalışanın, üstlendiği görevler hakkında net bilgilere sahip olması, kendisinden beklenenin ne olduğunun açıkça bilmesi, sorumluluklarının ne olduğunu bilmesi ve üstlendiği görevin değerlendirme kriterlerini tam olarak bilmesi durumunda rol belirsizliği yaşanmamaktadır. Görev ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde bilen bir çalışan mevcut alışkanlıklarının değişmesini istemez. Çalışan birey alışkanlıklarının değişmesine sebep olacak değişimlere direnç gösterebilmektedir. Dolayısıyla rol belirsizliği yaşamayan bireyler değişime direnç gösterirler.

Spor işletmelerinde çalışanların yetenek ve bilgi birikimleri doğrultusunda yetki ve sorumluluk verilmesi, kendilerine verilen yetki ve sorumlulukların ne olduğunu bilmeleri, iş tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi, işletmelerin verimliliğin ve etkinliğin artırılabilmesi için önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalarda rol belirsizliği ve rol çatışmasının birçok değişken üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu saptanmıştır. Ancak değişime direnme değişkeni ile ilgili bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu araştırma, spor işletmelerinde çalışmakta olan kişilerin görüşleri dikkate alınarak rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime

direnme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmıştır. Spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme arasındaki ilişkilerinin ortaya konulması ile elde edilen veriler doğrultusunda spor işletmelerine katkı sağlanması amaçlanmıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş stresinin ana sebeplerinden biri olduğu düşünüldüğünde, elde edilen verilerin çalışanlarla paylaşılması; rol çatışması ve rol belirsizliğinin sebep olduğu iş stresini minimum düzeye indirmek için kullanılabilir. İş stresi azalan bir çalışanın motivasyonu artar, dolayısıyla daha etkili ve verimli çalışmalarda bulunur.

Araştırmanın Problem Cümlesi

Bir işletmenin etkili ve başarılı olması için, her kademedeki çalışanın kendilerine verilen rolleri çok iyi bilmeleri ve yerine getirmeleri önem taşımaktadır. Bir işletmede çalışanların birbiri ile çelişen beklenti ve isteklerle karşı karşıya kalması rol çatışmasını beraberinde getirmektedir. Rol çatışması iş hayatındaki insanların oldukça sorun yaşadığı bir konudur. Sağlam yapılı tüm kurum ve kuruluşlarda roller, statüler, yetkiler ve bunlarla ilişkili sorumluluklar kesin çizgilerle belirlenmiştir. Dolayısıyla, algılanan rollerle beklenen yönetsel roller arasında böylece bir uyum sağlamış olur. Aksi durumda ise, kurum içerisinde statü, rol ve yetkiden kaynaklanan çatışmalar söz konusu olabilir. Bu da kurumun başarısını ve verimliliğini kısa ve uzun vadede olumsuz yönde etkileyebilir (Gökçe ve Şahin, 2003).

Çalışanın ne yapacağını, kimlere ve nelere karşı sorumlu olduğunu bilmemesi rol belirsizliğine neden olmaktadır. Çalışanın nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi işletmelerin kısa ve uzun vadeli planlarının başarısızlığına sebep olabilmektedir. İşletmelerin gelişen ve değişen dünya düzeninde yok olmamaları için bu gelişim ve değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu değişimi sağlamak için mevcut teknoloji ve stratejisini en önemlisi de insan kaynaklarını değişen yeni koşullara uyarlamaları gerekmektedir. Tüm bu çatışma ve belirsizliklerin işletmelerde çalışanların değişime direnme karşısındaki tavır ve davranışlarının ne yönde olduğu sorusunu akla getirmektedir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği, değişime direnme ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Ancak bunlar arasındaki ilişki ile ilgili yeterli bir çalışma mevcut değildir. Bu araştırma sonuçlarının spor işletmelerine, hızla değişen dünya düzenine

ayak uydurması konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Spor işletmelerinin çalışanlarının rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerinin belirlenmesi, işletmelerin bu direnç karşısında nasıl bir tutum sergilemesi gerektiği yönünde bir öngörüye sahip olmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca iş stresi, huzursuzluk, kaygının artmasına ve kendine güvenin azalmasına sebep olan rol çatışması ve rol belirsizliği sonuçlarının, çalışanlar tarafından bilinmesi iş stresinin azaltılması veya yönetilmesi, huzursuzluğun giderilmesi, kaygı yönetiminin sağlanması, yeniden kendine güvenin sağlanması amacıyla kullanılabilir. Tüm bu durumların kontrol altına alınması ile işletme çalışanlarının daha etkili ve verimli çalışması noktasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile birlikte spor işletmelerinde rol belirsizliği ve rol çatışması ile değişime direnme arasındaki ilişkinin olup olmadığı, var ise hangi yönde ve düzeyde olduğu konusunda bir sonuca ulaşmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda;

- 1. Alt Problem Cümlesi:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre rol çatışması ve rol belirsizliği ve değişime direnme düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- 2. Alt Problem Cümlesi:** Katılımcıların medeni durumlarına göre rol çatışması ve rol belirsizliği ve değişime direnme düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- 3. Alt Problem Cümlesi:** Katılımcıların yaşlarına göre rol çatışması ve rol belirsizliği ve değişime direnme düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- 4. Alt Problem Cümlesi:** Katılımcıların eğitim durumlarına göre rol çatışması ve rol belirsizliği ve değişime direnme düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- 5. Alt Problem Cümlesi:** Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre rol çatışması ve rol belirsizliği ve değişime direnme düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- 6. Alt Problem Cümlesi:** Katılımcıların görevlerine göre rol çatışması ve rol belirsizliği ve değişime direnme düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- 7. Alt Problem Cümlesi:** Çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnmesi arasında ilişki var mıdır?

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul ilinde bulunan kamu sektörü ve özel sektörde yer alan spor işletmelerinde çalışan yönetici, memur, antrenör, işçi personel ile sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. Hizmet Kavramı

Hizmet, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretilen, depolanamayan, üretildiği anda tüketilen ve heterojen özelliklere sahip etkinlikler bütünüdür (Gülmez ve Dörtyol, 2009). Hizmetler ağırlıklı olarak insan emeğine bağlı olan, stoklanamayan üretilmeleri sırasında tüketiciye doğrudan değer sağlayan, somut olmayan çıktılarını ifade etmektedir. Kotler (2000)'e göre hizmet kavramı ise; "bir grubun, diğerine sunabileceği soyut sahiplenemeyen fiziki bir mala bağlı olabilen ya da olmayan bir faaliyet ve fayda"dır (Kotler, 2000). Bu tanımdan yola çıkarak, satın alınan somut bir ürün olan bilgisayarın, satış sonrası hizmeti olarak programlanması, garanti kapsamındaki bakım ve onarımı vb. durumlar soyut bir kavram olan hizmete örnek oluşturmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002a). Birçok alanda yaygın olarak kullanılan hizmet kavramının çeşitli tanımları vardır. Genel olarak hizmet kavramı, üretildiği yerde tüketilen iş, eylem, çaba ve olay olarak tanımlanabilir (Uyguç, 1998). Skinner (1990), hizmeti; "şahısların ve makinelerin insan ve araç yardımıyla ortaya koyduğu, müşterilere doğrudan fayda sağlayan, fiziksel varlığı olmayan uğraşlar" olarak tanımlarken, Öztürk (1996), hizmet kavramını; "İnsanların gereksinimlerini gidermek amacıyla belli bir fiyattan satışa sunulan ve bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum sağlayan, soyut faaliyetler bütünüdür" şeklinde tanımlamıştır. İslamoğlu, Candan, Hacıfendioğlu ve Aydın (2006)'a göre hizmet; tüketicilerin yaşantılarından kaynaklanan ve çoğunlukla fiziksel olmayan sorunlarını çözen ya da çözümünü kolaylaştıran sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamıdır. Cengiz ve Kırkbir (2007) ise hizmeti, "karşı tarafın istek ve ihtiyacını yerine getirmek üzere, ücreti belirlenen bir satışın olduğu ancak ortada herhangi bir mülkiyetlenmenin olmadığı faaliyetler bütünü" olarak tanımlamıştır.

1.2. İşletme Kavramı

İnsan ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı yoldan karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten işleyen veya işletilen her iktisadi birim işletmeyi oluşturur.

İşletmelerin bazıları kar amacıyla kurulurken bazıları hizmet ve sosyal amaçlı kurulabilmektedir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002b).

1.3. Spor İşletmesi Kavramı

Bilindiği üzere spor, tüm toplumlarda fertlerin gerek sağlıklı yaşam sürdürebilmeleri için yaptıkları gerekse rekreasyon amaçlı yaptıkları faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Spor toplumsal işlevi olan birleştirici ve bütünleştirici özelliği sayesinde dil, din, ırk, renk, yoksul ya da zengin ayırt etmeksizin biraraya getirerek fayda sağlayan bir olgudur. Spor işletmeleri; temel amacı insanların birbirinden farklı sportif istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, sosyal yaşamlarını biçimlendirmek olan işletmelerdir. Çağdaş dünyada gelişmemiş toplumlarda dahi spor faaliyetleri ve bu faaliyetlere özgü her türlü ekonomi hareketleri sporun önemli bir sektör haline gelmesine sebep olmuştur. Genel anlamda bakıldığında işletmelerin amacı her ne kadar kâr elde etmek olsada spor işletmelerinin öncelikli amacı spor hizmeti sunmaktır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002b).

Bunun dışında sporu bir kamu hizmeti olarak düşündüğümüzde, devlet tarafında kurulup işletilen kurumlarda, sağlıklı nesiller yetiştirmek, halk sağlığını korumak, sporun tüm toplum kesimlerinde gelişip yaygınlaşmasını sağlamak, uluslararası organizasyonlara nitelikli ve daha fazla sayıda sporcu ile katılmak, sosyal barışın tesis edilmesi ve sosyal uyumun geliştirilmesinde önemli bir katkı sağlaması hedeflenmiştir (Ulusal Gençlik ve Spor, 2013).

Yürürlükteki 1982 anayasasınının 59. maddesinde “*Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarınının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur*”. Şeklindeki düzenleme devletin, spor için gerekli ortamları hazırlaması ve sporcu yetiştirmek için gerekli şartların oluşturulmasını ve spor hizmetlerinin topluma ulaştırılmasını görev edindiği görülmekte olup, belirlediği hedefi destekler nitelikte anayasaya uygun hareket ettiğini söylemek mümkündür (T.C. 1982 Anayasası, 1982).

1.4. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

Bu bölümde, rol kavramı ve ilgili terimler, rol süreci, çeşitli rol tipleri, rol çatışması ve farklı çatışma türleri gibi konular hakkında kapsamlı bilgiler sunulmuştur. Ayrıca, konuyla ilgili yapılan araştırmalara da değinilmiştir.

1.4.1. Rol Kavramı ve İlgili Kavramlar

Sosyolojide sıklıkla kullanılan ana terimlerden biri olan rol kavramı dinamik bir kavramdır (Birkök, 2004). Herhangi bir statüye sahip kişiden karakterize etmesi beklenen hedeflerin, inançların, değer yargılarının, davranışların, fikir ve duyguların tümü rol kavramını ifade etmektedir ("Rol Nedir? Tanımı", 2018). İnsan davranışlarının tayin ve tespitini roller oluşturur. İçinde yaşanılan toplumda insanlara çeşitli gruplarda çeşitli roller yüklenir. örn; çekirdek ailenin rolleri anne, baba ve çocuktan oluşmaktadır. Herbirinin görev ve sorumlulukları farklı olup, bu farklılıklar kişilerin hem kendi hayat düzenini sağlar hem de sosyal düzenin oluşmasına yardımcı olur.

1.4.2. Rol Süreci

Rol süreci; rol davranışlarının önce kişiye sunulması, ardından kabul edilmesi ve algılandıktan sonra kişinin uygun davranışları sergilemesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Oluşturulan, kabul edilen ve ardından icra edilen bu rol, sürece dahil olan çevrenin beklentilerine göre şekillendirilebilir (Rende, 2020). Bir kişinin belirli bir rolü yerine getirmesini bekleyen herkes "Rol Takımı"nı oluşturur. (Başaran, 2008). Rol, rol grubu tarafından sunulduğunda, bireyin bilişsel süreci başlar. Bu noktada rol, algılanan role dönüşmektedir (Katz ve Kahn, 1978).

Algılanan rol; rolü gerçekleştirecek olan kişinin rol takımının beklentilerinin ne olduğunu anladığı, rolün yüklediği sorumlulukları algılaması ve rolü nasıl oynaması gerektiğine dair bir fikir sahibi olduğu aşamadır (Walker, Churchill ve Ford, 1975). Bu aşamadan sonra rol davranışı sergilenmektedir. Rol davranışı; rol üstlenicilerin statüye bağlı olarak beklentileri gerçekleştirme aşamasındaki davranış durumudur (Naylor, Pritchard ve Ilgen, 1980). Rol yapma süreci sürekli olarak beklentiler ve geri bildirimlerle devam etmektedir. Ancak, rol göndericilerin beklediği davranış ile rol yüklenicinin gerçekleştirdiği davranışın uyum içinde olmaması, beklenen davranışın gerçekleşmemesi gibi çeşitli sebepler rol sürecinin son bulmasına neden olur. Çalışan rolü olarak düşünüldüğünde de, işverenin beklediği davranış ile çalışanın gerçekleştirdiği davranışın uyum içinde olmaması, çalışanın işten ayrılması/çıkartılması gibi durumlara yol açarak rol sürecinin son bulmasına sebep olur. (Güleç, 2013).

1.4.3. Rol esitleri

Banton (1968)'nin u başlık halinde incelediği rol esitleri şu şekildedir:

1.4.3.1. Temel Roller:

Toplum genelinde sahip olduğumuz roller olup; fertlerin yaş ve cinsiyete bağlı olarak gerçekleştirmek durumunda oldukları rollerdir. Bunlar anne-baba rolü, ocuk rolü, anane, babane, dede olmak gibi rollerdir. Bu roller biyolojik esaslara dayanmış olup; bu esaslara göre toplumun beklentilerini içerir (Köktürk, 2016).

1.4.3.2. Genel Roller:

Fertlere niteliklerinden dolayı toplum tarafından verilen, toplumca kabul görmüş, belirli bir zaman ve uyum içinde toplum yaşamını düzenleyen ve sonuçları toplumlara etkileyen rollerdir. Başkalarına nasıl davranılacağı konusunda belirleyici olan bu roller, genellikle geleneklere ve hukuka uygun düzenlenir. Bu sınıfın içine mesleki roller girmektedir (Eroğlu, 2006). Bir kurum müdürünün yönetici rolü, öğretmenin eğitici rolü örnek olarak verilebilir. Genel rol davranışları, bir topluluğa ait olma isteğinin karşılığı olarak düşünüldüğünde toplumun istediği yönde hareket etme uğraşı sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir.

1.4.3.3. Bağımsız Roller:

Sonuçları toplumlara etkilemeyen fertlerin kendi istek ve arzularına bağlı olarak gerçekleştirdikleri rollerdir. Bu rollerin kazanılması veya ifa edilmesi zorunlu değildir (Erdoğan, 2007). Kişinin herhangi bir spor branşı ile ilgilenmesi, herhangi bir kursa gitmesi veya herhangi bir alanda kendini geliştirmek için girişimde bulunması bağımsız rollere örnek olarak verilebilir.

Toplumların ve fertlerin ahlaki ve bilimsel kapasiteleri arttığa, sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik imkanları yükseldikçe, yaş ve cinsiyete dayalı roller (temel roller) nemini yitirmekte olup, çoğunlukla bağımsız rollerin sayısı ve önemi artmaktadır (Eroğlu, 2021).

1.4.4. Rol Çatışması ve Türleri

Rol çatışması kavramı örgütsel anlamda ilk kez Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal (1964) tarafından sistemli ve çok yönlü bir şekilde ele alınmış “iki veya daha fazla rol baskısının birbirleri ile çatışması durumu” olarak tanımlanmıştır.

Bu çalışma, rol çatışması kavramının araştırılması hususunda birçok araştırmanın temellerini atmış olup, yeni tanımların oluşmasına öncülük etmiştir. Literatürdeki rol çatışması tanımlarından bazılarına baktığımızda;

Chonko (1982), rol çatışmasını "bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu" şeklinde ele almaktadır.

Kılınç (1991), rol çatışmasını “aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması” şeklinde tanımlamıştır.

Yılmaz ve Ekici (2006)’ye göre ise rol çatışması “çalışanın hangi rolü oynayacağını şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi” ifade eden bir kavramdır.

Toplum tarafından bireylere özel hayatlarında ve iş hayatlarında yüklenen birçok rol vardır. Aile içinde başlayan anne, baba, çocuk olmak gibi roller sosyal ortamlarda ve iş hayatında şekillenerek çeşitlenmiştir. Aynı kişi birden çok role sahip olabilmektedir. Evinde baba rolünde olan birey iş hayatında yöneticilik rolünü üstlenebilir. Her bir rol farklı bir davranış biçimini ifade etmektedir. Bireyler her zaman kendilerinden beklenen davranışları yerine getiremeyebilirler. Bu durum rol çatışmasına sebebiyet verebilmektedir. Örneğin; birden çok yöneticinin bir çalışandan birbirinden farklı ve birbiriyle çelişen taleplerde bulunması rol çatışmasına yol açar. Çalışanın beklentilerin tümünü karşılayamaması ya da sadece bir bölümünü karşılaması rol çatışmasının bir sonucu olarak düşünülebilir. Bireyin kendisinden beklentisi ile çevredekilerin beklentilerinin uyuşmaması kişide stres oluşmasına ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Tüm bunlarla beraber çatışmayı birkaç alt başlığa ayırmak mümkündür.

1.4.4.1. Kişi-Rol Çatışması

Kişi-rol çatışması, rol sahibinin veya çalışanın değerleri, inançları, ilgi alanları, yetenekleri, kişiliği ve ihtiyaçları ile rolün gereklilikleri arasındaki uyumsuzluğu ifade eder (Dökmen, 2008).

Kişi-rol çatışması değişik durum ve şartlarda ortaya çıkmaktadır. Kişi-rol çatışmalarını çeşitlendirmek mümkündür.

Ferdin, sahip olduğu yetenek ve özellikleriyle mevcut rol gereklerinin uyumsuzluğu rol çatışması sebebi olabilir. Bu çatışma iki şekilde olur (Erdoğan, 1991). Birincisi bireyin kişilik özellikleri ve yetenekleri rol gereklerinin üzerinde olacak şekilde bir uyumsuzluk olması, ikincisinde ise, bireyin kişilik özellikleri ve yeteneklerinin rol gereklerinin altında kalacak şekilde uyumsuzluğun olmasıdır (Eroğlu, 2021). Yükseköğrenimini tamamlamış bir bireyin hamallık yapması birinci çatışmaya örnek verilebilirken, öğrenimini tamamlamamış bir bireyin üst düzey yönetici pozisyonunda olması ise ikinci çatışmaya örnek olarak verilebilir.

Bireylerin aynı anda iki zıt rolü üstlenmek zorunda olmaları da önemli bir çatışma nedenidir. Bu gibi durumlarda, bireyler rol gereklerinden birine daha fazla uyma konusunda çelişirler (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1976). Polis olan bir babanın bir suçtan dolayı çocuğunun ifadesini almak durumunda kalması böyle bir çatışmaya örnek gösterilebilir.

Rol çatışmasını yaratan bir diğer faktör de bireyin kendi rolünden hoşlanmaması ya da yürütmek zorunda olduğu davranış düzlemini sevmemesi halidir (Erdoğan, 1991). Bu duruma örnek olarak, mimar olmak isteyen kişinin işletme fakültesinde okumak durumunda kalması verilebilir.

1.4.4.2. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Bu tür bir çatışma rolü verenin, merkezi rol yüklenicisine aynı anda farklı, çelişkili beklentiler göndermesi gerçeğine atıfta bulunur. Bu beklentilerden birinin karşılanması diğerini de gerçekleştirilmez bir hale getirir (Kılınç, 1991).

Farklı bir ifadeyle, rol göndericilerinin çalışana atadığı roller birbiriyle çelişirse, çalışan uyumsuz roller arasında kararsız kalabilir ve rol çatışması yaşayabilir (Başaran, 2008). Örn; Bir yöneticinin, personelini eksik belgelerle

herhangi bir işlem yapılmaması gerektiği konusunda uyarırken, personelinden eksik belgelerle işlem yapmasını istemesi rol göndericinin kendi içinde çatışmasını ifade etmektedir.

Çalışanlar üzerinde bu tür rol çatışmasının etkisi, rol gönderenin değerinin çalışanın gözünde yüksek olduğu durumlarda ve rol davranışının net bir ödül veya ceza sistemiyle sonuçlanacağı durumlarda artar. Görevlendireni memnun etme veya cezadan kaçınma çabası, çalışanları çöküntüye uğratabilir (Başaran, 2008).

1.4.4.3. Göndericiler Arası Rol Çatışması

Rol üstlenicisine, belirli bir rol göndericisi tarafından ifa edilmesi için gönderilen baskı ve talepler ile diğer bir rol gönderici/göndericiler tarafından gönderilen baskı ve taleplerin çatışmasıyla ortaya çıkan durum olarak tanımlanabilmektedir (Tosi ve Mero, 2003). Bu duruma; üst yöneticilerin sıkı çalışma isteği ile astların esnek çalışma isteği arasında kalan şefler örnek gösterilebilir.

Kurum ve kuruluşların büyümesi ve uzmanlaşmanın artması sonucu yönetici sayısında artış olması söz konusudur. Bu yöneticilerin farklı tutum ve davranışlara sahip olması, beklentilerinin birbiriyle uyuşmaması çatışmaya sebep olur. Bazı durumlarda çalışanların aynı pozisyonda birden fazla yöneticisinin olması ve aynı anda farklı taleplerinin olması rol üstleniciyi zor durumda bırakmaktadır. Dolayısıyla kişi baskı ve stres altında kalarak verimli bir çalışma sergileyemeyecektir. Bu durumun daha az stresle yönetilebilmesi için yöneticilerin çalışanlara belirli bir düzen içinde ve sırayla görev vermesi gerekmektedir.

1.4.4.4. Roller Arası Çatışma

Roller arası çatışma, farklı beklentileri olan rol göndericilerin iş görene aynı anda birden fazla farklı rol yüklemesi sonucu ortaya çıkan çatışma olarak tanımlanabilir (Bovée, Thill, Wood ve Dovel, 1993). Özellikle rol üstlenicinin, aynı zamanda çelişik amaçlı iki farklı grubun üyesi olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Örneğin annelik rolünü üstlenen bireyin aynı zamanda iş kadını rolünü üstlenmesi bu durumu açıklar niteliktedir. Bu gibi durumlarda hem annelik rolü hem de iş kadını rolünü üstlenen bireyin rolleri arasında çatışma olacaktır (Kılınç, 1991). Bu çatışan roller

arasında sıkışan birey, çatışma sonucunda rollerden birini seçerek, diğerinden vazgeçecek, tüm rollerden vazgeçecek ya da roller arasında uzlaşmaya varma yoluna gidecektir. Uzun vadede bu, rol üstlenicisinin, rol grubunun beklentilerini karşılamamasına ve rol üstlenicisinin yetersiz görülmesine neden olacaktır (Getzels ve Guba, 1954). Roller arasındaki çatışmaları yalnızca iş yaşamı veya özel yaşantı içinde yaşanan çatışmalarla sınırlandırmamak gerekir. Bu cins çatışmalar rol mükelleflerinin kurum içinde yaşadığı çatışmalar şeklinde de görülebilir. Fertler yalnızca çalışma yaşamında değil, aynı zamanda özel ve sosyal yaşamlarında da birçok role bürünmüşlerdir. Uzun ve yoğun çalışma temposu, ebeveyn olma rolü üstlenmiş olan çalışanın kariyer ve aile yaşantısı arasında bir rol çatışmasına sebep olabilmektedir (Erdoğan, 1996).

1.4.4.5. Aşırı Rol Yüklenmesi

Bireyin kendisinden bekleneni, kendisine ayrılan zamanda ve aranan niteliklerle gerçekleştirme fırsatına sahip olmadığı durumlarda, baskı sonucu ortaya çıkan bir rol çatışmasıdır. Bu, kişinin yapabileceğinden daha fazla rol üstlenmesinin beklendiği bir durumdur (“Aşırı rol yüklenme”, 2022). Beklenen işi istenilen zaman ve düzeyde tamamlamakta zorlanan bireyler, aşırı rol yükü nedeniyle çatışma yaşarlar (Köktürk, 2016).

Rol yükümlüsüne aşırı rol yüklenmesi ile gelen fazla sorumluluk rol çatışmasına ve beraberinde strese yol açmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2013).

Oluşan bu stres ile birlikte kişinin istenilen zamanda ve nitelikte beklentileri karşılayamaması, kişiye kendisinin yetersiz ve başarısız olduğunu hissettirebilmektedir. Bu hislere kapılan bireyler mutsuz olmakta ve dolayısıyla iş performanslarında düşüş yaşamaktadırlar. Bu kısır döngü rol göndericiler arasında bir uzlaşma veya denge sağlanana kadar bu şekilde devam edebilir. Başka bir açıdan baktığımızda aşırı rol yüklemesiyle işleri yetiştiremeyen birey, işleri bitirmek için çalışma saatlerini uzatarak geç saatlere kadar çalışacak olup; bu durumda aile içi rollerinden olan ebeveyn olmak gibi rollerde de çatışma yaşayacaktır. Birbirini tetikleyen bu durumlar çatışma içinde çatışma yaşanmasına sebep olabilmektedir.

1.4.5. Rol Çatışmasının Nedenleri

Rol çatışmasını belirleyen birçok unsur söz konusudur. Bununla birlikte çatışmaya neden olan ve yoğunluk seviyesini belirleyen başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir.

1.4.6. Rol Açıklığı ve Uyumluluğunun Olmaması

Rol gereksinimlerinin etkinliği ve verimliliği büyük oranda rollerin açık, anlaşılır ve birbiriyle uyum içinde olmasına bağlıdır. Rolün açıklığı, rol gerekliliğinin ne olduğunun eksiksiz olarak anlaşılmasıyla ilgili rolün zorluk derecesini belirtir. Rol uyumluluğu, rol gereklilikleri arasındaki çelişkilerin niceliğine bağlı olup, bir ya da daha fazla konunun sorumlusu olan kişiye benzer beklentilerin yüklendiği durumu ifade etmektedir. Diğer yandan kişinin net olmayan ya da çelişkili olan beklentilerle karşı karşıya kaldığı durumlar vardır. Gereksinimlerin belirsiz ve birbiriyle çelişen durumlar olduğu oranda, sistem bozulur ve çatışma meydana gelir (Lundberg, Schrag ve Larsen, 1968).

1.4.6.1. Rolün Kapsamının Örgütsel Sınırları Aşmayı Gerektirmesi

Bir davranış topluluğu içinde birey için tek bir rolden söz etmek mümkün değildir. Bireyin rol davranışındaki başarısı, çeşitli yönleri ile kişiliğinin uyumuna, öbür taraftan egemen rolünün diğer rolleri ile uyumuna bağlıdır (Yalçın, 1995).

Bir bireyin rol kapsamı, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerinin toplamından oluşur. Diğer kurumlarla etkileşim halinde olan çalışanların, rol çatışmasını daha şiddetli yaşamaları olasıdır. Bireyin örgüt içi rol takımı, bireyin etkilediği ve kendisini etkileyen kurumsal birimler iken; kurum dışı rol takımı ise bireyin işi gereği etkileşim içinde olduğu kişiler ve diğer kurumlardır. Bu sebeple rol kapsamının geniş olması beklentilerinde çeşitlenmesine neden olmaktadır. Beklentilerin çeşitlenmesi sebebiyle, rol çatışmalarının yaşanması kaçınılmaz hale gelmiştir (Çimen, 2000,Eylül).

1.4.6.2. Rolün Yenilik Getirici ve Yaratıcı Çözümünü Gerektirici Bir Nitelik Taşınması

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gelişen ve değişen dünya düzenine ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Bunun için örgüt çalışanlarında aynı oranda değişime katkı sağlaması gerekir.

Bireyin örgütteki konumunun değişime açık yaratıcı ve yenilikçi bir rol üstlenmesini gerektirmesi durumu, gelişime ve değişime açık olmayan kişi ve rol takımlarıyla çatışmalarına sebep olabilmektedir. Örgütlerin çalışanlarından yeniliklere ve değişime ayak uydurmalarını beklemesi, çatışma ihtimalini artırıcı unsurlardandır. Örgütlerin bu beklentisi karşısında yeniliğe ayak uydurmak durumunda kalan çalışanlar, gelenekçi çalışanların tepkileriyle savaşmak durumunda kalacaklardır (Aslan ve Vural, 2001). Rol yükümlüsünün kurumda geniş yetkilere sahip olmaması durumu, gelenekçi çalışanların tepkileriyle savaşmayı daha zor hale getirecek olup çatışmanın şiddetini arttıracaktır.

Kurumun büyümesi, yeniden oluşması, yeni bir ortaklık söz konusu olması gibi sebeplerden dolayı roller değişim gösterebilir. Kurumun büyümesi ya da yeniden oluşması durumları uzmanlaşmayıda beraberinde getirir. Uzmanlaşma arttıkça olaylara bakış açılarıda değişim göstermektedir. Uzmanlaşmanın artması birim sayısında artışa sebep olmakta, bununla birlikte birimler arasında farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Farklı görüşlerin olmasıda çatışmaya neden olan sebepler arasındadır. Benzer bir durumda kişilerin mevkilerinin değişmesi içinde söylenebilir. Bu durumda kişiler yeni bir rol üstlenmek durumunda kalırlar. Bu yeni rolle birlikte tutum ve davranışlarında değişime gitmek zorunlu hale gelir. Bu değişime yeteri kadar ayak uyduramayan kişi hem kendi içinde hem de rol takımlarıyla çatışma yaşar (Koçel, 2011).

1.4.6.3. Kişiler Arası İlişkilerin Niteliği

Kişiler arası ilişkilerin temel kaynağı iletişimdir. İletişimin zayıf olması en önemli çatışma sebeplerinden biridir. Zayıf iletişim kişiler arasında yanlış anlaşılmalara sebep olurken, yetersiz iletişim ise uyum içinde çalışmaya engel teşkil etmektedir. Kişiler arasındaki iletişimin az olması, iş hakkında bilgi edinmeyi dolayısıyla iş planlamasını zorlaştırmaktadır. İş planı hakkında yeteri kadar bilgiye

sahip olamamak, eşgüdüm içinde çalışmayı zorlaştırmaktadır. Bu durum çatışmaya sebep olan unsurlardandır. Söz konusu kişiler arası ilişkiler çatışmanın şiddetini belirler.

Kurum yapısı birden fazla kişiden oluşmaktadır. Bununla birlikte kurumlardaki bireylerde, bir kuruma ait olmanın gerekliliği olan bir bağ söz konusudur. Bu bağ kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. Bunlar farklı değerler ve farklı amaçlar olup çatışmaya yol açmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2003).

Kişiler arasında aşırı güç ve baskının olduğu ilişkiler, rol çatışmasının artmasına neden olabilen bir özelliğe sahiptir (Kılınç ve Öztürk Mishal, 1998).

1.4.7. Rol Çatışmasının Sonuçları ve Etkileri

Bireylerin çalıştıkları kurumlarla uyum sağlayamaması, karşılıklı rol beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamaması ve bununla birlikte rol çatışmalarının yaşandığı çeşitli çalışmalarla saptanmıştır. Rol çatışmalarının hem kişi üzerinde hem de kurum üzerinde birçok olumsuz etkisi vardır. Çatışma sonrası streste artış, düşük morel, iletişim güçlükleri, iş tatmini ve kendine güvende azalma gibi durumlar ortaya çıkmıştır. Tüm bunların iş performanslarında düşüşe ve buna bağlı olarak örgütsel verimlilikte azalmaya sebep olduğu gözlemlenmektedir.

1.4.7.1. Stresin Artması:

Çatışma kavramıyla çokça anılan kavramlardan biri de strestir. Çatışma sırasında, ferдин standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma meydana geldiğinde çeşitli davranış alternatifleri arasında uygun hareketin seçiminde zorluklar ve uyumsuzluklar ortaya çıkar (Eroğlu, 2021). Birbiriyle uyumsuz olan durumlar ya da roller arasında meydana gelen çatışma kişinin strese girmesine neden olur. Çatışma sebebiyle oluşan stres durumu kişi de kaygı bozukluğu, asabiyet, endişe, korku, heyecan, gerginlik, umutsuzluk, karar vermede cümle kurmada zorluk yaşaması gibi birçok olumsuz duruma neden olabilmektedir (Varol, 1990). Sıklıkla bu tür problemleri yaşayan çalışanlar tüm bu yaşadıklarını iş ortamlarına taşıyacak, motivasyonlarında düşüş yaşanacak, tatminsiz ve başarısız olacaklardır (Kılınç, 1991).

1.4.7.2. Bireyin Engellemeye Uğraması:

Kurumların faaliyet gösterdiği alanlara göre çalışanlarında karşılaşmasını beklediği bazı beklentileri vardır. Bunun dışında kurum yöneticilerinin çalışanlarından, çalışanlarında kurumdan ve kurum yöneticilerinden karşılaşmasını istediği beklentiler söz konusudur. Söz konusu bu beklentiler arasında bir uyumsuzluk olması durumunda ya da bireyin beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamaması durumunda birey beklentilerinin önemsenmediği ve engellendiği düşüncesine kapılır (Kılınç, 1991).

Bireyler kurumlarında esnek çalışma ortamlarının ve koşullarının olmasını beklerler. Kurumlarda bu koşulların sağlanamaması, standart çalışma ortamlarının olması ve standart davranış sergileme durumunda kalmaları bireylerin yaratıcılığını engelleyecek olup, kişilerin rol çatışma algı seviyelerini arttıracaktır (Kılınç, 1991).

1.4.7.3. Düşük moral, iş tatmini ve güvenin azalması:

Kurum içinde rol çatışması yaşayan birey, kendisine verilen rolü, çatışmadan kaynaklı olarak tam anlamıyla yerine getirmekte zorluk yaşayacaktır. Yaşadığı bu zorluk, bireyin iş veriminde düşüşe sebebiyet verecek olup, kişinin moral ve motivasyonunu hatta özgüvenini olumsuz etkileyecektir. Bu durumlardan olumsuz etkilenen bireyin iş tatmininde azalma olacaktır (Alıtkan, 2016).

Rol çatışması yaşayan bireyler çalıştığı kuruma, ortak amaç doğrultusunda birlikte çalıştığı ast veya üstlerine karşı güvensizlik duymaya başlayacaktır. Bu durum çalışma ortamının ve koordinasyonun bozulmasına dolayısıyla kurum verimliliğinde düşüş yaşanmasına sebep olacaktır (Kahn vd., 1964).

1.4.7.4. İletişim güçlükleri:

İletişim, fertlerin veya örgütlerin içinde buldukları toplumsal düzenle ve bu düzendeki diğer fert ve örgütlerin etkileşimini ve ahengini sağlayan temel bir süreçtir (Elgünler ve Fener, 2011). İletişimin farklı türleri vardır. Bir iletişim türü olan örgütsel iletişim, kurumların devamlılıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir role sahiptir. Örgüt üyelerini motive etme, emretme ve öğretme, bireysel - örgütsel çabaları koordine ve kontrol etme, bilgi sağlama, etkileme ve ikna etme, değişen ve gelişen sosyal ve teknolojik çevreye uyumu kolaylaştırma ve ast-üst ilişkilerini

düzenleme de örgütsel iletişimin işlevleridir (Demirtaş, 2010). Bu bağlamda rol çatışmasının yaşandığı bir kurumda kişiler arası ilişkiler düşünüldüğünde, çatışmadan kaynaklı motivasyonun düşmesi, uyumun bozulması, koordinasyonun bozulması, kişilerin kendilerini ifade etmekte zorluk yaşamaya başlamaları, yanlış anlaşılmanın meydana gelmesi, işle ilgili durumların aktarılamaması veya yanlış aktarılması söz konusu olacaktır. Tüm bu durumların yaşandığı kurum da etkin bir iletişimden söz etmek mümkün olmayacaktır.

1.4.7.5. Spor İşletmelerinde Rol Çatışmasının Sonuçları ve Etkileri

Spor işletmelerinin sporu yaygınlaştırmak, spor dallarını tanıtmak gibi bir misyonu olduğundan bahsedilebilir. Bu işletmelerin amacı kar elde etmek gibi görülmese öncelikli amacı insanların farklı rekreatif/sportif istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, sportif hizmet sunmaktır. Birçok işletmede olduğu gibi spor işletmelerinde de rol çatışmasından söz etmek mümkündür. Spor işletmelerinde rol çatışmasına örnek olarak; bir kulüpte ya da spor okulunda antrenörün/çalıştırıcının yapmak istediği antrenman programı ile koordinatörün yaptırmak istediği antrenman programının birbirine uymaması gösterilebilir. Diğer taraftan; bir spor kurumunda ita amiri alt personelinden eksik evrak veya eksik imza ile sporcu kafilesinin gönderilmeyeceğini söylerken, farklı bir zamanda ikili ilişkiler ile eksik evrak veya imza ile sporcu kafilesini için işlem yapmasını söylemesinde bir çatışma örneği olabilir. Antrenöre aşırı yoğun bir antrenman programının hazırlanması yine bir rol çatışması kavramına örnek olabilir. Rol çatışmasının sebep olduğu, stres artışı, düşük iş tatmini ve moral, kuruma karşı güvende azalma, iletişim zorlukları gibi durumlar spor işletmelerinde yaşanmaktadır. Üretim işletmelerinden farklı olarak, hizmet sektörü olan spor işletmelerinde rol çatışmasının sonuçları ve etkilerinin yansımada farklı olacaktır. İnsanlar ile birebir ilişki içinde olan çalışanın yaşadığı çatışmayı temas halinde olduğu müşterilerine/sporcularına yansıtması söz konusudur. Çünkü müşteri hizmet üretim sürecinin bir parçasıdır. Yaşanan çatışmanın sonucunda stresli, moral motivasyonu düşük bir çalışan eş zamanlı bu durumu karşı tarafa yansıtacak olup; işletmeyi sportif ya da rekreatif olarak tercih eden müşterilerin, tercih sebebi olmaktan çıkacaktır. Bu durum işletmelerin olumsuz etkilenmesine sebep olacaktır.

1.4.8. Rol Belirsizliği ve Türleri

Bireyin rol beklentilerini, yaptığı işin ne olduğunu, amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla idrak edememesi veya rolün gerçekleşmesi için ne yapılması gerektiği konusunda yaşanan belirsizlik rol belirsizliği olarak tanımlanır. Rol belirsizliği bireyin kendisinden istenen rol beklentilerini yerine getirebilmesi için gerekli bilgiye sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Rol yükümlüsü karar vermede zorlanıyorsa, rol beklentilerini veya gerçekleştirdiği görevlerin ne şekilde değerlendirileceğini bilmiyorsa rol belirsizliği yaşanmaktadır (Muchinsky, 1997).

Kahn vd., (1964)'ne göre rol belirsizliği; çalışanın işyerinde kendisine yerine getirmesi için verilen görevde istenen verimi sağlayabilmesi için kişiye sunulan, mevcut bilginin; gereken bilgiden az olmasıdır.

Başka bir tanıma göre, iş tanımının yetersiz olması veya çalışanın sorumluluk alanının tam olarak belirlenmemesi, rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır (Sığrı, 2007).

Rol belirsizliği, görevin başarı ile tamamlanabilmesi için gerekli olan bilginin yetersiz olmasından veya aktif iletişimin olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Bu belirsizlik yetersiz eğitim, pasif iletişim ve bilginin rol takımındaki diğer kişiler tarafından saptırılması veya bilerek paylaşılmaması gibi durumlarda da oluşabilmektedir (Pehlivan, 1995).

Rol belirsizliği için yapılan birçok tanıma incelediğimizde, rol belirsizliğinin iki temel kaynağı olduğu gözlemlenmiştir: örgütsel faktörler ve kişisel faktörler. Örgütsel faktörler; rolün yeteri kadar net olmadığı ve çalışanın rol ile ilgili gereken bilgiye sahip olmaması durumu şeklinde açıklanabilir. Kişisel faktörler ise kendisine gönderilen rol davranışını gerçekleştirecek olan çalışanın role yönelik algılarına yön veren kişisel özelliklerini kapsamaktadır (Walker vd., 1975).

Tosi, Rizzo ve Carroll (1990), rol belirsizliğinin türlerini, görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizlik olarak iki grupta toplamaktadır.

1.4.8.1. Sosyal Duygusal Belirsizlik

Çalışanın kendisinin başkaları tarafından ne şekilde değerlendirildiğini bilememesi durumudur. Değerlendirme ölçütleri açık olmadığı ve diğer bireylerden de buna dair geri bildirim alınmadığında sosyal-duygusal belirsizlik türü

ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmasındaki gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal reaksiyonlara yol açabilir (Özkalp ve Kirel, 2003).

1.4.8.2. Görev Belirsizliği

Çalışanın üstlendiği roller konusunda yeteri kadar bilgiye sahip olmaması durumunda ortaya rol belirsizliği çıkabilmektedir. İşin amaçları yeteri kadar tanımlanmamışsa, birey ne yapacağı ile ilgili bilgiye sahip değilse stres yaşamayı kaçınılmaz olmaktadır. Çalışma Performansı beklentilerini ve iş davranışı sonuçlarını bilmemekte, bu tür strese neden olabilmektedir (Balcı, 2000).

Rol belirsizliği durumunda ortaya çıkması muhtemel çeşitli duygular vardır. Bunlar; tatminsizlik, stres, güven eksikliği ve fayda sağlayamama gibi duygular olup, kurumun amaçlarına ulaşmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

1.4.9. Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Çalışanın sahip olduğu yetkileri bilmemesi, yaptığı iş ile ilgili anlaşılır bir hedefinin olmaması, zamanını nasıl verimli kullanacağı konusunda bilgi sahibi olmaması, kendisinden neyin beklendiği konusunda eksik bilgiye sahip olması ya da hiçbir bilgiye sahip olmaması gibi faktörler olarak sıralamaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Bu faktörler dışında kurumların büyük ölçekli ve yapısal olarak karmaşık olması küçük ölçekli yapılara göre daha fazla rol belirsizliğinin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bunun nedeni ise büyük ve karmaşık olan örgütlerin, artış gösteren personel sayısı nedeniyle bilgi sirkülasyonunun sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilememesidir (Akbolat, Işık, ve Uğurluoğlu, 2011).

Günümüzde örgütler gelişen ve değişen koşullara ayak uydurmak için hızlı ve doğru kararlar almak durumundadırlar. Yanlış kararların alınması da örgütlerde rol belirsizliğine neden olabilmektedir. Rol belirsizliğinin sebeplerinden biri de yönetim anlayışıdır. Kademeler arasında iletişim sorunsalının olması, aksaklıklara yol açarak rol belirsizliğinin artmasına neden olmuştur. Örgüt içerisinde yapılacak sağlıklı, etkili bir iletişim, yaşanan belirsizlikleri en aza indirmek konusunda yardımcı olacaktır.

1.4.10. Rol Belirsizliğinin Sonuçları ve Etkileri

Rol belirsizliğinin sonuçları olarak; iş tatminsizliği, motivasyonun düşmesi, gerilimin artması, kaygı düzeyinin artması, işten ayrılma isteğinin açığa çıkması gibi nedenler gösterilebilir (Ivancevich ve Matteson, 2002). Belirsizliğin yüksek olması, çalışanlarda tedirgin duygu durumu, öz güven kaybı, korku, öfke, düşmanlık, üretkenlikte azalma gibi olumsuz durumlara yol açabilmektedir (Keçecioğlu, 1999).

İşin süreci ve işin gereklilikleri ile ilgili yeteri kadar bilgiye sahip olmadıklarında çalışanlar, kontrol duygusunu kaybettikleri düşüncesine kapılıp iş güvencesizliği yaşamaktadırlar. Korku ve endişe içeren bir stres kaynağı olan iş güvencesizliği ise örgütlerin çeşitli kayıplar yaşamasına neden olmaktadır (Ashford, Lee ve Bobko, 1989).

Sonuç olarak baktığımızda bir örgütte rol belirsizliğinin olması çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Çalışanların doğrudan psikolojileri üzerinde; stres, endişe, gerilim, korku, öfke, özgüven kaybı, iş tatminsizliği gibi etkileri olurken, örgütler üzerinde ise, kaynakların boşa harcanması, iş kaybı, verimsizlik, örgüte olan bağlılığın ve güvenin azalması, personel devir hızının artması gibi olumsuz etkilere yol açmaktadır.

1.4.10.1. Spor İşletmelerinde Rol Belirsizliğinin Sonuçları ve Etkileri

Diğer birçok işletmede olduğu gibi spor işletmelerinde de Rol belirsizliğinden bahsedebiliriz. Bir çalışanın verilen iş ile ilgili herhangi bir fikre sahip olmaması ya da yeteri kadar bilgi sahibi olmaması rol belirsizliğinin temel sebeplerindedir. Bununla beraber iletişimin yetersiz olması veya işletmenin büyüklüğü rol belirsizliğine sebep olan etmenlerdir. Spor işletmelerinin asıl amaçlarının hizmet olduğu ve hizmet sektöründe iletişimin temel unsur olduğu düşünüldüğünde, iletişimde yaşanan bir aksaklığın spor işletmesi için ne kadar büyük sorun teşkil edeceğinden bahsetmek mümkün olur. Spor işletmelerinde rol belirsizliğine örnek olarak, bir antrenörün branşı hakkında yeteri kadar antrenörlük kademesine sahip olmadığı halde, bir üst gruba antrenman yaptırılmasının istenmesi gösterilebilir. Büyük ölçekli bir kulüp düşünüldüğünde iletişimde yaşanan aksaklıklarda önemli bir rol belirsizliğine sebep olabilmektedir. Yönetim ile antrenör arasında bir mesafenin olması iletişimde sıkıntılara sebep olabilmektedir. Spor işletmelerinde rol belirsizliğinin, rol çatışmasının sonuçlarına benzer sonuçları arasında motivasyon

eksikliği, öz güven kaybı, iş tatminsizliğinin yanı sıra gerilimin artması, korku, öfke, düşmanlık duygularının artması, üretkenlikte azalma, kaygı durumunun artması ve tedirgin duygu durumları söz konusu olmaktadır (Keçecioglu, 1999). Yaşanan tüm bu durumlar, hizmet üretim sürecinin bir parçası olan müşterilere yansıtıldığında ortaya olumsuz sonuçların çıkması kaçınılmazdır.

1.5. Değişim

Türk Dil Kurumu (TDK) (2022)'ye göre, "Değişim, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin toplamı" dır. Yeniçeri (2002)'ye göre değişim, "olumlu ya da olumsuz yönde gerçekleşen nitelik farklılığına uğrama durumudur". Değişimin önemli bir unsuru, mevcut durumun belirli bir süre sonra başlangıç durumuna göre farklı olmasıdır. Dolaşır (2005) değişimi, "bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden, planlı veya plansız olabilen, olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçları da olabilen, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte de olması muhtemel bir süreç" olarak tanımlamaktadır.

Değişim, bazı durumlarda çok hızlı gerçekleşir ve nasıl bir tepki vermemiz gerektiğini bilemeyiz. Bazen de değişim yavaşça gerçekleşir ve farkında olmadan uyum sağlarız. Bunu Fortune dergisi yazarlarından John Huey'in hayali bir öyküsü ile somutlaştırmamız mümkündür. "Elinizde canlı bir kurbağa olduğunu varsayın. Bu kurbağayı, kaynayan bir suya attığınızda hemen sıçrar ve kendini kurtarır. Ama kurbağayı soğuk bir suyun içine koyar ve ısıyı yavaş yavaş yükseltirseniz, kabın içinde oturup kalır ve haşlanır." Ani bir tehlikeye tüm gücüyle karşı koyan kurbağa, paradigmadaki yavaş fakat önemli değişimi fark edemediği ve gerekli önlemleri alamadığı için yok olmaktan kurtulamamaktadır (Türkoğlu, 2000).

Hayatın kaçınılmaz bir gerçeği olan değişim, sürekli dir. İnsanlar, ülkeler, kültürler, kurumlar, üretim biçimleri, ilişkiler, tabiat vb. sürekli olarak değişim göstermektedir. İçinde bulunduğumuz çağın en belirgin özelliklerinden birisi değişimin hızlı olması ve çok kapsamlı olmasıdır. Ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel ve teknolojik alanlarda hızlı ve etkileşimli bir değişim sürecinin yaşanması söz konusudur. Yaşanan değişim, ülkelere, kurumlara ve hatta bireylere köklü bir şekilde etki etmektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003).

1.5.1. Değişime Direnme Kavramı

Değişim evrensel bir süreçtir. Örgütsel yaşamın en önemli parçalarından biri değişimdir. Değişim, işletmelerin bugünün rekabet ortamında ayakta kalmasını sağlayan bir olgudur. Modern yöneticiler sürekli gelişen teknolojinin, gelişim ve değişimleriyle karşı karşıyadır. Ana görevleri, organizasyonel değişimi başlatmak ve mevcut iş yapıları içinde kontrol altında tutarak yeni bir konuma ulaşılmasını sağlamaktır. Yeni yöntem, ekipman ve yönetim uygulamalarına yer vermezlerse ciddi anlamda moral ve üretim sorunlarıyla karşı karşıya kalabilirler (Caruth, Middlebrook ve Rachel 1985).

TDK (2022) sözlüğüne göre, direnç, bir etkiye karşı koyma dayanma gücüdür. Kurumsal anlamda direnç, bireysel ya da küçük gruplar halinde, yönetimin çalışanlara yönelik taleplerini azaltmak için ya da çalışanların yönetime karşı olan taleplerini güçlendirmek için yaptığı her türlü hareket olarak tanımlanmaktadır. Bu tür hareketler, çalışanların çıkarlarını korumak için işyerinde haysiyet kazanma girişimleri olarak kabul edilmekte ve özellikle değişim süreçlerinde ortaya çıkmaktadır (Baltacı, 2013). Direnç tepkisiyle karşılaşmayan bir değişimi, tam anlamıyla değişim olarak kabul etmek doğru bir yaklaşım olmaz (Harvey, 2002).

Değişime direnme ise; istenilen değişimin meydana gelmesinde çalışanların tavır ve davranışlardaki gönülsüzlük olarak tanımlanmaktadır. Değişime direnç, yapıcı bir yaklaşım olarak değerlendirilmekte ve dönüt sağlayan direnç sonrasında, gerçekleşen değişimin daha başarılı olacağı belirtilmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002).

Değişime direnç, genellikle bilinmeyenden korkma, yenilikçiliğin gereksiz olduğuna inanma, kişinin kendi içindeki çatışma, birini tehlikelerden ve belirsizliklerden koruma arzusu, farklı bir fırsattan yararlanma isteği, yenilikçiliğin getirmiş olduğu ödüllerin yeterli olmaması, mevcut kurumsal düzenin bozulması endişesi ve artacağı düşünülen iş yükü korkusu gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Hill, 2015). Bu sebeplerden doğan mevcut duruma verilen tüm soyut ve somut tepkiler, değişime karşı bir direncin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.5.1.1. Değişime Direnme Nedenleri

Değişime karşı direnç, esas olarak bireyin kendisinde ve örgütün doğasında var olan bir durumdur. Değişime direnç, iki başlık halinde bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilmektedir (Koçel, 2007).

1.5.1.1.1. a. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri

Bireyler alışkanlıklarından vazgeçmek, mevcut düzenlerini bozmak ve yaşam koşullarının değişime uğramasını istemezler. Bu sebeplede değişime direnç gösterirler (Tunçer, 2013). Her bir bireyin kişilik yapısının farklı olması, olaylar karşısındaki davranış ve tutumlarının farklı olmasına sebep olmaktadır. Değişim karşısında da bireylerin direnç gösterme şekilleri birbirinden farklı olacağından, bireylerin değişime direnç gösterme nedenlerini ayrı ayrı ele almak gerekir.

İşletme çalışanlarının değişim karşısında gösterdiği direncin bireye özgü birden çok, sebebi vardır. Bu sebepler bilinmezlik karşısındaki kişisel korku ve endişelerden kaynaklansa da, direnç o kişi ile sınırlı kalmamakla beraber diğer örgüt çalışanları arasında yayılmaktadır (Koçel, 2007).

Güvenlik ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde temel bir ihtiyaçtır ve karşılanmadığı durumda kişide korku ve kaygı hissi oluşabilir. Kurum çalışanları arasında iş ve otorite kaybı gibi endişeleri olan bireyler, değişimin güvenlik duygularına tehdit oluşturacağını düşündükleri için değişime direnç gösterebilirler (Chuang, 2000).

Çalışanlar, değişimin sebep olacağı başarısızlıktan korkarak veya yeni koşullara uyum sağlama konusunda yeterli olamayacakları düşüncesiyle değişime direnç gösterebilirler. Bireylerin değişime karşı direnç gösterme tepkileri, yeni rollerinde etkili ve yetenekli olabileceklerine olan inançlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir (Erwin ve Garman, 2010).

Ekonomik anlamda bir kayıp yaşamaya sebep olabilecek her türlü değişim çalışanlar tarafından kabul edilemez. Çalışanlar, değişimin doğrudan veya dolaylı yoldan kendilerine yönelik yapılan ücret ödemelerini veya almış oldukları ödülleri olumsuz etkileyeceğini düşünürler (Mullins, 1999). Bu sebeple gelirlerinin ve çeşitli avantaj sağlayan durumların, değişiklik göstereceği düşüncesiyle değişime direnç gösterirler. Kişilerin ekonomik çıkarlarını ortadan kaldıran veya zedeleyen durumlar

ne kadar fazla ise kişilerin değişime karşı dirençleri o kadar kuvvetli olacaktır (Örücü ve Kambur, 2019).

1.5.1.1.2. b. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Değişim örgütlerin var olabilmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz bir süreçtir (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009). Örgütlerin değişen durumlara ayak uydurabilmeleri, gelişim süreçlerini hızlandırabilmeleri, yeni teknolojilerden fayda sağlayabilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutmaları için çevrelerinde meydana gelen değişimleri takip etmeleri gerekmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Örgütte meydana gelen değişime karşı direncin sebebi sadece bireysel olmayabilir. Bazı durumlarda örgütlerin mevcut yapıları da değişim karşısında direnç gösterebilir. Rekabet ortamında örgütlerin çalışmalarına devam edebilmesi ancak değişimle mümkün olsa bile, örgütler bazen değişime direnç gösterebilirler (Kesmen, 2014).

Her insan fiziksel ve kişisel yapı olarak birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Her bir insan yapısının farklı olması gibi örgütlerinde yapıları büyüklükleri, teknolojiyi kullanma dereceleri, çevresel faktörler, güç mekanizmaları, kontrol mekanizmaları vb. durumlara bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel özelliklerden kaynaklı farklı direnç sebepleri meydana gelebilmektedir.

Örgütü oluşturan ana unsur yapıdır. Bu yapının değişime karşı çalışmaları kolaylaştırabildiği gibi zorlaştırdığı durumlar da görülebilmektedir. Örgüt çevresindeki değişimlere uyum sağlamalı ve örgüt içerisinde meydana gelebilecek değişimlere karşı reaksiyon gösterilmesini engellemek için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Örgütün istenilen esnekliğe sahip olmaması veya değişikliklerin örgütün teknik veya yapısal gereksinimleri uymaması durumunda, örgüt değişime direnç gösterebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değişime direncin örgütsel sebeplerinden biri de yeteri kadar iletişimin olmamasıdır. İletişim, iç ve dış paydaşlarla tutarlı, etkin, koordineli ve sürekli etkileşim sağlayarak örgüt içindeki birimleri birbirine bağlayan bir sistemdir. İletişim, çalışanların birlik ve beraberliklerini güçlendirmenin yanı sıra etkinliklerini artırmak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için önemli bir faktördür (Bulut ve Arbak, 2012). İletişim sisteminde bir aksaklığın olması iletişimsizliğe sebep

olacaktır. Yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçınması, değişim ile ilgili bilgi eksikliği oluşturması veya iletişim sürecinde olumsuz tavır sergilemesi ve olumsuz söylemlerde bulunması çalışanların endişe duymasına ve dolayısıyla değişime karşı direnç göstermelerine sebep olabilir (Çalık, 2003). Çalışanlar değişimin sebeplerini bilmediklerinde değişime katkı sağlamazlar.

Gelecekte gerçekleştirilecek değişimin boyutu ve kapsamının belirsizliği, değişime direnç oluşturan örgütsel faktörlerden biridir. Değişim ne kadar geniş kapsamlı olursa, ilgili bireylerin ve grupların üzerindeki etkisi de o kadar artar ve buna bağlı olarak tepkilerde daha yoğun olur (Ülgen, 1990). Yapılacak değişimin büyüklüğünü kaldırabilmesi için, örgütsel yapının uygun bir yapıya sahip olması gereklidir. Eğer örgütün yapısı büyük ölçekli değişiklikleri yönetmeye uygun değilse, değişimin parçalara bölünerek belirli süreçler halinde ve uzun vadede gerçekleştirilmesi daha faydalı olacaktır

Değişime direnç oluşturan bir diğer örgütsel neden, daha önceki dönemlerde olmayan pek çok uygulama, prosedür ve kuralların, değişimle birlikte yürürlüğe girmesidir. Bu durumda çalışanlar, yeni düzene ayak uydurmakta zorlanabilir ve değişimden rahatsızlık duyabilirler. Aynı zamanda emir-komuta zincirinde yapılan değişiklikler de çalışanlar arasında huzursuzluk yaratabilir (Yeniçeri, 2002). Mevcut yöneticisinin yönetim şekline, iletişim şekline alışkın olan bir çalışanın, değişim nedeniyle başka bir yöneticinin emrine girmesi çalışanlarda direnç sebep olabilir. Diğer taraftan mevcut yöneticinin değişim nedeniyle yönetim şeklini veya iletişim şeklini değiştirmesi de çalışanların direnç göstermesine neden olmaktadır.

Değişime direncin diğer bir örgütsel nedeni de; Her bir örgüt birbirine bağlı olan alt sistemlerden meydana gelmektedir. Birinin diğerini etkilemeden değişimi gerçekleşmesi mümkün değildir (Özkan, 2004). Örgütlerin karmaşık yapıları ve ilişkileri birbirini etkileyen bir dinamik içerdiğinden, herhangi bir kademedeki değişimin başka bir alt veya üst kademeyi etkilememesi mümkün değildir. Yapılan değişimler çoğunlukla birim, departman veya ünite gibi kısıtlı alanlarla sınırlandırılmıştır. Ancak örgütlerin birbirine bağlı olan alt sistemlerden oluştuğu düşünüldüğünde, bir diğer alt sistemi etkilemeden değişimin gerçekleşmesinin mümkün olmadığı görülmektedir. Örneğin, bir yönetim örgütün içyapısında değişimi gerçekleştirmeden, uyumlaştırma yapmadan örgütün teknolojisini değiştirmeye çalışıldığında bu değişim karşısında direnç söz konusu olacaktır. Alt sistemlerde

gerçekleştirilen sınırlı bir değişim, daha geniş çerçevedeki sistemler tarafından geçersiz hale getirilecektir (Kesmen, 2014).

Değişime direnç oluşturan bir diğer örgütsel neden ise; daha önceden denenmiş değişimler fayda sağlamamışsa ve çalışanlar bu denemelerden olumsuz yönde etkilendilerse her yeni değişime karşı kuşku duyacaklardır. Örgütlerde daha önce yaşanan başarısız durumları bilenler, planlanan her değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesiyle hareket edecek ve yeni başarısızlıklarla karşılaşmaktan kaçınmak isteyeceklerdir (Aşan ve Miski Aydın, 2006).

Değişim fikrini kimin sunduğuda değişim karşısında farklı tepkilere neden olabilir. Eğer alt kademelerde çalışan biri çok faydalı ve yaratıcı bir değişiklik fikrini dahi sunmuşsa, genellikle üst kademeler tarafından geri çevrilebilir. Çalışanlar, diğer departman yöneticilerinin fikirlerine karşı direnç gösterirlerken, kendi departmanlarının yöneticilerinin fikirlerini daha sıcak karşılarlar (Eren, 2001). Değişim sürecinde bu tarz dirençlere engel olmak, direncin oluşturacağı olumsuzluklar en aza indirmek ya da dirençleri kontrol altında tutmak birim yöneticilerinin yönetiminde olmalıdır.

Eğer değişimin ne şekilde yapılacağı ve değişimin sonucunda nelerle karşılaşılacağı konusunda çalışanlara yeteri kadar zaman tanınmazsa, çalışanlar değişim için isteksiz tavırlar sergileyebilir ve direnç gösterebilirler (Yalçın, 2002). Belirsizliğin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olması dirence neden olmaktadır.

Örgüt kaynaklarının kontrolünü elinde bulunduran ve dağılımını yapan gruplar değişimi kendileri için bir tehdit unsuru olarak görebilirler. Özellikle kaynakların kesilmesi korkusu ile en büyük tepkiyi gösterenler kaynak dağılımından en büyük paya sahip olan birey ve gruplardır (Gürel, 2006). Kaynak dağılımında değişimin yaşanması, değişime direncin örgütsel nedenleri arasında yer almaktadır.

1.5.2. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim tanımı içinde yer alan örgüt kavramının ne olduğundan bahsetmek fayda sağlayacaktır. İki ya da daha fazla bireyin bir araya gelerek ortak bir hedef doğrultusunda hareket ettikleri, iş bölümü ve koordinasyonun gerçekleştirildiği düzene örgüt denilmektedir. Örgüt olabilmenin koşulları ortak

hedefler, çabaların uyumu, iş bölümü ve bireyler arasındaki hiyerarşik bir bağlantının bulunmasıdır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001).

Değişim denilen kavram ise; olağan ve değişmeyen bir olaydır. Çünkü değişim doğanın temelinde var olan bir kavramdır. Dünyanın oluşumu, varlıkların ve doğanın gelişen olaylar karşısında uyum sağlamaya çalışmaları birer değişim sürecidir. Tüm sistemlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişim gereklidir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002).

Örgütsel değişim ise; Örgüt içinde var olan roller, görev ve yetkiler, iş süreçleri, örgütün yapısı, işin tanımı, yükümlülükler, üretim teknik ve teknolojileri, çevresel düzenlemeler, koordinasyon, yönetsel yaklaşımlar gibi durumların değişimini ifade eder (Genç, 2004). Bu değişim olumlu ya da olumsuz, planlı ya da plansız olabilmektedir (Ülgen, 1993). Belirli bir öngörü ile yapılan bu dönüşüm iş sonuçlarında önemli farklılıklara sebebiyet vermektedir (Argüden, 2004). Kısaca örgütsel değişim; tüm örgütsel süreçlerin var olan durumun işlevsel kabiliyetini artırma sürecini içeren kaçınılmaz bir olgudur (Genç, 2004)

Bu anlamda örgütsel değişim büyüme, gelişme ve yenilenme gibi olguları kapsar niteliktedir. Durağan duruma geçen örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için harekete geçmeleri gerekir. Bu durum ancak değişimle gerçekleşir.

1.5.2.1. Örgütsel Değişime Direnç

Lewin (1947), örgütsel değişim kavramını ortaya atan ve detaylı analizlerini gerçekleştiren bir araştırmacıdır. Değişim kavramının yanı sıra direnç kavramını da kullanmıştır. Literatürde değişim ve direnç terimlerinin birlikte kullanıldığı sıkça görülmektedir.

Bireyler, gruplar ve sosyal düzenler genel olarak bir denge üzerinde hayatlarını sürdürmektedirler. Örgütler, çalışanlarıyla hem bireysel hem de tüm örgüt unsurlarıyla sosyal sistemlerdir. Eğer değişimin ulaşmak istediği hedefler, mevcutta bulunan dengeyi bozarsa, örgüt unsurları yeniden bir denge haline ulaşmaya çalışacaktır. Direnç bu dengeye ulaşmak için ortaya çıkan bir unsurdur (Johns, 1973).

Değişimin meydana getireceği direnci kırmak ya da var olan direncin en uygun yöntemlerle çözümlenerek yok olmasını sağlamak için öncelikle, üst yönetimin bu işi iyice benimsemesi ve en baştan gerekli ehemmiyeti vermesi gerekmektedir. Yöneticilerin çoğu, değişimin çalışanlara fayda sağlayacağını düşünerek bu durumun

memnuniyetle karşılanacağı düşüncesine kapılmaktadırlar. Bu düşünce oldukça olumlu bir düşünce olarak kabul edilmelidir (Baykal, 1981).

Bir örgütte yöneticiler, değişimi örgüte güç katmak, yeni profesyonel zorluklar ve riskleri üstlenmek, kariyerlerini yükseltmek için fırsat olarak görürler. Diğer taraftan çalışanlar için değişim, ne peşinden gidilecek ne de hoş karşılanacak bir durumdur. Değişim yıkıcıdır ve dengeyi bozar (Strebel, 1996). Bahsi geçen denge kavramı kişinin statüsü, yaptığı iş, aldığı maaş gibi değerlerdeki değişmeyi ifade etmektedir. Bu değerlerdeki değişmeler yeni bir denge sağlanıncaya kadar insan değişime direnç göstermeye devam eder. Değişim, genel olarak kariyer olgusunu tehlikeye sokar, yer edinmiş çıkarılara zarar verir, böylelikle kendine karşı direnç oluşturur.

Bazı değişim yöneticileri, değişime karşı direnci, değişimin başarısını tehlikeye atan bir risk olarak algılamaktadır. Dirençin sonuçlarını anlamak için, yöneticilerin zaman, enerji ve çaba harcamaları gerekmektedir. Etkin iletişim, saygı, çalışanların duygusal deneyimlerini paylaşma ve empati, örgütsel değişimin ve direncin azalmasında önemli faktörlerdendir. Bununla birlikte, etkili bir değişim yönetimi için, çalışanlar üzerinde değişimin muhtemel etkilerini anlamak ve direncin potansiyel kaynaklarını nasıl yönetileceğini kavramak da önemlidir (Erim, 2009).

Özetle; İnsanoğlu yeniliklere ve değişimlere karşı doğal bir tepki verme eğilimindedir. Bunun nedeni ise yeni durumların, kişilerin eski alışkanlıklarına göre geliştirilmiş ve değiştirilmiş olmasıdır. İnsanlar içinde buldukları mevcut durumun, alışkanlıklarının değişmesini istemezler. Dolayısıyla örgütlerde değişime karşı bir direncin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bu direncin ortadan kaldırılmasında değişim yönetiminin önemli unsurlarındandır.

1.5.2.2. Değişime Direnme Sonuçları ve Etkileri

Değişen ve gelişen dünyada “değişim” ve “küreselleşme” kavramları son zamanlarda sıklıkla kullanılmaya başlamıştır. Bu durumun dünya genelinde meydana gelen gelişmelere bağlı olarak hızı ve önemi oldukça artmıştır. Günümüzde bu kavramlar en çok konuşulan, tartışılan ve üzerinde durulan konuların başında gelmektedir. “Küreselleşme” bir değişim sürecidir ve teknolojik, ekonomik, politik, sosyo-kültürel olarak birçok alandaki değişimi ifade etmek için kullanılan bir sözcük haline gelmiştir (Kocabaş, 2005).

Değişim bir bireyin ya da grubun örgüt içindeki konumunu etkilediğinde birey ya da grubun tepkisine yol açar (Karabal, 2016). Bu tepkiler değişime direnme olarak karşımıza çıkmaktadır (Köktürk, 2016).

Direnç kelimesini ilk duyduğumuzda olumsuz bir çağrışımı olsa da, değişime direnmenin hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Bu sebeple bir örgütte değişim karşısında ortaya çıkan direncin sebeplerini öğrenmeden, direnen bireyleri anlama çabası göstermeden, direnci göz ardı ederek ortadan kaldırmaya çalışmak doğru bir hareket olmaz (Robbins, 2002).

Değişim karşısında ortaya çıkan direnç bir anlamda değişime konu olan kişi ya da grupların vermiş olduğu bir geri bildirim olarak algılanmalıdır. Potansiyel hataları önlemek ve düzeltmek için bu geri bildirimini kullanmak, direncin olumlu bir yönü olarak kabul edilebilir (Koçel, 2005).

Değişime direncin diğer olumlu yönleri arasında, değişiklik önerilerinin yeniden değerlendirilmesine olanak sağlaması yer almaktadır. Direnç, değişim sürecinde veya sonrasında potansiyel sorunları fark etme ve gözlemlenebilir fırsatı sunar. Başarılı bir değişim elde edebilmek için daha etkili bir iletişim sistemini oluşturmaya yönlendirir. Ciddi sorunlar ortaya çıkmadan önce önlem alma fırsatı sağlar. Değişim önerilerinin uygunluğunu sorgulamaya yönlendirir. Değişimden önce değişime uygun bir ortam ve iklimin oluşmasına yol açar (Sucu, 2000).

Değişime karşı direncin bu olumlu sonuçlarının yanı sıra bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Değişime direncin en önemli olumsuzlukları, uyum sürecinin yavaşlaması ve değişim sürecinin ilerlemesinin sekteye uğramasıdır (Robbins ve DeCanzo, 1998).

Pek çok insan çeşitli nedenlerle değişime uyum sağlamakta zorlanır ve değişime açıktan ya da dolaylı olarak tepki verir (Köktürk, 2016).

Çalışanların açık tepkileri; çalışma hızında azalma, sendikalaşma, gruplaşma, grev yapma biçiminde görülürken, örtülü tepkiler ise; örgüte olan bağlılığın, güdülenmenin ve çalışma isteğinin azalması, yanlış yapma oranının artması, bunlara bağlı olarak çalışanlarda dikkat oranının düşmesi sonucu iş kazalarının artması, sürekli olarak rapor alma, izin alma durumlarına sebebiyet vermektedir. Değişime gösterilen ilk tepkilerin yoğunluğu genellikle hafif olurken, birkaç değişimin üst üste gelmesi ile tepkiler yoğunluk kazanır (Tokat, 1998).

Değişim sonucunda ortaya çıkan yeni durumlar, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Örneğin; belirsizlik, psikolojik şiddet ve baskı gibi unsurlar çalışanların değişime karşı tepkilerini gösterirken, bu tepkilerini örgütün geneline yayabilirler. Böyle bir durum sonucunda çalışanın iş tatmini ve işe katılımı azalabilir ve işten ayrılma oranı artabilir (Oreg, 2006).

Sonuç olarak değişim süreci çok önemli olmakla birlikte sancılı ve yürütülmesi zor bir süreçtir. Bu süreçte özellikle yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yönetici sürece önderlik etmeli, çalışanın nabzını tutmalı, niyetini, düşüncesini anlamaya çalışmalı ve iyi bir gözlem yaparak değişim sürecini yönetmelidir. Değişim sürecinde direnç kaçınılmazdır. Her bir çalışanın örgütten beklentileri farklı olduğu gibi değişim karşısında gösterdikleri tepkilerde farklı olacaktır. Yönetici bu duruma hazırlıklı olmak için sürecin alt yapısını oluşturmalı gelebilecek tepkiler karşısında nasıl bir önlem alması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Aksi takdirde değişim sekteye uğrayacak ve bununla da kalmayıp mevcut durumda da aksaklıklar yaşanacaktır.

1.5.2.3. Spor İşletmelerinde Değişime Direnme Sonuçları ve Etkileri

Günümüzde örgütlerde hızlı bir değişim söz konusudur. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için gerçekleşen bu hızlı değişime ayak uydurmak zorundadır. Ancak değişime uyum sağlamaya çalışmak örgütler ve çalışanlar için oldukça stresli bir süreçtir. Değişim süreci yönetimi açısından bakıldığında meydana gelecek stresin iyi yönetilmesi ve çok yönlü düşünülerek ele alınması gereklidir. Bu süreçte çalışanların değişim karşısındaki tutumları, değişimin başarısını ve gerçekleşme hızını doğrudan etkilemektedir. Özellikle değişim karşısında direnç oluşmaması için uygun yöntemler kullanılarak değişimin desteklenmesi ve çalışanların istekli olarak değişim sürecine katılımlarının sağlanması gerekir (Tunçer, 2013). Çünkü çalışanlar değişimin gerçekleşmesini sağlayacak ana unsurlardır. Tüm örgütler için geçerli olan tek bir değişim yönetimi süreci yoktur. Bunun sebebi her örgütün farklı yapı, yönetim anlayışı, çalışma koşulları vb. özelliklere sahip olmasıdır. Çalışanların değişim konusunda yekpare bir anlayışları olmadığı için onlardan da aynı davranış ve tutum sergilemeleri beklenemez. Spor işletmeleri hizmet işletmesi olduğundan emeğin yoğun olarak kullanıldığı kurumlardandır. Spor işletmeleri için planlanan değişim sürecinden işletmeler ve çalışanlar kadar spor hizmetinden yarar

sağlayanlarda doğrudan etkilenmektedir. Spor işletmeleri sirkülasyonun yoğun olduğu işletmelerdir. Örneğin bir futbol kulübünde başarı elde edilemediğinde antrenör değişim yoluna gidilebilmektedir. Dolayısıyla futbolcuların yeni gelen antrenörün çalışma sistemine, antrenman programına ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak bu değişime direnç gösteren davranış ve tutumalarda bulunan futbolcularda olacaktır. Bu durum takım içi çatışmalara, motivasyon eksikliğine, moral bozukluğuna sebebiyet verebilmektedir. Tüm bunların yaşanması takımın olumsuz etkilenmesine ve başarısızlığına neden olabilmektedir. Yerel yönetimlerdeki değişim başka bir örnek olarak verilebilir. Yerel yönetimlerin spora olan katkıları oldukça önemlidir. Yerel yönetimler sporun tabana yayılmasına, amatör sporun gelişimine katkı sağlamaktadır. Ancak buralarda meydana gelen değişim bu kurumları olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

1.6. Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Değişime Direnme Arasındaki İlişki

Son yıllarda Dünyada meydana gelen değişim ve gelişmelerin hızla artmakta olduğu gözlemlenmektedir. Örgütlerdeki bu hızlı değişim ve gelişime ayak uydurmak, değişimin dışında kalmamak için önemli bir durum haline gelmiştir. Bu değişim ve gelişime ayak uyduramayan örgütler yok olmaya mahkumdurlar.

Değişime karşı direncin doğal bir süreç olduğundan bahsetmiştik. Bu süreci zararsız ya da az zararlı atlatılmak için yöneticilerin önemli ve zor görevleri üstlenmesi kaçınılmaz bir durumdur.

Örgütlerde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkan rol çatışması; aşırı iş yükü, görevlerin belirsiz olması ve yetkinin verilen sorumluluktan az olması durumlarını ifade etmektedir. Bu gibi durumlar iş stresine neden olmaktadır (Yüksel, 2001). Rol çatışması yaşayan bireyler, stresin artması, düşük moral, iş tatmini ve güvenin azalması, iletişim güçlükleri gibi durumlar gözlemlenmektedir. Özellikle stres yaşayan bireylerde; gerginlik, iş verimi ve motivasyon düşüklüğü ön plana çıkmaktadır (Öztürk Mishal, 1994).

Rol çatışmasının sonuçlarından biri olan iletişim güçlükleri, değişime direnmenin en önemli sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iletişim örgüt içinde ve dışında koordineli tutarlı ve sürekli ilişkileri kurmaya yarayan ve birimler arası bağlılığın artmasına yardımcı olan bir sistemdir.

Rol çatışmasının sebep olduğu bir diğer sonuç olan bireylerde stresin artması; gerginlik, korku, endişe ve asabiyet gibi durumların ortaya çıkmasına neden olur. Bu durumları sürekli yaşayan bireyler motivasyon eksikliği yaşayacak, iş tatmini ve başarı oranlarında düşüş olacaktır. Bu sebeplerle bireylerin işlerine olan ilgileri azalmakta buna bağlı olarak ya yapılan değişimler karşısında kayıtsız kalmakta ya da değişimlere direnç göstermektedirler.

Aşırı rol yükünün olması çalışanlarda baskı oluşmasına sebep olmakta ve rol çatışmasına yol açmaktadır (Koçel, 2005). Değişime direnmenin sebepleri arasında, bireylerin rol yükünde artış olacağı korkusu yer almaktadır. Dolayısıyla rol çatışması yaşayan kişiler, rol yüklerinin artacağını hissettikleri için değişime direnebilirler. Ayrıca kişi, altından kalkabileceğinden daha fazla görev veren ve kişiliğine uygun olmayan işler bekleyen bir yöneticiye karşı güven kaybı yaşayabilir ve düşmanlık duyabilir. Bu güvensizlik ve düşman olma hali bireyin yöneticisinden gelecek olan çeşitli fikirlere önyargılı olmasına ve karşı koymasına neden olabilmektedir (Hussey, 1998). Sonuca baktığımızda çatışma yaşayan kişilerin yukarıda saydığımız sebeplerden dolayı değişim karşısında direnç gösterebileceği söylenebilir.

Örgütlerde ciddi sorun olan diğer bir konu rol belirsizliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle büyük ölçekli örgütlerde çalışan personel sayısının fazla olmasından dolayı bilgi sirkülasyonunun sağlıklı gerçekleştirilememesi rol belirsizliğine sebep olmaktadır. Diğer taraftan büyük ölçekli örgütlerin karmaşık bir yapıda olması, örgütsel değişimlerin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi, çevrede oluşan değişimlerin örgüt çalışanlarını etkilemesi, yetki ve sorumlulukların yeteri kadar tanımlanmaması da rol belirsizliğine neden olmaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Bu bakımdan örgütsel değişim ile rol belirsizliği arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

İşlerini sürekli aynı şekilde gerçekleştiren bireylerin yaptıkları işlerin gerekliliklerini veya görev ve sorumluluklarını bildikleri için rol belirsizliği yaşamadıkları söylenebilir. İşini böyle yapmaya alışmış bir insan yani rollerin belirsizliğini yaşamayan insan, işin içeriği değiştiğinde yeni bir şeyler öğrenmek zorundadır. Bu değişim ile birlikte birtakım alışkanlıkların edinilmesi ekstra emek harcanmasına ve zaman kaybına yol açtığından, çalışanlar değişime direnç gösterecektir. Sonuç olarak işinin gereklilikleri hakkında bilgi sahibi olan

çalışanların rol belirsizliği yaşamadıkları, bununla birlikte belirsizlik yaşamayan bireylerin değişime direnç gösterme eğiliminde oldukları ifade edilebilir.

1.6.1. Konuyla İlgili Önceki Araştırmalar

1.6.1.1. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İlgili Araştırmalar

Rol çatışması ve belirsizliği ilgili birçok alanda çeşitli çalışmalar yapılmış olup başlıcaları aşağıda yer almaktadır.

Çimen (2000), yapmış olduğu “Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik, iş doyumu, kuruma bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin bir alan araştırması” isimli çalışmasında, demografik değişkenlerin işe ilişkin tutumlara; iş doyumu, tükenmişlik, kuruma bağlılık, rol çatışması ve rol belirsizliği, işten ayrılma düşüncesi ve iş arama davranışına etkisi incelenmiş olup; bu amaçla sağlıkla ilgili sekiz meslek gurubundan 1497 denek örneklem olarak belirlenmiş ve anket gönderilmiştir. Araştırma sonuçları kişisel özelliklerin ve kişilerin geçmiş yaşantılarına ait özelliklerin iş arama davranışını etkilediğini göstermiştir. Sonuç olarak rol çatışması açısından yaş, meslek ve görev yeri değişkenlerinin tümünde genel ortalamın yüksek, rol belirsizliğinin ise daha düşük olduğunu belirtmiştir.

Terzioğlu (2014)’nin “Doğu Akdeniz gıda işletmelerinde işgörenin rol çatışması ve rol belirsizliği algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi” isimli çalışmasında işgörenlerin çatışma ve belirsizlik algılarının iş doyumu ve örgüt bağlılığına yönelik algılarını azattığı göz önünde bulundurularak Doğu Akdeniz gıda işletmelerindeki işgörenler örneklem olarak belirlenmiş ve veriler 109 iş görenden anket tekniği ile toplanmıştır. Rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Rol çatışmasının ve belirsizliğinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Arslan (2016), “Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi'nde bir uygulama” adlı çalışma nicel veri toplama yöntemlerinde anket yöntemi kullanılarak 2600 çalışana sahip Alanya Belediyesinde gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler istatistik paket programı ile analizlere tabi tutulmuş olup; analiz sonucunda rol çatışması ve rol belirsizliği boyutları ile örgütsel

yabancılaşma boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, son yapılan regresyon analizi sonucunda da rol çatışması ve rol belirsizliğini örgütsel yabancılaşma üzerinde etkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Köktürk (2016), “Rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri” çalışması sonucunda 2014-2015 eğitim ve öğretim yıllarında Bursa ilinde bulunan Nilüfer ve Osmangazi ilçelerinde yer alan ortaokullarda görev alan 2471 eğitimci örneklem olarak seçilmiş ve tesadüfi örneklem alma yöntemi ile araştırmanın örneklemini 535 öğretmen olarak belirlemiştir. Çalışmaya ait veriler demografik bilgiler formu, değişime direnç ölçeği ile rol çatışması ve belirsizliği ölçekleri ile toplanmış, SPSS 20 paketi ile incelenmiştir. Veriler analiz edilirken aritmetik ortalama, standart sapma gibi korelasyon analizlerinde yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin değişime direnme davranışına ilişkin görüşlerinin düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitimcilerin çatışma seviyeleri ile değişime direnç seviyelerine ait görüşler arasında pozitif yönde, düşük seviyeli ve de istatistiksel açıdan anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Eğitimcilerin belirsizlik seviyeleri ile değişime direnç seviyelerine ait görüşler arasında negatif yönlü, çok düşük seviyede, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Baran (2018), “Rol belirsizliği ve çatışmasının çalışmaya tutkunluğa etkisinde kuruma güvenin ve etkileşimsel adaletin düzenleyici rolü” adlı tez araştırmasında, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde etkileşimsel adalet ve kurumsal güvenin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışma İstanbul’da bulunan bir vakıf üniversitesinde görevli olan 392 öğretim görevlisi ve idari personelle gerçekleştirilmiş olup; verilerin toplanmasında rol belirsizliği, rol çatışması, etkileşim adaleti, çalışmaya tutkunluk ve kuruma güven ölçeklerinden faydalanılarak 55 soru ve kişisel bilgileri içeren anket düzenlenmiştir. Örneklem grubundan elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Analiz sonucunda rol belirsizliğinin işe adanmışlığın alt boyutlarından olan işe odaklanma ve çalışma coşkusu olumsuz etkilediği, rol çatışmalarının ise bu iki alt boyuttan olan işe odaklanmayı olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Tutkun (2019) çalışmasını, İstanbul ili içerisinde faal olan 250 çalışanı bulunan bir lojistik işletmesinin 150 çalışanına uygulamıştır. Araştırma için gereken veriler

anket yöntemi ile toplanmış olup; anket sonuçlarıyla ortaya konulan veriler SPSS 21 programı ile çözümlenmiştir. Pearson korelasyon analizleri ile “rol çatışması”, “rol belirsizliği” ve “tükenmişlik düzeyleri” arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönü saptanmış, devamında yapılan sınamayla, iki durum arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile de “rol çatışması” ve “rol belirsizliğinin” “tükenmişlik düzeyi” üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmadan çıkan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiği zaman rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının tükenmişliği olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Literatürde rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çalışmalarda ortaya konulan sonuçların da bu araştırmayla elde edilen sonuçları destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Teh, Yong ve Lin (2012), Bu çalışma, altı toplam kalite yönetimi uygulaması, çatışma ve rol belirsizlik arasında olan çok boyutlu ve aracı ilişkileri incelemiştir. Malezya'da bulunan firmalardan 422 çalışana anket uygulaması yapılarak veriler toplanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak elde edilen veriler, daha yüksek düzeylerde süreç yönetimi ve bilgi analizinin daha düşük düzeylerde rol çatışmasına yol açtığını göstermektedir. İnsan kaynağının kalite odaklı olması, daha yüksek seviyelerde rol çatışmasına neden olur. Stratejik planlama, rol belirsizliği ile olumsuz ilişkilidir. Müşteri odaklı olmak ve rol çatışmasının, rol belirsizliği ile bağımsız ve olumlu bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

1.6.1.2. Değişime Direnme ile ilgili Araştırmalar

Çelik Dönder (1996), çalışmasında “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu”nu incelemiştir. Araştırmaya Konya ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 20 işletme katılmış olup; katılımcılara anket uygulamıştır. Yapılan Araştırmada işletmelerin büyük bir kısmında yönetim tarafından uygulanan değişikliklere karşı direncin oldukça az olduğu gözlemlenmiştir. Bu işletmelerde iş görenlerin alınan değişim kararlarına zaman içinde uyum sağladıkları gözlemlenmiştir. Bunların yanı sıra araştırmaya katılım sağlayan işletmelerden bir bölümünde geçmiş dönemlerde direniş olayının yaşandığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, değişikliklere uyumun, yönetici ve personel arasındaki etkin ve olumlu etkileşime, yapılan değişim planlarının esnekliğine ve çalışanların bu planlara katılım derecelerine bağlı olduğunu söylemenin mümkün olduğunu belirtmiştir.

Çakır (2009), “İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişme ve örgütsel değişime direnme olgularını algılamaları üzerine bir araştırma” Bu çalışmada Konya ili Merkez ilçeleri (Karatay, Meram, Selçuklu), ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden 299 öğretmen ve 45 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel değişimi çoğunlukla olumlu karşıladıkları ve değişime direnme eğilimlerinin çok az olduğunu söylemek mümkündür. Pozisyon değişkenine bakıldığında ise müdür ve müdür yardımcıları, öğretmenler açısından örgütsel değişimi daha çok olumlu algılamakta ve değişime direnme eğilimlerinin daha az oranda olduğu vurgulanmaktadır.

Açıkgöz (2014), “Örgütsel değişim ve değişime direnç: Spor kulüplerinde bir uygulama” Araştırmanın yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada 4 farklı futbol liginden 14 profesyonel ve fahri tepe yöneticileriyle derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularında profesyonel ve fahri tepe yöneticilerinin değişim sürecine farklı yaklaşımları ortaya konuşmuştur. Profesyonel yöneticilerin daha kurumsal odaklı oldukları görülürken; fahri yöneticiler daha çok deneyim ve geleneksel yönetim anlayışına paralel cevaplar verdikleri gözlemlenmiştir. Bununla birlikte başarılı bir değişimin olabilmesi için gerekli olan örgüt içi iletişim, tepe yöneticiler tarafından önemli görülmemektedir. Araştırmanın sonucunda, özellikle tepe yöneticilerin kendi içlerinde bir çatışma halinde olduğu, bu durumda kulüplerin ve yöneticilerinin ortak noktada buluşamaması ve değişimin isabetsiz şekilde gerçekleşmesi sonucunu ortaya çıkardığı görülmektedir.

Meriç (2017), “Turizm işletmelerinde yenilikçiliğin görünmeyen yüzü, değişime direnç ve örgütsel sessizlik: TRA1 ve TRB2 bölgesi analizi” Çalışmada; işletmelerin yenilikçiliği belirleyen uygulamalar ile çalışanların bireylerin değişime direnme ve örgütsel sessizlik tutumları araştırılmıştır. TRA1 ve TRB2 bölgelerinde bulunan turizm işletmelerinde görev yapan kişiler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde yenilikçilik, değişime karşı direnç ve örgütsel sessizlik ele alınmış ve ayrıntılı olarak literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırma örnekleminde elde edilen bilgiler, inovasyon, değişime

direnç ve örgütsel sessizlik ilişkisi ve etkisi hakkında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmada 416 çalışanın katılımıyla, araştırmacının geçerliliğini ve güvenilirliğini test ettiği ölçekler kullanılarak veriler ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, inovasyonun belirleyicileri ile değişime direnme arasında ve değişime direnme ile örgütün sessiz tutumu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Temel (2019), “Örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerine etkisinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma” isimli çalışmasında, araştırmaya katılım sağlayan çalışanların duygusal dirençlerinin artış göstermesinin iş verimliliklerinde kısmen azalttığı, işten ayrılma düşüncelerini ise azalttığı ortaya konulmuştur. Çalışanların davranışsal direncindeki artışın iş verimliliklerinde artışa yol açtığı, işten ayrılmaya yönelik düşüncelerin ise iş verimliliğini zayıflattığı belirlenmiştir. Bireysel verimliliğin alt boyutlarından biri olan görev verimliliğinin, duygusal ve davranışsal direnci pozitif yönlü, işten ayrılma ve bilişsel direnç niyetinin negatif yönlü etkilendiği; öbür taraftan bağlamsal verimliliğin, davranışsal direnci pozitif yönlü etkilerken duygusal ve bilişsel direnme eğilimi ile işten ayrılma niyetinde olmanın negatif yönlü etkilendiği bilgisi elde edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma nicel araştırma yöntemlerine göre tasarlanmıştır. Spor işletmelerinde rol çatışması ve belirsizliği ile değişime direnme arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli, seçilmiş değişkenler kullanılarak rol çatışması ve belirsizliği ile değişime direnme arasındaki ilişkilerin tespiti için nedensel karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile değişkenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarını nasıl etkilediği ve değişime direnme arasındaki ilişkilerin tespiti amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla sayıdaki değişkenler arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan bir tarama yöntemidir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme var ise ne yönde olduğu ortaya koymaya çalışılır (Karasar, 2011). Nedensel karşılaştırmalı araştırmalar, var olan/doğal olarak meydana gelen bir durum veya olayın nedenlerini ve bunları etkileyen değişkenleri veya bir etkinin sonuçlarını belirlemeye yönelik araştırmalardır.(Büyüköztürk vd. 2008).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde kamu ve özel spor işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen (n=230) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme, tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir. Verilerin ana kütlede daha kolay, hızlı ve ekonomik bir şekilde toplanmasına yardımcı olur. (Malhotra, 2004; Aaker vd., 2007; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016).

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplamak amacıyla, online anket uygulaması şeklinde Google Formlar platformu kullanılmıştır. Katılımcılardan kişisel bilgi formu, rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeği ve değişime direnç ölçeklerini cevaplamaları istenmiştir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacının oluşturduğu kişisel bilgi formunda; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, öğrenim durumu, çalışma statüsü, kurumda çalışma süresi ve gelir düzeyi olmak üzere katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

2.3.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği

Bu çalışmada algılanan rol çatışması ve rol belirsizliğini ölçmek için Rizzo vd., (1970) tarafından geliştirilen rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçeği bazı araştırmacılar (Yıldırım, 1996; Çelik, 2013; Doğan, Demir ve Türkmen, 2016) Türkçe çevirisini yapmış olup; geçerliliğini ve güvenilirliğini test edilip ortaya koymuşlardır. Toplam 14 sorudan meydana gelen ölçeğin 8 sorusu (3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 14) rol çatışmasını, 6 sorusu (1, 2, 4, 6, 9, 13) ise rol belirsizliğini ölçmektedir. Ölçek; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum, biçiminde sıralanan 5’li Likert tipi ölçme niteliği taşımaktadır. Ölçeğin orijinalinde düşük rol belirsizliği puanı, yüksek rol belirsizliğini ifade etmektedir. Bu sebeple analizde kolaylık sağlamak amacıyla rol belirsizliği ölçeğinin puanları tersine çevrilerek puanlanmıştır (Doğan, Demir ve Türkmen, 2016). Çatışma ölçeğinin Cronbach’s Alfa değeri 0,75, belirsizlik ölçeğinin Cronbach’s Alfa değeri 0,85 ile (Rizzo vd., 1970) ifade edilmiştir.

2.3.3. Değişime Direnç Ölçeği

Bu çalışmada bireylerin değişime direnç eğilimlerinin belirlenmesi için Oreg (2006), tarafından geliştirilen değişime direnç ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çalışkan (2019), tarafından yapılmış olup; geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Değişime direnç ölçeği; bilişsel tepki, duygusal tepki ve davranışsal tepki olmak üzere üç alt boyuttan oluşan 17 sorudan oluşmuştur. Ölçek, (1) “Hiç Katılmıyorum” dan (5) “Tamamen Katılıyorum” biçiminde sıralanan 5’li Likert tipi ölçme niteliği taşımaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada anketlerden elde edilen veriler SPSS paket programına girilerek, analizler bu program vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin sınanmasında; dağılım

analizi, tanımlayıcı analiz ve parametrik hipotez testlerinden Bağımsız örneklem T-testi ve One-way ANOVA analizi uygulanmıştır.

Gruplar arası farkın belirlenmesi için ise Post-hoc analizi olarak, varyansları homojen olan grupların ikili karşılaştırılmasında kullanılan ikili karşılaştırma testlerinden daha çok tutucu küçük ortalama farkların önemli bulunması ihtimali yüksek olduğundan 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. Çalışmanın ana konusunu oluşturan rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnç arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını sınımamıza yarayan, 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	Erkek	103	44,8
	Kadın	127	55,2
	Toplam	230	100,0
Medeni Durum	Evlü	139	60,4
	Bekâr	91	39,6
	Toplam	230	100,0
Yaş	21-30	45	19,6
	31-40	121	52,6
	41 ve Üzeri	64	27,8
	Toplam	230	100,0
Eğitim Durumu	Lise	12	5,2
	Ön Lisans	13	5,7
	Lisans	146	63,5
	Lisansüstü	59	25,7
	Toplam	230	100,0
Mesleki Tecrübe	1-5 Yıl	68	29,6
	6-10 Yıl	75	32,6
	11-15 Yıl	58	25,2
	16 Yıl ve Üzeri	29	12,6
	Toplam	230	100,0
Görev	Yönetici	45	19,6
	Antrenör	87	37,8
	Memur	76	33,0
	İşçi	22	9,6
	Toplam	230	100,0

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

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık	p
Rol Çatışması	230	-,374	1,060	,000
Rol Belirsizliği	230	,216	,060	,000
Bilişsel Tepki	230	-,350	1,162	,000
Duygusal Tepki	230	,210	,793	,000
Davranışsal Tepki	230	,001	-,013	,000

Tablo 2’ de Kolmogrov Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme 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	230	15,00	37,00	28,60 \pm 3,26
Rol Belirsizliği	230	6,00	30,00	20,03 \pm 3,28
Bilişsel Tepki	230	1,00	4,20	2,57 \pm 0,52
Duygusal Tepki	230	1,00	5,00	2,97 \pm 0,78
Davranışsal Tepki	230	1,00	4,60	2,55 \pm 0,63

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların rol çatışması ortalaması 28,60 \pm 3,26, rol belirsizliği ortalaması 20,03 \pm 3,28 ve değişime direnme bilişsel tepki ortalaması 2,57 \pm 0,52, duygusal tepki ortalaması 2,97 \pm 0,78 ve davranışsal tepki ortalaması 2,55 \pm 0,63 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların cinsiyete göre karşılaştırılması

Ölçekler	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Rol Çatışması	Erkek	103	28,46	3,52	-,601	,548
	Kadın	127	28,72	3,04		
Rol Belirsizliği	Erkek	103	19,74	3,45	-1,218	,225
	Kadın	127	20,27	3,14		
Bilişsel Tepki	Erkek	103	2,57	0,57	-,068	,991
	Kadın	127	2,57	0,48		
Duygusal Tepki	Erkek	103	2,89	0,80	-1,372	,171
	Kadın	127	3,03	0,76		
Davranışsal Tepki	Erkek	103	2,62	0,62	1,370	,172
	Kadın	127	2,50	0,63		

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

Tablo 4 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların medeni duruma göre karşılaştırılması

Ölçekler	Medeni Durum	N	X	Ss	t	p
Rol Çatışması	Evli	139	28,48	3,41	-,677	,499
	Bekâr	91	28,78	3,02		
Rol Belirsizliği	Evli	139	19,70	3,34	-1,909	,049*
	Bekâr	91	20,54	3,15		
Bilişsel Tepki	Evli	139	2,56	0,48	-,415	,678
	Bekâr	91	2,59	0,58		
Duygusal Tepki	Evli	139	3,01	0,74	1,041	,299
	Bekâr	91	2,90	0,84		
Davranışsal Tepki	Evli	139	2,55	0,59	-,154	,878
	Bekâr	91	2,56	0,68		

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

Tablo 5 incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre rol çatışması düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı, rol belirsizliği boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu, değişime direnme alt boyutlarında ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların yaşlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

	Yaş	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Rol Çatışması	21-30 ^a	45	28,69	2,64	1,484	,229	-
	31-40 ^b	121	28,88	3,29			
	41 ve Üzeri ^c	64	28,02	3,57			
Rol Belirsizliği	21-30 ^a	45	19,60	3,45	,555	,575	-
	31-40 ^b	121	20,07	3,31			
	41 ve Üzeri ^c	64	20,27	3,14			
Bilişsel Tepki	21-30 ^a	45	2,52	0,61	2,607	,076	-
	31-40 ^b	121	2,53	0,48			
	41 ve Üzeri ^c	64	2,70	0,53			
Duygusal Tepki	21-30 ^a	45	2,85	0,80	1,362	,258	-
	31-40 ^b	121	2,95	0,79			
	41 ve Üzeri ^c	64	3,09	0,76			
Davranışsal Tepki	21-30 ^a	45	2,69	0,63	1,599	,204	-
	31-40 ^b	121	2,50	0,65			
	41 ve Üzeri ^c	64	2,57	0,57			

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

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutu düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Rol Çatışması	Lise ^a	12	27,00	3,13	2,627	,047*	a<d
	Ön Lisans ^b	13	27,46	2,82			
	Lisans ^c	146	28,53	3,35			
	Lisansüstü ^d	59	29,36	2,99			
Rol Belirsizliği	Lise ^a	12	19,92	2,54	,103	,958	-
	Ön Lisans ^b	13	20,15	2,67			
	Lisans ^c	146	19,95	3,32			
	Lisansüstü ^d	59	20,22	3,51			
Bilişsel Tepki	Lise ^a	12	2,62	0,48	2,198	,089	-
	Ön Lisans ^b	13	2,83	0,50			
	Lisans ^c	146	2,59	0,55			
	Lisansüstü ^d	59	2,45	0,44			
Duygusal Tepki	Lise ^a	12	2,75	0,62	1,315	,270	-
	Ön Lisans ^b	13	3,29	0,59			
	Lisans ^c	146	2,99	0,79			
	Lisansüstü ^d	59	2,89	0,82			
Davranışsal Tepki	Lise ^a	12	2,70	0,44	1,025	,382	-
	Ön Lisans ^b	13	2,78	0,68			
	Lisans ^c	146	2,55	0,66			
	Lisansüstü ^d	59	2,49	0,57			

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

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumlarına göre rol çatışması düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun lise ile lisansüstü eğitim durumu arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

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	68	29,21	3,08	4,876	,003*	a>b a>d
	6-10 Yıl ^b	75	28,13	3,03			
	11-15 Yıl ^c	58	29,31	3,30			
	16 Yıl ve Üzeri ^d	29	26,97	3,53			
Rol Belirsizliği	1-5 Yıl ^a	68	19,81	3,18	3,559	,015*	a<c c>d
	6-10 Yıl ^b	75	19,93	2,91			
	11-15 Yıl ^c	58	21,05	3,14			
	16 Yıl ve Üzeri ^d	29	18,76	4,19			
Bilişsel Tepki	1-5 Yıl ^a	68	2,52	0,49	1,628	,184	-
	6-10 Yıl ^b	75	2,63	0,51			
	11-15 Yıl ^c	58	2,49	0,54			
	16 Yıl ve Üzeri ^d	29	2,70	0,59			
Duygusal Tepki	1-5 Yıl ^a	68	2,96	0,76	,514	,673	-
	6-10 Yıl ^b	75	3,05	0,85			
	11-15 Yıl ^c	58	2,88	0,72			
	16 Yıl ve Üzeri ^d	29	2,98	0,77			
Davranışsal Tepki	1-5 Yıl ^a	68	2,64	0,68	,980	,403	-
	6-10 Yıl ^b	75	2,46	0,64			
	11-15 Yıl ^c	58	2,58	0,47			
	16 Yıl ve Üzeri ^d	29	2,54	0,72			

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

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların mesleki tecrübelerine göre rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu durumun rol çatışması düzeyinde 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri arasında oluşan farktan kaynaklandığı görülmektedir. Mesleki tecrübe değişkenine göre değişime direnme alt boyutlarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların görevlerine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

	Görev	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Rol Çatışması	Yönetici ^a	45	29,04	3,63	,434	,729	-
	Antrenör ^b	87	28,62	3,25			
	Memur ^c	76	28,36	3,00			
	İşçi ^d	22	28,45	3,50			
Rol Belirsizliği	Yönetici ^a	45	19,33	4,06	3,229	,023*	a<b b>c
	Antrenör ^b	87	20,83	3,08			
	Memur ^c	76	19,47	2,90			
	İşçi ^d	22	20,23	3,09			
Bilişsel Tepki	Yönetici ^a	45	2,38	0,46	2,913	,035*	a<b b>c
	Antrenör ^b	87	2,66	0,51			
	Memur ^c	76	2,58	0,55			
	İşçi ^d	22	2,60	0,53			
Duygusal Tepki	Yönetici ^a	45	2,77	0,79	2,625	,039*	a<b b>c
	Antrenör ^b	87	3,09	0,80			
	Memur ^c	76	3,02	0,70			
	İşçi ^d	22	2,71	0,89			
Davranışsal Tepki	Yönetici ^a	45	2,48	0,56	,853	,466	-
	Antrenör ^b	87	2,64	0,64			
	Memur ^c	76	2,51	0,65			
	İşçi ^d	22	2,55	0,63			

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

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların görevlerine göre rol belirsizliği, değişime direnme bilişsel tepki, duygusal tepki alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun yönetici ile antrenör, antrenör ile memur arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Rol çatışması, davranışsal tepki alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların rol çatışma, rol belirsizliği ile değişime direnme arasındaki ilişki

		Bilişsel Tepki	Duygusal Tepki	Davranışsal Tepki
Rol Çatışması	r	-,125	-,075	-,140*
	p	,059	,254	,034
Rol Belirsizliği	r	,143*	,083	,013
	p	,030	,209	,840

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

Tablo 10 incelendiğinde, rol çatışması ile değişime direnme alt boyutları arasında herhangi bir ilişki olmadığı, rol belirsizliği ile bilişsel tepki arasında ($r = ,143$; $p = ,030$) zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada katılımcıların demografik özellikleri göz önüne alındığında; cinsiyet değişkeninin rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutlarında, belirleyici bir değişken olmadığı ayrıca kadın ve erkeklerin rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme düzeylerinin benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır (Tablo 4). Bu durumun sebebi olarak geleneksel toplum yapısında erkeklerin iş hayatında var olduğu kadar kadınlarında günümüzde iş hayatında var olmaları gösterilebilir. Toplumların ve fertlerin sosyo-ekonomik imkanlarının yükselmesiyle, cinsiyete dayalı rollerin (anne- baba olmak gibi) kadın ve erkek için benzer nitelik taşıması rol çatışması düzeyinde benzer olmasına sebep olabilmektedir. Kurum beklentileri ile bireylerin iş hayatındaki rolünün gerçekleşmesi için ne yapılması gerektiği konusunda yaşanan belirsizliğin cinsiyet ayrımının olmaması kadın ve erkeğin rol belirsizliği düzeyinin aynı yönde olmasına neden olabilmektedir. Değişime direnç gösterme durumu bireyin ve örgütün doğası gereği olup; Sadece bireysel farklılıklardan kaynaklı direnç şekillerinde farklılık olmaktadır. Bunun dışında değişime direnme düzeyleri kadın ve erkekte aynı yönde olduğu gözlemlenmektedir. Literatür incelendiğinde Kartal (2022), tarafından yapılan çalışmada; katılımcıların cinsiyetlerine göre rol çatışması düzeyinde anlamlı farklılık olduğu, rol belirsizliği düzeyinde ise anlamlı farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Bu araştırma bulgularımızla kısmen benzerlik göstermektedir. Başka bir çalışmada ise Arslan (2016)'nın Alanya Belediyesi çalışanlarına yapmış olduğu çalışmada; erkeklerin "rol belirsizliği" algısı kadınlara göre yüksek bulunurken, her iki cinsiyetinde düşük bir rol belirsizliği yaşadıkları ifade edilmiştir. Literatürde yer alan araştırmaların, bazılarının bulgularımızla aynı doğrultuda olduğu bazılarının ise benzerlik göstermediği görülmektedir. Bu durum örneklem ve zaman farklılığından kaynaklanabilir. Değişime direnç ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; Meriç (2017)'in yapmış olduğu çalışmada hem kadınların hem de erkeklerin değişime direnç algılarının birbirine yakın ortalamalara sahip olduğunu belirlemiş olup, kadın ve erkeklerin söz konusu değişkene yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmiştir. Yılal (2021), tarafından yapılan çalışmada; cinsiyet değişkenine göre katılımcıların değişime direnç düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ifade edilmiştir. Akşahin (2021), ise çalışmasında katılımcıların sosyo-demografik

özelliklerine göre örgütsel yapı ile değişime dirençleri arasında farklılık olup olmadığını incelemiştir. Örgütsel yapı ile değişime direnç ölçek ve alt boyutlarında cinsiyete göre yapılan farklılık testinde sadece duygusal direnç boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiş olup, erkek katılımcıların duygusal dirençlerinin kadın katılımcıların duygusal dirençlerinden yüksek olduğunu saptamıştır. Başka bir deyişle erkeklerin kadınlardan daha fazla duygusal direnç gösterdikleri belirlenmiştir. Genel görüş kadınların duygusal tepkilerinin erkeklere göre daha çok yansıttıkları düşünülse de bu çalışma genel görüşü yansıtmamaktadır. Akşahin (2021), bu farklılığın ortaya çıkış sebebinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olabileceğini öne sürmüştür. Yapılan literatür taramasında konu ile ilgili birçok çalışmanın bulgularımızla aynı doğrultuda olduğu gözlemlenmektedir. Cinsiyet değişkeninin rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnç düzeyinde önemli bir belirleyici değişken olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre rol çatışması ve değişime direnme düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı, rol belirsizliği düzeyinde ise anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (Tablo 5). Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre çatışma düzeylerinin farklı olması gerektiği düşünülse de rol çatışması boyutunda çeşitli faktörler göz önüne alınmalıdır. Rol çatışmasının çalışanların aile ve iş yaşantıları arasında sınırlı kalmadığı düşünülmektedir. Evli bir çalışan çatışma türlerinde olan, roller arası çatışma (aile yaşantısında eş yâda ebeveyn olmak ile iş yaşantısında yönetici olmak gibi) yaşarken, bekâr bir çalışan ise yine çatışma türlerinden olan, kişi-rol çatışması (değerleri, inançları, yetenekleri, kişiliği ve ihtiyaçları ile rolün gereklilikleri arasındaki uyumsuzluk gibi), yaşayabilir. Medeni durum değişkeninin, değişime direnme düzeyinde de istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiş olup; bu durum rol çatışması yaşamayan bireylerin değişime direnç gösterdikleri düşünüldüğünde medeni durumdaki farklılığın değişime direnç düzeylerinde farklılığa sebep olmayacağı sonucuna varmak mümkündür. Bu durum evli ve bekar çalışanların rol çatışması ve değişime direnç düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmaması sonucunu destekler niteliktedir. Rol belirsizliği çalışanın sorumluluk alanının tam olarak belli olmaması durumu olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak Medeni durum değişkeninin, rol belirsizliği boyutunda anlamlı bir farklılığın olması gerekçesi olarak, evli bir çalışanın genel anlamda hayatını düzene oturttuğu düşünüldüğünde iş hayatındada bekar bir

çalışana oranla daha düzenli bir iş yaşamını tercih etmesi gösterilebilir. Literatür incelendiğinde; Erten (2018), çalışmasında rol çatışmasının medeni duruma göre farklılaştığını, evli katılımcıların ortalamasının bekâr katılımcılara oranla, anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu belirtmiş, rol belirsizliğinin ise medeni duruma göre farklılaşmadığı sonucuna varmıştır. Erten (2018), bu durumun sebebi olarak aile-iş dengesi anlamında daha fazla rol çeşitliliği yaşamalarından kaynaklı olabileceğini belirtmiştir. Bu çalışma bulgularımızla farklılık göstermektedir. Tokgöz (2019), rol belirsizliği ile rol çatışması algısının katılımcıların medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bulgularımız diğer çalışma bulgularından kısmen farklılık göstermektedir. Değişime direnç ile ilgili çalışmaları incelediğimizde ise; Şentürk Kulu (2007)'nin yapmış olduğu "İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri" başlıklı çalışmasında öğretmenlerin mücadele kaygısı boyutunda değişime dirençlerinin, medeni durumlarına göre farklılık gösterdiğini, eskiyi koruma, rasyonalizasyon, emsal arama, başarısızlık endişesi, bekle gör, yetkisizlik ve genel değişime direnç açısından ise farklılaşmanın görülmediğini belirtmiştir. Bu sonuç çalışmamızda yer alan genel değişime dirençle paralellik göstermektedir.

Katılımcıların sahip olduğu yaşlarının rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnç düzeyinde önemli bir değişken olmadığı, farklı yaş kategorisinde yer alan çalışanların rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnç düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir (Tablo 6). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; Alıcı (2019), yaptığı çalışmasında, katılımcıların rol çatışması, rol belirsizliği algı seviyeleri ile yaş demografik değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığını ifade etmiştir. Diğer bir çalışmada Topuz (2006), yaşa göre rol belirsizliğini ve rol çatışmasını karşılaştırdığında, gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı belirtmiştir. Yine benzer nitelikte bir çalışma olan Boz (2019)'un çalışmasından elde ettiği bulgulara göre; rol belirsizliği, rol çatışması ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılığın olmadığı ifade edilmiştir. Yapılan bu araştırmalar çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Kaytaç (2022)'in çalışmasında değişime direnç ölçeği duygusal tepki alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını belirtmiştir. 18-25 yaş arası katılımcıların duygusal tepki alt boyutu puanlarının 36-40 yaş arası göre çok daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Değişime direnç ölçeği bilişsel tepki ile

davranışsal tepki alt boyutu ile ölçek toplam puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Yenigürbüz (2017), araştırmasına katılan çalışanların değişime direnç puanlarının ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapmış olduğu analiz sonucunda, grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir. Bu çalışmada bulgularımızla benzerlik göstermektedir. Şentürk Kulu (2007), yaş değişkenine göre genel değişime direnç, boyutlarında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varmış olup; çalışmasında öğretmenlerin değişime dirençlerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiğini buna göre, 26-30 yaşındaki öğretmenlerin, 31-40 yaşındaki öğretmenlere göre genel değişime direnç açısından daha yüksek düzeyde değişime direnç göstermiş olduklarını ifade etmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre; lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların rol çatışma düzeylerinin daha iyi seviyede olduğu ve eğitim değişkenine göre rol çatışması düzeyinde anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumun lise ile lisansüstü eğitim düzeyi arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça rol karmaşasının yaşanmadığı anlaşılmaktadır. Bu ise eğitim düzeyi yüksek çalışanların birbiri ile çelişen rol beklentilerine maruz kalmamaları ile açıklanabilir. Rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutlarında ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7). Özer (2018), tarafından yapılan çalışmada rol belirsizliği, rol çatışması düzeyinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Yörükoğlu (2008), özel bir hastanede çalışan sağlık personeline yönelik yapmış olduğu çalışmada eğitim durumuna göre bireylerin, rol çatışması puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı belirtilmiştir. Bu araştırma, çalışmamızla kısmen benzerlik göstermektedir. Akdaş (2015), “Hemşirelerin rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumuna etkisi” isimli çalışmada bireylerin rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre farklılık olmadığını ifade etmiştir. Bu çalışma sonuçlarının bulgularımızla paralellik göstermediği görülmektedir. Bunun sebebi olarak ta çalışma gruplarının farklı olması gösterilebilir. Çelik (2019), öğretmenler ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında, öğretmenlerin değişime direnç düzeylerinin mezuniyet durumu değişkeninde anlamlı bir farklılık oluşmadığını, yüksekokul mezunu öğretmenlerin ara sıra değişime direnç

gösterirken, lisansüstü mezunu öğretmenler ise çok daha az değişime direnç gösterdikleri ifade edilmiştir. Lisans mezunu öğretmenlerin ara sıra değişime direnç gösterdikleri, dolayısıyla, değişime direnç boyutunda en yüksek ortalamanın yüksekokul mezunu öğretmenlere, en düşük ortalama ise lisansüstü öğretmenlere ait olduğu sonucuna varmıştır. Çelik (2019), değişime direnç boyutu mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varmıştır. Bu çalışma bulgumuzla benzerlik göstermektedir. Arslan (2020), yapmış olduğu çalışmada değişime direnç algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olduğunu, farklılığın ilköğretim - yüksek lisans, ilköğretim – doktora, lise - yüksek lisans, lisans – yüksek lisans gruplarında olduğunu tespit etmiştir.

Katılımcıların mesleki tecrübelerinin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyinde belirleyici bir değişken olduğu, istatistiksel açıdan farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Söz konusu farkın spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması düzeyinde 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri arasındaki farktan, rol belirsizliğinde ise 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Mesleki tecrübe değişkenine göre değişime direnme alt boyutlarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 8). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yıl bazında daha kıdemli olan spor işletmesi çalışanları edinmiş oldukları tecrübeler sayesinde, kendilerinden beklenen rollerin uygunsuzluğu karşısında nasıl davranmaları gerektiğini biliyor olmaları, onların rol çatışması yaşama ihtimalini düşürecektir. Diğer yandan tecrübe sahibi çalışanların zamanı iyi kullanmaları, işi kolaylaştırmalarına yardımcı olacak, buna bağlı olarak ta stres yönetimini gerçekleştirmiş olacaklardır. Tecrübeleri dolayısıyla iş tanımlarını biliyor olmaları, görevleri hakkında net bilgiye sahip olmaları, sorumluluklarını biliyor olmaları rol belirsizliği yaşama olanağının düşmesine sebebiyet vermektedir. Literatürü incelediğimizde; Güleç (2013), çalışmasından elde ettiği bulgulara göre, rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bu çalışma çalışmamız ile farklılık göstermektedir. Akbulut (2013), hemşireler üzerine yapmış olduğu çalışmasında, kıdem yılı ile rol çatışması puan ortalaması karşılaştırdığında; rol çatışmasının çalışma süresi az olanlarda daha fazla olduğunu ve aradaki farkın anlamlı olduğunu belirtmiştir. Kıdem yılı ile rol belirsizliği puan ortalaması karşılaştırdığında ise, gruplar arasında rol belirsizliği ölçeğinden alınan puanlar arasında önemli farklılığın bulunmadığını

ve arada anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Bu çalışma çalışmamızla kısmen benzerlik göstermektedir. Köktürk (2016), tarafından yapılan çalışmada katılımcı öğretmenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği davranışlarına yönelik görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışma çalışmamızla paralellik göstermektedir. Değişime dirençte ise; Genç (2006)'in çalışmasında, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılıktan söz etmiş olup; çalışmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtların meslekteki kıdemlerine bakarak yapmış olduğu analiz sonucunda; kıdem arttıkça öğretmenlerin işlerini alışkanlıkları doğrultusunda yaptıklarını, en kıdemli grup olan 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olunan grubun, diğer gruplara göre değişime daha dirençli olduklarını vurgulamıştır. Bacanlı Kurt (2010), çalışmasında, öğretmenlerin değişime direnme düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmamızla farklı yönde olsa da, Aydın (2014)'in çalışması bulgularımızı destekler niteliktedir. Aydın (2014), ölçek genelinde öğretmenlerin örgütsel değişime gösterdikleri bireysel direnç ilişkin algılarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Bu bulgular edinilen mesleki tecrübenin değişime karşı direnç ilişkin algı düzeylerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların görevlerine göre, rol belirsizliği, değişime direnme bilişsel tepki, duygusal tepki alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 9). Bu durumun yönetici ile antrenör, antrenör ile memur arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Rol çatışması ve değişime direnme davranışsal tepki alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, Arslan (2016), Alanya Belediyesi üzerine yapmış olduğu çalışmasında; rol çatışması ölçeği alt boyutlarında katılımcıların çalışma statülerine göre anlamlı bir farklılık ortaya koyarken, rol belirsizliği boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtmiştir. Ürü Şimşek (2022)'in Acil sağlık hizmet çalışanları ile yapmış olduğu çalışmasında, görev durumuna göre rol belirsizliği, rol çatışması algısında anlamlı farklılığın olmadığı ifade edilmiştir. Değişime direnç için, Yılal (2021), yapmış olduğu çalışmasında, çalışanların buldukları pozisyon değişkenine göre, çalışanların değişime direnç düzeyleri arasında rutini arama ve toplam boyutlarda anlamlı fark bulmuş, ancak duygusal tepki, kısa vadeli olarak düşünme ve bilişsel katılımda anlamlı bir fark

bulamamıştır. Ordun (1998), ise çalışmasında Müdür-müdür yardımcısı, şef, memur, uzman kadrolarındaki çalışanların görev değişkeninde yer alan dört grubun direnç ortalamalarını sonucu olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir.

Spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması ile değişime direnç alt boyutları arasında herhangi bir ilişki olmadığı, rol belirsizliği ile değişime direnç alt boyutlarından bilişsel tepki arasında ($r=,143;p=,030$) zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Tablo 10). Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği ile değişime direnç alt boyutlarından bilişsel tepki arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani rol belirsizliği arttıkça bilişsel tepki artmaktadır. Örneklem grubunda bireyin yaptığı işin ne olduğu, işin amaçlarının ne olduğu, iş ile ilgili beklentilerin ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmaması rol belirsizliğine yol açan örgütsel unsur olup, kişinin kendisine gönderilen rol davranışı, role yönelik algılarına yön veren kişisel özellikleri de rol belirsizliğine yol açan diğer bir etken olan kişisel unsurdur. Bu belirsizlikler doğrultusunda düşünülen değişim olgusu karşısında bireyde bilişsel olarak tepki oluşmaktadır. Bu tepki çalışanların değişim ile ilgili ne düşündüklerinin ortaya konulması şeklinde olup, düşünsel olarak değişimin gerekli olup olmadığını ya da fayda sağlayıp sağlayamayacağı şeklindeki sorulara yanıt aramak üzere ortaya çıkmaktadır. Bilişsel tepkinin ortaya çıkması duygusal ve davranışsal tepkinin temelini oluşturmaktadır.

Rol çatışması rol belirsizliği ve değişime direnç konularında özellikle sağlık ve eğitim alanında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Spor alanında bu konuları içeren bir çalışma bulunmaması göz önüne alınarak, bir çalışma yapıp katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubu İstanbul ilindeki spor işletmelerinde çalışan 230 kişi ile sınırlı kalmıştır. Daha sonra yapılacak olan araştırmalar Türkiye geneline yayılarak ve örneklem grubunu genişletilerek yapılabilir.

Sonuç olarak; cinsiyet değişkenine göre rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Medeni durum değişkenine göre ise rol çatışması düzeyinde ve değişime direnme alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı ancak rol belirsizliği boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre rol çatışması, rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutu düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı, tüm yaş gruplarında rol çatışması rol belirsizliği ve değişime direnç algısının aynı doğrultuda olduğu

tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına göre spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun lise ile lisansüstü eğitim düzeyi arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Rol belirsizliği ve değişime direnme alt boyutlarında ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre rol çatışması ve rol belirsizliği düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farklılığın rol çatışması düzeyinde 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri arasındaki farktan, rol belirsizliğinde ise 11-15 yıl ile 1-5 yıl, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Mesleki tecrübe değişkenine göre değişime direnme alt boyutlarında herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Spor işletmesi çalışanlarının görevlerine göre rol belirsizliği, değişime direnme bilişsel tepki, duygusal tepki alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya konulmuştur. Bu farklılığın yönetici ile antrenör, antrenör ile memur arasında olan farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Rol çatışması ve değişime direnme davranışsal tepki alt boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Spor işletmesi çalışanlarının rol çatışması ile değişime direnç alt boyutları arasında herhangi bir ilişki olmadığı, rol belirsizliği ile değişime direnme alt boyutlarından bilişsel tepki arasında ($r=,143;p=,030$) zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda 230 katılımcı ile yapılan anket çalışması ve var olan veriler ışığında oluşturulan öneriler aşağıda belirtilmiştir.

- Spor işletmelerinin hedefleri açık ve net bir şekilde belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmasında gereken standartların oluşturulması gerekmektedir.
- Spor işletmelerinde çalışan yönetici, memur, antrenör ve işçilerin demografik özellikleri göz önüne alınarak çalışma koşullarının düzenlenmesi gerekmektedir.
- Rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklı işletmelerin olumsuz etkilenmesine sebep olan durumların tespit edilmesi için çalışanlarla fikir alışverişinin yapılması ve bu tespitler doğrultusunda iş birliği yapılarak olumsuz etkilerin olumlu hale dönüştürülmesi sağlanmalıdır.
- Sağlıklı ve etkili iletişim ağı oluşturulmalıdır.
- Kurumdan kaynaklı rol belirsizliğinin önüne geçmek için öncelikle iş tanımlarının yapılması gerekmektedir.

- İş tanımının yapılması işin ortada kalma ihtimalini de azaltacaktır.
- İş tanımında yer alan kişiden beklenen görevler ve yetkinlikler çalışanlar ile paylaşılmalıdır. Paylaşılmaması durumunda bir süre sonra kişide veya şirkette mutsuzluk hissi yaşanması kaçınılmazdır.
- İş tanımının yapılmasıyla emir veren üst sayısının azalması rol çatışmasının da önüne geçecektir. İş tanımın yapılması işi yapabilecek düzeyde eğitim seviyesine sahip kişilerin belirlenmesine olanak sağlayacaktır.
- Değişim süreci yönetimi açısından bakıldığında meydana gelecek stresin iyi yönetilmesi ve çok yönlü düşünülerek ele alınması gereklidir.
- Çalışanın kendisinden beklenileni verilen zaman ve istenilen niteliklerde gerçekleştirebilmesi için aşırı iş yükü yüklenmemelidir.
- İş planlaması iş tanımı ile belirlenen kişilerin eğitim seviyelerine göre yapılmalıdır.
- Kontrol mekanizmalarının sürece dâhil edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., Kumar, V. & Day, G.S., (2007). Marketing Research, 9. Edition, John Wiley & Sons, Danvers.
- Açıkgöz, S. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Spor kulüplerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011). Sağlık çalışanlarının kontrol odağı, iş doyumunu, rol belirsizliği ve rol çatışmasının karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 23- 48.
- Akbulut, A. B. (2013). *Ankara Üniversitesi hastaneleri hemşirelerinde işe bağlı gerginlik düzeyi ve rol çatışması- rol belirsizliği durumu ve diğer etmenler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akdaş, E. (2015). *Hemşirelerde rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumuna etkisi (İstanbul Bayrampaşa Devlet Hastanesi ve İstanbul Avicenna Özel Hastanesi karşılaştırmalı örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akşahin, A. (2021). *Örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerine etkisinin incelenmesi: Bir kamu kurumu örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alıcı, H. (2019). *Rol çatışması ve rol belirsizliği algısının takım çalışmasına etkisi: Kahramanmaraş 112 acil sağlık çalışanlarında bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Alıtkan, F. (2016). *360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların davranışsal sonuçları üzerine etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argüden, Y. (2004). Değişim yönetimi. *Değişim yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: ARGE Danışmanlık A.Ş.
- Arslan, S. (2016). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi'nde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Arslan, Z. (2020). *Duygusal emeğin bireylerin değişime direnç olguları üzerine etkisi: Mersin ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.

- Ashford, S.J., Lee, C. ve Bobko, P. (1989). Content, cause and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
- Aslan, Ö. ve Vural, H. (2001). Yönetici hemşirelerin çalıştıkları ortamda karşılaştıkları çatışma nedenlerinin ve kullandıkları çatışma yönetimi yaklaşımlarının belirlenmesi. *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 4(4-5), 42-47.
- Aşan, Ö. ve Miski Aydın, E. (2006). *Örgütsel davranış*. Can, H. (Ed.). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Aşırı rol yüklenme-rol fazlalığı. (2022, 12 Mart). Erişim adresi: <https://madalyonklinik.com/blog/roller-ve-rol-catismalari>
- Aydın, Ö. (2014). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel değişime gösterdikleri bireysel direncin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- Bacanlı Kurt, C. (2010). *Öğretmenlerin epistemolojik inançları ve değişime direnme tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2000). *Öğretim elemanının iş stresi, kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltacı, A. (2013). Otel işletmelerinde yeniliğin görünmeyen yüzü. Mesci, M. ve Bozkurt, Ö. (Ed.), *Otel işletmelerinde yenilik yönetimi* (s. 167-189) içinde. İzmir: Sidas Medya Yayınları.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2013). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Banton, M. (1968). *Roles*. Londra: Tavistock Publication.
- Baran, Z. (2018). *Rol belirsizliği ve çatışmasının çalışmaya tutkunluğa etkisinde kuruma güvenin ve etkileşimsel adaletin düzenleyici rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Basım, H. N., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). Değişim ve örgütler. Varoğlu, K. ve Basım, H. N. (Ed.), *Örgütlerde değişim ve öğrenme* (s. 13-43) içinde. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Baykal, B. (1981). *Organizasyonların yönetimi: İlkeler ve süreçler* (1.Baskı). İstanbul: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikası A.Ş.
- Birkök, M. C. (2004). Sosyal rol ve iş bölümü. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-10.

- Bovée, C.L.(Ed.), Thill, J.V., Wood, M.B. ve Dovel, G.P. (1993). *Management*. Newyork: McGraw-Hill Inc.
- Boz, F. (2019). *Hemşirelerde iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği ile psikolojik taciz arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya kamu hastaneleri örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Bulut, Ç. ve Arbak, H. (2012). İnovasyon, Direnç ve iletişim: Kavramsal bir tartışma. Karaata, S. (Ed.), *Yenilik- yenileşim- inovasyon dünyasına bir yolculuk* (s. 5-19) içinde. İzmir: EĞİAD Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara, Pegem Akademi.
- Caruth, D., Middlebrook, B. ve Rachel, F. (1985). Overcoming resistance to change. *Sam Advanced Management Journal*, 50(3), 23-27.
- Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2007). Kâr amacı gütmeyen kurumlarda müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi ilişkisi: Karadeniz Bölgesi örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 263-285.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chonko, L.B. (1982). The relationship of span of control to sales representatives' experienced role conflict and role ambiguity. *Academy of Management Journal*, 25(2), 452-456.
- Chuang, Y. (2000). *Individual Resistance from Employees to Organisational Change*. Unpublished thesis. Taiwan: Ching Yun University.
- Çakır, B. S. (2009). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ve örgütsel değişime direnme olgularını algulamaları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 536-557.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.
- Çelik Dönder, H. N. (1996). *Örgütsel değişim ve değişime direnme sorunu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- 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.

- Çelik, S. N. (2019). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile değişime dirençleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri 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, Ankara.
- Çimen, M. (2000, Eylül). *Sağlık personeli için önemli bir sorun, rol çatışması ve rol belirsizliği*. 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumunda sunulan bildiri, Ankara.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (Ed.). (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). *Değişimin yönetimi için yönetimde değişim*. Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları.
- Doğan, A., Demir, R. ve 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.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim yönetimi ve spor örgütleri. *SPORMETRE, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-15.
- Dökmen, Ü. (2008). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, A.F. (2002a). Üretim. *Spor işletmeciliği* (s. 59-78) içinde. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, A.F. (2002b). İşletme ve işletmecilikle ilgili temel kavramlar. *Spor işletmeciliği* (s.1-6) içinde. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Elgünler, T. Ç. ve Fener, T. Ç. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 1(1), 35-39.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları Yayın No: 242
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon* (Genişletilmiş 5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erim, F.N.A. (2009). *Individual response to organizational change: creating facade of conformity its antecedants and effects on participating in decision making, work engagement, job involvement and intent to quit* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış bilimleri* (7.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2021). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- 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.
- Erwin, D.G. ve Garman, A.N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Genç, M. (2006). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değişime karşı gösterdikleri direnç* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Getzels, J. W. ve Guba, E. G. (1954). Role, role conflict, and effectiveness: An empirical study. *American Sociological Review*, 19(2), 164-175.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J. H. (1976). *Organizations: Behavior, structures, process* (Revised Edition, 3 th). Texas: Business Publications Inc.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(13), 240-254.
- Güleç, R. (2013). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğe etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülmez, M. ve Dörtüol, İ.T. (2009). *Açıklamalı pazarlama sözlüğü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gürel, H. (2006). *The effects of resistance to change on political behavior in organizations* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Harvey, T.R. (2002). *Checklist for change: A pragmatic approach for creating and controlling change* (2th). Maryland: Scarecrow Press Inc.
- Hill, L.A. (2015). *Değişimi yönetmek*. (M. İnan, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hussey, D. (1998). *Daha iyi nasıl: Değişim yönetimi* (1.Baskı). (A. Çimen, Çev.) İstanbul: Timaş Yayınları.
- Ivancevich, J.M. ve Matteson, M.T. (2002). *Organizational behavior and management*. New York: McGraw-Hill Company
- İslamoğlu, A. H., & Alnaçık, Ü. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (5. Baskı) İstanbul: Beta Yayınevi.
- İslamoğlu, A. H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Johns, E.A. (1973). *The sociology of organizational change*. Oxford: Pergamon Press.
- 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: John Wiley&Sons Inc.
- Karabal, C. (2016). *Değişim yönetimi: Değişime direnç ve örgütsel hafıza ilişkileri*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları
- Kartal, M. (2022). *Spor işletmesi çalışanlarında rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel destek ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Kaytaz, E. F. (2022). *18-40 yaş arası bireylerde kararsızlık, değişime direnç ve duygusal öz-yeterlik durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (1999). Örgütlerde çatışma ve yönetimi. *Mercek Dergisi*, (14), 98-111.
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir kamu kurumu uygulaması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kılınç, T. (1991). Rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), 19-34.

- Kılınç, T. ve Öztürk Mishal, A. (1998). Hemşirelerde rol çatışmasını belirleyen örgütsel etmenler üzerine bir araştırma. *Modern Hastane Yönetimi*, (4), 25-30.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 247-252.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (10.Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11.Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama yönetimi*. (N. Muallimoğlu, Çev.) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- 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.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lundberg, G.A., Schrag, C.C. ve Larsen, O.N. (1968). *Sociology*. New York: Harper and Row Publishers.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Meriç, S. (2017). *Turizm işletmelerinde yenilikçiliğin görünmeyen yüzü, değişime direnç ve örgütsel sessizlik: TRA1 ve TRB2 bölgesi analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology applied to work* (5th). Monterey: Brooks/Cole Publishing Company.
- Mullins, L.J. (1999). *Management and organizational behavior* (5th). London: Pitman Publishing.
- Naylor, J.C., Pritchard, R.D. ve Ilgen, D.R. (1980). Roles and role behaviors. *A theory of behavior in organizations* (s. 115-158) içinde. London: Academic Press.
- Ordun, G. (1998). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2019). Beş yıldızlı otel işletmesinde örgütsel güvenin değişime direnç üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(2), 105-118.
- Özer, T. (2018). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin kamuda çalışan sağlık personellerinin tükenmişliklerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). *Temel işletmecilik bilgisi* (2.Baskı). Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, A.Ç. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(1), 0-0.
- Öztürk Mishal, A. (1994). *Hemşirelerin rol çatışmasını belirleyen örgütsel etmenler üzerine sektörel bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, S. A. (1996). Hizmet işletmelerinde kalite boyutları ve kalitenin artırılması. *Verimlilik Dergisi*, (2). Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- Rende, B. (2020). *Beyaz yakalı çalışanlarda kararlara katılımın rol stres kaynaklarına etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robbins, S.P. (2002). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. ve DeCenzo D.A. (1998). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rol Nedir? Tanımı (Sosyal Bilimler). (2018, 20 Mayıs). Erişim Adresi: <http://sosyolojisi.com/rol-nedir-tanimi-sosyal-bilimler/9643.html>
- Sabuncuoglu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3.Baskı). Bursa: Alfa Basım Yayım.
- Schermerhorn, J. R., Hunt J. G. ve Osborn R. N. (2002). *Organizational behavior* (7th). USA: John Wiley&Sons Inc.

- Sığrı, Ü. (2007). Geçici ve daimi personelin stres faktörlerinin, belirtilerinin, yatkınlıklarının ve stresle baş etme tarzlarının mukayeseli analizi. *Öneri Dergisi*, 7(28), 177-188.
- Skinner, S. J. (1990). *Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Strebel, P. (1996). *Why do employees resist change?* Boston: Harvard Business Review.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel değişim*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şentürk Kulu, S. (2007). *İstanbul ili, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime dirençleri ve direnç nedenleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- T.C. 1982 Anayasası (1982, 18 Ekim). *Resmi Gazete* (Sayı: 17863 (Mükerrer)). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/-anayasa>)
- Teh, P.L., Yong, C.C. ve Lin,B. (2012). Multidimensional and mediating relationships between TQM, role conflict and role ambiguity: A role theory perspective. *Journal of Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1365-1381.
- Temel, İ. C. (2019). *Örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerine etkisinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Terzioğlu, Ö.F. (2014). *Doğu Akdeniz gıda işletmelerinde iş görenin rol çatışması ve rol belirsizliği algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Tokgöz, F. (2019). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Kastamonu ili kamu kurumlarında bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Topuz, A. (2006). *Hemşirelerin rol çatışması rol belirsizliği ve iş stresi ile aralarındaki ilişkinin belirlenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Tosi, H.L. ve Mero, N.P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior: What managers need to know*. USA: Blackwell Publishing.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. ve Carroll, S.J. (1990). *Managing organizational behavior*. New York: Harper & Row Publishers.

- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Tutkun, T. (2019). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinde tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve lojistik sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkoğlu, F. (2000). *Kişisel ve kurumsal değişim kültürü*. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi (2013, 27 Ocak). *Resmi Gazete* (Sayı: 28541). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/01/20130127-8.htm>)
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet sektöründe kalite yönetimi stratejik bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması* (1.Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması* (2.Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ürü Şimşek, Z. (2022). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş yüküne etkisine dair ampirik bir çalışma: 112 acil sağlık hizmeti çalışanları örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Varol, M. (1990). Örgütlerde gruplar ve örgütsel çatışma üzerine notlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 45(1), 185-207.
- Walker, O. C., Churchill, G. A. ve Ford, N. M. (1975). Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *The Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Yalçın, M. (1995). *Rol çatışması-rol belirsizliği ve stres arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Yenigülbüz, S. (2017). *Örgütsel bağlılık değişime direnç ilişkisi ve örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılal, S. N. (2021). *Değişime direnç ile iş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 31-58.

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.

Yüksel, G. (2001). Öğretmenlerin sahip olmaları gereken davranış olarak sosyal beceri. *Milli Eğitim Dergisi*, (150).



EKLER

Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

21-30 31-40 41 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

Evli Bekar

4. Öğrenim Durumunuz:

Lise Ön Lisans (2 yıllık) Lisans (4 yıllık) Lisansüstü

5. Kurumda çalışma süreniz:

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

6. Çalışma Statünüz:

Yönetici Devlet Memuru Antrenör İşçi

7. Gelir Düzeyiniz:

4.250 ₺ - 6.000 ₺ 6.001 ₺- 7.750 ₺ 7.751 ₺ - 9.500 ₺

9.501 ₺ ve üzeri

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği

1= Kesinlikle Katılmıyorum					
2= Katılmıyorum					
3= Kararsızım					
4= Katılıyorum					
5= Kesinlikle Katılıyorum					
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 beklediğini biliyorum.	1	2	3	4	5
10. İki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alabiliyorum.	1	2	3	4	5
11. Bazıları tarafından kabul görünken, 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

Değişime Direnme Ölçeği

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum					
1. Genellikle değişimin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
2. Rutin bir günü beklenmedik olaylarla dolu bir güne tercih ederim.	1	2	3	4	5
3. Yeni ve farklı şeyler denemektense aynı eski şeyleri yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
4. Hayatım durağan bir rutine geçtiği zaman onu değiştirmek için yollar ararım.	1	2	3	4	5
5. Sürpriz yaşamaktansa sıkılmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
6. İşteki olayların gidişatına ilişkin belirgin bir değişiklik olacağına dair bilgilendirilsem, muhtemelen stres yaşarım.	1	2	3	4	5
7. Bir değişim planına ilişkin olarak bilgilendirildiğim zaman, biraz gerilirim.	1	2	3	4	5
8. İşler planlara uygun gitmediği zaman, kendimi stresli hissedirim	1	2	3	4	5
9. Eğer (müdür veya eğitimin üst kademeleri tarafından) öğretmenler değerlendirme kriterleri değiştirilirse, bu durum beni muhtemelen rahatsız eder, ama elimden gelenin en iyisini yaptığımı düşündüğüm için daha fazla çaba harcama zorunluluğu hissetmem.	1	2	3	4	5
10. Planları değiştirmek benim için gerçekten rahatsız edici bir durumdur	1	2	3	4	5
11. Sık sık, hayatımı geliştirme potansiyeline sahip değişiklikler hakkında bile kendimi birazcık rahatsız hissedirim.	1	2	3	4	5
12. Birisi beni bir şeyi değiştirmeye zorlarsa, o değişimin eninde sonunda benim hayatıma bir yararı olacağını düşünsem bile direnmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
13. Kendimi bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişiklikleri önlerken bulurum.	1	2	3	4	5
14. Sık sık fikrimi değiştiririm.	1	2	3	4	5
15. Bir sonuca vardığımda fikrimi değiştirmeye yanaşmam.	1	2	3	4	5
16. Fikrimi kolayca değiştirmem.	1	2	3	4	5
17. Görüşlerim zaman geçse bile çok tutarlıdır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : AKBAŞ Emine
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	2023
Lisans	Marmara Üniversitesi Beden Eğitim ve Spor Yüksek Okulu	26/05/2008
Lise	Bakırköy Ticaret Meslek Lisesi	16/06/2003

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2016 –(devam etmekte)	İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	Spor Uzmanı
2007-2016	Spor A.Ş	Fitness ve Stüdyo Eğitimliği

Yabancı Dil

İngilizce - orta seviye

Sertifikalar

- Türkiye Vücut Geliştirme ve Bilek Güreşi Federasyonu: 1. Kademe Fitness Antrenörlük Belgesi
- Türkiye Voleybol Federasyonu: 1. Kademe Voleybol Antrenörlük Belgesi
- Herkes İçin Spor Federasyonu :1. Kademe Yoga Antrenörlük Belgesi

