



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ROL BELİRSİZLİĞİ VE ÇATIŞMASININ ÇALIŞMAYA  
TUTKUNLUĞA ETKİSİNDE KURUMA GÜVENİN VE  
ETKİLEŞİMSSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Zeynep BARAN

İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇIRPAN

İSTANBUL-2018

T.C.  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ROL BELİRSİZLİĞİ VE ÇATIŞMASININ ÇALIŞMAYA  
TUTKUNLUĞA ETKİSİNDE KURUMA GÜVENİN VE  
ETKİLEŞİMSSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Zeynep BARAN

İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

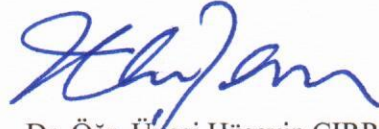
DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇIRPAN

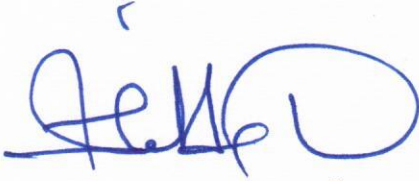
İSTANBUL-2018

## KABUL ve ONAY SAYFASI

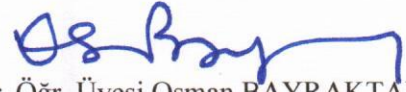
Enstitümüz İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Zeynep BARAN tarafından hazırlanan “*Rol Belirsizliği ve Çatışmasının Çalışmaya, Tutkunuğa Etkisinde, Kuruma Güvenin ve Etkileşimsel Adaletin Düzenleyici Rolü*” isimli tez savunma sınavı 15 Ekim 2018 tarihinde İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılmış olup aşağıda belirtilen jüri tarafından değerlendirilerek, ~~OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU~~ ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇIRPAN  
İstanbul Medipol Üniversitesi  
Tez Danışmanı



Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU  
İstanbul Medipol Üniversitesi  
Sınav Jüri Üyesi



Dr. Öğr. Üyesi Osman BAYRAKTAR  
İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Sınav Jüri Üyesi

İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22/10/2018 tarih ve 2018/35-03 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

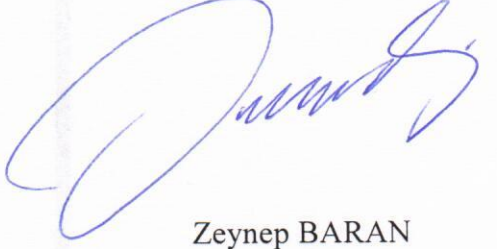


Doç. Dr. Müjgan TUNÇ YÜCEL  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı olabilecek bir davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilemeyen bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tez çalışmasında ve yazım sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.



Zeynep BARAN

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim süresince bana her konuda destek vererek gösterdiği büyük emek, hoşgörü ve sonsuz sabrından dolayı saygıdeğer hocam Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU'na; tezimde yer alan her ifadeyle tek tek ilgilenip beni en doğrusuna yönlendiren ilerisi için bana disiplin kazandıran değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇIRPAN'a; araştırmamın başından sonuna kadar her alanında görüş ve önerilerini benimle paylaşan ayrıca anket sonuçlarının analizi ve yorumlanması aşamasında sınırsız katkısı olan kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ömer Erdem KOÇAK'a; araştırma verilerinin toplanması aşamasında desteklerini esirgemeyen çok değerli hocalarım ve çalışma arkadaşlarıma; eğitim hayatım boyunca beni yüreklendiren maddi manevi her konuda yanımda olan sevgili ailem ve özellikle değerli eşime teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu tez çalışmasında, rol belirsizliği ve çatışmasının çalışmaya tutkunluğa etkisinde etkileşimsel adaletin ve kuruma güvenin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinde görev yapan 392 akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak rol belirsizliği, rol çatışması, çalışmaya tutkunluk, etkileşim adaleti ve kuruma güven ölçeklerinin yer aldığı 55 sorudan ve demografik bilgilerden oluşan bir anket kullanılmıştır. Deneklerden toplanan veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Ayrıca düzenleyici rolün test edilebilmesi için PROCESS isimli modelden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda rol belirsizliğinin çalışmaya tutkunluğun alt boyutu olan işe yoğunlaşma ve çalışma coşkusu olumsuz etkilediği, rol çatışmasının ise bu iki alt boyuttan işe yoğunlaşmayı olumsuz etkilediği görülmüştür. Ayrıca regresyon analizi sonucuna göre etkileşim adaletinin rol belirsizliği ile işe yoğunlaşma arasında düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rol belirsizliği, Rol Çatışması, Çalışmaya Tutkunluk, Etkileşimsel Adalet, Kuruma Güven

## **ABSTRACT**

In this thesis, the effect of role ambiguity and conflict on passion for work is examined by moderator effect of interactional justice and trust in the institution. The research was conducted on 392 academic and administrative staff working in a private university in Istanbul. A questionnaire consisting of 55 questions including role ambiguity, role conflict, passion for interaction, interaction justice, and trust in the institution and demographic information was used as the data collection tool. Data were analyzed in SPSS package program. In addition, PROCESS model was used to test the moderator role. As a result of the analyses, it was seen that role ambiguity negatively affects the enthusiasm of concentration and work, which are the sub-dimensions of the passion for work, and role conflict negatively affects the concentration of work from these two sub-dimensions. In addition, according to the results of regression analysis, it is concluded that the role of interaction justice has a regulatory role between job ambiguity and concentration.

**Keywords:** Role Ambiguity, Role Conflict, Work Engagement, Interactional Justice, Trust in Institution

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
BEYAN .....	I
TEŞEKKÜR .....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT .....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	X
GİRİŞ .....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	3
2.1. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	3
2.1.1. Rol Kavramı .....	3
2.1.1. Rol Belirsizliği.....	4
2.1.1.1. Rol Belirsizliği Türleri .....	6
2.1.1.2. Rol Belirsizliğine Etki Eden Faktörler .....	7
2.1.1.3. Rol Belirsizliğinin Sonuçları.....	8
2.1.2. Rol Çatışması.....	10
2.1.2.1. Rol Çatışması Türleri .....	10
2.1.2.2. Rol Çatışmasına Etki Eden Faktörler .....	12
2.1.2.3. Rol Çatışması Sonuçları .....	13
2.2. Etkileşim Adaleti .....	14
2.2.1. Adalet Kavramı .....	14
2.2.2. Etkileşim Adaleti .....	15
2.2.2.1. Etkileşim Adaletinin Boyutları .....	16



2.2.2.2. Etkileşim Adaletinin Sonuçları .....	17
2.3. Kuruma Güven.....	19
2.3.1. Güven Kavramı .....	19
2.3.2. Güven Türleri.....	19
2.3.3. Güvenin Önemi.....	20
2.3.4. Kuruma Güven.....	22
2.3.4.1. Kuruma Güvenin Öncelleri.....	22
2.3.4.2. Kuruma Güveni Etkileyen Faktörler .....	23
2.3.4.3. Kuruma Güvenin Sonuçları .....	24
2.4. Çalışmaya Tutkunluk (Work Engagemant) .....	25
2.4.1. Tutkunluk Kavramı (Personal Engagement) .....	25
2.4.2. Çalışmaya Tutkunluk (Work Engagement) .....	25
2.4.2.1. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları.....	26
2.4.2.2. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler .....	28
2.4.2.3. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları.....	29
2.5. İş Talepleri – Kaynakları Modeli.....	31
2.5.1. İş Talep-Kontrol Modeli .....	31
2.5.3. İş Talepleri-Kaynakları Modeli İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	34
3. YÖNTEM.....	35
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	35
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	35
3.3. Örneklem ve Prosedür .....	40
3.4. Ölçekler .....	40
3.4.1. Demografik Özellikler .....	41
3.4.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği .....	41
3.4.3. Etkileşim Adaleti Ölçeği .....	41
3.4.4. Kuruma Güven Ölçeği.....	42
3.4.5. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği .....	42
3.5. Analizler .....	42
4. BULGULAR .....	44
4.1. Demografik Bulgular .....	44
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	46

<b>4.3. Faktör Analizi</b> .....	47
<b>4.4. Geçerlilik Ve Güvenirlilik</b> .....	49
<b>4.5. Korelasyon Analizi</b> .....	50
<b>4.6. Regresyon Analizi</b> .....	52
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	55
<b>KAYNAKLAR</b> .....	60
<b>EKLER</b> .....	69



## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....</b>	45
<b>Tablo 2: Tanımlayıcı Veriler.....</b>	46
<b>Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları.....</b>	47
<b>Tablo 4: Faktör Yükleri Tablosu.....</b>	47
<b>Tablo 5: Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi Değerleri.....</b>	49
<b>Tablo 6: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Tablosu.....</b>	50
<b>Tablo 7: Rol Belirsizliği İle İşe Yoğunlaşma Arasındaki İlişkiye Ait Düzenleyici Etkilerinin Analiz Sonuçları.....</b>	52
<b>Tablo 8: Rol Belirsizliği İle Çalışma Çoşkusu Arasındaki İlişkiye Ait Düzenleyici Etkilerinin Analiz Sonuçları.....</b>	53
<b>Tablo 9: Rol Çatışması İle İşe Yoğunlaşma Arasındaki İlişkiye Ait Düzenleyici Etkilerinin Analiz Sonuçları.....</b>	54
<b>Tablo 10: Rol Çatışması İle Çalışma Çoşkusu Arasındaki İlişkiye Ait Düzenleyici Etkilerinin Analiz Sonuçları.....</b>	54
<b>Tablo 11: Araştırmadaki Hipotezlerin Sonuçları .....</b>	58

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 İş Talepleri-Kaynakları Modeli..... 33

Şekil 2 Araştırma Modeli..... 36



## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

<b>Akt.</b>	:	Aktaran
<b>Vd.</b>	:	Ve Diğerleri
<b>TDK</b>	:	Türk Dil Kurumu
<b>Örn.</b>	:	Örnek
<b>H</b>	:	Hipotez
<b>UWES</b>	:	Utrecht Work Engagement Scale Short Version
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for the Social Sciences
<b>Ark</b>	:	Arkadaşları
<b>S.</b>	:	Sayfa Numarası

## GİRİŞ

Özellikle 1980'li yılların başından bu yana şekillenen yoğun küresel rekabet ortamı işletmeleri zorlamaya başlamıştır. Günümüzde yalnızca performans ve verimlilik çerçevesinde bakan işletme yönetimi, yoğun rekabet ortamında eskiye oranla daha çok çaba göstermek zorunda kalmıştır. Kurumlar, hedeflerini donanımlı çalışan hedefleriyle aynı tutmaya, bunun için dinamik bir iş ortamının olmasına, çalışanları işe ve kuruma bağlı kılmaya, onların iş ve örgüt için yüksek başarıya ortaya koyabilecekleri bir platform meydana getirmeye uğraşmaktadırlar (Çankır, 2016, s.1)

Kurumlarda etkili ve başarılı bir yönetim için yönetim kademesindeki çalışanların hem kendi hem de alt kademedeki çalışanlar ile aralarında uyumun olması tüm çalışanların kendisine tanımlanan rolü doğru bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Kurumdaki tüm çalışanların (en üst kademedeki en alt kademeye kadar) görevlerini yerine getirebilmek için rollerinin açık bir şekilde belirlenmesi ve bununla ilgili bilgi aktarımının yapılması önemli bir husustur. Başarılı bir üniversite yönetimi için de durum benzerdir. Bu anlamda, üniversitedeki merkezi yönetim kadar fakülte, yüksek okul, meslek yüksek okulu gibi birimlerin yönetiminden sorumlu bireylerin de rollerinin açık ve net olması ve bu doğrultuda görevin icra edilmesi gerekmektedir (Eray, 2017, s.202).

İşletmenin işleyişi, temel amaçları olan sosyal ve ekonomik amaçlarına ulaşmada belirleyici rol oynar. İşleyişin doğruluğu ve sistem içi iletişimin kuvvetli olması çalışanın ruh sağlığı ve memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar, iş tanımlarında olan işi yapmak için gerekli fiziki ve psikolojik şartlara sahip olmalıdırlar. Bu şartların içerisinde, fiziki ortamdaki yöneticilerin davranışlarına kadar birçok faktör etkilidir.

İşletme kurumuna olan güvenin sağlanmasında adaletli bir yönetim, yetki ve sorumluluğun eşit dağılımı, çalışanların görev dağılımlarının iyi bilinmesi ve sınırların belirli olması çalışanın işine olan tutkunluk ve bağlılığını arttıracaktır. Rol belirsizliği ve rol çatışması, çalışanların yaptıkları işe olumsuz etki edecektir. Çalışanlardan istenen performansın sergilenebilmesi için yetki ve sorumluluk bağlamında bir beklenti oluşmalıdır. Sınırları belli olmayan ve altında birbiri ile çakışan görevleri barındıran işler

(pozisyonlar), çalışan sağlığı ve performansı için tehdit oluşturmakla birlikte işletmelerin çalışanları bünyesinde bulundurmasını zorlaştırmaktadır.

Rol atışması oluşan bir kurumda, çalışanlar istenilen davranışı gsteremediklerinden performansları düşecektir. Çalışanlar kendilerini başarısız mış gibi değerlendirecek ve çalışanların kendilerine olan güvenleri azalacaktır. Güvenin azalması da iş tatminini etkileyecek, işyerinde huzursuzluk ve mutsuzluk hakim olacaktır.

Araştırmanın kavramsal erevesi oluşturulurken öncelikle açıklanması gerekli olan kavramlar göz önüne alınmıştır. Araştırmanın amacına hizmet edecek faktörler ve değerkenlerin iyi bilinmesi akademik bir çalışma için gerekliliktir. Çalışmada da bu problemin açığa çıkartılması için rol belirsizliği ve rol atışması kavramları incelenerek bu gibi durumların yaşanmasının çalışanın bağlılığına ve tutkunluğuna etkileri incelenmektedir. Bunun yanında bu etkinin sınırları da dahil kuruma güven ve etkileşimsel adaletin bulunduğu durumlar ele alınarak incelenecektir.

Bu araştırma konu olarak kurumlarda yaşanan rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışmaya tutkunluğu ne derece etkilediği ile ilgilenmektedir. Bu noktada etkileşim adaleti ve kuruma güvenin bireylerin yaşadığı rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışmaya olan tutkunlukları üzerindeki olumsuz etkilerini düzenlediği varsayılmıştır. Bu bağlamda önce kavramlar ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılması daha sonra özel bir üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerinde anket çalışması yapılması ve bu çalışmaya ait yöntemin belirlenmesi n grlmştr. Son olarak literatür taraması baz alınarak yapılacak olan uygulamadan elde edilen verilerin analiz edilmesi, bulgular kısmında incelenerek yorumlanması ve bu yorumların sonuca aktarılması hedeflenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında literatür taraması yapılarak sırasıyla; Rol Belirsizliği ve Çatışması, Etkileşim Adaleti, Kuruma Güven, Çalışmaya Tutkunluk değişkenleri ve İş Talepleri-Kaynakları modeli incelenecektir. Bu konular incelenirken öncelikle kavramın tanımı, ilk ortaya çıkış tarihi ve kim tarafından literatüre kazandırıldığı, boyutları, önemi, etkileyen faktörler, sonuçları ve daha önce yapılan araştırmalara yönelik bilgilere yer verilerek bütünlüyci şekilde derlenecektir.

### 2.1. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

#### 2.1.1. Rol Kavramı

Rol kavramı ifadesi, bilim adamı Amerikalı Antropolog Ralph Linton tarafından sosyal bilimler literatürüne kazandırılmıştır. Linton, rol kavramını statü ile bütünleştirerek rolü ‘statünün etkin tarafı’ şeklinde yorumlamış ve “bir bireyin örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlendiği hak ve sorumlulukların toplamı” olarak ifade etmiştir (Güney, 2012, s.16). Rol ifadesi zamanla psikoloji bilimine yaklaşarak kurumsal felsefenin bel kemiği halini almıştır. Parsons ve Merton, rol kavramını toplum yapısını ve toplumsal yapıyı anlamada zorunlu kılmışlardır. Kahn ve vd. tarafından, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış bilimlerine Parsons’un rol konusundaki fikirleri yansıtılmıştır (Parsons ve Merton, 1957, Kahn, 1964, Akt. Tunç, 2008, s.45). Genel olarak ifade edilecek olursa rol ‘insanların hali hazırdaki davranışları’dır (Kalkan, 2015, s.3).

Sosyoloji biliminin gelişim aşamaları incelendiğinde, rol kavramını açıklayan farklı iki ana yaklaşım olduğu görülmektedir. İlk yaklaşım yapısalcı-işlevselci görüşüdür. Bu yaklaşımın tanımına göre rol, kişiye toplumun davranış ve değerleri tarafından yüklenen bir misyondur. Kişi toplumsal yapının bir ürünüdür. İnsanların sergilediği davranışlar toplum yapısını gösterir. Statü; doktor, amele, anne ya da siyasetçi gibi toplum yapısı içerisinde bir konuma ait olma durumudur. Rol ise doktorun, amelenin, annenin, siyasetçinin statüsüne bağlanan, o statüden umulan veya vuku bulması gereken bir davranıştır. Kısaca rol beklenen davranış biçimidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2013, s.26).



İkinci yaklaşım, sosyal psikolojik olan bir yaklaşımdır. Söz konusu yaklaşımı özümseyen sembolik ve etkileşimci sosyal bilimciler rolü, bireye toplumun dayattığı bir tavır değil, bireyin kendi dış çevresindeki normları ve değerleri, yine bireyin kendi bakış açısından idrak etmesi olarak değerlendirirler. Kısacası, rolü oluşturan toplum değil; kişinin şahsi bakış açısı, algılama biçimi ve ilgisidir. Sembolik etkileşimci sosyologlar olarak da ifade edilebilen, sosyal psikoloji kuramlarının ve hümanistik kuramların savunucuları ise tavrı ortaya atan kişinin kendisi olduğunu, burada toplumsal yapıdan çok altının çizilmesi gereken noktanın şahısların olduğunu belirtmişlerdir. Netice itibariyle rolü etkileyen normların ve kuralların dışında, rolün bireyin yanı sıra ilişkide olduğu toplumsal yapının gözünde de anlam ifade etmesi gerekmektedir. En kısa haliyle rol, insanın yaradılıştan itibaren kişisel-toplumsal etkenlerin bileşimi ile ortaya çıkan bir statü durumudur (Kalkan, 2015, s.3-4).

Toplumsal yapının bir parçası olan işletmelerde çalışanların bir dizi rolleri benimsemesi ve bu roller çerçevesinde hareket etmesi istenmektedir (Alkan, 2015, s.7). İşletmeler açısından rol bir çalışanın görevine ilişkin üstlendiği davranışlar dışında çalıştığı kurumdaki ve toplumdaki sosyal konumu itibariyle kendisinden yapması beklenen, ya da kendisinin yapmayı düşündüğü davranışlar olarak nitelendirilir (Güleç, 2013, s.40).

### **2.1.1. Rol Belirsizliği**

İşletmeler açısından düşünüldüğünde, Baltaş'a göre rol belirsizliği, "Kişinin görev, yetki ve sorumluluklarının net olarak tanımlanmaması durumu ve bireyin, kendisinden talep edilen işin nasıl bir yol izlemesi gerektiğinin net olmaması, icra ettiği işin hedeflerinin neler olduğu konusunda fikri olmaması, yerine getirmiş olduğu görevin başından sonuna kadar neyi ifade ettiğini bilmemesi"dir. (Baltaş, 2004, s.170).

Düzenli'nin aktardığına göre Peterson ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalar ışığında rol belirsizliği, "Bir rolün şartlarını gerçekleştirmek için hangi faaliyetlerde bulunulacağı konusunda yaşanan belirsizlik" olarak ifade edilirken, Hellriegel ve arkadaşları rol belirsizliğini, "Bireyin görevinin şartları konusunda açık ve tutarlı bilgiye

sahip olmadığını algılaması” olarak ifade etmişlerdir (Peterson vd., Hellriegel vd., Akt. Düzenli, 2015, s.8).

Çalışanların işlerinde gereken performansı gösterebilmeleri için işin gereklilikleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Tam bu noktada yani kişilerin kendilerinden ne beklenildiği konusunda bilgi eksikliği algısı yaşamaları sonucunda “rol belirsizliği” durumu ortaya çıkar. Çünkü sahip olunan bilgiyi paylaşmanın çalışanların rollerini belirlemede etkinliği oldukça fazladır. Çalışanın işletme sistemine değer katması için yaptığı işte belirsizliklerin ortadan kaldırılması önemlidir. Belirsizlik, örgüt içerisindeki hiyerarşi sisteminde ya da yetki ve görev ayrımlarında sıkıntıların olduğunu gösteren bir olgudur. Bu bağlamda, belirsizliğin ortadan kaldırılması için yapılan işin hedeflerinin belirgin ve net olması gerekmektedir. Çalışanların sorumluluk kapsamlarının kesin olarak belirlenmemesi de rol belirsizliği olarak ifade edilebilir (Kalkan, 2015, s.7).

Liyakatin etkin olmadığı sistemlerde, kişinin işin gerektirdiği bilgiye sahip olmamasıyla rol belirsizliği durumu oluşmaktadır (Akdaş, 2015, s.17). Ayrıca, rol belirsizliğine neden olan farklı durumlar mevcuttur. Çalışanların mevcut işlerini yaparken kendilerinden tam manasıyla neyin beklendiğini kolayca idrak edemedikleri ya da yöneticinin beklentileri doğrultusunda ne yapacağı hakkındaki fikirlerinin birbirinin aksi olması sonucunda da rol belirsizliği yaşanmaktadır (Doğan, Demir ve Türkmen, 2016, s.41).

Çalışanların rolleri net bir şekilde tanımlandığında bu durum bireyde iş tatminine yönelik daha fazla algı oluşmasını sağlayacaktır. Rollerin net bir şekilde algılanması da çalışanların kendilerinden ne beklendiğini ve bu durumda nasıl hareket etmeleri gerektiğini bilmelerine yardımcı olacaktır (Kalkan, 2015, s.8). Rollerin açıkça belirlenmesi, rol belirsizliğine sebep olan durumların ortadan kaldırılması çalışanların işletme sistemine olan katkılarının daha açık bir şekilde işe yansımaya sebep olur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların motivasyonunun artması uzun vadede sistemin geliştirilmesi ve iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bauer ve Simmon rol belirsizliğinin literatürde kabul görmüş olan dört boyutunu aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır (Bauer ve Simmon, 2000, s.6):

- i. Hedef / Beklenti / Mesuliyet Belirsizliği: İstenilenler nelerdir? Görev sahibi neler yapmalı?
- ii. Proses Belirsizliği: Görev icra edilirken neler yapılmalı? Kurum hedeflerine yerine getirmek için izlenilecek yol nasıl olmalıdır?
- iii. Evleviyet Belirsizliği: Görev yerine getirilirken vakit ve sıralama nasıl olmalıdır?
- iv. Tavır Belirsizliği: Görev sahibi değişik olaylar yaşandığı zaman nasıl bir tutum içinde olmalıdır?

#### **2.1.1.1. Rol Belirsizliği Türleri**

Rol belirsizliği ile ilgili yapılan araştırmalara göre rol belirsizliği iki başlık altında incelenmiştir: İlk olarak incelenecek olan görev belirsizliğidir. İkinci olarak sosyal duygusal belirsizlik ele alınacaktır. Rol belirsizliğinin daha iyi idrak edilebilmesi için bu kavramların gözden geçirilmesi gerekmektedir (Canbek, 2017, s.28).

- **Görev Belirsizliği:** Örgüt içerisinde çalışanın ne iş yapacağının tam olarak belirtilmemiş olmasından ortaya çıkar. Rol ile ilgili beklentilerin ne şekilde değerlendirileceğinin bildirilmemesi yani bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bilgi eksikliğinin yoğunluğu, rol belirsizliğinin derecesini belirler. Görev açık bir şekilde tanımlandığı zaman çalışanlar icra ettikleri iş ile ilgili daha çok doyuma ulaşacaklardır. Rol kavramı bakış açısıyla, belli bir zaman geçtikten sonra bile rol belirsizliği yaşanmaya devam ederse bu iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir ve kurum içerisinde çatışmalara sebep olabilir. Tam bu sebepten ötürü, iş ile ilgili açıklamaların net olması, yapılacak işin alanının net ve anlaşılır bir şekilde çizilmesi gerekmektedir (Tabakoğlu, 2016, s.38).

- **Sosyal Duygusal Belirsizlik:** Sağlık sektöründe çalışanların devamlı ağır bir tempoda çalışması ve iş yüklerinin artması sebebiyle üst yöneticiler, çalışanlarla yeteri kadar ilgilenememektedirler. Bu gibi durumlarda amirler çalışanlarına geri dönüş sağlayamadığından sosyal-duygusal belirsizlik yaşanır (Canbek, 2017, s.29-30). Çalışanların, amirleri tarafından nasıl değerlendirildiğinden emin olmadığı durumdur. Değerlendirme ölçüleri tam anlamıyla belli olmadığı zaman veya amirlerinden herhangi

bir geri dönüş iletilmediği durumlarda sosyal duygusal belirsizlik kavramı meydana gelmektedir (Tabakoğlu, 2016, s.38).

### ***2.1.1.2. Rol Belirsizliğine Etki Eden Faktörler***

Rol belirsizliği örgütsel veya bireysel faktörler sonucu ortaya çıkmaktadır. (Basım vd., 2010, s.151). Örgüt ile ilgili olan faktörler, bireye biçilen görevin açık olacak biçimde aktarılmaması yahut aktarılan görevin bireye açık olacak biçimde iletilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireysel faktörler ise, rolün yüklenmiş olduğu çalışanların sebep olduğu faktörler olarak belirtilebilir. Çalışanın yer aldığı örgütte kendisine tanımlanmış olan rol, çalışanın o role ilişkin algısı ışığında şekle girmektedir. Çalışana tanımlanan bir rol, çalışan tarafından algılanıp çözümlendikten sonra son şekline kavuşmaktadır. Bu durumda çalışan, şahsına telkin edilen rolün tanımlanması ve ayrıntıları hakkında verilen bilginin kendi algısı ile paralel olması rol davranışını ortaya çıkarmaktadır. (Arslan ve Üngüren, 2017, s.45).

İşletme içerisinde çalışanların yöneticileriyle ilişkileri rol çatışması ve rol belirsizliği konusunda yönlendirici niteliktedir (Arslan, 2016, s.17). Sosyal hizmet görevlileri konusunda yürüttüğü bir araştırmada, üst yönetimin sosyal desteğinin çalışanlarda oluşan rol çatışması düşüncesini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Acker, 2004). Yapılan başka bir çalışmada örgüt sistemiyle çalışanların görevleri arasında oluşan uyumun rol belirsizliği ve rol çatışmasını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Schuler, 1977). Satış görevlileriyle alakalı yapılan bir çalışmada iş deneyiminin rol çatışmasını azaltan bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Teas, 1983). Walker vd. yaptığı bir çalışmada çalışanların görevde kalma sürelerinin, dahası çalışanın mevcut görevindeki deneyiminin fazlalaşmasının rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin seviyesini indirdiğini ifade etmiştir (Walker vd., 1975).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasına etki eden faktörler analiz edildiğinde, bu faktörlerin genelde olumsuz sonuçlar doğurduğu yönünde çalışmalar olsa da bu çalışmaların aksine olumlu sonuçlara da rastlanmaktadır. Bunun sebebi, deneyimdeki artışla beraber, çalışanların mevcut pozisyonlarındaki hiyerarşi düzeyi ve mevcut düzeye dair görüşler de rol çatışması ve rol belirsizliği konusunda etkilidir.

Bu; güdülerin çeşidine, yoğunluğuna, kişinin bulunduğu platforma göre farklılık göstermektedir (Yrkoğlu, 2008, s.15).

Gregson ve Wendell, işle ilgili kendine güven duygusunun rol çatışmasını ve rol belirsizliğini azaltıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Gregson ve Wendell,1994). Hamner ve Tosi st seviyedeki altmış bir yönetici ile bir çalışma gerçekleştirmiş ve bu çalışmada yöneticilerin yaşadığı rol çatışmasının iş tatminsizliği ya da işten ayrılma eğilimine neden olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Hamner ve Tosi, 1974). Diğer yandan Jackson ve Schuler, rol sahibinin hiyerarşik seviyesinin algıladığı rol atışması ve belirsizliği üzerinde etkili olacağını iddia etmişler ama tezlerine destek bulamamışlardır (Jakson ve Schuler, 1985, Akt. Arslan, 2016, s.18).

Rol atışması ve rol belirsizliğini etkileyen faktörlerden biri de kontrol odağıdır. Kontrol odağı, kişinin kendi iç kontrol düzeyini gösteren bir etken olması sebebiyle buna sahip olan bireylerin daha az rol belirsizliği ve rol atışması yaşadığı görülmektedir (Basım vd., 2010, s.145)

### **2.1.1.3. Rol Belirsizliğinin Sonuçları**

Yapılan alışmalar rol atışması ve rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması özellikle kişinin sosyal ve örgütsel hayatı açısından çok önemli olduğunu göstermiştir. Rol belirsizliği gerek rol sahibi birey açısından gerekse de bu bireyin rol düzlemindeki diğer birey ya da toplulukla bağları açısından negatif etkiye neden olabilmektedir. Bu olumsuz etkilere örnek olarak, rol belirsizliği ve çatışmasının iki negatif neticesi grlmştr. Negatif durumlardan ilki, "işteki stres faktörlerine yönelik psikolojik bir tepki" şeklinde ifade edilen tükenmişlik; ikincisi ise iş tatminsizliği olarak tanımlanır. Kahn ve arkadaşları devamlı rol belirsizliği ve atışması içinde olan bireylerin, bu durum içinde olmamış bireylere göre daha yüksek doyumсуzлuk, karamsarlık, ilişkilerde zorluk ve rol dağılımının diğer yeleri karşı güveninin düşmesi gibi negatif etkiler ortaya koyduğunu söylemektedir (Kahn vd., Akt. Tabakoğlu, 2016, s.38).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasını incelediğimizde bu iki kavramın da sonuçlarının farklı olmadığı görülmektedir. Rol teorisine göre belirsizliğin neticeleri çalışanın işlerinde iş doyumuna ulaşamaması, yeterli motivasyon kaynağı olmaması, işten çıkmak

istememesi, işiyle ilgili korku ve endişe içinde olması olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle rol belirsizliğinin iş stresinin odak noktası olduğu söylenebilir (Köktürk, 2016, s.28).

Cooper'a göre çalışanlar icra edecekleri iş hakkında belirsizlik ve çatışma içindeyseler görevlerini yaptıkları zamanlarda gerginlik yaşayabilirler (Cooper, 1987, Akt. Köktürk, 2016, s.28). Rol belirsizliği çoğunlukla rol çatışmasıyla aynı neticeler göstermektedir. Bu neticelerin; iş doyumunu, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık çerçevesinde negatif manada etkili olduğu hakkında araştırmacılar fikir birliğine varmışlardır. Bu olumsuzluklar aşağıda kısaca incelenmiştir (Arslan, 2016, s.18).

Fisher ve Gitelson rol belirsizliği ve rol çatışmasını konu alan kırk üç araştırma üzerinde tatbik ettikleri meta-analizde, bu kavramların kuruma olan bağlılığa ve adanmışlığa, çalışanların işe iştiraklerine, iş doyumuna ve personel devir hızına olan etkilerinin negatif olduğunu ifade etmişlerdir (Fisher ve Gitelson, 1983). Benzer şekilde, Jackson ve Schuler rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilgili yaklaşık iki yüz araştırmayı analiz ettiği çalışmalarının genel analizleri neticesinde; stres, işten ayrılma, işe gelmeme, düşük performans, düşük adanmışlık ve düşük iş doyumunu gibi durumlar ön plana çıkmaktadır (Jackson ve Schuler, 1985).

Yukarıda belirtilen etkilerin aksine, genel kanıya zıt çalışmalar da mevcuttur. Ceylan ve Ulutürk, değişik sektörlerdeki çalışanlarla yaptıkları araştırmaya göre genel literatürün aksine, rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini ve başarımı olumsuz yönde etkilediğini göstermediği neticesine vardıklarını ifade etmektedirler (Ceylan ve Ulutürk, 2013, s.56).

Bütün olumsuz sonuçların yanında, bu alanda yapılan rol çatışması ve rol belirsizliğinin olası olumlu sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre rol çatışması bireye bir mücadele ve gelişim fırsatı verirken, rol belirsizliğiyle düzensizlikle birlikte örgüte bir esneklik sağlayacak ve çalışanların değişime adaptasyon beceresini geliştirecektir. Kapsamlı şekilde yapılan bir literatür taramasıyla, rol çatışması ve rol belirsizliğinin olumsuz sonuçlar sebep olduğu görülmüş, bu olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması için bireyler tarafından çaba harcanması gerektiği fikrine ulaşılmıştır (Arslan, 2016, s.19).

### **2.1.2. Rol Çatışması**

Rol çatışması kavramı 1950'li yıllardan itibaren yönetim/organizasyon ile ilgili yüzlerce çalışmanın konusu olmuştur. Bu kavram ilk olarak Kahn vd. tarafından sistematik olarak yönetsel/örgütsel sebepleri ve sonuçları açısından incelenmiştir. Alan yazında sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji gibi birbirinden farklı disiplinlerde de yüksek oranda tartışılan bu kavramın birden çok tanımı görülmektedir: Rol çatışması, bazı araştırmalarda, birbirinden farklı olan rollerin aynı kişi üzerinde toplanması ve rollerin birbirine zıt olan iki durumu aynı anda kapsaması şeklinde ifade edilirken bazı araştırmalarda, iki veya ikiden fazla görev paylaşanın kendi görev tanımlamaları ve karşılıklı görev beklentileri arasındaki uyumsuzluk olarak değerlendirilmiştir (Kahn vd., 1964, Akt. Basım, 2010, s.149).

Bovee ve arkadaşları rol çatışmasını bir örgütte çalışan kişiden aynı zamanda birbiriyle alakası olmayan iki işin beklendiği şeklinde ifade etmişlerdir (Bovee vd., 1993). Bu duruma örnek olarak üretim yapan bir fabrikada üretim servis amirinin, çalışanlardan gün içerisinde üretim yaptıkları malı çoğaltmaları aynı zamanda da malı üretirken kullandıkları cihazları bakım için servise göndermeleri için sökmelerini beklemesi gösterilebilir (Terzioğlu, 2014, s.19).

Rol çatışması kavramını kısaca ifade edecek olursak; çalışanın yerine getirmesi beklenen görevin birbiriyle ilgisi olmaması, çalışana telkin edilen işin doğru zamanda ortaya çıkarılabilmesi için kurumda kafi sayıda eleman olmaması, telkin edilen işin yapılabilmesi için belli durumlarda kuralların dışına çıkmak zorunda kalınması, iş ortamında birbiriyle aynı olmayan işleri yapan çalışan gruplarla iletişim halinde olunması ve kendisinden birbiriyle ilgisi olmayan işlerin talep edilmesiyle bu durumun artması olarak değerlendirilebilir (Ceylan, 2006, s.50).

#### **2.1.2.1. Rol Çatışması Türleri**

Rol çatışması ile ilgili kavramları çok fazla araştırmacı, aynı olmayan tanımlamalar ve sınıflandırmalarla geliştirmek için uğraşmışlardır. Geliştirilen bu araştırmanın aynı yönleri olduğu gibi farklı yönleri de vardır.

Bu çalışmalardaki en önemli ve aynı görüşü savunan sınıflandırmayı Kahn ve arkadaşları ortaya çıkarmıştır. Rol çatışmasının türlerini beş başlık altında aşağıdaki şekilde değerlendirmişlerdir (Kalkan, 2015:12):

**Gönderici İçi Çatışma:** Bireye aynı zamanda birbiriyle ilgisi olmayan değişik rol isteklerinin ulaştırılması sonucunda isteklerin ikisinin de aynı anda yapılması mümkün olmayacağı için görevlerden birinin icra edilemeyeceği kesinleşir (Eroğlu, 2013, s.117).

**Göndericiler Arası Rol Çatışması:** Belirli bir role sahip kimseye, belirli bir rol yükleyiciden gönderilen baskı ve isteklerin, başka bir rol göndericiden (ya da rol göndericilerden) baskı ve istekleriyle ilgisiz olmasıyla ortaya çıkar. Örnek verecek olursak; acil servis nöbetindeki yetkili sağlık personeli, bir nöbetteki az sayıdaki sağlık personelinin, mesleki görevlerini icra etmelerini talep ederken tedavi için kuruma gelen kişi ve etrafındakilerin de hastaya yapılan müdahaleleri görmeyerek müdahalenin eş zamanlı verilmediği ile ilgili şikayette bulunmaları, sağlık personelinin aynı olmayan iki istek arasında kalmasıyla çatışma yaşanmasına sebep olacaktır (Topuz, 2006, s.11).

**Roller Arası Çatışma:** Bireyin birden fazla topluluğa ait olduğu durumlarda bu çatışma türü görülebilir. Yapılan bir etkinlikte birden fazla rol ya da başka bir etkinlikte daha çok topluluğa üye olmasıyla ortaya çıkan, bireyi çatışmaya sürükleyen istekler bu tip çatışmanın durumlarıdır. Örnek olarak; çalışan bir kadının ev ile iş hayatındaki rolleri arasında çatışma yaşaması (Çekmecelioğlu, 2011, s.35).

**Kişi-Rol Çatışması:** Kişi rolün yükümlülükleri ile ilgili becerilere vakıf değilse kişi-rol çatışması ortaya çıkmaktadır. Bu tür çatışmaya basketbol becerisine sahip olmayan basketbolcular, diksiyonu bozuk olan haber spikerleri, eli titreyen cerrahlar, boğulma korkusu olan yüzücüler, uçak fobisi olan hostesler, otokontrolü olmayan asabi psikologlar vb. gibi rolün beceriyle ilgisi olmaması durumuyla alakalı birçok örnek sıralanabilir (Eroğlu, 2013, s.118).

**Aşırı Rol Yüklenmesi:** Kişiye üstesinden gelemeyeceği birden çok rolün verilmesi, kişiyi rol çatışmasına sürükleyebilir. Bu çatışma türünün gönderici içi çatışmaya benzediği



söylenbilir. Bu konunun diğerleriyle aynı olmayan kısmı hedef rol yükümlüsüne yönelik beklenti ve isteklerin tutarsız olmaması; aynı zamanda beklenen süre ve kalite sınırları çerçevesinde bu isteklerin icra edilmesinin imkansız olmasının düşünülmesidir. Örnek verecek olursak; görevli sağlık personelinin, fazla çalışma temposu nedeniyle görev vaktinde icra edemediği işlerini dinlenme vakitlerinde yapmak mecburiyetinde olmasıdır. Ayrıca birden fazla çalışmada en önemli rol çatışması kaynağı olarak aşırı rol yüklenmesi örnek gösterilmiştir (Adıgüzel, 2012, s.164).

### **2.1.2.2. Rol Çatışmasına Etki Eden Faktörler**

Rol çatışmasının meydana gelmesindeki sebebi hem genel düzeyde hem de işletme sistemi içerisindeki örgütsel faaliyetler açısından değerlendirmek mümkündür. Rol çatışmasına yol açan sebepler iki başlık altında incelenmiştir: Bunlardan ilki genel faktörler ikincisi ise örgütsel faktörlerdir. Bu iki faktör aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır:

**Genel Faktörler:** İşletmenin içinde bulunduğu kültürel yapı, ekonomik ve toplumsal değerler, çalışanların istek ve beklentileri, toplumsal yapının gereklilikleri, toplumda yerleşmiş bulunan işletme kültürü, devlet ve işletmeler arası hukuki yaptırımlar, yönetim algısı ve yöneticilerin tutum ve davranışları gibi faktörler genel faktörler arasındadır (Düzenli, 2015, s.6)

**Örgütsel Faktörler:** Çalışan kişilerde rol çatışmasına neden olan örgütsel faktörler öncelikle kurumdaki haberleşme yöntemi, yetkinlik, çalışanlar arası ahenk, kurumun çalışan kişilerden istekleri ve yönlendirmeleri, hedefleri tutturma, hedeflerin aynı olmaması, kaynakların orantılı dağılımı, amirlerin tasarruf ve hareketleri, çalışılan kurumun hususiyetleri ve personel arasındaki rol, sorumluluk ve görev belirsizliği şeklinde ifade edilebilir (Düzenli, 2015, s.6). Örgüt tarafından rol çatışmasının nedenleri ve bu çatışmanın derecelerini belirleyen faktörler üç madde de sıralanmıştır (Özkan, 2008, s.13-14):

- i. Rolün detaylarının örgütün sınırlarını aşmayı gerektirmesi: Rol detayları, bir çalışandan yapması talep edilen rollerin tamamıdır. Rol detaylarının

neleri kapsayacağı, beklentileri de aynı kapsamda çoğaltacağı için rol çatışması durumu yaşanacaktır.

- ii. Rolün yenilik getirici ve yaratıcı olması: Örgütün, sürekli gelişmekte olan teknolojiye ayak uydurması gerektiği için rol çatışması kaçınılmaz olacaktır.
- iii. Kişiler arası ilişkilerin niteliği: Örgüt çalışanlarının kendi aralarındaki iletişimin haddinden fazla zorlayıcı ve baskı uygulanarak sağlanması rol çatışmasını fazlalaştıracaktır.

### **2.1.2.3. Rol Çatışması Sonuçları**

İşletmeler, iç çevrelerinde yaşanan olumlu ve olumsuz durumları analiz ederek sorun ve mevcut durumlarını bilmek zorundadırlar. İşletme yöneticileri ve karar vericilerin yaşanan çatışmaların sonucuyla ilgili bilgi sahibi olmaları sorunları ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır. Rol çatışmasıyla kişilerde meydana gelen maddi ve manevi değişiklikler analiz edilirse önlem alınması ve öngörülü olunup çatışma ortamı oluşturulmaması mümkün olacaktır. Rol çatışmasının meydana getireceği sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir (Kalkan, 2015, s.15):

**Bireyin Engellemeye Uğraması:** Bir rol yükümlüsü, başka bir rol yükümlüsünün şahsi durumlarını değişik açılardan etkilemek için çabalayan bireylerin hedeflerini fark ettiğinde, hedefine yaklaşma çalışmalarında yüksek derecede handikapla karşılaşılabilir (Tikici, 2005, s.79).

**Stresin Artması:** Kurumlarda çalışanların yaşadığı stresin kontrollü olmak kaydıyla kısmen gerekli olduğu düşünülmektedir. Çünkü kişinin rolünü en iyi şekilde icra edebilmesi ve motive olabilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Ancak gereğinden fazla olan stres ise olumsuz sonuçlara sebep olacaktır (Kılınç, 1991, s.23).

**Düşük Moral, İş Tatmini ve Güvenin Azalması:** Çatışma yaşayan kişiler kendilerinden beklenen çalışmayı sunamayacaklarından başarı oranları azalacak ve neticede verilen görevin üstesinden gelemediği kanaatine varacaklardır. Bu yaşananlar yüzünden kişinin

özgüveni düşecek ve işini icra ederken mutsuz hissedecektir. Tüm bu negatif olaylar kişinin moralinin bozulmasına ve iş doyumunun düşmesine neden olacaktır (Çekmecelioğlu, 2011, s.35).

***İletişim Güçlükleri:*** Bireyler veya topluluklar arasındaki iletişim eksiklikleri olası bir çatışma nedenidir. Kişi bağlı olduğu kurumdan, amirlerinden uzaklaşarak rol çatışması yaşar ve kendi kabuğuna çekilir. Yaşanan bu iletişim eksiklikleri kişinin kendini ifade etmesini zorlaştıracak, doyumsuzluğunun nedeni olan negatifikleri karşı tarafa ulaştıramayacak ve bu durumda negatif olaylar artmaya devam edecektir (Kalkan, 2015, s.15).

## **2.2. Etkileşim Adaleti**

### **2.2.1. Adalet Kavramı**

Genel bir ifadeyle, günlük kullanımda “adalet” kavramı; bir tavrın ya da hareketin, adalete uygun olup olmadığını, doğruluğunu ve kişinin dürüstlüğünü anlatırken kullanılan bir kelimedir. Örgütsel bağlamda, “örgütsel adalet” kavramı ise; örgüt sistemleriyle bağlantılı bir şekilde amirlerin adaletli veya adil olma durumunu ifade etmek adına kullanılan bir kelimedir (İçerli, 2010, s.69). İş ortamındaki adalet kavramını ifade etmeye ve izaha etmeye yönelik girişim ve araştırmaların neticesindeki süreçte örgütsel adalet kavramı oluşmuştur (Başar, 2011, s.22). Örgütsel adalet kavramı Adams’ın Eşitlik Teorisine dayandırılmaktadır. Bu teori, çalışanların örgüt sistemine olan katkıları karşılığında kazanmış oldukları faydayı, örgütte çalışan diğer çalışanların çıkarları ile karşılaştırarak aralarındaki eşitlik durumunu kontrol edecekleri düşüncesine dayanmaktadır (Mamatoğlu, 2018, s.4).

Genel literatür incelendiğinde örgütsel adalet kavramının birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Greenberg’e göre örgütsel adalet, iş yerindeki adalet algısıdır (Greenberg, 1990). Polyhart ve Ryan’a göre iş ile ilgili olaylarda çalışanların adaleti algılayış tarzları ve buna karşı gösterdikleri tepkilerdir (Polyhart ve Ryan, 1997). Folger ve Cronpanzano örgütsel adaleti, iş yerlerinde çalışanlara uygulanan ödül ve cezaların ne şekilde dağıtıldığı ve bu sürece ne şekilde karar

verildiği ile ilgili kurallar olarak ifade etmişlerdir (Folger ve Cronpanzano, 1998, Akt. San, 2017, s.3).

Araştırmacılar, yürüttükleri çalışmaların sonucu olarak örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet şeklinde üç temel başlık altında değerlendirmişlerdir (Cropanzano vd., 2007, s.36, Cropanzano ve Ambrose, 2015, s.3, Akt. Toğa, 2016, s.9). Genel anlamda örgütsel adalet kavramı üç başlık olarak incelenirken bazı çalışmalarda etkileşimsel adalet boyutunu, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde ikiye ayırmışlardır (Walumbwa vd., 2009, s.1110, Ambrose ve Schmince, 2009, s.491, Akt. Toğa, 2016, s.9).

Adalet kavramı açıklandıktan sonra, bu çalışmanın kapsamı gereğince üç başlıktan etkileşim adaleti kavramının ele alınmasına lüzum görülmüştür. Etkileşim adaleti kavramı aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

### **2.2.2. Etkileşim Adaleti**

‘Etkileşim adaleti’ ifadesi ilk olarak Bies ve Moag tarafından literatüre kazandırılmıştır. Etkileşimsel adalet, örgütsel sistemlerin uygulamalarının insan boyutuyla alakalıdır (Bies ve Moag, 1986, Akt. Sayü, 2014, s.6).

Etkileşimsel adalet, örgütsel durumlar gerçekleştirilirken, bireylerin karşılaştıkları kişilerarası uygulamaların mahiyetlerini idrak etmeleri şeklinde ifade edilebilir. Etkileşim adaleti kavramı dağıtım adaleti kavramının hükümlerinden etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle alakalı nezaket, dürüstlük ve saygı gibi unsurları içerir. Bies, bireylerin adalet algısının, bir yönetim tatbik edilmesi sırasındaki kişiler arası ilişkilerle de alakalı olduğunu ifade etmekte ve bu durumu “etkileşimsel adalet” şeklinde ifade etmektedir (Bies, 2001, Akt. Eğilmelkoz, 2011, s.24). Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve işlem adaletinin sonrasında oluşan bir adalet türüdür. Bazı çalışmalarda üçüncü bir adalet boyutu olarak incelenmekte, bazı çalışmalarda da işlem adaleti içerisinde değerlendirilmektedir (Erden, 2011, s.22). Kişiler, örgütsel işlemleri dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, iletişim veya etkileşimsel adalet boyutunda ele alırlar. Bahsi geçen bu adalet boyutlarını etkileyen değişik etkenler görülmüştür.

Bu etkenleri Leventhal'ın yapmış olduğu araştırmadaki, çalışanların adalet algılarını dolaysız etkileyecek olan faktörler aşağıda incelenmiştir (Leventhal, 2000, s.23-31);

Tutarlılık ilkesi: Bu ilkeye göre kurumun hedefleri, politikaları ve stratejilerinin tatbik edilmesi esnasında verilen hükümlerin tutarlı olması.

Önyargılı olmamak kuralı: Kurumun vereceği hükümlerin yerine getirilmesi esnasında, her açıdan alınacak olan aksiyon, prosedür ve etkileşimde ön yargılı olmadan, objektif olarak olaylara bakmak.

Doğruluk kuralı: Kurumdaki iletişim sürecinde reel olma, çalışanlara verilecek olan bilgilerin eksiksiz ve doğru olması, örgütsel kanun ve nizamın yerine getirilmesidir.

Esneklik kuralı: Verilen hükümlere karşı çalışan tarafından itiraz edildiğinde hükmün tekrar incelenmesi, uygunsuz olan durumların tekrar değerlendirilmesini içerir.

Temsil kuralı: Her bireyin kurumda kendini ifade etme hakkına sahip olması, direkt olarak veya başkası tarafından hükümlere ve süreçlere dahil olma şansı verilmesini içerir.

Etik kural: Örgütsel hükümlerin, bütün prosedür ve pratiklerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletle birlikte “etik” normlara göre olmasıdır.

### ***2.2.2.1. Etkileşim Adaletinin Boyutları***

Etkileşim adaleti kavramı önce dört boyutta incelenmiştir. Bunlar; sebep, doğruluk, ilişkilerde saygı ve nezakettir. Zamanla oluşan süreçte bu dört boyut iki temel boyuta, yani kişiler arası ilişkilerde hassasiyet (kişiler arası adalet) ve yasal hükümlere dair yapılan tanımlamaların yeterliliğine (bilgi adaleti) indirgenmiştir (Sayü, 2014: 6).

Greenberg, adalet ile ilgili araştırmaları sonucunda adalet kavramına yeni boyutlar kazandırmış ve etkileşim adaleti ‘kişiler arası’ (avantajları değerlendirenlerin çalışanlara ne kadar kıymet verdiği, incelik ve özen gösterdiğine dair kişiler arası tutumlar ve dağıtımsal adalet ile ilişkili) ve ‘bilgisel’ (avantajların dağıtımı aşamasındaki sürecin nasıl işlediği ile ilgili çalışanlara ne kadar bilgi aktarıldığını ve gerekenlerin açıklandığını) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Araştırmaya göre bu iki adalet algısının birbirinden farklı

etkileri görülmektedir (Greenberg 1993, Akt. Özmen vd., 2007, s.22). Bu iki adalet boyutu aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir:

***Kişiler Arası Adalet:*** Bu adalet boyutu, yasal süreçlerin tatbik edilmesi ve avantajların tayin edilmesi sırasında yöneticilerin personeline hangi ölçüde kibar davrandığı ve nezaket gösterdiğini ifade eder. Kurumlarda personel idari amirlerinin tüm çalışanlara aynı şekilde davranmasını ve amirlerinin tüm çalışanlarla eşit mesafede aynı zamanda adaletli bir iletişim içinde olmalarını istemektedirler. Çalışanları arasında herhangi bir alanda ayırım yapan yöneticilerin veya karar vermekle yükümlü olan amirlerin adil olduğunu düşünmezler. Bu ifadelerden anlaşılacağı üzere, kişiler arası adaletsizliğin olduğu çalışma ortamlarında bunun neticesi olarak çalışanların yönetici veya amirlerine yönelik tepkilerde bulunmaları ve olumsuz tavırlar içinde olmaları gibi negatif durumlar kaçınılmaz olacaktır (Şanlımeşhur, 2015, s.26-27).

***Bilgisel Adalet:*** Bu adalet boyutu, kurumdaki çalışanlara dağıtım ile ilgili kararların alınış aşamasından ve bu kararların uygulanmasına kadar olan aşamalarda doğru, eksiksiz ve kafalarda soru işareti bırakmayacak şekilde açıklamalar yapılmasını ifade etmektedir. Heather ve Spence yapmış oldukları çalışmada bilgisel adaleti ifade ederken kurum içerisinde herkesin aynı oranda ve şeffaflıkta bilgiye ulaşabilmesi ifadelerini kullanmışlardır (Heather ve Spence, 2004). Diğer bir ifadeyle kurumdaki çalışanların kendileri ile ilgili konularda herhangi bir karar verildiğinde bu kararların hangi şekilde alındığı ile ilgili süreçten haberdar olmak istemeleridir (Şanlımeşhur, 2015, s.27). Bilgisel adalet süreç devam ederken kurumda bilgi akışının ne derece olduğu ile ilgilidir. Başka bir açıdan ifade etmek gerekirse, örgütsel verilerin çalışanlarla paylaşılmasının yanında çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olan durumlar ile ilgili eşit ve objektif bir şekilde bilgilendirme sürecini anlatmaktadır (Toğa, 2016, s.15).

#### ***2.2.2.2. Etkileşim Adaletinin Sonuçları***

Etkileşim adaleti ile ilgili Stecher ve Rosse'nin çalışmaları, etkileşim adaletinin örgütler açısından diğer iki adalet boyutuna nazaran daha belirgin sonuçlar yarattığını göstermektedir. Veriler, etkileşim adaletinin, diğer boyutlardan daha baskın biçimde,

işten ayrılma niyeti, negatif duygulanım ve işle ilgili çaba üzerinde güçlü etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar da etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin tam olarak ölçülebilmesi ve yorumlanabilmesi açısından gerekliliğini desteklemektedir (Stecher ve Rosse, 2005).

Sonuç olarak etkileşim adaleti; çalışanlara saygılı ve nazik davranmayı, söylenmek isteneni makul şekilde söylemeyi, olayları ve durumları gerekçeleri ile açıklamayı gerektirir. Örgütlerde çalışanların işe olan katkıları onların verimliliği ve iş motivasyonları ile doğru orantılıdır. Çalışanların performanslarını olumlu yönde değerlendirebilmeleri için de adaleti tüm yönleriyle ele almak ve en doğru şekilde uygulamak gereklidir (Abbasoğlu, 2015, s.13).

Etkileşim adaleti; kurumda çalışan bireylere kendilerini değerli hissettirmek, onlara saygı göstermek ve sosyal bir değer olarak ifade edilen herhangi bir kararın, bireylere anlatılması gibi durumları kapsamaktadır. Yapılan bir araştırmada sosyal bilimler enstitüsünde yüksek lisans yapan öğrencilerden kurumların işe alım aşamasında başvuruları değerlendirirken ne derece adaletli olduklarını veya olmadıklarını ölçmek amacıyla bir kıstas listesi hazırlamaları talep edilmiştir. Öğrencilerin yapmış oldukları araştırmalar neticesindeki bulgulara göre; doğruluk, naziklik, çalışan personele eş zamanlı bilgi aktarımı yapılması, çalışan personelin kurumdaki haklarına ihtiram gösterilmesi gibi kişilerarası davranışların, formel süreçlere göre daha çok önem arz ettiği sonucuna ulaşılmıştır (İçerikli, 2010, s.86).

Ertürk, etkileşim adaletinin örgütsel etkilerini araştırarak örgütsel adaletin üç alt boyutundan etkileşim adaletinin, yöneticiye duyulan güvenin en güçlü belirleyicisi olduğunu ve güvenin de örgütsel vatandaşlık davranışını önemli ölçüde etkilediğine ulaşmıştır (Ertürk, 2011, Akt. Yangın, 2015, s.39,41).

Elma, ilköğretim öğretmenlerinin, örgütsel adalet algısı ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi anlamak için yaptıkları çalışmada Samsun ili merkez ilçelerde görev yapmakta olan 514 sınıf ve branş öğretmeni araştırmanın örnekleme olarak belirlemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel adalet çeşitleriyle iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet türlerinin iş doyumunun alt boyutları

üzerindeki etkisi incelendiğinde en fazla etkiye sahip olan boyutun etkileşim adaleti olduğu görülmüştür. Bu araştırmalar bağlamında etkileşim adaleti algısı; adaleti oluşturan yapı ve algılayıcısı arasındaki haberleşme aşamasında yer alan kibarlık, doğruluk, saygı ve samimiyet çerçevesinde olgunlaşmaktadır. Bu araştırmalar, etkileşim adaletinin, çalışanlar ve yöneticileriyle arasındaki etkileşimin ne derece adil olduğu ve kişilerin örgütsel süreçleri gerçekleştirirken insanlar arası etkileşimin niteliğine duyarlı olduklarını ortaya koymuştur (Elma, 2013, Akt., Yangın, 2015, s.39-41).

### **2.3. Kuruma Güven**

#### **2.3.1. Güven Kavramı**

Güvenin sözlük anlamı; "korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat" gibi kelimelerle ifade edilmiştir (TDK, 2018). Güven çok geniş boyutlu bir kavram olup politik bilim, psikoloji, antropoloji, sosyoloji, ekonomi, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerde birçok araştırmanın mevzusu olarak incelenmiştir (Işık, 2014, s.41). Güven soyut bir kavram olması sebebiyle kişinin yalnızca hissetmesi sonucunda ortaya çıkar. Bireyler güven hissini temellerini inşa ederken karşısındaki kişinin konuşmalarından ve vücut diline bakarak değerlendirme yaparlar. Yaşanmış olan olaylar da güven hissini ortaya çıkmasına neden olabilir (Okur, 2016, s.30).

#### **2.3.2. Güven Türleri**

1950'li yıllardan itibaren güven kavramı ile ilgili birden fazla boyut ortaya sürülmeye başlanmıştır. Bunlar; hayırseverlik, tahmin edilebilirlik, güdüleme, yetkinlik, güvenilirlik, özveri, denge, uygunluk gibi birçok kavram güvenin boyutları olarak sıralanabilir. Öne çıkmış olan bu boyutların tümü 5 başlık altında aşağıda incelenmiştir. Bunlar; tabiiyet (kredibilite), samimiyet (objektif), yetenek (beceri), alıcı ve satıcı yönelimi (uygunluk, niyet), yoldaşlık (yardımlaşma) şeklinde ifade edilebilir (Torun, 2013, s.60). Çimen'in yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, yönetim alanında güven çeşitleri olarak ifade edilebilecek 5 tanımlama bulunmaktadır (Çimen, 2007, s.92-93):

Kaybetme Korkusuna Dayalı Güven: Güvenin bu başlıktaki tanımı korku ile ilgilidir. Karşılıklı ilişkilerde güven duygusu yara alırsa kişiler, kendilerinden güven ilişkisi



altında talep edilen sözleri tutamayacaklardır. Kişiler yaşanacak olayların doğuracağı bu gibi sonuçlardan korkmaları sebebiyle birbirlerine güven duymak zorundadır (Soylu, 2017, s.5-6).

**Hesaplanmış Güven:** Güvenin en zayıf halidir. Adından anlaşılacağı üzere, güven sadece çıkar maliyet analizine dayandığından dolayı iyi bir strateji olarak değerlendirir. Karşısındaki kişiye karşı derin bir kuşku olsa da güven duygusu, güvenmemekten daha mantıklı bir yöntem olarak görülür (Karakoyun, 2017, s.19).

**Bilgiye Dayalı Güven:** Gerçek güven burada ortaya çıkar. Bu şekildeki bir güven bağı, korku ile değil kişilerin iletişimde oldukları birey ile ilgili edinmiş oldukları bilgiye dayalı olan bir çeşit güven münasebetini ifade eder (Soylu, 2017, s.7).

**Karşılıklı İlişkiye Dayalı Güven:** Bu güven çeşidi daha sübjektiftir. Kişinin karşısındaki ile ilişkiden öğrendiği bilgiler ışığında geliştirdiği bu güven çeşidinde, kişi karşısındaki ile tekrar eden etkileşimleri sırasında karşısındaki insana güvenip güvenmeyeceği hususunda belli başlı bazı gözlemler edinmektedir (Özkan, 2012, s.7)

**Benimsemeye Dayalı Güven:** Bu güven çeşidi ise, karşılıklı olarak diğerinin menfaatlerini tam anlamıyla bir güven duygusu çerçevesinde özümsemesidir. Kişinin karşısındaki kişiden neler talep ettiğini anladığı ve bu taleplerin de kanıksanıp onaylandığı bu anlayışın da bireyleri karşısındakinin ortak menfaatleri çerçevesinde hareket etmeye yönlendirdiği görülen üst seviye bir güven bağlantısıdır (Karakoyun, 2017, s.19).

### **2.3.3. Güvenin Önemi**

Güven kavramının önemi incelendiğinde yapılan çalışmalarda, güvenin toplumsal ve kişisel boyutta birden fazla faydası olduğu görülmüştür. Kurumlarda güveni sağlamak oldukça güç ve ince çizgide yürünmesini gerektiren bir süreçtir. Ancak bu güveni sağlamış olan kurumların kazanmış olduğu faydaların etkileri görmezden gelinemez. Kişiler üzerinde büyük etki gösteren bu güven ortamının kuruma katmış olduğu faydaları aşağıdaki şekilde inceleyebiliriz (Torun, 2013, s.60):

- I. Çalışanın moralini yükseltir,

- II. Kurum içi ve kurumlar arası iletişimi yükseltir,
- III. Kuruma bağlılığı yükseltir,
- IV. Paylaşma duygusunu cesaretlendirir, stres oranını düşürür,
- V. Ekip çalışmasını teşvik eder,
- VI. Maliyetleri düşürür.

Güven kavramının ne derece önemli olduğunu vurgulamak, kurumsal başarının önemini açıklamak adına çalışmalar yapmış olan birden fazla araştırmacı, akademisyen ve yazar vardır. Yapılan bu çalışmalardan bazıları güvenin, karışık durumların ve belirsizliğin fazla olduğu ortamlarda yaşandığını açıklamışlardır. Çünkü bu gibi ortamlar kişilerde güven duygusunun hakim olmasını sağlayacak ve bu güven duygusu çetrefilli ortamlarda bile kurumların ayakta durmasına yardımcı olacaktır. Kurum ile kişi ve kişiler arasında güven olduğu sürece kişilerin değişim yeteneklerinin yükseleceği, kökten bile olsa yeniliklere daha fazla destek olunacağı ifade edilmiştir. Çalışmalar açısından güven, vakıf olmayı kolaylaştırmakta, yaratıcılığı ve yenilikçiliği de özendirir. Aynı ortamda çalışmayı sağladığı, bilgi alışverişinin daha çok olmasını temin etmesi nedeniyle karşılıklı ilişkileri güçlendirdiği, kişilerin karşısındakilere karşı net olmasını sağladığı ve karşılıklı saygıyı yükselttiği, çatışmalara çözüm geliştirmeye yardımcı olduğu güvenin bilinen faydalarındandır (Tuysuz, 2015, s.31).

Güven kavramı kişi ve kurum seviyesinde ayrı ayrı ortaya çıkmaktadır, yalnız kişiye güven ve kuruma güven birbirleri ile aynı kavramlar değildir. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “Bir işgörenin, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamışlardır. Dolayısıyla bu durum tüm kurum içi bağların zeminini hazırlamaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990, Akt: Halıcı vd., 2015, s.181).

Güven kavramı kişilerin birbirleriyle olan iletişim ağını kurabilmesi açısından veya kurumun, örgütün, üstlerin ve çalışanların nezdinde yaratmış olduğu güveni ifade etmesi açısından önemlidir. Yazında yapılan incelemeler neticesinde güven kavramının üç ayrı boyuta ayrıldığı görülmektedir. Bunlar kuruma güven, yöneticiye güven ve

çalışanlar arası güven olarak sınıflandırılmaktadır (Halıcı vd., 2015, s.182). Bu çalışmada kuruma güven kavramı ele alınacaktır.

#### **2.3.4. Kuruma Güven**

Örgütsel güvenin alt boyutları 3'e ayrılmıştır. Bunlar kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklinde sıralanmaktadır. Çalışmamızın bundan sonraki kısmında konu başlığımız olan kuruma güven boyutu incelenmiştir.

Kuruma güven, kurum içindeki davranış ve bağlardan beklentiler olarak açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle kuruma güven, kişinin kurumdan şahsi menfaatine sağlayacağı fayda veya az bir ihtimalle şahsına zararı olmayacak eylemler hakkındaki inancıdır (Tuysuz, 2015, s.38). Kuruma güven, kişilerin kuruma karşı güven duymaları ve kurumdan destek görmeleri, kurumdan aldıkları sözlerin yerine getirileceğine ve doğru davranılacağına olan kanaatleri olarak tanımlanabilir. Kuruma güven, örgütte ortaya çıkan güven iklimi olup örgütsel görevlere, bağlara, tecrübelerle dayanarak örgüt üyelerinin, kişilerin maksatları ve tutumları ile ilgili olumlu ümitleridir (Örmeci, 2013, s.40).

Kurumlarda güven ayrı ayrı kurum ve kişi düzeyinde oluşmaktadır fakat kuruma güven kişi düzeyinde güvenden farklı olarak kurum odaklıdır. Örgütteki güven, dikey ve yatay manada bütün örgüt içi bağların zeminini oluşturmaktadır (Tuysuz, 2015, s.38).

##### **2.3.4.1. Kuruma Güvenin Öncelleri**

Kuruma duyulan güvenin hangi şartlarda ortaya çıkacağı, kuruma güveni idrak etme ve ortaya çıkarma açısından fark edilmesi gereken bir olaydır. Fakat kendilerini geri çeken üyelerin ve birbirlerine güvenmeyen bireylerin olduğu ortamlarda, yenilikçi çözümler çıkmayacak, bu sebeple kurumda verimlilik ve etkinlikten söz edilemeyecektir.

Çalışanlar, devamlı kurum ortamını izleyip kurumun çalışanları ve çalışanların rolleri hakkında fikir sahibi olduktan sonra kuruma güvenip güvenmeme konusunda bir yargıya varmaktadırlar. Yapılan bu değerlendirmelerde öne çıkan düşünceler, kuruma güvenin öncelleri doğrultusunda bazı kavramlarla açıklanabilir. Çalışmamızın bu bölümünde kuruma güven öncelleri olarak; örgütsel adalet, örgütsel destek ve yetkinlik aşağıda kısaca açıklanmıştır (Dönertaş, 2008, s.44):

- **Örgütsel Adalet:** Son zamanlarda daha da gelişmekte olan örgütsel kuramların bireyler arası etkiler ve bu etkilerden doğan problemler etrafında döndüğü görülmektedir. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgütteki ilişkiler neticesinde belirlenen avantajların hakkaniyetli bir şekilde dağıtılmasını anlatan “örgütsel adalet” kavramının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Literatürde örgütsel adaletin 3 temel boyutu incelenmiştir. Bunlar dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletidir. Bu konular araştırmamızın etkileşim adaleti başlığı altında incelenmiştir.
- **Örgütsel Destek:** Çalışanların “icra ettikleri işin karşılığında işverenler tarafından kendilerine verilen parasal karşılıklar, iş yeri tarafından verilen eğitimler, sosyal açıdan ihtiyaçlarını gidermeleri ve psikolojik açıdan ruhlarını doyurmaları konusundaki destekleri neticesinde çalıştıkları kuruma bağlanmaları ve olumlu örgütsel davranışlar göstermeleri” olarak anlatılmaktadır (Aydın, 2018, s.4).
- **Yetkinlik:** Bu kavram, en iyi başarımın elde edilmesindeki ayırt edici bilgi, yetenek ve gidişatları kapsayan izlenebilir tasarruflar şeklinde anlatılabilir. Kurumlarda ortak dili ortak bir söylemi ortaya çıkarmada kişilerin yeterli bilgiye sahip olmaları, yetenekli, davranış ve tutumlarının bağdaşması, yeterlilik düzeyleri yani yetkinlikleri yüksek düzeyde önem arz etmektedir. Kurumlar, çalışanlarının yetkinliklerini ortaya çıkarıp ve bundan faydalandıkları takdirde başarıya rahatlıkla ulaşabilirler (Dönertaş, 2008, s.48).

#### ***2.3.4.2. Kuruma Güveni Etkileyen Faktörler***

Kuruma güven, kişilerin içinde oldukları biçime göre beş boyut altında incelenebilir. Bu beş boyut; yeterlik, tutarlılık, açıklık, bütünlük ve bağlılıktır. Güven ile ilgili yazında ölçekler araştırıldığında, güvenin bütüncül bir yaklaşımla değerlendirildiği ve birçoğunun yabancı yazından çevrildiği dikkat çekmektedir. Fakat güven, yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven, kuruma güven açısından farklı anlamlar gösterebilir (Torun, 2013, s.69). Börü vd. güven konusunda bir ölçek ortaya çıkarmak için yapmış

oldukları çalışmada kuruma güveni etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır; dürüst ve hakkaniyetli işleyiş, pozitif imaj (ün), huzurlu ve adil bir ortam, işe alım ve oryantasyonu önemse, bağlılık oluşturma, mali güç, çalışanlarına ilgi ve saygı, performansın objektif ölçülmesi, personelin isteklerini önemseme, uzun süreli istihdam sağlama (Börü vd., 2007, s.56).

#### **2.3.4.3. Kuruma Güvenin Sonuçları**

Tan ve Tan'ın yapmış oldukları araştırmalarda, kuruma güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki görülürken, personel devir hızı ile negatif yönlü bir ilişki görülmektedir. Kuruma güvenen çalışanlar, icra ettikleri işten haz alırken aynı zamanda kurumda kariyer planlanmakta ve kurumdaki güvenin fazla olmadığı iş ortamlarındaki personele göre işten çıkmayı daha az düşünmektedirler (Tan ve Tan 2000, Akt., Tuysuz, 2015, s.38). Kişi örgüt bütünleşmesinin sağlanması durumunda, kurum açısından elde edilecek sonuçlar iki önemli başlık altında incelenebilir. Bunlar; etkinliğin sağlanması ve grup bütünlüğünün devamlılığıdır. Etkinliğin sağlanması, kişinin içinde olduğu iş grubu ile bütünleşmesi durumunda örgütsel bağ etkili olacak ve kişinin tutumlar ile grubun tutumları benzer hedefte olmaya başlayacaktır. Ancak kişi, içinde olduğu sosyal yapı ile karakteri arasında bir bağ kurma şansı elde ederse grup normlarına göre davranmakta zorluk çekmeyecektir. Bu da sonuç itibariyle yönetsel etkinliğin yükselmesine etki edecektir. Grup bütünlüğünün devamlılığı ise kurumun devamlılığının çalışanlar tarafından kanıksanmasına bağlıdır. Eğer çalışanların sayı olarak üstün olan kısmı, ilişkiler sistemi olarak kurumun sosyal yapısını kanıksamazsa böyle bir kurumun sürekliliği de mümkün olmayacaktır (Dönertaş, 2008, s.51).

Yapılan araştırmalarda kuruma güven; sadakat, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili bulunmuştur. Araştırmalar kurumsal ilişkilerin güvenli ve tatmin edilebilir olmamasının kuruma bağlılığı, insan ilişkileri ve performansı, çalışan moralini ve ürün kalitesini olumsuz etkilediğini, işten ayrılma ve devamsızlığı arttırdığını göstermektedir. Aynı zamanda kuruma güven yüksek performans ile pozitif ilişkilidir yani kuruma güven arttıkça performansın da arttığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda kuruma güven arttıkça kurumsal etkinliğin arttığı gözlemlenmiştir (Börü vd. 2007, s.27-28).

## **2.4. Çalışmaya Tutkunluk (Work Engagemant)**

Çalışmaya tutkunluk, pozitif psikoloji ve örgütsel davranış kapsamı çerçevesinde değerlendirilen bir kavramdır. Çalışmaya tutkunluk kavramı kurum odaklı olmaktan ziyade daha çok kişi odaklı bir kavram olarak tanımlanmakta, mesai saatleri içerisinde bireyin kendisini iyi hissettiği ruhsal bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Çalışmaya tutkunluk kavramı 2000’li yılların başından itibaren ortaya çıkmış olup, hızla literatür içinde yer edinerek araştırmacılar tarafından incelenen bir kavram halini almıştır (Çankır, 2016, s.3). Çalışmanın bu bölümde öncelikle tutkunluk kavramı açıklanacaktır. Daha sonra tutkunluk kavramı ile ilgili yaklaşımlar incelenerek çalışmaya tutkunluk ve boyutları üzerinde durulacaktır.

### **2.4.1. Tutkunluk Kavramı (Personal Engagement)**

Tutkunluk kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “tutkun olma durumu” olarak geçmektedir (TDK, 2018). İngilizcede “Work Engagement” olarak ifade edilen kavramın türkçe tercümesi ile ilgili net bir mutabakat söz konusu değildir. Yapılan Türkçe araştırmalara “Work Engagement” kavramı farklı farklı ifade edilmiş olup, bu ifadelere örnek olarak; işe kapılma, işe angaje olma, işe bağlanma, işe cezbolma ve çalışmaya tutkunluk gösterilebilir (Öz, 2016, 30). Bizim çalışmamızda ise “Work Engagement” kavramı çalışmaya tutkunluk şeklinde ele alınacaktır.

### **2.4.2. Çalışmaya Tutkunluk (Work Engagement)**

Çalışmaya tutkunluk kavramı çalışanın ortaya çıkarmış olduğu işe olan sadakati ve iş ile bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Turgut, 2011, s.156). Çalışmaya tutkunluk, çalışanın kurumu ve ait olduğu göreve kabullenmesi ve yaptığı işi özümsemesi olarak ifade edilmektedir (Yıldız, 2018, s.58).

Tutkunluk başka bir ifadeyle tutkun olmak kavramı ifade olarak çok abartılı olmakla birlikte, yoğun olarak geçen çalışma hayatının sonucunda ortaya çıkan “tükenmişlik” kavramı araştırılırken fark edilmiştir. İçinde bulunulan ortamda çalışanların etrafında olup bitene karşı umarsız tavırlar sergilemeye iten, enerjinin son derece düşük olduğu bir ruh haline sahip olan tükenmişlik duygusunun tam tersi

olabilecek ifadeler araştırılırken enerjisi ve sadakat derecesi son derece yüksek çalışanları ifade eden çalışmaya tutkunluk kavramı bu sebeple gündeme gelmiştir (<https://www.herkesebilimteknoloji.com/haberler/toplum/is-yasaminda-one-cikan-bir-kavram-calismaya-tutkunluk>)(3/07/2018).

Çalışan tutkunluğu kavramını Khan 1990 yılında yapmış olduğu araştırmasında incelemiştir. Böylece kavram ilk kez Kahn tarafından ele alınmıştır. Kahn, 1961 yılında Goffman'ın çalışanların kurumlarındaki görevleri ile karakterleri arasındaki bağlantıyı araştırdığı çalışmasından etkilenmiş ve bununla ilgili bir araştırma yaparak çalışanların işletme sistemindeki görevlerine olan sadakat duygusu üzerinde durmuş ve bu durumu çalışmaya tutkunluk olarak tanımlamıştır. Kahn çalışmaya tutkunluk kavramını, kişinin mesai saatlerinde görevlerini yerine getirirken aynı anda başka çalışanlar ile yerine getirilen görev arasındaki bağlantıya katkıda bulunacak davranışları ortaya çıkarması olarak ifade etmiştir (Khan, 1990). İş hayatında kişiler çalışmaya tutkunluk durumunu hisseder ve bu duyguya sahip olursa, kişisel becerilerinin öne çıkacağı motivasyonlarının artacağı, işe ilişkin görevini faydalı ve en verimli bir şekilde ortaya çıkaracağı muhakeme edilmektedir (Öz, 2016, 31).

Tutkunluk ile ilgili yaklaşımlar farklı kavramlarla nitelendirilmiştir. İlk olarak Kahn'ın getirmiş olduğu çalışan tutkunluğu, ardından Maslach ve Leiter'in ortaya koydukları işe tutkunluk kavramı ve son olarak Schaufeli ve arkadaşlarının çalışmaya tutkunluk kavramı literatüre kazandırılmıştır (Çankır, 2016, s.5).

#### **2.4.2.1. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları**

Çalışmaya tutkunluk kavramı daha önceden de ifade edildiği üzere Wilmar B. Schaufeli ve arkadaşları tarafından literatürde yerini almaya başlamıştır. Bu araştırmacılar çalışmaya tutkunluğu (work engagement), canlılık, adanmışlık ve çalışmaya odaklanma özellikleriyle beraber, iş ile ilgili pozitif ve tatmin veren bir ruhsal vaziyet şeklinde tanımlamaktadır. Çalışmaya tutkunluk duygusal-bilişsel boyutları da olan kısa bir süreliğine gelip geçici bir şekilde değil geniş bir zamanda görülen süreklilik gösteren bir durumdur. Çalışmaya tutkunluk, çalışanların kendilerini mutlu, sağlıklı görmelerinin, kendilerini iyi hissetmelerinin ve huzurlu olmalarının göstergesidir.

Çalışmaya tutkun çalışanlar örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel katılımında bulunmaktadır (Çankır, 2016, s.11).

Çalışmaya tutkun çalışanların aktif olan, işiyle ilgili amaçlarını yerine getiren ve yaptığı işten zevk alan kişiler olduğu düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile çalışmaya tutkunluk, yerine getirilen görevin mühim bir verisi olarak, yapılan işin neticesinde kişiye hissettirdiği doyuma dair bir ruh hali olarak değerlendirilmiştir. Çalışmaya tutkunluğun boyutları olan canlılık, adanmışlık ve odaklanma aşağıda incelenmiştir (Yıldız, 2018, s.59):

***Dinçlik (Canlılık):*** Çalışmaya tutkunluk kavramının ilk boyutu olan dinçlik, güçlü seviyede enerjiye sahiplik, iş yaparken zihninin boş olması, çabalamada arzulu ve güçlükler karşısında dayanıklılık şeklinde ifade edilmektedir. Dinçlik, bireyin görevini yerine getirirken enerji dolu, iş ortamındaki kişilere esin kaynağı ve çalışma esnasında vaktini ve çabasını harcamaktan mutlu olması gibi durumları içinde barındırmaktadır (Çankır, 2016, s.12). Canlılık boyutu açısından tutkunluğu sadakat düzeyinde olan kişilerin hissedeceği duygu durumları aşağıda sıralanmıştır (Öz, 2016, s.36):

- I. Bireyin çalışma ortamında zinde olması,
- II. Bireyin diri ve kaliteli bir psikolojide olması,
- III. Bireyin kuruma gitmek için arzulu olması,
- IV. Bireyin esnek çalışma saatlerine dayanabilmesi,
- V. Bireyin ruhsal açıdan dayanıklı olması,
- VI. Bireyin negatif olaylarda güçlü bir karakter sergilemesi.

***Adanmışlık (Bağlılık):*** Çalışmaya tutkunluk kavramının diğer ikinci boyutu olan bağlılık, kişinin icra ettiği iş ile ilgili sadakati anlatır ve kişinin kendini mühim bulma, arzu, esin, kıvanç gibi kavramları içinde barındırır. Çalışmaya bağlı kişileri icra ettikleri iş, çalışanları ruhsal açıdan doyuma ulaştırır. Bu nedenle görevlerini haz duyarak yerine getirir ve ortaya çıkan işten gururlanırlar (Karakaya, 2015, s.20). Kişi icra ettiği işin mühim, manalı, insanların ilgisini çeken ve bir hedefe hizmet ettiğini düşünerek onur, istek gibi duyguları hissederek şevkle işini yapar (Özarallı, 2017, s.1262). Canlılık boyutu



açısından tutkunluğu sadakat düzeyinde olan kişilerin hissedeceği duygu durumları aşağıda sıralanmıştır (Öz, 2016, s.36):

- I. İcra edilen her görevin belli bir hedefi ve manası vardır.
- II. İcra edilen görev coşku hissettirir.
- III. İcra edilen görevde onurlanma durumu vardır.
- IV. İcra edilen görevde birey için terfi olanakları bulunur.

**Yoğunlaşma (Odaklanma):** Çalışmaya tutkunluğun canlılık ve adanmışlıktan sonraki boyutu ise göreve yoğunlaşmaktır. Yoğunlaşma boyutu, bireyin bütün ilgisini görevine yöneltmesi, icra ettiği görevle ilgilenmekten haz duymasını ve görevini bırakmakta güçlük çekmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle bireyin görevine odaklanması, iş yaparken vaktin anlamadan geçmesi, görevini mesut ve istekli olarak yerine getirmesi olarak ifade edilmektedir (Çankır, 2016, s.14). Canlılık boyutu açısından tutkunluğu yoğunlaşma düzeyinde olan kişilerin hissedeceği duygu durumları aşağıda sıralanmıştır (Öz, 2016, s.37):

- I. İş esnasında vaktin nasıl geride kaldığı anlaşılmaz.
- II. İş esnasında çevredekiler fark edilmez.
- III. İş temposu artsa da kişi bundan zevk alır.
- IV. Görevini icra ederken kendinden geçer.
- V. İşle bütünleştiğinden, işi bırakmakta güçlük çeker.

#### **2.4.2.2. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler**

Çalışmaya tutkunluk, istenilen çalışan tasarruflarını ortaya çıkarmada mühim destekleri olan motivasyonel bir etkidir. Rich vd. çalışanın çalışmaya tutkunluğunun, iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık durumuna olumlu tarafından tesir ettiğini ifade etmiştir (Rich vd., 2010).

Günümüze kadar gerçekleştirilen çalışmalarda, çevresel faktörlerin çalışmaya tutkunluğu pozitif anlamda etkilediği çıkarımı yapılmıştır. Bu çevresel faktörlerin bazıları şu şekilde sıralanabilir; öğrenme imkanları, otonomi, başarımla alakalı geri dönüş, amir

desteği, örgüt desteği ve mükafatlardır. Çalışma platformu üzerine bu hususlar haricinde özyeterlilik, özsaygı, esneklik ve iyimserlik gibi kişisel hususiyetler de çalışmaya tutkunluğu tanımlayan faktörlerdendir (Özarallı, 2017, s.1262).

Yapılan başka bir araştırmada iş ortamında bireylerin görevlerini icra ettikleri anda yönetici tarafından ekstradan münhal vakit sunulduğunda kişilerin çalışmaya tutkunluk seviyelerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Çalışanlar kendilerine sunulan bu münhal vakitlerde iş arkadaşlarıyla vakit geçirerek yeni bir konuşma platformu meydana getirmişler, ekip çalışmasında kurumun hedeflerine yönelik fikir alışverişi içerisinde girmişlerdir. Yapılan çalışma neticesinde, ortaya çıkartılan ekip ruhuyla bireyin çalışmaya tutkunluğu ve alıcı memnuniyetinin çoğaldığı görülmüştür (Bishop, 2013).

Stres faktörünün etkin ve ağır iş yükünün olduğu çalışma koşulları, bireylerin tedirgin olmasına dolayısıyla kurumda negatif tecrübeler yaşanmasına sebep olmaktadır. Bireyler çalışma ortamlarında bilinmeyen, şiddetli risk, görevine son verilmesi ile ilgili gözdağı ve itimatsızlık hissettikleri vakit çalışmaya tutkunluk seviyelerinin az olduğu farz edilmektedir. Çalışma ortamında olması mümkün bu negatif durumlar ve bireylerin kısa veya uzun vadeli ümitleri kurumsal politikalar aracılığıyla izlenmeli ve lüzum görülen gerekli müdahalelerin uygulanmasının uygun olabileceği ifade edilmiştir (Çankır, 2016, s.34).

#### ***2.4.2.3. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları***

Tutkunluğun sonuçları çalışanların fiziksel ve zihinsel sıhhatini ve refah seviyesini yükselttiği, olumlu anlamda stresi desteklediği dolayısıyla hayat kalitesini arttırdığı şeklinde ifade edilir. Başka bir açıdan bakıldığında çalışanların başarımları ve sosyal etkinliklere iştirakini pozitif olarak etkilemektedir.

Çalışmaya tutkunluk ile ilgili Ariani'nin yapmış olduğu araştırma neticesinde, çalışmaya tutkun çalışanların kurumun ortaya koyduğu amaçlara yardım ettiği görülmekte, çalışan başka çalışanlara kıyasla daha çok çaba harcamakta ve onlara örnek olmaktadır (Ariani, 2013).

Kendisini işine adanmış olan bireyler, görevlerini isteyerek ve benimseyerek yerine getirmelerinin yaşattığı olumlu davranış ve güçlü etkinlik düzeyi ile şahsi geri dönüşlerini kendileri sağlayarak, karşılığını zafer, tanınırlık ve takdir olarak alırlar. Çalışmaya tutkun olan bireyler ağır iş koşullarının neticesinde bitkin olmalarına karşın, muvaffakiyet duygusunun yaşattığı tinsel doyum hissi ile rahat hissederler. Bu nedenle çalışmaya tutkunluk, çalışanda şahsi açıdan pozitif neticelere vesile olmaktadır (Öz, 2016, s.38).

Farklı bir araştırmada müdahale metodu incelenmiştir. Bu müdahale metoduna göre bireylere saadet, amaca yönelik tutum ve veri temin etme gibi öğeleri barındıran muayyen vazifeler bildirilmiştir. İncelenen metoda göre bu öğeler ile çalışmaya tutkunluğun şiddetli seviyede bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır (Ouweneel, 2013). Hizmet sektöründe, bilhassa alıcı ile doğrudan muhatap olan bireylerin bu müdahale metodundan sonra eskisinden daha istekli hale gelmeleri sağlanmıştır (Karatepe, 2014). İslah çalışmaları neticesinde takdir etme, iştirak, kaynaklar ve otorite gibi iş hayatının lüzumları olan belli başlı öğelerin kıymetli ıslah çalışmaları yapılmalı ve bu yenilikleri çalışanların özümsemesi temin edilmelidir. Yöneticilerin bütün desteğiyle uygulanabilecek bu ıslah sürecinin neticesinde çalışanların kurumu özümsemesi ve çalışmaya tutkunluklarının çoğalması umulmaktadır (Çankır, 2016, s.35).

Tüm bu araştırmalar neticesinde, bugünün yarışçı koşullarında başarılı olmayı arzulayan kurumların, görevlerini arzuyla ve istekle yerine getiren bireyleri daha fazla işletmelerinde bulundurabilmek adına kuruma bağlayıcı ve özdeşleştirici etkinlikler düzenlemesi icap etmektedir. Çalışanlarını eğitmek, mükafatlandırmak, arka çıkmak, bilgi vermek, rahat ortam ve terfi olanakları sunmak gibi faaliyetlerle kuvvetlendirilmiş ve çalıştığı kuruma sadık olan bireylerin kurumun amaçlarını benimseyip görevlerini “tutkuyla” yerine getirerek içinde oldukları kurumun genişlemesine ve ilerlemesine mühim düzeyde yardımlarının olacağını belirtmek mümkündür (Özarallı, 2017, s.1268). Rich vd., de ifade ettiği gibi çalışmaya tutkunluk, ruhsal, fiziksel ve bilişsel öğeleri içinde bulunduran bütüncül ve çok yönlü bir çalışan yatırımdır. Çalışanları bu olumlu ruh haline sokmak ve bu hali devam ettirmek kurumların son derece istekli oldukları bir vaziyettir ve bu durumu sağlayabilmek adına uğraş içinde olmaları gerekmektedir (Rich vd., 2010).

## 2.5. İş Talepleri – Kaynakları Modeli

1960'lı yılların başından itibaren çalışma şartları ve bu şartların, çalışanların ruh haline olan etkileri araştırılan bir mevzu olmuştur. Bu hususun incelendiği araştırmaların neticesinde çoğunlukla negatif durumlara vurgu yapılmıştır. Fakat bu alandaki çalışmalar devam etmiş ve 1990'lı yıllardan sonra bu durum değişmiş, olumsuz boyutlardan sonra olumlu durumlara da yoğunlaşmıştır. İş ve iş yeri ile ilgili çalışan bireyin düşüncelerinin düzenlendiği farz edilen ve çalışılan konulardan bir diğeri olan "iş talepleri ve kaynakları" modeli son yıllarda ortaya atılmıştır. Bu kavramın yeni ortaya çıkmasından dolayı alan yazında geçmişe yönelik çalışmalara rastlanılmamaktadır. Ancak günümüzde yapılan araştırmalar neticesinde bireylerin görevleri ile ilgili olumlu veya olumsuz davranışlarında modelin önemli bir tesiri olduğu birçok araştırmacı tarafından onaylanmıştır. Bu çalışmalar arasında en fazla dikkat çeken nokta bu modelin çalışanların işe tutkunluk düzeyleri ile ilişkilendirilmesi olmuştur (Kaya, 2016, s.1).

İş talepleri-kaynakları modeli; iş talep-kontrol ve iş talep-kaynak modeli olarak aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

### 2.5.1. İş Talep-Kontrol Modeli

İş talebi, iş yükü ve vakit baskısı gibi iş yerinde stresin ortaya çıkmasına neden olan etken olarak tanımlanırken iş kontrolü ise çalışanların mesai saatleri süresince işlerini ve hareketlerini kontrol altında tutabilme gücü olarak açıklanmaktadır (Yüce ve Sümer, 2018, s.7).

Bir çalışmanın duygusal, zihinsel ve fiziksel enerji harcanmasına neden olan psikolojik, sosyal, fiziksel ve örgütsel özellikleri, iş talepleri veya stres yapıcılar olarak adlandırılır. Bu talepler nedeniyle yüksek oranda efor sarf edilirse, stres yapıcılara dönüşürler ve bazı psikolojik ve fizyolojik sıkıntıların ortaya çıkmasına neden olurlar. Örnek vermek gerekirse; vakit baskısı, iyi olmayan fiziksel çalışma ortamı gibi iş talepleri, yüksek oranda enerji harcanmasına sebebiyet verdiği için kişinin mental, duygusal ve fiziksel verilerini azaltır ve ruhsal bozukluk gibi sıhhat problemlerinin meydana gelmesine neden olur (Turgut, 2011, s. 157).

Genel anlamda iş taleplerinin gerilimi ve stresi yükselttiği, iş kontrolünün ise iş taleplerinin bireyler üzerindeki negatif etkisini azalttığı düşünülmektedir. Fakat bu noktada üzerinde durulması lazım olan husus iş kontrolünün tüm örgütsel stres-gerginlik bağına anlatma hususunda tek başına yeterli olup olmadığıdır. İş talep-kontrol modeli ile ilgili yapılan eleştiriler burada devreye girmektedir. Bu eleştiriler iş talep-kontrol modeli tarafından incelenen belirli sayıdaki değişkenin (iş kontrolü, iş yükü, vakit baskısı) örgütlerin alengirli temasını anlatma hususunda kifayetsiz kalacağını savunmakta, iş yaşamındaki stres-gerginlik bağına düzgün bir şekilde kavrayabilmek için başka iş kaynaklarının ve iş taleplerinin de tesirlerini dikkate almak gerektiğini belirtilmektedir (Yüce ve Sümer, 2018, s.7).

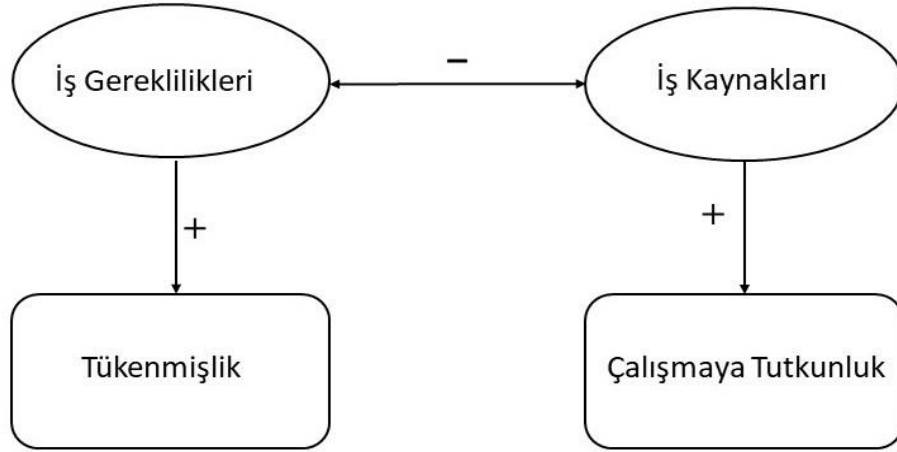
### **2.5.2. İş Talep-Kaynak Modeli**

Bu modelde iş talepleri, çalışanların sorunlu olarak değerlendirdiği ve dolayısıyla bazı fizyolojik ve/veya psikolojik sorunlarla ilişkili olduğu düşünülen iş boyutları olarak tanımlanır. İş talep-kaynak modeli, iş kontrolü dışında kalan iş kaynaklarının (örn. amir ya da iş arkadaşı desteği, rol netliği, performans geri bildirimi) ve iş yükü ve zaman baskısı dışında kalan iş taleplerinin (örn. iş güvencesizliği, yüksek iş baskısı, kötü fiziksel çevre koşulları, duygusal talepler) örgütsel stres-gerginlik ilişkisindeki olası etkilerine odaklanarak iş talep-kontrol modelinin kapsamını genişletmiştir (Yüce ve Sümer, 2018, s.7).

İş kaynakları, amaçlara ulaşmayı basitleştiren, taleplerin neden olduğu fizyolojik ve psikolojik faktörleri en aza indiren ve kişisel ilerleme anlamında özendirici fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özellikler ve iş taleplerinin etkisini azaltan işe ait kazanımlar olarak tanımlanır (Hakanen ve vd., 2008). Örneğin, otonomi ve kurumsal destek gibi iş kaynakları bilhassa pozitif tutumların avantajı için önemlidir. Çünkü bu kaynaklar kişilerin çalışma ortamlarında kendilerini emniyette, sıhhatli ve motive hissetmeleri için bir alan açılmasını sağlar (Turgut, 2011, s.157).

Talep-Kontrol Modelinde işe yönelik taleplerin stres üzerindeki etkisini düşüren faktör olarak kişinin görevine yönelik hüküm verme rahatlığından bahsedilirken Talep-Kaynak Modelinde, bu kaynakların çok daha çeşitli olacağı hususuna vurgu

yapılmaktadır (Bakker vd., 2004, Akt. Yürür ve Sarıkaya, 2011, s.539). Demerouti vd., bu modelin tükenmişliğin işle ilgili olan iki temel koşulunun neticesinde meydana geldiğini ileri sürmektedirler. Diğer bir ifadeyle iş ile ilgili taleplerin yüksek ve iş ile ilgili kaynakların sınırlı olması durumudur. Bu koşullar; a) talep, kişinin fiziksel olarak veya psikolojik olarak bir uğraş vermesini gerektiren, yapılan işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel özellikleridir b) kaynak, amaca varmak için yardımı dokunan, yapılan işe yönelik talepleri ve bu talepler ile ilgili fiziksel ve psikolojik problemleri en aza indiren ve kişisel gelişimi çoğaltan fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel iş özellikleridir (Demerouti vd., 2001, Akt. Yürür, 2011, s.108-109). Şekil 1’ de iş talepleri-kaynakları modeli görülmektedir.



**Şekil 1 İş Talepleri-Kaynakları Modeli**

**Kaynak:** Evangelia Demerouti, et al., “Tükenmişlik İş Talepleri-Kaynaklar Modeli”, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No:3, 2001, p. 50

Çalışanın icra ettiği iş ile ilgili kontrolü elinde bulundurması, iş hakkında verilen kararlara katılması, görev çeşitliliği gibi konular örgütsel kaynaklara örnek gösterilmektedir. İş arkadaşlarının, ailenin ve eşlerin birbirlerine verdiği destek, sosyal kaynak olarak ifade edilmektedir. İş hayatında bireylerin bu kaynaklardan mahrum olmasından dolayı, çalışanlar aşırı iş yükü gibi işe yönelik talepleri başaramayacak veya başaramayacağını düşünecektir. Yaşanan bu olumsuzlukların uzun vadedeki neticesi ise tükenmişlik olduğu görülmektedir (Yürür ve Sarıkaya, 2011, s.539-540).

### 2.5.3. İş Talepleri-Kaynakları Modeli İle İlgili Yapılan Araştırmalar

İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli ile ilgili yazında bireylerin göstermiş oldukları performansı ve kariyerlerini inceleyen çok fazla vardır. Bu çalışmalara örnek olarak yapılan bir araştırmada çalışanların kariyerlerindeki yeterlilik düzeylerinin iş talepleri ve iş kaynakları açısından rolünü incelenmiştir. 305 katılımcı üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen verilerin sonuçlarından yola çıkılarak iş talepleri ve iş kaynaklarının çalışanların mesleki yeterlilik düzeyleri üzerindeki aracı ilişkisi test edilmiştir. Bu çalışmanın neticesine göre, iş kaynaklarının çalışmaya tutkunluk ve mesleki yeterlilik üzerinde kısmi aracı etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca, araştırmadan elde edilen başka bir bulgu ise iş kaynaklarının bireyin kariyer gelişimine etkisi ve iyilik halini arttırıcı rolü olduğu yönündedir (Akkerman vd., 2013).

İş taleplerinin fazlalığı tükenmişlik, bozulmuş sağlık ve iş bırakma niyeti gibi kötü sonuçları yordadığı ve eğer yeterli kaynağı var ise çalışanın bu iş talepleriyle daha rahat başa çıktığı söylenebilir. Diğer taraftan iş kaynakları fazla olduğunda ise çalışmaya tutkunluk, iş doyumu, iş-aile yaşamı dengesi gibi pozitif sonuçların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Netice itibariyle iş taleplerinin ve iş kaynaklarının dengeli olduğu bir çalışma ortamı çalışanların verimli ve mutlu bir şekilde görevlerini icra edebilmeleri için oldukça önemlidir. Kısaca ifade etmek gerekirse iş kaynakları ve iş talepleri uyumunun çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik gibi örgütsel durumların ortaya çıkmasında etkili olacağı anlaşılmaktadır (Kaya, 2016, s.4). Bu çalışmalar arasında en fazla dikkat çeken nokta bu modelin çalışanların işe tutkunluk düzeyleri ile ilişkilendirilmesi olmuştur.

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın amacı ve önemi, araştırmanın örneklem seçimi ve prosedürü, araştırmada kullanılan ölçekler ve yapılan analizlere yönelik bilgiler verilmiştir.

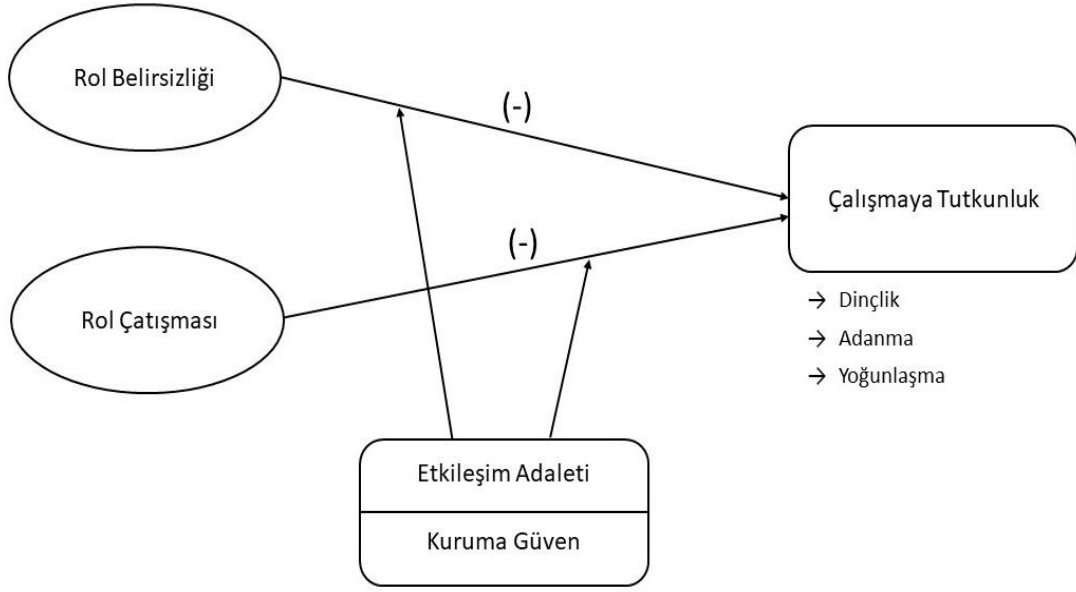
#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma konu olarak çalışmaya tutkunluğu etkileyen faktörler olan rol belirsizliği ve rol çatışmasını ele almaktadır. Rol belirsizliği ve rol çatışması değişkenlerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi incelenecektir. Araştırmada amaç olarak bahsi geçen ilişkide düzenleyici rolü üstlendiği varsayılan değişkenlerin test edilmesi belirlenmiştir. Bu düzenleyici ilişkisi olduğu varsayılan değişkenler etkileşim adaleti ve kuruma güven değişkenleridir. Araştırma çalışmaya tutkunluk değişkeninin öncüllerinin düzenleyici ilişkisi açısından ele alınması yönünden önem taşımaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, kapsamlı bir literatür incelemesi neticesinde çalışmalarda incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler temel alınarak oluşturulmuştur. Araştırmada bağımsız değişkenler rol belirsizliği ve rol çatışması olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişkenin ise çalışmaya tutkunluk olarak belirlendiği modelde, etkileşim adaleti ve kuruma güven değişkenleri düzenleyici role sahiptir. Konuya ait literatür taraması neticesinde ve teorik kısımda yer alan çalışmalar göz önünde bulundurularak araştırmanın amacı doğrultusunda tasarlanmış olan model, Şekil 2’de gösterilmiştir.





**Şekil 2 Araştırma Modeli**

Çalışmanın literatür kısmında bahsedilen ilişkiler çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır;

Rol belirsizliği ve rol çatışması sonucunda kişilerde fizyolojik ve psikolojik stres belirtilerinin yanında işe devamsızlık, işe geç gelmek, çevresindekiler ile kötü ilişkiler içerisinde olmak, verimli olamamak, sorumsuzluk, işe karşı sorumsuzluk, işe karşı ilgisiz davranmak, zamanı etkin kullanamamak ve düşük motivasyon gibi örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek davranışsal stres belirtilerine sebep olmaktadır (Işık, 2014, s.35).

Rol belirsizliği ve çatışması yaşayan bireyler stresli çalışma ortamlarına ayak uydurmakta zorlanırlar. Dolayısıyla stresli ve yoğun tempolu çalışma ortamları çalışanları huzursuz edebilmekte ve işyerlerinde olumsuz deneyimler yaşamalarına neden olmaktadır. Bu olumsuzluk aynı zamanda bireylerde tükenmişliğe neden olurken çalışmaya olan tutkunluğu da negatif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Araştırmalara göre rol çatışması ve rol belirsizliği çok fazla yaşandığında bu durum kurum içindeki enerjiyi düşürerek gerginlik, anksiyete, ruhsal bozukluk, tedirginlik, endişe ve husumet hislerini arttırdığı, iş tatmini ve kendine güveni azalttığı,

işten ayrılma eğilimine, verimlilikte düşüşe ve tükenmişliğe neden olduğu görülmüştür (Şahin, 2009, s.32).

Çalışanlar çalışma ortamlarında belirsizlik, yüksek risk, işten çıkarılma tehdidi ve güvensizlik algıladıkları zaman da çalışmaya tutkunluk düzeyleri düşük olabilmektedir. Çalışmaya tutkun bireyler, çalıştıkları kurumun hedeflerine uygun işler dışında kendilerine yüklenen angaryalara görmezden gelirken rol belirsizliği ve çatışmasından kaynaklı tükenmişlik yaşayan kişilerde bu durum ortadan kalkmaktadır.

Çalışanın yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığını bilmemek, işin amacını tam olarak bilmemek, çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe neden olur. Bununla birlikte kişinin sorumluluk sınırlarının tam belli olmaması, görevin gerekliklerinin net bir şekilde ifade edilmemiş olması, çalışanı çelişkiye düşürecek ve tüm bu olumsuzluk bireyde isteksizlik ile birlikte terfi beklentilerinin azalmasına neden olacaktır (Güleç, 2013, s.63). Tüm bu olumsuzluklar nedeniyle kişi icra ettiği işin önemini ve anlamını kavrayamayacağı için, neye hizmet ettiğini bilemeyecektir. Dolayısıyla işini istekle yapamayan bireyin kuruma karşı bağlılık sorunu yaşayacağı düşünülmektedir.

İşinde nasıl bir performans göstermesi gerektiği konusunda belirsizlik yaşayan bireyde tansiyon ve zihinsel endişe artarken, buna karşın iş tatmini düşecektir. Bireyin diğer bireyler tarafından değerlemesinin belirsizliği, bireyde kendine olan güveninde azalmaya ve diğer bireylerle arasındaki ilişkilerde de zayıflama görülecektir. Bununla birlikte, bireyin rol ve görevle ilgili yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirli olmaması, özellikle örgüte yeni girmiş birey açısından kendi içinde veya diğer bireylerle çatışma yaşamasına neden olacaktır (Güleç, 2013, s.64) Tüm bu olumsuzlukların akabinde birey bütün ilgisini görevine yöneltmekte, tam anlamıyla ifade etmek gerekirse yoğunlaşmakta zorlanacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla icra ettiği görevden haz almayacağı için bir an önce işini tamamlamak isteyip baştan sağma verilerin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Rol belirsizliği ve rol çatışması gerek rol yükümlüsü birey açısından gerekse de bu bireyin rol düzlemindeki diğer birey ya da gruplarla ilişkileri açısından pek çok olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu olumsuz etkilerden bazıları; bireyin

engellemeye uğraması, aşırı kişisel gerilim yaşaması, moral ve tatmin düşüklüğü, rol düzleminin diğer üyelerine güvenin azalması ve bireyin iletişim güçlüğüne uğraması şeklinde sıralanabilir (Kara, 2010, s.32). Bu gibi olumsuzluklar çalışanların zinde olması, kaliteli bir psikolojide olması, esnek çalışma saatlerine dayanabilmesi, ruhsal açıdan dayanıklı olması, negatif olaylarda güçlü bir karakter sergilemesi gibi pozitif davranışları sergilemelerinin mümkün olmayacağı ve çalışanların kendilerini dinç hissedemeyecekleri düşünülmektedir.

Genel olarak rol belirsizliği ve çatışması, kişinin rolündeki etkinliğini düşürür, kişinin bu rolü verenlere güveni azalır, kişi için işin çekiciliği düşer ve stresin oluşmasına sebep olabilir. Çalışanın fiziksel ve duygusal enerjisi olan dinçliğinde, işin ona heyecan, gurur ve ilham sağlamaması ile adanmasında, bir işe odaklanamaması nedeniyle yoğunlaşmasında azalma olacaktır. Tüm bu yaşananlar nedeniyle çalışanların çalışmaya tutkunluğun 3 alt boyutu dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma gibi duyguları hissedemeyeceği dolayısıyla da çalışmaya tutkunluklarının yüksek oranda azalacağı düşünülmektedir (Güleç, 2013, s.66).

H1: Rol belirsizliğiyle çalışmaya tutkunluk arasında negatif bir ilişki vardır.

H2: Rol çatışmasıyla çalışmaya tutkunluk arasında negatif bir ilişki vardır.

Kurum ile kişi ve kişiler arasında güven olduğu sürece kişilerin değişim yeteneklerinin yükseleceği, kökten bile olsa yeniliklere daha fazla destek olunacağı ifade edilmiştir. Çalışmalar açısından güven, vakıf olmayı kolaylaştırmakta, yaratıcılığı ve yenilikçiliği de özendirilmektedir. Kuruma güvenin aynı ortamda çalışmayı sağladığı, bilgi alışverişinin daha çok olmasını temin etmesi nedeniyle karşılıklı ilişkileri güçlendirdiği, kişilerin karşısındakilere karşı net olmasını sağladığı ve karşılıklı saygıyı yükselttiği, çatışmalara çözüm geliştirmeye yardımcı olduğu görülebilmektedir (Tuysuz, 2015, s.31).

Kurumlarda güveni sağlamak oldukça güç ve ince çizgide yürünmesini gerektiren bir süreçtir. Ancak bu güveni sağlamış olan kurumların kazanmış olduğu faydaların etkileri görmezden gelinemez. Kişiler üzerinde büyük etki gösteren bu güven ortamının kuruma katmış olduğu faydalar çalışanın moralini yükseltir, kurum içi ve kurumlar arası iletişimi yükseltir, kuruma bağlılığı yükseltir, paylaşma duygusunu cesaretlendirir, stres

oranını düşürür, ekip çalışmasına teşvik eder, maliyeti düşürür. Dolayısıyla bu olumlu davranışların hissedildiği kurumlarda çalışanın rol belirsizliği ve çatışması yaşıyor olsa bile bundan çok fazla etkilenmeyecektir. Ayrıca çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerinin de artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda kuruma güvenin rol belirsizliği ve çatışması ile çalışmaya tutkunluk arasında düzenleyici bir role sahip olduğu söylenebilir (Torun, 2013, s.60).

H3: Kuruma güvenin, rol belirsizliği ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, kuruma güveni yüksek kişilerde rol belirsizliğinin çalışmaya tutkunluğa negatif etkisi daha az olacaktır.

Etkileşim adaleti, organizasyonel işlerin insancıl tarafını ele alır. Adaleti dağıtan ve adalete ya da adaletsizliğe maruz kalan taraflar arasındaki diyalog sırasında “nezaket, dürüstlük ve saygı gibi” değerlere dikkat etmektedir. Etkileşimsel adalet terimi karar alınmasından sonra alınan kararın çalışanlara söylenme biçimi ile de ilgilenmektedir (Yılmaz, 2015, s.56).

Etkileşimsel adaleti ikiye ayırarak değerlendirilmiş olup bunlardan birincisine “kişilerarası” ikincisine “bilgisel” boyut denmiştir. Bunlardan birincisi olan “kişilerarası duyarlılık”tır. İkinci olan ise, “açıklamalar” veya “sosyal sorumluluk” kavramlarıdır. “Kişilerarası” olarak adlandırılan boyut, karar mekanizmalarının karardan etkilenmesi beklenen çalışanlara kibar ve saygılı davranmayla alakalıdır. Diğeri ise özgülenmenin altındaki niyet ve maksadın karardan etkilenmesi beklenen çalışanlara apaçık ve kafi seviyede izah edilip edilmemesiyle alakalıdır (Cihangiroğlu vd., 2010 s.69).

Etkileşim adaleti; çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri ya da yöneticilerin çalışanları ile olan ilişkilerinde gösterdikleri saygıyı, duyarlılığı ve davranış kalitesini ifade etmektedir. Etkileşim adaleti aynı zamanda üst ve astlar ile çalışanların birbiri ile olan ilişkilerinde öne çıkan saygı gösterme, itibar etme, dürüst davranma ve değer verme gibi hususlara odaklanmaktadır. Etkileşim adaleti algısı yüksek olduğu kurumlarda çalışanların yönetime olan güvenlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı düşünülmektedir (Yoldaş, 2018, s.32).

Yukarıda etkileşim adaleti ile ilgili anlatılan durumların olumlu sonuçlar doğurduğu dolayısıyla kurumda yaşanması muhtemel olan rol belirsizliği ve çatışmasının önüne geçilebileceği veya etkilerin daha az hissedileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda etkileşim adaletinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların yönetime karşı olan güvenleri neticesinde çalışmaya olan tutkunluklarının da artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda etkileşim adaletinin rol belirsizliği ve çatışması ile çalışmaya tutkunluk arasında düzenleyici bir role sahip olduğu söylenebilir.

H4: Etkileşim adaletinin, rol belirsizliği ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, etkileşim adaletinin yüksek olduğu kurumlarda çalışan kişilerde rol belirsizliğinin çalışmaya tutkunluğa negatif etkisi daha az olacağı beklenmektedir.

### **3.3. Örneklem ve Prosedür**

Araştırmanın evrenini, 2018 yılı itibariyle 2110 çalışanı olan İstanbul'da bir vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenler ve idari personeller oluşturmaktadır. Bu araştırmada verileri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme metodu ile belirlenen örneklem dahilindeki her katılımcıya, bu çalışma için oluşturulan anket formu elden ulaştırılmıştır. Güven sağlamak amacıyla anket formları bir zarf içerisinde verilmiş olup, sorular cevaplandıktan sonra zarflar kapalı şekilde toplanmıştır. Anketlerin uygulanması aşamasında 450 kişiye ulaşılmış olup, bunların 405'inden geri dönüş olmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %90'dır. Anketlerin doldurulması ile ilgili hatalar, eksik bilgiler ve sonuçları yanılmaya yönelik cevapların olduğu anketler analizden çıkarıldıktan sonra 392 katılımcı ile analizler yapılmıştır.

### **3.4. Ölçekler**

Araştırmanın yapıldığı üniversitede çalışan akademik ve idari personelin rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkileri kuruma güven etkileşimsel adaletin bu ilişkideki düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla anket yönetimi kullanılarak veri toplanmasına karar verilmiştir. Söz konusu anket 55 soru ile 2 bölümden ve demografik bilgilerden oluşmaktadır. İlk bölümde rol belirsizliği ve rol çatışması

ölçeğine ait ifadeler, ikinci bölümde ise çalışmaya tutkunluk, kuruma güven etkileşim adaleti ölçeğine ait ifadeler yer almaktadır.

### **3.4.1. Demografik Özellikler**

Araştırmaya katılan akademisyen ve idari personelin sahip oldukları demografik özelliklerin belirlenmesinde kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda toplam 6 soru bulunmakta, söz konusu sorular ile katılımcıların cinsiyet, yaş, toplam iş tecrübesi, kurumdaki iş tecrübesi, unvan ve eğitim durumlarına ilişkin bilgilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

### **3.4.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği**

Rol belirsizliği ve çatışmasını ölçmek için kullanılan Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinal ismi “Role Conflict and Ambiguity Scales” şeklindedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Rizzo vd. (1970) 1573 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada rol çatışması için 0.82, rol belirsizliği içinse 0,87 olarak belirlenmiştir. Bu ölçek alan yazında rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilgili yapılan araştırmalarda sıkça test edilmiştir. Ölçek, literatürde rol çatışması ve rol belirsizliği konusunda yapılan çalışmalarda geniş bir kullanım alanı bulması itibariyle de sıkça değerlendirmelere tabi tutulmuştur. Jackson ve Schuler (1985, s.26) literatürde yer almış 200 yakın araştırma üzerinde yaptıkları detaylı meta analizde tetkikleri sonucunda rol belirsizliği ve rol çatışmasının en düşük 0.76 oranında güvenilirlik gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada rol belirsizliğini ölçmek için 6 (9, 10, 11, 12, 13, 14) ve rol çatışmasını ölçmek için 8 (15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22) ifade toplamda ise 14 ifade yer almaktadır. Rol belirsizliği ile ilgili ifadeler tersten kurgulanarak rol belirliliği şeklinde ankete yerleştirilmiştir. Katılımcılar ifadeleri ‘Hiç katılmıyorum’dan (1) ‘Tamamen katılıyorum’a (6) uzanan 6’lı derecelendirme üzerinden cevaplamışlardır (Kara, 2010, s.94 -129).

### **3.4.3. Etkileşim Adaleti Ölçeği**

Etkileşim adaletini ölçmek için Nieoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Nieoff ve Moorman’a ait ölçek, işlem adaleti ve etkileşim adaleti

boyutlarını ölçmektedir. Ölçeğin çevirisi Yıldırım (2002) tarafından yapılmıştır. Ölçek, Türk örnekleme üzerinde Çalışkan (2006) tarafından yapılan araştırmada da kullanılmış ve oldukça yüksek ( $\alpha=0.94$ ) bir güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Etkileşim adaleti ölçeğinde dokuz ifade yer almaktadır. Katılımcılar ifadeleri ‘Hiçbir zaman’ dan (1) ‘Her zaman’a (6) uzanan 6’lı derecelendirme üzerinden cevaplamışlardır.

#### **3.4.4. Kuruma Güven Ölçeği**

Kuruma güveni ölçmek için Börü vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Börü vd. (2007) ‘Kurum İçinde Güven Ölçeği’ için yapmış oldukları faktör analizi sonrasında ortaya çıkan her bir faktör soru haline getirilerek Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşına Güven ve Yöneticiye Güven ölçülmüştür. Bizim çalışmamızda kuruma güveni ölçmek için oluşturulan on soru kullanılmıştır. Katılımcılar ifadeleri ‘Hiçbir zaman’ dan (1) ‘Her zaman’a (6) uzanan 6’lı derecelendirme üzerinden cevaplamışlardır.

#### **3.4.5. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği**

Çalışmaya tutkunluğu ölçmek için Schaufeli ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların büyük kısmı da bu araştırmacıların geliştirdiği ölçek ile yapılmıştır. Bu çalışmada da çalışmaya tutkunluk ölçeği olarak “UWES-9 Utrecht Work Engagement Scale Short Version (Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği-Kısa Versiyonu)” Tülay Turgut’un Türkçeye uyarlaması ile kullanılmıştır. Ölçekte dokuz soru bulunmakta ve bu sorular canlılık, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını irdelemektedir. Katılımcılar ifadeleri ‘Hiçbir zaman’ dan (1) ‘Her zaman’a (6) uzanan 6’lı derecelendirme üzerinden cevaplamışlardır.

### **3.5. Analizler**

Araştırma anketi 6’lı likert ölçeği ile (rol belirsizliği ve rol çatışması için 1: Hiç Katılmıyorum-6: Tamamen katılıyorum, çalışmaya tutkunluk, etkileşim adaleti ve kuruma güven için 1: Hiç- 6: Her Zaman) ile hazırlanmıştır. Çalışanları anketteki sorulara verdikleri cevaplar üzerinden boyutların oluşturulması için öncelikle faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi ile elde edilen boyutların güvenilirlikleri için Cronbach’s

Alfa değeri incelenmiştir. Faktör analizi ile yapı geğerliliği sağlanan boyutların güvenirlikleri test edildikten sonra, oluşturulan bu boyutların arasındaki ilişkinin analizi için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. İlk dört hipotez sınaması için korelasyon matrisinden yararlanarak test edilmiştir. Daha sonrasında, elde edilen boyutların etkisi ve düzenleyici rol analizi için regresyon analizi kullanılmıştır. Bunun için PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Diğer 4 hipotez (H5, H6, H7, H8) bu analizin sonuçlarından yararlanarak test edilmiştir.

Verilerin anket yoluyla toplandığı araştırmada analizde SPSS paket programı kullanılmıştır. Ayrıca düzenleyici rolün saptanmasına yönelik olarak PROCESS isimli modülden yararlanılmıştır. Analizlerde; güvenirlilik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.



## 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, ilk olarak uygulama yapılan örneklem grubu ile ilgili demografik özelliklerin aktarılması sağlanmıştır. Daha sonra örneklem grubunun ankete vermiş oldukları cevaplar uygun bir istatistik yöntemiyle analiz edilerek çıkan sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik yorumlar aktarılmıştır.

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya dahil olan katılımcıların anket formunun son kısmında yer alan demografik özellikleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda frekans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam iş tecrübesi, kurumdaki çalışma süresi, unvanlarına ilişkin bilgiler Tablo 1’de açıklanmıştır.

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde %58,3 oranla 229 kadın, %37,2 oranla 146 erkek katılımcının olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan %4,3 oranla 17 katılımcı ise cinsiyetini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılanların yaş aralığı incelendiğinde %32,6 oranla 26-30 yaş aralığında olan 128 kişinin en fazla paya sahip olduğu, diğer yüksek oran ise %23,9 ile 21-25 aralığındaki 94 kişinin olduğu, %1 oranla 60 ve üstü yaş gurubundan 4 kişinin en az paya sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan %8 oranla 2 katılımcı ise yaş aralığını belirtmemiştir.

Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde %29,3 oranla lisans mezunu 115 kişinin en fazla paya sahip olduğu, %28 oranla 110 kişinin yüksek lisans mezunu olduğu, %20,9 oranla 82 kişinin doktora mezunu olduğunu, %14 oranla 55 kişinin önlisans mezunu olduğu, %6,9 oranla 27 kişinin lise mezunu olduğu, %5 oranla ortaokul mezunu 6 kişinin en az paya sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan %5 oranla 1 katılımcı ise eğitim seviyesini belirtmemiştir.

**Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Değişken Adı</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	229	58,3
	Erkek	146	37,2
	Belirtilmemiş	17	4,3
<b>Yaş Aralığı</b>	15-20	15	3,8
	21-25	94	23,9
	26-30	128	32,6
	31-35	75	19,1
	36-40	33	8,4
	41-45	18	4,6
	46-50	8	2,0
	51-60	15	3,8
	60 ve üstü	4	1,0
	Belirtilmemiş	2	,8
	Toplam	392	100,0
<b>Eğitim Seviyesi</b>	Ortaokul	2	,5
	Lise	27	6,9
	Önlisans	55	14,0
	Lisans	115	29,3
	Yüksek Lisans	110	28,0
	Doktora	82	20,9
	Belirtilmemiş	1	,5
<b>Toplam İş Tecrübesi</b>	0-5 Yıl	215	54,7
	6-10 Yıl	89	22,6
	11-15 Yıl	42	10,7
	16-20 Yıl	16	4,1
	21 Yıl ve Üstü	28	7,1
	Belirtilmemiş	2	,8
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	0-1 Yıl	125	31,8
	2 Yıl	94	23,9
	3 Yıl	87	22,1
	4 Yıl	32	8,1
	5 Yıl ve Üstü	51	12,7
	Belirtilmemiş	3	1,0
<b>Kadro</b>	Akademik	208	52,9
	İdari	181	46,1
	Belirtilmemiş	3	1,0
	Toplam	392	100,0

Katılımcıların toplam iş tecrübeleri incelendiğinde %54,7 ile 0-5 yıl aralığında 215 katılımcının en fazla paya sahip olduğu, %22,6 oranla 6-10 yıl aralığında 89 kişinin olduğu, %10,7 oranla 11-15 aralığında 42 kişinin olduğu, %7,1 oranla 21 yıl ve üstü 28 kişinin olduğu, %4,1 oranla 16-20 yıl aralığında 16 kişinin olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan %8 oranla 2 katılımcı ise toplam iş tecrübesini belirtmemiştir.

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde %31,8 oranla 0-1 yıl aralığında 125 kişinin en fazla paya sahip olduğu, %23,9 oranla 2 yıl süre ile çalışan 94 kişinin olduğu, %22,1 oranla 3 yıl süre ile çalışan 87 kişinin olduğu, %12,7 oranla 5 yıl ve üstü süre ile çalışan 50 kişinin en az paya sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan %1 oranla 3 katılımcı ise kurumdaki çalışma süresini belirtmemiştir.

Araştırmaya %52,9 oranla 208 akademik personel, %46,1 oranla 181 idari personelin katıldığı görülmektedir. Araştırmaya dahil olan %1 oranla 3 katılımcı ise iş gurubunu belirtmemiştir.

#### 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilmiş olan ölçek ifadelerine ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de açıklanmıştır.

**Tablo 2 Tanımlayıcı Veriler**

Değişken	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
<b>Rol Belirsizliği</b>	392	1,00	6,00	4,4413	1,09505
<b>Rol Çatışması</b>	392	1,00	6,00	2,7851	1,15450
<b>Etkileşim Adaleti</b>	392	1,00	6,00	4,4097	1,31956
<b>Kuruma Güven</b>	392	1,00	6,00	4,0959	1,25469
<b>İşe Yoğunlaşma</b>	392	1,00	6,00	4,8098	1,06260
<b>Çalışma coşkusu</b>	392	1,00	6,00	4,2561	1,18032
<b>Toplam</b>	392				

Araştırmaya katılan 392 katılımcının ankette bulunan ifadelere verdikleri cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın işe yoğunlaşma ölçeğindeki ifadelerine ait olduğu, en düşük ortalamaya ise rol çatışması ölçeğindeki ifadelerin sahip olduğu görülmektedir.

### 4.3. Faktör Analizi

Araştırmanın faktör analizi aşamasında öncelikle tüm değişkenlerin içerdiği soru ifadelerine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin ilk aşamasında elde edilen temel değerler aşağıdaki gibidir.

Faktör analizinin ilk aşamasında alt yükü 0,4'den düşük olan bir ifade analizden çıkartılmıştır. Bu işlemin ardından tekrar yapılan faktör analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3 Faktör Analizi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,939
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14729,750
	df.	990
	Sig.	,000

Faktör analizinin ikinci aşamasında çalışmaya tutkunluk değişkeni iki alt boyutta toplanmıştır. Bunlardan birincisine çalışma coşkusu ismi verilmiş, diğeri ise işe yoğunlaşma olarak adlandırılmıştır. Buna göre faktör yükleri Tablo 4'de gösterilmiştir.

**Tablo 4 Faktör Yükleri Tablosu**

Değişken	Ögeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Güvenilirlik
<b>Rol Belirsizliği</b>	Benden tam olarak ne beklediğini iyi biliyorum.	0,800		
	Sorumluluklarımın ne olduğunu açıkça biliyorum.	0,790		
	İşimin amaç ve hedefleri çok planlı ve belirgindir.	0,730		
	İşimde ne kadar yetkiye sahip olduğum açık ve nettir.	0,706	3,694	0,87
	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiği konusundaki açıklamalar yeterlidir.	0,639		
	Zamanımı uygun biçimde planlayabildiğimi düşünüyorum.	0,430		
<b>Rol Çatışması</b>	Kimilerinin kabul edip kimilerinin kabul etmeyeceği işleri yapıyorum.	0,817		
	Bana tek başıma bitiremeyeceğim işler veriliyor.	0,700	5,231	0,86
	Bana, yapabilmem için yeterli kaynak ve malzeme olmayan işler verilir.	0,664		

	İki ya da daha fazla kişinin birbiriyle bağdaşmayan taleplerine muhatap oluyorum.	0,639		
	Gereksiz işlerle uğraşıyorum.	0,604		
	Farklı biçimlerde çalışan iki ya da daha fazla grupta görev yapıyorum.	0,602		
	Farklı şekillerde yapılması gereken işleri yerine getirmek zorunda kalıyorum.	0,581		
	Bana verilen bir görevi yerine getirebilmek için bir kuralı ya da ilkeyi çiğnemek zorunda kalıyorum.	0,534		
	Yöneticilerim benim işimle ilgili karar alırken bana uygun gerekçe sunar.	0,936		
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.	0,929		
	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	0,910		
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak hakkımı gözetirler.	0,881		
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	0,857	38,541	0,97
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	0,847		
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,825		
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	0,796		
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	0,739		
	Çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	0,832		
	İşe alımı ve işe oryantasyon programını önemser.	0,814		
	Çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.	0,813		
	Performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	0,806		
<b>Kuruma Güven</b>	Uzun süreli istihdam sağlar.	0,794		
	Huzurlu ve adil bir çalışma ortamına sahiptir.	0,773	7,362	0,94
	Dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	0,769		
	Çalışanlarında bağlılık yaratır.	0,767		
	Toplumda pozitif imaja sahiptir.	0,753		
	Yüksek mali güce sahip bir kurumdur.	0,678		

<b>İşe Yoğunlaşma</b>	Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum.	0,854	2,035	0,85
	Çalışırken işim beni alır götürür.	0,775		
<b>Çalışma Coşkusu</b>	İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum.	0,837	5,357	0,90
	İşim bana ilham verir.	0,827		
	İşim bana heyecan verir.	0,814		
	İşimde kendimi güçlü ve gayretli hissedirim.	0,803		
	Sabah kalktığımda istekli bir şekilde işe gidesim gelir.	0,801		
	Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.	0,561		
Toplam Açıklanan Varyans			62,220	

#### 4.4. Geçerlilik Ve Güvenirlilik

Araştırmada faktör analizi sonrasında değişkenler üzerinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre Tablo 5’de yer alan sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 5 Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi Değerleri**

Değişken Adı	Soru Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Rol Belirsizliği	6	0,87
Rol Çatışması	8	0,86
İşe Yoğunlaşma (Çalışmaya Tutkunluk Yeni Alt Boyutu)	2	0,85
Çalışma Coşkusu (Çalışmaya Tutkunluk Yeni Alt Boyutu)	6	0,90
Etkileşim Adaleti	9	0,97
Kuruma Güven	10	0,94

Tüm değişkenlerin 0,70 alt sınırının üzerinde güvenilirlik değerine sahip olması sebebiyle işleme devam edilecektir. Bağımlı değişken olan çalışmaya tutkunluk değişkeninin iki boyutta toplanması sonucu varsayımlar tekrar kurgulanmıştır. Buna göre yeni varsayımlar aşağıdaki gibidir:

H1: Rol belirsizliğinin çalışma coşkusu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H2: Rol belirsizliğinin işe yoğunlaşması üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H3: Rol çatışmasının çalışma coşkusu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H4: Rol çatışmasının işe yoğunlaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H5: Rol belirsizliğinin işe yoğunlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.

H6: Rol belirsizliğinin çalışma coşkusu üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.

H7: Rol çatışmasının işe yoğunlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.

H8: Rol çatışmasının çalışma coşkusu üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.

Araştırmada düzenleyici role ilişkin regresyon testlerinden önce korelasyon analizi yapılarak değişkenler arası korelasyon ilişkileri incelenmiştir.

#### 4.5. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu aşamasında korelasyon analizi yapılarak, regresyon analizi öncesinde değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek olup olmadığının kontrolü gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 6 Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Tablosu**

	Rol Çatışması	Etkileşim Adaleti	Kuruma Güven	İşe Yoğunlaşma	Çalışma Coşkusu
Rol Belirsizliği	-0,321**	0,575**	0,517**	0,310**	0,525**
Rol Çatışması		-0,422**	-0,411**	0,043	-0,296**
Etkileşim Adaleti			0,648**	0,264**	0,531**
Kuruma Güven				0,220**	0,517**
İşe Yoğunlaşma					0,483**

\*\* .  $p < 0,01$

Çıkan sonuçlara göre 0,85'in (Hair) üzerinde bir korelasyon değeri bulunmadığından çoklu bağıntı (multi collinearity) olmadığı yorumu yapılabilir. Korelasyon analizi neticesinde H1, H2, H3, H4 hipotezlerinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

H1: Rol belirsizliğinin çalışma coşkusu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Yapılan analiz neticesinde rol belirliliği ile çalışma coşkusu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde rol belirliliği olduğunda çalışma coşkusunun arttığı yönündedir.

Rol belirsizliği ölçeğinde yer alan ifadeler ankete yerleştirilirken rol belirliliği şeklinde kodlandığından sonuç pozitif çıkmıştır. Yani rol belirsizliği çalışma coşkusunu negatif etkilemektedir.

H2: Rol belirsizliğinin işe yoğunlaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Yapılan analiz neticesinde rol belirsizliği ile işe yoğunlaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde rol belirliliği olduğunda işe yoğunlaşmanın arttığı yönündedir. Yani rol belirsizliği işe yoğunlaşmayı negatif etkilemektedir.

H3: Rol çatışmasının çalışma coşkusu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Yapılan analiz neticesinde sonuç negatif ilişki olduğu yönündedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde rol çatışması yaşandığında çalışma coşkusunun azalacağı yönündedir.

H4: Rol çatışmasının işe yoğunlaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Yapılan analiz neticesinde ilişkiyi gösteren kanıt bulunamamıştır.

Korelasyon analizden ardından düzenleyici rollerin test edilmesine yönelik regresyon işlemine geçilmiştir.



#### 4.6. Regresyon Analizi

Modeldeki varsayımların istatistiksel olarak test edilmesi amacıyla PROCESS modülü kullanılarak aracı değişken içeren testler yapılmıştır. PROCESS Andrew tarafından geliştirilen bir SPSS modülü olup aracı ve denetleyici analizlerin yapılması için geliştirilmiş bir SPSS makrosudur. PROCESS modülü yardımıyla regresyon tabanlı olarak bağımlı değişken(ler) in bağımsız değişken üzerindeki etkisini, gücünü bir değişkenin düzenleyici rolünün incelenmesi sağlanır.

H<sub>5</sub>: Rol belirsizliğinin işe yoğunlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.

Bu varsayımı test etmek amacıyla etkileşim adaletinin düzenleyici değişken rolünde olduğu bir regresyon modeli test edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir;

**Tablo 7 Rol Belirsizliği İle İşe Yoğunlaşma Arasındaki İlişkiye Ait Düzenleyici Etkilerinin Analiz Sonuçları**

Değişken	Katsayı	Güven Aralığı
Rol Belirsizliği	-0,1292	-0,4241 ; 0,1656
Etkileşim Adaleti	-0,3819	-0,7549 ; -0,009
Kuruma Güven	0,1180	-0,3076 ; 0,5436
Rol Belirsizliği * Etkileşim Adaleti	0,1138	0,0292 ; 0,1984
Rol Belirsizliği * Kuruma Güven	0,110	-0,1181 ; 0,0671
Sabit	4,7442	3,5226 ; 5,9658
R <sup>2</sup>	0,1295	
F	11,486	p < 0,001

PROCESS modülündeki 2 numaralı model üzerinden yapılan analizin sonucuna göre etkileşim adaleti düzenleyici role sahipken, kuruma güven değişkeni bu ilişkide düzenleyici role istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde sahip değildir.

H<sub>6</sub>: Rol belirsizliğinin çalışma coşkusu üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.

Bu varsayımı test etmek amacıyla etkileşim adaletinin düzenleyici değişken rolünde olduğu bir regresyon modeli test edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir;

**Tablo 8 Rol Belirsizliği İle Çalışma Çoşkusunu Arasındaki İlişkiye Ait Düzenleyici Etkilerinin Analiz Sonuçları**

<b>Değişken</b>	<b>Katsayı</b>	<b>Güven Aralığı</b>
Rol Belirsizliği	-0,1291	-0,1458 ; 0,4040
Etkileşim Adaleti	-0,0183	-0,3661 ; -0,3294
Kuruma Güven	0,2484	-0,1485 ; 0,6452
Rol Belirsizliği * Etkileşim Adaleti	0,0521	-0,0268 ; 0,1310
Rol Belirsizliği * Kuruma Güven	-0,0092	-0,0955 ; 0,0772
Sabit	1,8558	0,7167 ; 2,9949
R <sup>2</sup>	0,3866	
F	48,6601	p < 0,001

PROCESS modülündeki 2 numaralı model üzerinden yapılan analizin sonucuna göre etkileşim adaleti ve kuruma güven değişkenlerinin ikisinin de istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde düzenleyici role sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

PROCESS makrosu ile yapılan analiz bootstrap yaklaşımını esas alır. Bu yaklaşıma göre oluşturulan güven aralığının sıfırı içermesi durumunda söz konusu değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlamına gelmektedir. Sıfırı içermemesi halinde ise, değişkenin modelde yer almasının istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır (Andrew, 2013, Akt: Bolin 2014). Buna göre, çalışmamızda rol belirsizliği ile çalışma çoşkusunu üzerine yaptığımız analizde, düzenleyici rolün olduğunu gösteren etkileşim değişkenlerine (Rol belirsizliği\*Etkileşim Adaleti ve Rol Belirsizliği\*Kuruma Güven) ait güven aralıkları sıfırı içerdiğinden bu değişkenlerin düzenleyici rolleri istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenememektedir.

H7: Rol çatışmasının işe yoğunlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.

Bu varsayımı test etmek amacıyla etkileşim adaletinin düzenleyici değişken rolünde olduğu bir regresyon modeli test edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir;

**Tablo 9 Rol Çatışması İle İşe Yoğunlaşma Arasındaki İlişkiye Ait Düzenleyici Etkilerinin Analiz Sonuçları**

<b>Değişken</b>	<b>Katsayı</b>	<b>Güven Aralığı</b>
Rol Çatışması	0,5444	0,2430 ; 0,8459
Etkileşim Adaleti	0,3419	0,0870 ; 0,5968
Kuruma Güven	0,2480	-0,0091 ; 0,5051
Rol Çatışması * Etkileşim Adaleti	-0,0381	-0,1117 ; 0,0355
Rol Çatışması * Kuruma Güven	-0,0469	-0,1253 ; 0,0314
Sabit	1,7207	0,6181 ; 2,8232
R <sup>2</sup>	0,1223	
F	10,7573	p < 0,001

PROCESS modülündeki 2 numaralı model üzerinden yapılan analizin sonucuna göre etkileşim adaleti ve kuruma güven değişkenlerinin ikisinin de istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde düzenleyici role sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H8: Rol çatışmasının çalışma çışkusu üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.

Bu varsayımı test etmek amacıyla etkileşim adaletinin düzenleyici değişken rolünde olduğu bir regresyon modeli test edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir;

**Tablo 10 Rol Çatışması İle Çalışma Çışkusu Arasındaki İlişkiye Ait Düzenleyici Etkilerinin Analiz Sonuçları**

<b>Değişken</b>	<b>Katsayı</b>	<b>Güven Aralığı</b>
Rol Çatışması	0,1019	-0,1893 ; 0,3930
Etkileşim Adaleti	0,3575	0,1114 ; 0,6037
Kuruma Güven	0,3126	0,0643 ; 0,5609
Rol Çatışması * Etkileşim Adaleti	-0,0198	-0,0909 ; 0,0513
Rol Çatışması * Kuruma Güven	-0,0142	-0,0899 ; 0,0615
Sabit	1,4992	0,4345 ; 2,5639
R <sup>2</sup>	0,3366	
F	39,1769	p < 0,001

PROCESS modülündeki 2 numaralı model üzerinden yapılan analizin sonucuna göre etkileşim adaleti ve kuruma güven değişkenlerinin ikisinin de istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde düzenleyici role sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada önce bağımsız değişkenler olan rol belirsizliği ve rol çatışması kavramları incelenmiş ve bu alanda yapılmış olan araştırmalar tartışılmıştır. Rol belirsizliği ile ilgili değişkenler genel olarak Rizzo ve ark. (1970) rol çatışması ile ilgili kavramlar Kahn ve arkadaşlarının (1964) ortaya koymuş olduğu çerçeve içerisinde değerlendirilmiştir. Çalışmanın diğer bir değişkeni olan çalışmaya tutkunluk ile ilgili araştırmalar ve bu kavrama ilişkin teoriler alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. Çalışmaya tutkunluk Schaufeli'nin ortaya koymuş olduğu çerçeve içerisinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın düzenleyici değişkenleri olarak etkileşim adaleti ve kuruma güven ilgili yapılan araştırmalar ve kavram ile ilgili teoriler incelenmiştir.

Araştırma rol belirsizliği ve çatışmasının çalışmaya tutkunluğa olan etkisini incelerken, ayrıca etkileşim adaleti ve kuruma güvenin bu değişkenler üzerindeki düzenleyici etkisini incelemeyi hedeflemiştir. Bu çerçevede İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesindeki akademik ve idari kadroda görev yapan 405 çalışana yapılmış olup 392 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda; korelasyon analizi sonucuna göre anketi cevaplayanların rol belirsizliği ve çalışma coşkusu alt boyutu arasında anlamlı ve negatif, rol belirsizliği ve işe yoğunlaşma arasında anlamlı ve negatif, rol çatışması ile çalışma coşkusu alt boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki saptanmıştır. Rol belirsizliği ve rol çatışması konularında elde edilen neticeler incelendiğinde; katılımcıların, rollerinin veya kendilerinden beklenen görev davranışlarının neler olduğunun farkında olunması konusunda çok sorun yaşamadıkları, aynı zamanda iş yeri veya iş yeri dışındaki değişik rolleri icra ederken daha çok sorun yaşadıkları belirtilebilir. Bu doğrultuda, özellikle çalışma yaşamında ağır ders ve tez danışmanlığı yüküyle, idari görevlerle, akademik ilerleme için yayın yapma yükümlülüğüyle karşılaşan; ev ve özel hayatta da çocuk, eş, ebeveynlik gibi birbirinden farklı rollerle karşı karşıya kalan akademik ve idari personelin, birbirlerine zıt olan veya beklentileri arasında uyumsuzluğa neden olan durumlarla karşılaştığı söylenebilir (Doğan, Demir, Türkmen, 2015, s.56).

İlgili değişkenlerin çalışmaya tutkunluk alt boyutları ile ilişkili olup olmadığı ve çalışmaya tutkunluklarını etkileyip etkilemediği incelendiğinde ise; rol belirsizliği ve çatışmasının çalışmaya tutkunluk üzerinde negatif etkisi olduğu sunucuna ulaşılmıştır. şöyle ki rol belirsizliğinin olduğu durumda akademik ve idari personelin çalışmaya tutkunluklarının (alışma coşkusu ve işe yoğunlaşma) azaldığı, rol atışması olduğu durumda çalışmaya tutkunluklarının (alışma coşkusu) azaldığı; rol belirsizliği ve atışması azaldığında ise çalışmaya tutkunluklarının (alışma coşkusu ve işe yoğunlaşma) arttığı söylenebilir. Tüm bu olumsuzlukların yaşandığı durumlarda üniversitede çalışan akademik ve idari personelin bütün ilgisini görevine yöneltmekte, tam anlamıyla ifade etmek gerekirse yoğunlaşmakta zorlanacağı, çalışırken zinde ve kaliteli bir psikolojide olmayacağı, esnek çalışma saatlerine dayanamayacağı, ruhsal açıdan dayanıklı olamayacağı, negatif olaylarda güçlü bir karakter sergileyemeyeceği anlaşılmaktadır.

Söz konusu kavramların literatür geçmişine bakacak olursak rol atışması ve rol belirsizliği ilgili yapılan araştırmaların üç olası neticesi, iş yerinde yaşanan stres, iş doyumunu ve çalışılan kurumdan ayrılma isteği olduğu görölmektedir. Araştırmacıların yaptığı çalışmalarda da rol atışması ve rol belirsizliğinin neticesi olarak iş yerinde yaşanan streste artış ve iş doyumun da azalma olduğunu ifade etmişlerdir (Kahn ve arkadaşları. 1964, Tosi 1974, Lyons 1971, House ve Rizzo 1970, Johnson ve Stinson 1975, Brief ve Aldag, 1971. Miles, 1976) Finansal kurumlarda çalışan personel üzerinde yaptıkları incelemede rol çatışmasının işten ayrılma ve iş ile ilgili memnuniyetsizlik durumu ile doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sorensen ve Sorensen'in, 1974). Çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada rol atışması ve rol belirsizliğindeki artışın kurumda daha az güven duygusu hissedilmesine (Kahn ve arkadaşları), ve kurumsal etkinlik algısında düşüşe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (House ve Rizzo). Ayrıca rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların, görevlerini belirleyen kişilere karşı negatif bir tutum içinde olmasına (Miles, Miles ve Perreault) ve kendilerine verilen görevi icra ederken daha fazla hata yapmalarına sebep olduğu görölmüştür (Brief ve Aldag).

Yapılan korelasyon analizlerinden sonra düzenleyici değişkenleri ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına göre rol belirsizliğinin işe yoğunlaşma alt boyutu üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti düzenleyici role sahipken

kuruma güven değişkenin bu ilişkide anlamlı bir şekilde düzenleyici role sahip olmadığı saptanmıştır. Etkileşim adaleti ve kuruma güven değişkenlerinin ortalamalarına bakıldığında iki değişkeninde yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde etkileşim adaleti ile ilgili yapılan bir araştırmada, örgütsel adaletin üç alt boyutu ile çalışanların intikam alma ve misilleme (retaliation) davranışları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmaya göre, etkileşim adalet algısı yüksek olan çalışanların kurumdaki ücret ve diğer uygulamalar ile ilgili adaletsiz dağılımı bir şekilde görmezden gelerek tolere edebildiklerini; adalet algısının düşük olması durumunda ise çok fazla öç alma davranışı içine girdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Skarlicki ve Folger, 1997, s.438). Bu çalışma araştırmamızdaki etkileşim adaletinin rol belirsizliği ve işe yoğunlaşma alt boyutu üzerindeki düzenleyici etkisini kısmen destekler niteliktedir. Diğer taraftan ortalamalara bakıldığında kuruma güven değişkenin düzenleyici role sahip olmamasının kurumdaki güven duygusu olup olmaması ile ilgili olmadığı anlaşılmaktadır. Literatürde, kuruma güvenle ilgili yapılan araştırmalarda, çoğunlukla çalışanların arasındaki ast-üst ilişkisine ve birbirleri arasındaki etkileşime odaklanılmış olup araştırmamız ile karşılaştırabileceğimiz benzer çalışmalar bulunmamaktadır. Kuruma güven firmanın geçmişi, tanınmışlığı, mali gücü, yüksek istihdam potansiyeli kısacası firma imajı çalışanların kurumda kendilerini güvenden hissetmesine neden olabilir. Bu etkinin rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan çalışanların tutkunluklarının azalmasına veya ortadan kalkmasını engellemeye veya tolere etmeye yetmediği söylenebilir. Diğer bir açıdan kurumun kısa süreli bir geçmişinin olması, çalışanlarının çoğunluğunun 1 yıl gibi bir süre önce kurumda işe başlamış olması ve güvenin uzun vadede etkisini göstereceği varsayıldığında bahsi geçen ilişkide etki göstermemesi kısmen açıklanabilir. Son olarak güven kavramı yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve kuruma güven olarak 3 boyuta ayrılmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar kuruma güveniyor olabilirken çalışma arkadaşlarına veya yöneticilerine güvenmiyor olabilir. Rollerin yöneticiler tarafından belirlendiği veya belirsizlik ve çatışmanın onlar tarafından yönetildiği varsayılarak, başka çalışmalarda bu boyutlarında etkilerinin incelenmesi faydalı olacaktır.

Rol çatışması ile işe yoğunlaşma alt boyutu arasındaki ilişkiyi gösteren bir kanıt bulunamamıştır. Rol belirsizliğinin çalışma coşkusu üzerindeki etkisinde, rol çatışmasının işe yoğunlaşma üzerindeki etkisinde ve rol çatışmasının çalışma coşkusu

üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güvenin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde düzenleyici role sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak kapsamlı literatür taramaları sonucunda çalışmamızla karşılaştırabileceğimiz benzer çalışmalar olmadığı görülmüştür. Rol belirsizliği ve çatışması kavramları pek çok açıdan incelenmiş adalet, güven ve benzeri kavramlarla ilişkileri incelenmiş ama çalışmaya tutkunluk kavramı ile ilişkisinin incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca çalışmaya tutkunluk kavramının araştırma geçmişinin fazla olmaması ve yeni araştırılan bir kavram olması açısından bundan sonraki araştırmacılara ve literatüre önemli katkısının olacağı aşikardır. Son olarak literatürde genellikle etkileşim adaleti değişkeni örgütsel adalet kavramı altında, kuruma güven değişkeni ise örgütsel güven kavramı altında incelemelere dahil edilmiş olup düzenleyici etkilerinin incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın özgün bir çalışma olması sebebiyle ve diğer araştırmacılara fikir vermesi bakımından literatüre önemli bir katkı olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 11 Araştırmadaki Hipotezlerin Sonuçları**

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>	
H1: Rol belirsizliğinin çalışma coşkusu üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Kabul	
H2: Rol belirsizliğinin işe yoğunlaşması üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Kabul	
H3: Rol çatışmasının çalışma coşkusu üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Kabul	
H4: Rol çatışmasının işe yoğunlaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Red	
H5: Rol belirsizliğinin işe yoğunlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.	Etkileşim adaleti Kabul	Kuruma Güven Red
H6: Rol belirsizliğinin çalışma coşkusu üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.	Red	
H7: Rol çatışmasının işe yoğunlaşma üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.	Red	
H8: Rol çatışmasının çalışma coşkusu üzerindeki etkisinde etkileşim adaleti ve kuruma güven düzenleyici role sahiptir.	Red	

Araştırma sadece İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesi esas alınarak belirli sayıdaki denek üzerinde uygulanabilmiştir. Araştırmanın vaka çalışması olma özelliği nedeniyle genelleme yapılabilmesi sınırlıdır. Bu anlamda daha genel sonuçlar elde edilebilmesi için bundan sonraki araştırmalarda farklı üniversitelerde, hem vakıf hem de devlet üniversitelerini kapsayacak şekilde yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca bu çalışma akademik ve idari personel ile sınırlı tutulmuş olup çeşitli yönetim kademelerinde uygulanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Tüm bu yönleriyle daha önceki çalışmalara ve sektöre farklı bir bakış açısı getirdiği düşünülmektedir. Yapılan çalışmanın tek bir üniversitesinde yapılmış olması, her ne kadar üniversitelerin tamamını temsil etmesi açısından eksiklik oluştursa da vakıf üniversiteleri hakkında bilgi vermesi açısından önemli bir çalışmadır.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışmaya tutkunluk üzerindeki olumsuz etkilerinden yola çıkarak çalışanların iş tanımlarının tekrardan düzenlenmesi, rollerin uygun kişiler üzerinden yürütülmesi belirsizlik ve çatışma riskini azaltabileceği gibi işini severek yapan tutkunluğu artan çalışanlara sahip olunabilir. Ayrıca çalışanların performanslarını ölçmeye yönelik uygulamaların olması çalışanların kurumdaki adalet algısına yönelik düşüncelerini pozitif yönde etkileyeceği gibi yaşanması muhtemel rol belirsizliğinin etkilerini daha az hissedecekleri düşünülmektedir.

Rol belirsizliği yaşayan bireylerin işe yoğunlaşması ile ilgili etkileşim adaletinin düzenleyici etkisinden yola çıkılarak çalışanlar için adalet kavramının çok önemli olduğu daha önce de vurgulanmıştır. Bu doğrultuda kurumlarda adalet algısının hissedilmesine yönelik düzeltici faaliyetler ile ilgili çalışmalar yapılması faydalı olacaktır. Bunlara örnek olarak maaş, iş dağılımı, diğer çalışanlarla eşit çalışma şartları ve gösterilebilir.

Yukarıda bulunulan önerilere ek olarak toparlayıcı olması bakımından bir diğer deyişle insan kaynaklarını daha iyi yönetmek adına; çalışanlara buldukları kurumda kendilerini geliştirme, kariyer yapma ve yükselme imkanları sağlayabilecekleri ortamlar sağlanmalıdır. Kendisini geliştirme fırsatı yakalayan çalışanların adalet algısı ile birlikte çalışma coşkularını tekrar yakalayabilecekleri için rol belirsizliği yaşıyor olsalar bile etkilerini tolere edebilecekleri düşünülmektedir.



## KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ő. (2015). *İŞ Görenlerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE.
- Acker, M. G. (2004). *The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care*. Community Mental Health Journal. 40.1:
- Adıgüzel, O. (2012). *İŞle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: HemŐireler Üzerinde Bir Uygulama*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 4.3: 163-169.
- Akdaş, E. (2015). *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumuna Etkisi. İstanbul BayrampaŐa Devlet Hastanesi ve İstanbul Avicenna Hospital Özel Hastanesi KarŐılaŐtırmalı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Akkermans, J., W. B. Schaufeli, V. Brenninkmeijer and R. W. B. Blonk. (2013). *The role of career competencies in the job demands - resources model*. Journal of Vocational Behavior. 83: 356-366.
- Alkan, D. (2015). *Hemşirelerde Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Ariani, D. W. (2013). *The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior*. International Journal of Business Administration. 4.2: Indonesia: Dept. of Management, Atma Jaya Yogyakarta University.
- Arslan, S. (2016). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel YabancılaŐmaya Etkisi: Alanya Belediyesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.
- Arslan, S. ve E. ÜNGÜREN. (2017). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel YabancılaŐmaya Etkisi: Alanya Belediyesinde Bir Araştırma*. 2017, 45 Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Arthur, P. B. and R. J. Aldağ. (1976). *Correlates of Role Indices*. Journal of Applied Psychology. 61.4: 468-472.

- Aydın, Ö. (2018). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Atatürk Havalimanı Temsil-Gözetim ve Yönetim Hizmetleri Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi SBE.
- Baltaş, A. ve Z. Baltaş.(2004). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. 22.170: İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Basım, H. N., M. Erkenekli ve H. Şeşen (2010). *Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. Amme İdaresi Dergisi. 43.1: 145-165.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Bishop, M. (2013). *Work engagement of older registered nurses: the impact of a caring-based intervention*, Journal of Nursing Management. 21.7: 941-949.
- Bolin, J. H. (2014). Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*. The Guilford Press. Journal of Educational Measurement. 51.3: 335-337. Newyork.
- Canbek, M. (2017). *Rol Belirsizliği ve Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.
- Ceylan, A. ve Y. H. Ulutürk. (2006). *Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler*. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 7.1: 48-58.
- Cihangiroğlu, N., B. Şahin Ve A. Naktiyok (2010). *Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma*. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 6.12: 67-82.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon., M. J. Wesson., C. O. L. H. Porter. And K. Y. Ng (2001). *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. Journal of Applied Psychology. 86.3: 425-445.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecilioğlu, H. G. ve A. Günsel. (2011). *Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 3.1: 33-43
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

- Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner and W. B. Schaufeli. (2001). *The Job Demands-Resources Model of Burnout*. Journal of Applied Psychology. 86.3: 499-512.
- Demircan, N. ve A. Ceylan. (2003). *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 10.2: Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Demirel, Y. (2008). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 15.2: Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Doğan, A., R. Demir ve E. Türkmen. (2016). *Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 30.1: Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Dönertaş, F. C. (2008). *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Düzenli, Z. (2015). *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Doyumuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eray, T. E. (2017). *Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama*. Akdeniz İletişim Dergisi. 17: 201-213
- Erden, N. S. (2011). *Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkide Örgüt Temelli Özsaygının Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*. 13. İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Fisher, C. D. and R. Gitelson (1983). *A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity*. Journal of Applied Psychology. 68.2: 320-333.
- Greenberg, J., (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*. Journal of Management. 16.2: 399-432.
- Güleç, R. (2013). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişliğe Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

- Güteryüz, İ. (2016). *Öğretmenlerde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak, İş-Yaşam Dengesi ve Çalışmaya Tutkunluk*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güney, S. (2012). *Sosyal Psikoloji*. 12. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hakanen, J. J., W. B. Schaufeli, and K. Ahola. (2008). *The job demandsresources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement*. *Work and Stress*. 22: 224-241.
- Halıcı, M., S. Söyük ve İ. Gün. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven*. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13.3:
- Hamner, W. C. and H. L. Tosi(1974). *Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity To Job Involvement Measures*. *Journal Of Applied Psychology*. 59.4: 497-499. Graduate School of Business, Michigan State University.
- Heather, K. S. L. (2004). *Hospital Nurses Perceptions of Respectand Organizational Justice*. 34.7-8: 354-364.
- Işık, M. (2014). *Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- İçerli, L. (2010). *Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım*. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5.1:
- İslamoğlu, G., M. Birsal ve D. Börü. (2007). *Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkılap Kitapevi
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler (1985). *A Meta –analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings*. *Journal of Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 36: 16-78. Department of Management, Graduate School of Business Administration, New York University.
- Bauer, J. C. and Simmon P. R. (2000). *Role Ambiguity: A Review And Integration Of The Literature*. *Journal of Modern Business*. 3.1: 41-47.
- Johnson, T. W., and Stinson, J. E. (1975). *Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: Moderating effects of individual differences*. *Journal of Applied Psychology*. 60.3: 329-333.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., and Rosentbal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York. Wiley.

- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work*. Academy Of Management Journal. 33.4: 692-724. Boston University.
- Kalkan, B. (2015). *Öğretmenlerde Rol Belirsizliğinin ve Rol Çatışmasının Tükenmişliğe Etkisi*. 7-8. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kara, N. (2010). *Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, H. (2015). *İşe Tutkunluk ve Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısında İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakoyun, Z. (2017). *Örgütsel Güven İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Karatepe, O. M. and E. Demir (2014). *Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 26.2: 307-323. Gazimagusa, Turkey. Faculty of Tourism, Eastern Mediterranean University.
- Kaya, E. (2016). *İş Talepleri Ve İş Kaynaklarının İşe Tutkunluğa Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolünün İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Köktürk, A. (2016). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle Değişime Direnme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi EBE.
- Leventhal, G. S., (2000). *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships*.
- Miles, R. H. and Perreault, W. D. (1976). *Organizational Role Conflict*. Organizational Behavior and Human Performance. 17. 19-44.
- Nieoff, B. P. and R. H. Moorman (1993). *Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior*. Academy of Management Journal. 36.3: 527-556.

- Ouweneel, E., P. M. Le Blanc and W. B. Schaufeli (2013). *Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work*. Career Development International. 18.2: 173-195. Emerald Group Publishing Limited.
- Okur, F. (2016). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oktuğ, Z. (2017). İş Yaşamında Öne Çıkan Bir Kavram: Çalışmaya Tutkunluk. [https://www.herkesebilimteknoloji.com/haberler/toplum/is-yasaminda-one-cikan-bir-kavram-calismaya-tutkunluk.\(3/07/2018\).](https://www.herkesebilimteknoloji.com/haberler/toplum/is-yasaminda-one-cikan-bir-kavram-calismaya-tutkunluk.(3/07/2018).)
- Örmeci, E. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarına Etkisinde Kuruma Güvenin Rolü*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Öz, K. (2016). *Örgütsel Güven Ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özarallı, N. (2017). *İşe tutkunluğun, yapısal güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi*. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Araştırmaları Dergisi.
- Özkan, O. S. (2012). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Tunceli: Yalova Üniversitesi SBE.
- Özkan, Ş. (2008). *Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin Hekim Ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özmen N. T. Ö., Y. Arbak ve P. S. Özer (2007). *Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*. Ege Akademik Bakış Dergisi. 7.1: 17-33.
- Ployhart R. E. and A. M. Ryan (1997). *Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks*. Organizational Behavior And Human Decision Processes. 72.3: 308–335. Michigan State University.
- Rich, B. L., E. R. Crawford, and J. A. Lepine, (2010). *Job engagement: Antecedents and effects on job performance*. Academy of Management Journal. 53. 617-635.

- Rizzo, J. R., R. J. House ve S. I. Lirtzman. (1970). *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*. Administrative Science Quarterly. 15.2: 150-163.
- San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayu, P. (2014). *Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schaufeli W. B., A. B. Bakker and M. Salanova. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study*. Educational and Psychological Measurement. 66.4: 714-719.
- Schuler R. S. (1977). *Role Conflict And Ambiguity As A Function Of The Task Structure Technology Interaction*. Organizational Behavior And Human Performance. 20: 66-74. The Pennsylvania State University.
- Schuler R. S., R. J. Aldag and A. P. Brief (1977). *Role Conflict And Ambiguity: A Scale Analysis*. Organizational Behavior And Human Performance. 20: 111-128.
- Sema, Y. (2008). *Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi SBE.
- Shelby, N. A. (1993). *Organizational, Business, Management and Corporate Communication: An Analysis Of Boundaries and Relationships*. The Journal Of Business Communication. 30.3: 241-267. Georgetown University.
- Skarlicki, P. D. and Folger, R. (1997). *Retaliation in workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice*. Journal Of Applied Psychology. 82.3: 434-443.
- Sorensen J. E. and T. L. Sorensen (1974). *The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations*. 19. 98-106
- Soylu, İ. (2017). *Örgütsel Güven İle Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi: Özel Okullar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.
- Stecher M. D. And J. G. Rosse (2005). *The Distributive Side Of Interactional Justice: The Effects Of Interpersonal Treatment On Emotional Arousal*. Journal of Managerial Issues. 17.2: 229-246. Pittsburg State University.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şahin, D. (2009). *Ankara Keçiören Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Hemşirelerinin Rol Çatışması – Rol Belirsizliği Ve Tükenmişlik Durumları*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tabakoğlu, E. Z. (2016). *İşgörenlerin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Adana İlindeki Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Teas R. K. (1983). *Supervisory Behavior, Role Stress, And The Job Satisfaction Of Industrial Salespeople*. Journal of Marketing Research. 20.1: 84-91.
- Terzioğlu, Ö. F. (2014). *Doğu Akdeniz Gıda İşletmelerinde İşgörenin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Tikiz, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Toğa, N. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topuz, A. (2006). *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Torun, M. T. (2013). *Turizm Alanında Lisans ve Önlisans Eğitimi Veren Kurumlarda Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi SBE.
- Tunç, T. (2008). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik İle Rol Çatışması ve Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turgut, T. (2011). *Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25.3-4: 163.
- Turgut, T. (2011). *Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 25.3-4: 155-179.
- Tuysuz, M.(2015). *Algılanan Kurumiçi Güvenin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bir Zincir Mağaza Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Ümran, Y. S. Ve N. Sümer. (2018). *İş Güvencesizliğinin Etkileri: Temel Yaklaşımlar ve Olumsuz Etkileri Düzenleyici Faktörler Üzerine Bir Derleme*. Derleme Makalesi. *İş Ve İnsan Dergisi*. 5.1: 1-17.
- Walker O. C., G. A. Churchill and N. M. Ford (1975). *Organizational Determinants Of The Industrial Salesman's Role Conflict And Ambiguity*. *Journal of Marketing*. 39.1: 32-39.
- Yangın, D. (2015). *Etkileşim Adaleti ve Yöneticiye Güven İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, T. (2018). *Çalışmaya Tutkunluk, İş Özellikleri, Kişilik Özellikleri, İşkoliklik, Stratejik Çeviklik ve Başarı Hedef Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. ve C. Eroğlu. (2013). *Davranış Bilimleri Ve Örgütsel Davranış*. 4. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yörükoğlu, S. (2008). *Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yürür, Ş. ve Sarıkaya M. (2011). *Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarını Tükenmişliğe Etkisi*. *Ege Akademik Bakış*. 11.4: 537-552.
- Yürür, Ş. (2011). *Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem Ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25.1: 107-126.

**ARAŞTIRMA ANKETİ**

Aşağıda yer alan anket formundaki bilgilerden **Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇIRPAN** danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Yüksek Lisans Tez çalışmasında yararlanılacaktır. Anketin amacı iş görenlerin şirket içinde tutum ve davranışlarını incelemektir. Bu nedenle sorulara içtenlikle cevap veriniz. Araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Zeynep BARAN

Medipol Üniversitesi İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM 1**

Aşağıda sizinle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "6- Tamamen katılıyorum"dan "1 - Hiç katılmıyorum"a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.

	Hiç katılmıyorum	1	2	3	4	5	Tamamen katılıyorum
<b>İş Yerindeyken;</b>							
1) Kendimi hayat dolu ve canlı hissedirim.	1	2	3	4	5	6	
2) Kendimi enerjik hissedirim.	1	2	3	4	5	6	
3) Kendimi zinde ve uyanık hissedirim.	1	2	3	4	5	6	
4) Kendimi pozitif enerji dolu hissedirim.	1	2	3	4	5	6	
5) Kendimi sık sık bir şey öğrenirken buluyorum.	1	2	3	4	5	6	
6) İşime yarayacak yeni beceriler ediniyorum.	1	2	3	4	5	6	
7) İşlere bakış açımı değiştiren yeni şeyler öğreniyorum.	1	2	3	4	5	6	
8) İşime yarayacak yeni bilgiler ediniyorum.	1	2	3	4	5	6	
9) İşimde ne kadar yetkiye sahip olduğum açık ve nettir.	1	2	3	4	5	6	
10) İşimin amaç ve hedefleri çok planlı ve belirgindir.	1	2	3	4	5	6	
11) Zamanımı uygun biçimde planlayabildiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	
12) Sorumluluklarımın ne olduğunu açıkça biliyorum.	1	2	3	4	5	6	
13) Benden tam olarak ne beklendiğini iyi biliyorum.	1	2	3	4	5	6	
14) Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiği konusundaki açıklamalar yeterlidir.	1	2	3	4	5	6	
15) Farklı şekillerde yapılması gereken işleri yerine getirmek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5	6	
16) Bana tek başıma bitiremeyeceğim işler veriliyor.	1	2	3	4	5	6	
17) Bana verilen bir görevi yerine getirebilmek için bir kuralı ya da ilkeyi çiğnemek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5	6	
18) Farklı biçimlerde çalışan iki ya da daha fazla grupla görev yapıyorum.	1	2	3	4	5	6	
19) İki ya da daha fazla kişinin birbiriyle bağdaşmayan taleplerine muhatap oluyorum.	1	2	3	4	5	6	
20) Kimilerinin kabul edip kimilerinin kabul etmeyeceği işleri yapıyorum.	1	2	3	4	5	6	
21) Bana, yapabilmem için yeterli kaynak ve malzeme olmayan işler verilir.	1	2	3	4	5	6	
22) Gereksiz işlerle uğraşıyorum.	1	2	3	4	5	6	

**BÖLÜM 2**

Aşağıda çalışanların işleri ile ilgili izlenimleri ve bunlara karşı duygu ve düşünceleri belirtilmiştir. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "6- Her Zaman"dan "1 - Hiç 'e doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.

	Hiç	1	2	3	4	5	Her Zaman
23) İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	
24) İşimde kendimi güçlü ve gayretli hissedirim.	1	2	3	4	5	6	
25) İşim bana heyecan verir.	1	2	3	4	5	6	
26) İşim bana ilham verir.	1	2	3	4	5	6	
27) Sabah kalktığımda istekli bir şekilde işe gidesim gelir.	1	2	3	4	5	6	
28) Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5	6	
29) Yaptığım işlerle gurur duyarım.	1	2	3	4	5	6	

	Hiç					Her Zaman
	1	2	3	4	5	
30) Çalışırken kendimi işe kaptırırım.	1	2	3	4	5	6
31) Çalışırken işim beni alır götürür.	1	2	3	4	5	6
32) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5	6
33) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	1	2	3	4	5	6
34) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5	6
35) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5	6
36) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak hakkımı gözetirler.	1	2	3	4	5	6
37) Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5	6
38) Yöneticilerim benim işimle ilgili karar alırken bana uygungerekçe sunar.	1	2	3	4	5	6
39) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5	6
40) Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5	6
41) İş arkadaşlarıma faydalı olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
42) Şirkete yarar sağladığımı hissederim.	1	2	3	4	5	6
43) Genel olarak yararlı olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5	6
44) İş arkadaşlarıma yardımımın dokunduğunu görüyorum.	1	2	3	4	5	6
<b>Çalıştığım Kurum;</b>						
45) Dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	1	2	3	4	5	6
46) Toplumda pozitif imaja sahiptir.	1	2	3	4	5	6
47) Huzurlu ve adil bir çalışma ortamına sahiptir.	1	2	3	4	5	6
48) İşe alımı ve işe oryantasyon programını önemser.	1	2	3	4	5	6
49) Çalışanlarında bağlılık yaratır.	1	2	3	4	5	6
50) Yüksek mali güce sahip bir kurumdur.	1	2	3	4	5	6
51) Çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	1	2	3	4	5	6
52) Performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	1	2	3	4	5	6
53) Çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5	6
54) Uzun süreli istihdam sağlar.	1	2	3	4	5	6
<b>Demografik Bilgiler</b>						
Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> 1	Kadın		<input checked="" type="checkbox"/> 2	Erkek	
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 1	15-20	<input type="checkbox"/> 4	31-35	<input type="checkbox"/> 7	46-50
	<input type="checkbox"/> 2	21-25	<input type="checkbox"/> 5	36-40	<input type="checkbox"/> 8	51-60
	<input type="checkbox"/> 3	26-30	<input type="checkbox"/> 6	41-45	<input type="checkbox"/> 9	60 ve Üstü
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> 1	Ortaokul		<input type="checkbox"/> 4	Lisans	
	<input type="checkbox"/> 2	Lise		<input type="checkbox"/> 5	Yüksek Lisans	
	<input type="checkbox"/> 3	Önlisans		<input type="checkbox"/> 6	Doktora	
Toplam İş Tecrübesi:	<input type="checkbox"/> 1	0-5 Yıl		<input type="checkbox"/> 4	16-20 Yıl	
	<input type="checkbox"/> 2	6-10 Yıl		<input type="checkbox"/> 5	21 Yıl ve Üstü	
	<input type="checkbox"/> 3	11-15 Yıl				
Kurumdaki Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1	0-1 Yıl		<input type="checkbox"/> 4	4 Yıl	
	<input type="checkbox"/> 2	2 Yıl		<input type="checkbox"/> 5	5 Yıl ve Üstü	
	<input type="checkbox"/> 3	3 Yıl				
Akademik/İdari Personel	<input type="checkbox"/> 1	Akademik		<input checked="" type="checkbox"/> 2	İdari	





İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU  
ETİK KURULU KARAR FORMU

<b>BAŞVURU BİLGİLERİ</b>	<b>ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI</b>	Rol Belirsizliği ve Çatışmasının Çalışmaya Tutkunluğa Etkisinde, Kuruma Güvenin ve Etkileşimsel Adaletin Düzenleyici Rolü			
	<b>KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI</b>	Zeynep BARAN			
	<b>KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI</b>	Yüksek Lisans Öğrencisi			
	<b>KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ</b>	İstanbul			
	<b>DESTEKLEYİCİ</b>	-			
	<b>ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER</b>	TEK MERKEZ <input type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSAL <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

**İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**  
**ETİK KURULU KARAR FORMU**

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI	15.02.2018		Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	15.02.2018		Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
Karar Bilgileri	<b>Karar No: 07</b>	<b>Tarih: 27/02/2018</b>				
	Yukarıda bilgileri verilen Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmannın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmannın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna "oybirliği" ile karar verilmiştir.					

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI	Doç. Dr. Ali BÜYÜKASLAN

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Doç. Dr. Ali BÜYÜKASLAN	İletişim Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU	İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Ahmet Hamdi TOPAL	Hukuk Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Erol YILDIRIM	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Mevlüt TATLIYER	İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	

\* :Toplantıda Bulunma