

**T.C.**  
**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**



**ROL BELİRSİZLİĞİNİN, ROL ÇATIŞMASININ, İŞ  
STRESİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN SİGORTACILIK  
SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**LALE TEZCAN**

**İSTANBUL, 2022**

**T.C.**  
**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**



**ROL BELİRSİZLİĞİNİN, ROL ÇATIŞMASININ, İŞ  
STRESİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN SİGORTACILIK  
SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**LALE TEZCAN**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA**

**İSTANBUL, 2022**

## KABUL VE ONAY

**LALE TEZCAN** tarafından hazırlanan “**ROL BELİRSİZLİĞİNİN, ROL ÇATIŞMASININ, İŞ STRESİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN SİGORTACILIK SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI**” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 31.01.2022 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA

.....

Üye

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

İstanbul Arel Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA

Kocaeli Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ

İstanbul Arel Üniversitesi

.....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun  
..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **YEMİN METNİ**

Doktora Tezi olarak sunduğum **"ROL BELİRSİZLİĞİNİN, ROL ÇATIŞMASININ, İŞ STRESİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN SİGORTACILIK SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI"** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

31.01.2022

**Lale TEZCAN**

## ÖZET

**ROL BELİRSİZLİĞİNİN, ROL ÇATIŞMASININ, İŞ STRESİNİN VE  
ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNİN SİGORTACILIK SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI  
DOKTORA TEZİ  
LALE TEZCAN  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
(DANIŞMAN: DOÇ. DR. EBRU GÖZÜKARA)**

**İSTANBUL, 2022**

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayarak başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmelerinde ve bu başarıyı sürdürülebilir kılmalarında en büyük etken çalışan katkılarıdır. Bu katkıların maksimize edilmesi; çalışanların olumlu örgütsel davranışlar sergilemeleri ile mümkündür. Bu çalışmada, örgütsel performans üzerinde büyük etkisi bulunan çalışanların yaşadığı rol belirsizliği, rol çatışması, iş stresi, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Verilerin sigortacılık sektörü çalışanlarından anket yöntemi ile elde edildiği çalışmada, yaşanan rol belirsizliği ve rol çatışmasının; çalışanların iş stresi ile pozitif yönde ilişkide olduğu, ayrıca rol belirsizliğinin işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde iş stresinin çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya konmuştur. Elde edilen bulgulara göre, iş stresinin ayrıca rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmaktadır. Örgütsel adalet ile alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti örgütün etkinlik ve verimliliği için büyük öneme sahip olmakla birlikte bulgular; rol belirsizliği ve rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide herhangi bir düzenleyicilik etkilerinin bulunmadığını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları dikkate alındığında, çalışanların refah ve mutluluğunu sağlayıcı yönde yönetsel anlayışa ve politikalara sahip örgütlerin, çalışanların olası işten ayrılma niyetlerinin ve devamında işten ayrılmaların önüne geçerek rekabetçi üstünlük elde edecek şekilde başarılarını artıracakları söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Stresi, Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP AMONGST ROLE AMBIGUITY, ROLE CONFLICT, WORK STRESS AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ON INTENTION TO LEAVE IN THE CONTEXT OF THE INSURANCE SECTOR**

**PH.D THESIS**

**LALE TEZCAN**

**GRADUATE SCHOOL, ISTANBUL AREL UNIVERSITY**

**BUSINESS ADMINISTRATION**

**(SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. EBRU GÖZÜKARA)**

**İSTANBUL, 2022**

Organizational achievement and sustainment of competitive advantage depends critically on employee contribution to success. These contributions can only be maximized when employees exhibit positive organizational behavior. This study examines the relationships between five variables which have a great impact on organizational performance: role ambiguity, role conflict, work stress, organizational justice and intention to leave. Based on survey data obtained from the insurance sector employees, it was determined in this study that role ambiguity and role conflict are positively correlated with the work stress experienced by the employees, and that role ambiguity increases employee intention to leave. Similarly, work stress was found to increase the employees' intention to leave. Findings obtained in this study have further shown that work stress has a mediating role in explaining the effects of role ambiguity and role conflict on intention to leave. Although organizational justice and its main forms, namely, distributive justice, procedural justice and interactional justice are of great importance to organizational effectiveness and efficiency, study findings did not reveal any moderating influence of role ambiguity and role conflict on the intention to leave. The findings of this study suggest that organizations with managerial understanding and policies to ensure the welfare and happiness of their employees will succeed in decreasing employees' intention to leave and subsequent turnover, thereby achieving sustainable competitive advantage.

**Key Words:** Role Ambiguity, Role Conflict, Work Stress, Organizational Justice, Intention to Leave

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

|                                                             |      |
|-------------------------------------------------------------|------|
| ÖZET.....                                                   | v    |
| ABSTRACT .....                                              | vi   |
| İÇİNDEKİLER .....                                           | vii  |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                          | xi   |
| TABLO LİSTESİ .....                                         | xii  |
| KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ.....                             | xiii |
| ÖNSÖZ.....                                                  | xiv  |
| 1 GİRİŞ .....                                               | 1    |
| 2 ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASI .....                   | 4    |
| 2.1 Rol Kavramı .....                                       | 4    |
| 2.2 Örgütlerde Rol Alma Süreci.....                         | 9    |
| 2.2.1 Örgütlerde Rol Alma Süreci Teorik Modeli .....        | 9    |
| 2.3 Rol Stresi Kavramı .....                                | 10   |
| 2.3.1 Rol Belirsizliği .....                                | 12   |
| 2.3.1.1 Rol Belirsizliği Türleri.....                       | 13   |
| 2.3.1.1.1 Görev Belirsizliği .....                          | 13   |
| 2.3.1.1.2 Sosyal-Duygusal Belirsizlik .....                 | 13   |
| 2.3.1.2 Rol Belirsizliğinin Nedenleri .....                 | 14   |
| 2.3.1.3 Rol Belirsizliğinin Sonuçları .....                 | 16   |
| 2.3.1.4 Rol Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri .....    | 16   |
| 2.3.2 Rol Çatışması .....                                   | 17   |
| 2.3.2.1 Rol Çatışması Türleri.....                          | 18   |
| 2.3.2.1.1 Kişi-Rol Çatışması.....                           | 19   |
| 2.3.2.1.2 Roller Arası Çatışma .....                        | 19   |
| 2.3.2.1.3 Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması.....      | 20   |
| 2.3.2.1.4 Rol Göndericiler Arası Çatışma .....              | 20   |
| 2.3.2.1.5 Aşırı Rol Yükleme.....                            | 20   |
| 2.3.2.2 Rol Çatışmasının Nedenleri .....                    | 21   |
| 2.3.2.3 Rol Çatışmasının Sonuçları .....                    | 23   |
| 2.3.2.4 Rol Çatışması ile Başa Çıkma Yöntemleri .....       | 25   |
| 3 İŞ STRESİ.....                                            | 26   |
| 3.1 Stres Kavramı .....                                     | 26   |
| 3.1.1 Stresin Özellikleri.....                              | 28   |
| 3.1.2 Stresin Evreleri.....                                 | 29   |
| 3.1.2.1 Alarm Evresi .....                                  | 30   |
| 3.1.2.2 Direnç Evresi .....                                 | 30   |
| 3.1.2.3 Tükenme Evresi .....                                | 31   |
| 3.2 İş Stresi Kavramı .....                                 | 31   |
| 3.3 İş Stresi Modelleri .....                               | 33   |
| 3.3.1 Beehr ve Newman'ın (1978) İş Stresi Genel Modeli..... | 33   |
| 3.3.2 Karasek'in (1979) Talep ve Kontrol Modeli.....        | 34   |
| 3.3.3 Siegrist'in (1986) Yüksek Çaba-Düşük Ödül Modeli..... | 36   |
| 3.3.4 Caplan'ın (1987) Kişi-Çevre Uyum Modeli .....         | 36   |
| 3.3.5 McGrath'ın (1970) İş Stresi Modeli.....               | 38   |
| 3.4 İş Stresi Kaynakları .....                              | 38   |

|          |                                                                               |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.1    | Örgütsel Stres Kaynakları .....                                               | 39        |
| 3.4.1.1  | İşin Yapısı .....                                                             | 39        |
| 3.4.1.2  | Örgütsel Yapı ve İklim .....                                                  | 41        |
| 3.4.1.3  | Rol ile İlgili Stres Kaynakları .....                                         | 42        |
| 3.4.1.4  | Kişiler Arası İlişkiler .....                                                 | 43        |
| 3.4.1.5  | Fiziksel Yapı .....                                                           | 43        |
| 3.4.2    | Bireysel Stres Kaynakları .....                                               | 44        |
| 3.4.2.1  | Kişilik Özellikleri .....                                                     | 44        |
| 3.4.2.2  | Cinsiyet .....                                                                | 46        |
| 3.4.2.3  | Yaş .....                                                                     | 47        |
| 3.4.2.4  | Yaşam Tarzı .....                                                             | 48        |
| 3.4.3    | Çevresel Stres Kaynakları .....                                               | 48        |
| 3.4.3.1  | Ekonomik Belirsizlikler .....                                                 | 49        |
| 3.4.3.2  | Politik Belirsizlikler .....                                                  | 49        |
| 3.4.3.3  | Sosyo-Kültürel Değişimler .....                                               | 50        |
| 3.4.3.4  | Teknolojik Değişimler .....                                                   | 50        |
| 3.5      | İş Stresinin Sonuçları .....                                                  | 51        |
| 3.5.1    | Bireysel Sonuçlar .....                                                       | 51        |
| 3.5.1.1  | Fizyolojik Sonuçlar .....                                                     | 51        |
| 3.5.1.2  | Psikolojik Sonuçlar .....                                                     | 51        |
| 3.5.1.3  | Davranışsal Sonuçlar .....                                                    | 52        |
| 3.5.2    | Örgütsel Sonuçlar .....                                                       | 52        |
| 3.5.2.1  | İşe Yabancılaşma .....                                                        | 52        |
| 3.5.2.2  | Performans Düşüklüğü .....                                                    | 53        |
| 3.5.2.3  | İşe Geç Gelme, Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti.....                       | 54        |
| 3.5.2.4  | Çalışan Devir Hızı .....                                                      | 54        |
| 3.5.2.5  | İş Kazaları .....                                                             | 55        |
| 3.5.2.6  | Tükenmişlik .....                                                             | 55        |
| 3.6      | İş Stresi Yönetimi .....                                                      | 57        |
| <b>4</b> | <b>ÖRGÜTSEL ADALET .....</b>                                                  | <b>60</b> |
| 4.1      | Adalet Kavramı .....                                                          | 60        |
| 4.1.1    | Adaletin Unsurları .....                                                      | 62        |
| 4.1.1.1  | Eşitlik .....                                                                 | 62        |
| 4.1.1.2  | Karşılıklılık .....                                                           | 62        |
| 4.1.1.3  | Rasyonellik .....                                                             | 63        |
| 4.2      | Örgütsel Adalet Kavramı .....                                                 | 63        |
| 4.3      | Örgütsel Adaletin Boyutları .....                                             | 65        |
| 4.3.1    | Dağıtım Adaleti .....                                                         | 65        |
| 4.3.2    | Prosedür Adaleti .....                                                        | 66        |
| 4.3.3    | Etkileşim Adaleti .....                                                       | 67        |
| 4.3.3.1  | Kişiler Arası Adalet .....                                                    | 68        |
| 4.3.3.2  | Bilgisel Adalet .....                                                         | 68        |
| 4.4      | Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Yaklaşımlar .....                           | 69        |
| 4.4.1    | Reaktif İçerik Teorileri .....                                                | 70        |
| 4.4.1.1  | Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi .....                                | 70        |
| 4.4.1.2  | Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi .....                                         | 70        |
| 4.4.1.3  | Walster, Berscheid ve Walster'in (1973) Eşitlik Teorisi<br>Versiyonları ..... | 71        |
| 4.4.1.4  | Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi .....                              | 72        |
| 4.4.2    | Proaktif İçerik Teorileri .....                                               | 73        |

|          |                                                                                                  |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.2.1  | Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi .....                                             | 73         |
| 4.4.2.2  | Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi .....                                                     | 74         |
| 4.4.3    | Reaktif Süreç Teorileri .....                                                                    | 74         |
| 4.4.3.1  | Thibaut ve Walker'in (1975) Prosedür Adaleti Teorisi .....                                       | 75         |
| 4.4.4    | Proaktif Süreç Teorileri .....                                                                   | 75         |
| 4.4.4.1  | Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi .....                                 | 75         |
| 4.4.4.2  | Folger'in (1986) Bilişsel Atıf Teorisi .....                                                     | 76         |
| 4.5      | Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler .....                                                       | 76         |
| 4.5.1    | Bireysel Faktörler .....                                                                         | 77         |
| 4.5.2    | Örgütsel Faktörler .....                                                                         | 77         |
| 4.6      | Örgütsel Adaletin Sonuçları .....                                                                | 78         |
| <b>5</b> | <b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....</b>                                                                | <b>81</b>  |
| 5.1      | İşten Ayrılma Niyeti Kavramı .....                                                               | 81         |
| 5.2      | İşten Ayrılma Niyeti ile İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişki .....                         | 82         |
| 5.2.1    | Gereklendirilmiş Eylem Teorisi .....                                                            | 83         |
| 5.2.2    | Planlı Davranış Teorisi .....                                                                    | 84         |
| 5.3      | İşten Ayrılma Niyeti Teorileri .....                                                             | 86         |
| 5.3.1    | Sosyal Mübadele Teorisi .....                                                                    | 86         |
| 5.3.2    | İnsan Sermayesi Teorisi .....                                                                    | 86         |
| 5.3.3    | ift Faktör Teorisi .....                                                                        | 87         |
| 5.3.4    | İşe Gmlmşlık Teorisi .....                                                                    | 87         |
| 5.4      | İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller .....                                                   | 88         |
| 5.4.1    | March ve Simon (1958) Modeli .....                                                               | 88         |
| 5.4.2    | Mobley (1977) Modeli .....                                                                       | 89         |
| 5.4.3    | Price (1977) Modeli .....                                                                        | 90         |
| 5.4.4    | Price ve Mueller (1981) Nedensellik Modeli .....                                                 | 91         |
| 5.4.5    | Steers ve Mowday (1981) Modeli .....                                                             | 92         |
| 5.4.6    | Rusbult ve Farrell (1983) Modeli .....                                                           | 93         |
| 5.4.7    | Hom ve Griffeth (1995) Modeli .....                                                              | 93         |
| 5.4.8    | Price (2001) Modeli .....                                                                        | 94         |
| 5.4.9    | Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli .....                                                     | 95         |
| 5.4.10   | Peterson (2004) Modeli .....                                                                     | 96         |
| 5.5      | İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler .....                                                 | 97         |
| 5.5.1    | Bireysel Faktörler .....                                                                         | 97         |
| 5.5.2    | Örgütsel Faktörler .....                                                                         | 99         |
| 5.5.3    | evresel Faktörler .....                                                                         | 99         |
| 5.6      | İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....                                                          | 100        |
| 5.6.1    | Örgütsel Sonuçlar .....                                                                          | 100        |
| 5.6.2    | Bireysel Sonuçlar .....                                                                          | 101        |
| <b>6</b> | <b>HİPOTEZ GELİŞTİRME .....</b>                                                                  | <b>103</b> |
| 6.1      | Rol Belirsizliğı ile İş Stresi Arasındaki İlişkiler .....                                        | 103        |
| 6.2      | Rol atışması ile İş Stresi Arasındaki İlişkiler .....                                           | 105        |
| 6.3      | İş Stresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler .....                                    | 106        |
| 6.4      | Rol Belirsizliğı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler .....                             | 109        |
| 6.5      | Rol atışması ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler .....                                | 111        |
| 6.6      | Rol Belirsizliğı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Etkisi ..... | 112        |
| 6.7      | Rol atışması ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Etkisi .....    | 113        |

|           |                                                                                                                                                                         |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.8       | Rol Belirsizliği ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi .....                                                                | 114        |
| 6.9       | Rol Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi .....                                                                   | 117        |
| <b>7</b>  | <b>ROL BELİRSİZLİĞİNİN, ROL ÇATIŞMASININ, İŞ STRESİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN SİGORTACILIK SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI</b> | <b>119</b> |
| 7.1       | Araştırma.....                                                                                                                                                          | 119        |
| 7.1.1     | Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                                                                                                       | 119        |
| 7.1.2     | Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                                                                                                       | 119        |
| 7.1.3     | Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                                                                                                                  | 120        |
| 7.1.4     | Veri Toplama Tekniği .....                                                                                                                                              | 120        |
| 7.1.5     | Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli .....                                                                                                                               | 120        |
| 7.1.6     | Demografik Özellikler .....                                                                                                                                             | 121        |
| 7.1.7     | Ölçme Araçları .....                                                                                                                                                    | 122        |
| 7.1.7.1   | Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği.....                                                                                                                           | 122        |
| 7.1.7.2   | İş Stresi Ölçeği.....                                                                                                                                                   | 123        |
| 7.1.7.3   | Örgütsel Adalet Ölçeği .....                                                                                                                                            | 123        |
| 7.1.7.4   | İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....                                                                                                                                        | 123        |
| 7.1.7.5   | Ölçme Araçlarının Ön Testi.....                                                                                                                                         | 124        |
| 7.1.8     | Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizleri .....                                                                                                                      | 124        |
| 7.2       | Analiz ve Bulgular .....                                                                                                                                                | 126        |
| 7.2.1     | Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                                                                                     | 126        |
| 7.2.2     | Geçerlilik, Güvenilirlik ve Yol Analizleri .....                                                                                                                        | 128        |
| 7.2.2.1   | Yapı Geçerliliğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizleri.....                                                                                                             | 128        |
| 7.2.2.2   | Birinci Araştırma Modelinin Yapı Geçerliliğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizleri ve Hipotezlere Ait Yol Analizleri.....                                             | 130        |
| 7.2.2.2.1 | Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Doğrulamalı Faktör Analizi .....                                                                                 | 130        |
| 7.2.2.2.2 | Ayrışma Geçerliliği .....                                                                                                                                               | 132        |
| 7.2.2.2.3 | Uyuşum Geçerliliği ve Güvenilirliği .....                                                                                                                               | 132        |
| 7.2.2.2.4 | Modele Ait Yol Analizi .....                                                                                                                                            | 135        |
| 7.2.2.3   | İkinci Araştırma Modelinin Yapı Geçerliliğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizleri ve Hipotezlere Ait Yol Analizleri.....                                              | 139        |
| 7.2.2.3.1 | Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Doğrulamalı Faktör Analizi .....                                                                                 | 139        |
| 7.2.2.3.2 | Ayrışma Geçerliliği .....                                                                                                                                               | 140        |
| 7.2.2.3.3 | Uyuşum Geçerliliği ve Güvenilirliği .....                                                                                                                               | 141        |
| 7.2.2.3.4 | Modele Ait Yol Analizi .....                                                                                                                                            | 143        |
| 7.3       | Araştırma Bulgularının Tartışılması .....                                                                                                                               | 145        |
| <b>8</b>  | <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                                                                           | <b>151</b> |
| <b>9</b>  | <b>KAYNAKLAR .....</b>                                                                                                                                                  | <b>153</b> |
| <b>10</b> | <b>EKLER.....</b>                                                                                                                                                       | <b>188</b> |
| 10.1      | EK A-ANKET FORMU .....                                                                                                                                                  | 188        |
| <b>11</b> | <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                                                                                    | <b>193</b> |

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2-1 Örgütlerde Rol Alma Süreci Teorik Modeli.....      | 9   |
| Şekil 3-1 Genel Adaptasyon Sendromu .....                    | 30  |
| Şekil 3-2 Beehr ve Newman’ın İş Stresi Genel Modeli.....     | 34  |
| Şekil 3-3 Karasek’in Talep ve Kontrol Modeli.....            | 35  |
| Şekil 3-4 Talep-Kontrol-Destek Modeli .....                  | 35  |
| Şekil 3-5 Siegrist’in Yüksek Çaba-Düşük Ödül Modeli.....     | 36  |
| Şekil 3-6 Caplan’ın Kişi-Çevre Uyum Modeli .....             | 37  |
| Şekil 3-7 McGrath’ın İş Stresi Modeli.....                   | 38  |
| Şekil 5-1 Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi.....              | 84  |
| Şekil 5-2 Planlı Davranış Teorisi .....                      | 85  |
| Şekil 5-3 Marc ve Simon’un İşten Ayrılma Modeli.....         | 89  |
| Şekil 5-4 Mobley’in İşten Ayrılma Süreci Modeli .....        | 90  |
| Şekil 5-5 Price (1977) Modeli.....                           | 91  |
| Şekil 5-6 Price ve Mueller’in Nedensellik Modeli .....       | 92  |
| Şekil 5-7 Steers ve Mowday Modeli.....                       | 92  |
| Şekil 5-8 Rusbult ve Farrel Yatırım Modeli .....             | 93  |
| Şekil 5-9 Hom ve Griffeth Modeli .....                       | 94  |
| Şekil 5-10 Price (2001) Modeli.....                          | 95  |
| Şekil 5-11 Allen, Shore ve Griffeth Modeli.....              | 96  |
| Şekil 5-12 Peterson Modeli.....                              | 96  |
| Şekil 7-1 Araştırma Modeli.....                              | 121 |
| Şekil 7-2 Birinci Araştırma Modelinin SmartPLS Görünümü..... | 131 |
| Şekil 7-3 Aracılık Etkisi Araştırma Modeli .....             | 136 |
| Şekil 7-4 Düzenleyicilik Etkisi Araştırma Modeli.....        | 138 |
| Şekil 7-5 İkinci Araştırma Modelinin SmartPLS Görünümü ..... | 139 |

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4-1 Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması .....          | 69  |
| Tablo 4-2 Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırma Kriterleri ..... | 69  |
| Tablo 5-1 Cotton ve Tuttle İşten Ayrılma Niyeti Faktörleri .....       | 97  |
| Tablo 7-1 Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....                 | 121 |
| Tablo 7-2 Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....         | 126 |
| Tablo 7-3 Ölçek Puanları Arasında Pearson Korelasyon Analizi.....      | 127 |
| Tablo 7-4 Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....                     | 128 |
| Tablo 7-5 Fornell-Larcker Kriteri .....                                | 132 |
| Tablo 7-6 HTMT Kriteri .....                                           | 132 |
| Tablo 7-7 Modele İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri .....    | 133 |
| Tablo 7-8 Araştırma Modelindeki Değişkenlere Ait VIF Değerleri.....    | 134 |
| Tablo 7-9 Modele Ait SRMR Değeri.....                                  | 134 |
| Tablo 7-10 Yeniden Örnekleme ile Yol Analizi İstatistikleri.....       | 135 |
| Tablo 7-11 Fornell-Larcker Kriteri .....                               | 140 |
| Tablo 7-12 HTMT Kriteri .....                                          | 140 |
| Tablo 7-13 Modele İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri .....   | 141 |
| Tablo 7-14 Araştırma Modelindeki Değişkenlere Ait VIF Değerleri.....   | 142 |
| Tablo 7-15 Modele Ait SRMR Değeri.....                                 | 142 |
| Tablo 7-16 Yeniden Örnekleme ile Yol Analizi İstatistikleri.....       | 143 |
| Tablo 7-17 Hipotezler ve Hipotezlerin Desteklenme Durumları.....       | 145 |

## KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ

|               |                                              |
|---------------|----------------------------------------------|
| <b>AVE</b>    | : Average Variance Extracted                 |
| <b>CA</b>     | : Cronbach's Alpha                           |
| <b>CR</b>     | : Composite Reliability                      |
| <b>DFA</b>    | : Doğrulayıcı Faktör Analizi                 |
| <b>GSYİH</b>  | : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla                 |
| <b>HTMT</b>   | : Heterotrait-Monotrait Ratio                |
| <b>KEKK</b>   | : Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi             |
| <b>KFA</b>    | : Keşfedici Faktör Analizi                   |
| <b>KMO</b>    | : Kaiser Meyer Olkin                         |
| <b>SPSS</b>   | : Statistical Package for the Social Science |
| <b>SRMR</b>   | : Standardized Root Mean Square Residual     |
| <b>TDK</b>    | : Türk Dil Kurumu                            |
| <b>TSB</b>    | : Türkiye Sigorta Birliği                    |
| <b>TÜSİAD</b> | : Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği  |
| <b>VIF</b>    | : Variance Inflation Factor                  |
| <b>YEM</b>    | : Yapısal Eşitlik Modellemesi                |

## ÖNSÖZ

Öncelikle doktora sürecinin bu denli güç olduğunu başta bilmediğimi belirtmek isterim. Geçmişe dönüp bakınca, "tüm süreç boyunca yaşayacaklarımı bilsem, yine de başlar mıydım" sorusunu, neredeyse her gün kendime sorduğumu görüyorum. Sorunun cevabını hâlâ bilmiyorum. Sonrasını bu kadar öngörmeden başladığım bir iş daha önce olmadı muhtemelen; bu sebeple "yapabilecek miyim" sorusunu tez sürecim haricinde kendime sorduğumu hiç hatırlamıyorum. Bununla birlikte, bildiğim tek şey; bu günlere gelebilmiş olmanın tarif edilemez ve haklı gururunu yaşadığım. Çoğu geceler sonu olmayan makaleler, kitaplar, tezler arasında boğulmuşken, bilimin derinliğini bu denli net bir şekilde anlamış olmam, sanırım bana kalan en büyük değer. "Bilgi güçtür" sözünü çok daha sık kullanacağım mutlaka.

"Olmasaydı başaramazdım" listemin başında, sonsuz saygı duyduğum, akademik bilgisi ve tecrübesiyle bana tarif edilemez ölçüde katkı sağlamaktan öte, psikolojimi sağlam tutmak adına elinden geleni -ve çoğunlukla büyük bir sabırla fazlasını- yapan çok değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA geliyor. Katkılarını kelimelerle ifade etmem mümkün değil. -Hocam, sonsuz teşekkürlerimi sunarım, iyi ki varsınız, ne mutlu bana; hem akademik çalışmalarında hem de ihtiyaç duyduğum her anımda yanımdasınız. Tüm samimiyetimle itiraf etmek isterim ki, siz olmasaydınız, başaramazdım-. Süreçte değerli desteklerini bir an esirgemeyen, sabırla tüm sorularımı yanıtlayan, hatalarımda yol gösteren değerli hocam Sayın Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'ın katkıları tarif edilemez, kendisine sonsuz teşekkür borçluyum. Her üç hocamın da öğrencisi olmaktan ömür boyu onur duyacağım. Süreçte yardımlarını esirgemeyen canım kardeşim Prof. Dr. Jale TEZCAN başta olmak üzere sevgili aileme, değerli hocalarıma, enstitümüz çalışanlarına, yöneticilerime ve arkadaşlarıma saygı, sevgi ve minnetlerimi sunuyorum.

Çalışmamı, hayatımın en kıymetlileri RODA'ya ve KAYA'ya ithaf ediyorum. "Siz olmasaydınız; dünya anlamsız olurdu".

31.01.2022

LALE TEZCAN

# 1 GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte hızla artan rekabet, tüm örgütlerin varlıklarını kârlı bir şekilde sürdürmeleri için kaynaklarını en etkin ve verimli biçimde kullanmalarını zorunlu kılmaktadır. Sigortacılık sektörü, rekabetin çok güçlü yaşandığı, birleşme ve satın almaların sıklıkla görüldüğü, oldukça yoğun ve stresli çalışma ortamına sahip sektörlerin ilk sıralarında bulunmaktadır. Sigorta şirketlerinin amaçlarının başında mevcut pazar paylarını artırmak, bu artışla beraber yüksek seviyede kârlılık sağlamak ve korumak gelmektedir. Bu amaçları gerçekleştirmenin asli yolu çalışan ve müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin emek yoğun hizmet üretmeleri ve müşteri-çalışan ilişkilerinin sektörde oldukça yoğun yaşanması; yapılan işin kalitesini ve bunu sağlamakta başta gelen etkenlerden olan çalışanların işe ve örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlarını oldukça önemli hale getirmektedir.

Çin'in Wuhan bölgesinde ortaya çıkan ve 2020 yılı başından bu yana tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 küresel salgını, sosyal yaşamla birlikte dünya ekonomilerini ve finans piyasalarını da etkilemiştir. Nitekim küresel ekonomi, 2020 yılsonu itibarıyla salgın kaynaklı kapanmalar sebebi ile başta Çin ve Hindistan'daki durgunluğun etkisiyle %3,5 oranında küçülmüştür (TÜSİAD, 2021: 11). GSYİH'yi oluşturan faaliyetler incelendiğinde 2020 yılında bir önceki yıla göre finans ve sigorta faaliyetlerinin toplam katma değerinin %21,4'ünü oluşturduğu görülmektedir. Sigortacılık sektörü, 2020 yılında 307,8 milyar TL aktif büyüklüğü ile finansal sistemin bankacılıktan sonra ikinci büyük aktörü konumundadır. Sektör, aktif büyüklüğüyle birlikte ekonomik faaliyetlere verdiği teminatlarla da Türkiye ekonomisinin büyümesine katkı sağlamaktadır. 2020 yılında yavaşlayan ülke ekonomisine rağmen sektör hayat dışı branşlarda %17,7, hayat branşında ise %27 oranında büyümüş, 2021 yılında da büyümesini sürdürmüş ve 2021 yılsonu itibarıyla bir önceki yıl ile kıyaslandığında hayat dışı branşlarda %28,5, hayat branşında ise %22,8 oranında büyümüştür (TSB, 2022).

Sektörün son 10 yıllık gelişimi incelendiğinde, iş yapış şekillerinde büyük çaplı değişiklikler olduğu gözlenmektedir. Teknolojik gelişmelere paralel yenilikler

pandemiyle birlikte hız kazanmıştır. Bu gelişmeler ışığında çalışanlar arasına artık beyaz yakalıların yanı sıra metal yakalılar da katılmıştır. Sigortacılık; teminat kapsamında olmamasına rağmen Covid-19 döneminde salgın kaynaklı tedavi giderlerinin özel sağlık sigortası kapsamında karşılanması, poliçe vadelerine ek süreler sağlanması, primlerde ödeme kolaylığı gibi aktif, dinamik ve çözüme yönelik uygulamalar geliştirerek pandemiye en hızlı reaksiyon gösteren sektörlerden biri olmuştur. Diğer birçok sektörde olduğu gibi, sigortacılık sektörü de pandemi döneminde dijital çözümler ile çevrimiçi altyapıya daha fazla eğilmiş, süreç boyunca evden çalışma uygulamasıyla başarılı bir şekilde iş sürekliliğini sağlamıştır. 2021 yılı itibariyle 41'i hayat dışı, 15'i hayat/emeklilik, 6'sı hayat ve 3'ü reasürans olmak üzere toplam 65 şirket ile faaliyetini sürdüren sektör, 2020 yıl sonu verilerine göre 20.217 direkt çalışana sahiptir (TSB, 2021). Sektör, günümüz itibariyle doğrudan ve dolaylı desteklediği sağlık, taşıt onarım gibi yan hizmet alanlarıyla yaklaşık 200.000 kişiye istihdam sağlamaktadır.

Bu çalışmada, bir örgütün başarısında en önemli kaynağı olan çalışanlarının, hemen her sektörde olduğu gibi sigortacılık sektörünün de ana amaçları olan kaliteli hizmet sağlama ve müşteri memnuniyeti yönünde etkili olabilecek örgütsel bazı unsurlar ve aralarındaki ilişkiler incelenmektedir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, ancak başarıyı sürdürülebilir hale getirmeleri ile mümkün olmaktadır. Sürdürülebilirlik, örgüt veya örgütün faaliyetlerine zarar verebilecek unsurları asgariye indirme yönünde belli operasyonları yürütmeyi gerektirmektedir (Gözükara, 2019: 11). Bu doğrultuda birçok bakımdan örgüte zarar veren işten ayrılmaların önüne geçmek, hizmet sürekliliğinin ve örgütsel başarının sürdürülebilir kılınmasında büyük önem taşımaktadır. Çalışanların örgütten ayrılması ve rekabetin oldukça yoğun yaşandığı sektörde belki de rakip bir şirkette çalışmaya başlaması, yetenekli ve tecrübeli çalışanların kaybına yol açarak örgütün rekabet gücünün zayıflaması ile sonuçlanacaktır. Bu sebeple özellikle kilit pozisyonlarda bulunan çalışanların elde tutulması, örgüt için büyük önem taşımaktadır.

Çalışanlar işten ayrılmadan önce, çeşitli sebeplerle işten ayrılma niyeti geliştirmektedir. Çalışanın mevcut işinden ayrılmak istemesini ifade eden işten ayrılma niyetini etkileyen birçok bireysel, örgütsel ve çevresel unsur bulunmaktadır. Örgütün bu unsurların farkında olması ve olumsuz etkilerinden korunmak amacıyla

mümkün olduğunca ortadan kaldırılması yönünde gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Çalışanın mevcut örgütünden ayrılmak istemesinde en büyük etken, içinde bulunduğu memnuniyetsizliktir. Kendisinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmeyen, birbirinden farklı ve uyumsuz işler yapması beklenen, stresli bir ortamda işini yapmak zorunda kalan ve beraberinde örgütün aldığı karar ve uygulamaların adil olmadığına inanan çalışan, işinden tatmin olmayacak ve örgüte olan bağlılığını yitirebilecektir. Bu ve benzeri olumsuzluklar, çalışanın işten ayrılma niyetine girmesinin nedenleri arasındadır. Bu çalışma ile hedeflenen, örgütsel başarının en önemli unsurlarının başında gelen çalışanların, işlerini yaparken yaşadıkları rol belirsizliği, rol çatışması ve iş stresinin sebepleri ile sonuçlarını irdelemek, aynı zamanda örgütlerine dair adalet algılarını dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti bağlamında incelemek, tüm bu unsurların birbirleri ile olan ilişkilerini ve işten ayrılma niyetine olan etkilerini ortaya koymaktır.

## 2 ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASI

### 2.1 Rol Kavramı

Rol kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK, 2021) tarafından "bir işte, bir kimse veya şeyin üstüne düşen görev" olarak tanımlanmakta olup, bireyden beklenen davranış biçimlerini ifade etmektedir (Biddle, 1986: 70; Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014: 276).

Rol, genel ve özel toplumsal kurallar çerçevesinde, bireyin bulunduğu sosyal ortamda, bireye yönelik oluşan faaliyet ve davranışlar dizisine dair beklentilerdir (Bible ve McComas, 1963: 225; Walker, Churchill ve Ford, 1975: 33). Birey, bu beklentileri sosyal yaşam gereği diğer insanlardan yani toplumdan almakta ve davranışlarını bu beklentilere göre şekillendirmektedir. Bir sosyal ortamda bireylerden beklenen bu davranış örgüleri, davranış düzlemi olarak ifade edilen sosyal etkileşim alanlarını oluşturmakta, böylelikle bireysel tüm davranışlar, davranış düzlemlerinde anlam kazanmaktadır (Erdoğan, 1994: 65; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 21).

Rol kavramının sosyal bilimler alanınca tanınması, Ralph Linton (1936) tarafından yazılan "The Study of Man" adlı kitap ile olmuştur (Kasapoğlu, 1994: 217). Linton (1936: 114), eserinde rolün; statünün dinamik yönünü temsil ettiğini ifade etmektedir. Toplum içinde her bireyin belirli bir yeri olup, toplumsal yapı içerisindeki bu yer, kişinin sosyal statüsünü belirlemektedir. Statü; toplumda işgal edilen pozisyon, mevkii olarak tanımlanmakta olup, hak ve görevlerden oluşmaktadır. Hak ve görevlerini yerine getiren birey, toplumsal yaşamdaki rolünü yerine getirmiş olur. İş bölümü gereksinimiyle oluşan mevkii şeklinde ifade edilen statü, sosyal ortamda bireyin işgal ettiği yer iken, rol; işgal edilen bu statü sebebiyle bireyden yerine getirmesi beklenen davranışlardır (Erdoğan, 1994: 83-84; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 22-24). Böylece rol; bireyin diğer bireylere göre sosyal konumunu belirleyen statünün davranış boyutunu oluşturmaktadır (Kasapoğlu, 1994: 217).

Rol; kültür tarafından belirlenmekte ve birey, rolü belirlendiği şekli ile yerine getirmektedir (Linton, 1936: 116). Rollerin ve statülerin sosyal yapının temel taşı olduğunu ifade eden Merton (1957: 110), Linton'dan farklı olarak, bireyin kültürel olarak belirlenmiş hak ve yükümlülüklerden oluşan belli bir statüyü işgal ederken dâhil

olduğu bir değil birden fazla rolü içeren çoklu rollerin yani rol setlerinin mevcudiyetini savunmaktadır.

Linton (1936: 202), rolleri verilmiş roller ve kazanılmış roller olarak iki statüde ele almaktadır:

**Verilmiş roller**, bireye yüklenen rollerdir, bu roller bireyin iradesinin ürünü olmadığından, bırakılması da bireyin iradesinin veya tercihlerinin dışındadır, farklılık ve kabiliyetler verilmiş rollerde yer bulmamaktadır. Toplumlarda verilmiş rollerin belirlenmesi; bireyin doğuştan getirdiği bazı referans noktalarına bağlı olarak belirlenmektedir. Verilmiş rollere ilişkin açık ve net referans noktalarından biri cinsiyet olup, bütün sosyal sistemlerde verilen rollerin temel unsurlarından biri konumundadır (Kasapoğlu, 1994: 221). Tüm toplumlar; bireylere, cinsiyetlerine göre genellenmiş roller atfetmektedir. Benzer şekilde yaş ve aile de verilmiş rollerde referans noktalarını teşkil etmektedir. Bireyin dünyaya geldiği grup ya da sınıf, referans olarak kabul edilmekle birlikte evrensel değildir. Verilmiş rollerin daha etkin olduğu toplumlar, geleneksel toplumlardır. Modern toplumlarda bireyselliğin artması ile hak ve özgürlüklerin temel değer haline gelmesi, bireysel performansın belirgin toplumsal rol atamalarının önüne geçmesine yol açmıştır.

**Kazanılmış roller**, bireyin kendi irade ve tercihi ile seçtiği rolleri ifade etmektedir. Bu roller; verilmiş rollerde olduğu gibi bireye doğuştan veya kendi tercihi dışında yüklenmemekte, bireysel çaba göstererek elde edilmektedir (Linton, 1936: 115).

Banton (1965: 33; 1979: 323) davranış düzlemindeki rolleri; temel roller, genel roller ve bağımsız roller olmak üzere üç grup altında sınıflandırmaktadır:

**Temel roller**, Linton'a ait sınıflandırmadaki verilmiş rolleri ifade etmektedir. Bu roller, sosyal yaşamda bireylerin cinsiyet ve yaşlarına göre oluşan toplumsal beklentiler sonucu gerçekleştirdikleri rollerdir (Banton, 1979: 323). Tüm davranış düzlemlerinde bireylerin yapabilecekleri veya yapamayacakları temel rol davranışları bulunmakta olup, toplum; bireylere yaş ve cinsiyetlerine uygun olan beklentileri yönlendirmektedir (Erdoğan, 1994: 87).

**Genel roller**, bireye toplum ve grup tarafından verilen, çerçevesi davranış düzlemine göre çizilen, sonuçları da çoğunlukla grubu ve toplumu etkileyen rollerdir. Bu roller görünüşte davranış düzlemlerine göre değişmemekle birlikte, rol beklenti farklılıkları ile statü sınırları farklılıklarını içermektedir (Erdoğan, 1994: 87; Güney, 2018: 78).

**Bağımsız roller**, genel rollerden ayrılan, zorunlu olmayan, bireyin kendi isteğiyle üstlendiği ve bireysel sonuçlar doğuran rollerdir. Bu roller herhangi bir temel sınıflandırmaya dâhil olmamakla birlikte, bağımsız role yönelik davranış gerçekleştirilmek istendiğinde, rol ait olduğu davranış düzlemine tabii olmakta ve bağımsız rol vasfını kaybetmektedir (Banton, 1965: 33-34; Erdoğan, 1994: 87; Güney, 2018: 78; Kasapoğlu 1994: 231; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 22-24).

Jacobson, Charters Jr. ve Lieberman (1951: 19), rolleri sosyal rol ve kişisel rol olmak üzere iki temel boyutta incelemektedir:

**Sosyal rol**, paylaşılan sistemde oluşan ve ilişkili taraflarca bireyin bulunduğu pozisyona yöneltilmiş beklentiler setidir. Pozisyondan beklenen rol davranışını içermekte ve bireye özgü bir yönü bulunmamaktadır.

**Kişisel rol**, beklentinin bireye yönlendirildiği rolü ifade etmektedir, sosyal rolde o statüde kim bulunursa bulunsun değişmeyen beklenti, burada kişiye özgü rol davranışı beklentilerine dönüşmektedir.

Biddle ve Thomas (1966), rolleri kişiye ait rol kavramları ve davranışa ait rol kavramları şeklinde iki başlık altında toplamaktadır:

#### **Kişiye ait rol kavramları:**

- Özel, kişisel veya bireysel rol olarak ifade edilebilecek olan bireyin tüm davranışlarını kapsayan bireysel rol
- Grup rolü, kültürel rol veya topluluk rolü olarak ifade edilen ve bir topluluğun tüm davranışlarını kapsayan topluluk rolü
- Aktif rol olarak tanımlanan ve bir davranışta bulunan bireyin tüm davranışlarını içeren davranışçının rolü

- Alınan rol veya pasif rol olarak da ifade edilen ve hedef bireyin tüm davranışlarını içeren hedef rolü.

#### **Davranışa ait rol kavramları:**

- Kamu rolü, nesnel rol davranışı veya rol performansı ifadelerini içeren ve bireylerin açık davranışlarını kapsayan açık rol
- Özel rol, ima edilen rol ve gözlenemeyen davranış şeklinde ifade edilen ve bireylerin gizli davranışlarını kapsayan gizli/kapalı rol
- Normatif rol, norm, kurallar, standartlar terimlerini kapsayan ve bireylerin emirlerini ifade eden emredici rol
- Rol kavramları ile öznel rol terimlerini kapsayan ve bireylerin tanımlarını ifade eden tanımlayıcı rol
- Normları kapsayan ve bireylerin değerlendirmelerini içeren değerlendirici rol
- Rol performansı, motivasyon, rol yönelimli davranışları kapsayan ve bireylerin eylemlerini ifade eden aktif rol
- Norm sistemi ve yaptırımlar terimlerini kapsayan ve bireylerin onaylarını ifade eden onaylayıcı rol (Biddle ve Thomas, 1966'dan akt. Kasapoğlu, 1994: 219-220).

Rol kavramı, sosyal bilimler yazınında "Rol Teorisi" başlığı altında ele alınmaktadır. Rol teorisi, örgütsel davranış bilimine Gross vd. (1958) ile Kahn vd.'nin (1964) çalışmaları ile girmiştir. Rol teorisi, birey davranışlarının bireyin içinde bulunduğu sosyal sisteme, bu sosyal sistemde bulunulan statüye, mevcut duruma, şartlara ve çevrenin bireyden beklentilerine göre şekillendiğini ve önceden bilinebilir olduğunu savunmaktadır (Gross vd., 1958 ve Kahn vd., 1964'ten akt. Biddle, 1986: 68). Bireyler ve gruplar, statü ve role bağlı olarak beklenen davranışlara dair bilgi sahibi olduklarında, belirsizliğin yaratacağı stres azalmaktadır (Smith, 1957: 213). Böylelikle rol teorisinin temelinde rol beklentilerinin belirlenmesi yatmaktadır.

Biddle'a (1986: 67) göre rol teorisi; işlevsel rol teorisi, sembolik etkileşimci rol teorisi, yapısal rol teorisi, örgütsel rol teorisi ve bilişsel rol teorisi olmak üzere beş farklı bakış açısı ile değerlendirilebilir.

İşlevsel rol teorisi yaklaşımı, Linton'un (1936) çalışması ile başlamış olup, tanımlanmış sosyal rollerin; bireylerin sosyal pozisyonları gereği toplumsal konumlarına göre belirlendiğini savunmaktadır. Roller, normatif toplumsal beklentileri ifade etmektedir. Sosyal pozisyon değiştikçe, bireyden beklenen roller de değişmekte, böylece işlevsel rol teorisi, davranışlardaki farklılaşmayı da açıklamaktadır. Sembolik etkileşimci rol teorisine göre sosyal normlar, bireyin davranışlarını etkilemekte, başkalarına göre rol davranışı yorumlanmakta, böylece aktör ve davranış beklenti sahipleri yani gözlemciler arasında bir etkileşim oluşmakta, davranışlar bu etkileşime göre şekillenmektedir. Yapısal rol teorisi, yapılandırılmış rol ilişkileri ile ilgilidir, değişken davranış normları ve beklentiler yerine oluşmuş sosyal yapılara odaklanmaktadır. Örgütsel rol teorisi perspektifinde rol davranışı, bireyin örgüt içindeki pozisyonundan beklenen davranışlara göre gelişmekte ve bu pozisyonda biçimsel örgüt yapısının oluşturduğu baskı sonucu ortaya çıkan sorunlarla başa çıkma yönünde şekillenmektedir. Bilişsel rol teorisi, rol beklentileri ile rol davranışı arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır, birey tarafından algılanan beklentiler, sosyal davranışı belirlemektedir (Biddle, 1986: 74).

### **Örgütsel roller**

Örgütlerde rol kavramı Katz ve Kahn (1977) tarafından rol sistemleri şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel roller, yapılan işle ilgili veya iş ortamına yönelik gerçekleştirilen faaliyetler dizisidir (Katz ve Kahn, 1977: 189). Yaptığı işle ilgili çalışandan beklenen davranışlar olarak ifade edilebilecek örgütsel rol davranışı; biçimsel rol davranışı ve ilave rol davranışı başlıkları altında sınıflandırılmaktadır. Biçimsel rol davranışı, örgütün yerine getirilmesini beklediği ve çalışanların yerine getirmek zorunda olduğu, örgütsel politika ve kurallara göre oluşturulan, yerine getirilmesi veya getirilmemesi ödül veya ceza ile sonuçlanan davranışlardır. İlave rol davranışında ise herhangi bir yönetsel talep bulunmamaktadır, çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarına bağlı olarak gönüllü ve ödül beklemeden gerçekleştirdikleri davranışları kapsamaktadır.

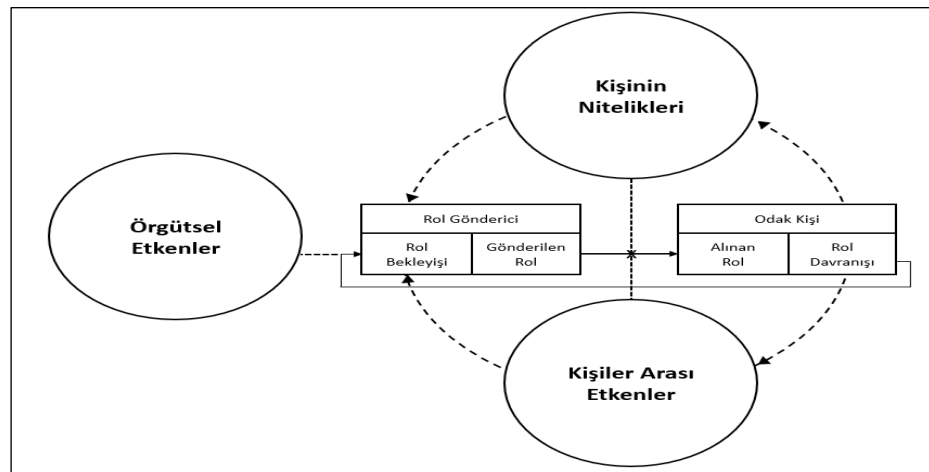
## 2.2 Örgütlerde Rol Alma Süreci

Örgütlerde rol beklentisi ve rol davranışı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Süreci oluşturan ana faktörler; yerine getirilmesi beklenen rol davranışı, bu beklentiyle şekillenmiş gönderilen rol, rol yükümlüsü tarafından algılanan rol ve algılanan rol beklentisi karşılığında gerçekleştirilen rol davranışdır (Katz ve Kahn, 1977: 190).

Örgütlerde rol süreci, "Örgütsel Rol Teorisi" ile açıklanmaktadır. Gross vd. (1958), örgütlerde rol alma sürecini incelemiş ve örgütsel rol çatışmasını çözmenin alternatif stratejilerini önermiştir. Bunlardan ilki meşruiyet altında beklenen karar ve yaptırımlara bağlı olarak normlar arasında bir seçim yapma, diğeri eğer olanaklı ise normlar arasında uzlaşma sağlama, bir diğeri ise alternatiflerin başarısız olduğu hallerde mevcut durumdan çekilmedir (Gross vd., 1958'den akt. Biddle, 1986: 73-83; Katz ve Kahn, 1977: 210).

Kahn vd.'nin (1964) rol alma sürecine dair teorik modeli, sırası ile rol bekleyişleri, rol göndermeleri, alınan rol ve rol davranışını kapsayan döngüsel bir süreci içermektedir (Kahn vd., 1964'ten akt. Katz ve Kahn, 1977: 205).

### 2.2.1 Örgütlerde Rol Alma Süreci Teorik Modeli



**Şekil 2-1 Örgütlerde Rol Alma Süreci Teorik Modeli**  
Kaynak: Katz ve Kahn, 1977: 205

Kahn vd. (1964), örgütsel rol bekleyişlerini, örgütlerin belirgin özelliklerini gösteren normsal beş boyutta tanımlamaktadır. Bu boyutlar; rol yükümlüsünden beklenen kurallara uyma ve komutları yerine getirme derecesi, üstlerin astlarına

göstermeleri gereken kişisel destek ve ilgi derecesi, yakın veya genel denetim faaliyetleri, tüm ilişkilerin evrensel standartlarla yürütülme derecesi ve örgüt çalışanlarından başarı için beklenen çalışmanın yoğunluk derecesi olarak sıralanmaktadır (Kahn vd., 1964'ten akt. Katz ve Kahn, 1977: 211). Odak rol yükümlüsü, rol alma sürecinde belli bir pozisyonda bulunan ve pozisyonun gerektirdiği rolleri gerçekleştirmesi beklenen kişidir. Rol beklentisi; odak rol yükümlüsünün rol düzleminde bulunan bireylerin, rol yükümlüsüne yönelttikleri beklentilerdir (Katz ve Kahn, 1977: 192; Koçel 2011: 608). Rol davranışı; rol yükümlüsünün, başkalarının yinelenen eylemleri ile aynı sonuçları verecek biçimde ilişkilendirilmiş yinelenen davranışlarıdır. Rol göndericisi bir rol takımının üyelerini, iletilen beklenti gönderilmiş rolü, bireyin görüşleri doğrultusunda kendine gönderileni tanımlaması ise alınmış rolü ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 190).

Modele göre örgütsel faktörler, rol göndericinin odak rol yükümlüsüne göndereceği role ilişkin beklentiler üzerinde etki sahibidir. Odak birey yani rol yükümlüsü; rol düzleminde bulunan bireylerin kendisine yönelttikleri beklentileri alıp yorumlamakta ve bir şekilde karşılık vermektedir. Rol gereksiniminde algıda netlik ve doğruluk seviyesi önem taşımaktadır. Beklentilerin odak birey tarafından açık ve doğrudan algılanması, önemli seviyede bir baskı unsuru oluşturmamaktadır, tersi durumda beklentilerin öznel, belirsiz ve çelişkili algılanması, beklentilere amaçlandığından farklı bir biçimde yanıt vermeyle sonuçlanabilir. Bununla birlikte bu belirsizlik ve çelişki algısı, rol belirsizliği ve rol çatışmasını yaratan tek unsur değildir. Bu aşamada kişisel özellikler ve kişiler arası ilişkiler de devreye girmektedir. Kişilik özellikleri bağlamında değerler, güdüler ve eğilimler, rol göndericinin içerik seçimini ve odak bireyin rol davranışını etkilemektedir. Benzer şekilde kişiler arası ilişkiler de rol göndericinin odak rol yükümlüsü ile iletişimi ve odak rol yükümlüsünün gönderilen role dair tepkisi üzerinde etkilidir (Tosi, 1971: 9).

### **2.3 Rol Stresi Kavramı**

Yapılan araştırmalar, rol çatışması ile rol belirsizliği arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Dubinsky vd., 1992: 80; House ve Rizzo, 1972a: 501; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 162). Bu sebeple rol çatışması ve rol belirsizliği, ayrı ayrı kavramlar altında ele alınabildiği gibi, stres yaratıcı unsurlar olarak "Rol Stresi" adı altında tek bir kavram olarak da ele alınmaktadır. Rol stresi kavramı,

çalışanın bilişsel kapasitesini aşan stresli iş talepleriyle başa çıkması gereken durumlarda, rol çatışması ve rol belirsizliğinin eşzamanlı var olması durumunu ifade etmektedir (Fried vd., 1998: 21).

Çalışanların örgütlerde işlerini yaparken karşılaştıkları stres unsurları olarak tanımlanan ve rolden kaynaklanan gerginliği ifade eden (Beehr ve Newman, 1978: 668) rol stresi teorisi, ilk olarak Katz ve Kahn (1966), daha sonra Rizzo, House ve Litzman (1970) tarafından kuramsallaştırılmıştır. Kahn vd. (1964), rol stresinin rol gönderenler ve alıcılar arasındaki iletişim ve etkileşimin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Teoride rol stresini oluşturan unsurlar; rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere iki ayrı unsur olarak ele alınmaktadır (Kahn vd., 1964 ve Katz ve Kahn, 1966'dan akt. Moss, 2014: 33).

Rol stresi, rol yükümlüsüne yöneltilmiş rol bekleyişlerinin belirsiz, çelişkili, güç ve hatta imkânsız olması durumu olarak tanımlanmakta olup, çalışanın işiyle veya işinin gerekleriyle ve nasıl yapılacağıyla ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirmede yaşadığı stresi ifade etmektedir (Creary ve Gordon, 2016: 3). Rol stresi teorisine göre çoklu sosyal roller çalışana fayda sağlamakta, bununla birlikte rollerin sayısı belli bir seviyenin üstüne çıktığında çalışanın üstesinden gelebileceğinden daha fazla talep yaratmakta ve bu durum aşırı rol yüklenme ile rol çatışması gibi sonuçlar sebebiyle strese neden olmaktadır (Nordenmark, 2004: 116).

Biddle ve Thomas (1966), örgütlerde rol kaynaklı stres unsurları arasında, rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla birlikte rol süreksizliğine yani birbirine entegre olmayan rol sıralarına, aşırı rol yüklemeye ve rol yüklenen çalışanın yetenekleri ve motivasyonunu da kapsayan kişisel özelliklerine yer vermektedir (Biddle ve Thomas, 1966'dan akt. Biddle, 1986: 83). Böylece rol stresi, daha geniş bir tanımla, rol belirsizliği, rol çatışması ve son olarak bireyin rolü yerine getirme yetenekleriyle motivasyonunu da içerecek biçimde aşırı rol yüklemesi olarak üç unsur altında tanımlanabilir (Ambrose vd., 2014: 1071). Bununla birlikte yazında rol stresinin genellikle ilk iki unsuru içerecek şekilde ele alındığı görülmektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, rol belirsizliği ve rol çatışmasının neden ve sonuçları ile etkiledikleri veya etkilendikleri farklı örgütsel unsurların ortaya konduğu dikkate alındığında, bu iki kavramın ayrı ayrı ele alınmasının daha yerinde olduğu söylenebilir.

### 2.3.1 Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, iŖe yönelik talimatların aık olmaması (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 153), alıŖanlara verilen rollerin netlik iermemesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Schuler, Aldag ve Brief, 1977: 112). Kavram, alıŖanların üstlendikleri role iliŖkin yetersiz bilgiye sahip olmaları sonucunda tam olarak yapmaları gerekenin ne olduğunu bilememeleri durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 215).

alıŖan, bir rolü yerine getirmek iin hangi eylemleri gerekleŖtirmesi gerektiği konusunda belirsizlik yaŖadıđında rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Peterson vd., 1995: 431). Rol belirsizliği yaŖayan alıŖan, kendisinden beklenen davranıŖın ne olduğunu tam olarak bilememekte ve karar vermekte tereddüt etmektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 151).

Rol belirsizliğine yönelik yapılan tanımlar incelendiğinde, rol belirsizliğinin örgütsel unsurlar ve kiŖisel unsurlar olmak üzere iki ana kaynağının olduğu görülmektedir. Örgütsel unsurlar; rolün yeterince net olmaması ve alıŖanın rol hakkında gereken bilgiye sahip olmaması Ŗeklinde aıklanabilir. KiŖisel unsurlar ise kendisine yönlendirilen rol davranıŖını gerekleŖtirecek olan alıŖanın role dair algılarını Ŗekillendiren bireysel özelliklerini kapsamaktadır (Walker, Churchill ve Ford, 1975: 34).

ok boyutlu bir kavram olan rol belirsizliğine yönelik yazında yer alan sınıflandırmalardan biri Kahn vd. (1964) tarafından nesnel belirsizlik ve öznel belirsizlik boyutlarını kapsayacak biimde yapılmıŖtır. Nesnel belirsizlik, alıŖma ortamındaki evresel koŖullarla iliŖkili belirsizlikleri kapsamaktadır. Öznel belirsizlik ise evresel koŖullarla iliŖkili olmayan ve alıŖanın kiŖiliđi ile kiŖiler arası iliŖkilerinden kaynaklanan belirsizlikleri iermektedir (Kahn vd., 1964'ten akt. Eys ve Carron, 2001: 358-359; King ve King, 1990: 49).

Bir diğer sınıflandırmada Bauer ve Simmon (2000: 6), rol belirsizliğinin boyutlarını hedef-beklenti-sorumluluk belirsizliği boyutu, sre belirsizliği boyutu, öncelik belirsizliği boyutu ve davranıŖ belirsizliği boyutu Ŗeklinde sıralamaktadır. Hedef-beklenti-sorumluluk belirsizliği, alıŖanın kendisinden ne beklendiğine ve ne

yapması gerektiğine dair belirsizliği, süreç belirsizliği ise örgütsel başarının yollarına ve işlerin nasıl yapılacağına dair belirsizliği ifade etmektedir. İşlerin ne zaman ve hangi sırayla yapılması gerektiğinin bilinmemesi öncelik belirsizliğini tanımlamaktayken, davranış belirsizliği çalışanın belli durumlarda nasıl davranması gerektiğini, ihtiyaç duyulan ve istenen sonuçlara hangi davranışlarla ulaşacağını bilememesi durumudur.

### **2.3.1.1 Rol Belirsizliği Türleri**

Yazında rol belirsizliğinin görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizlik olarak iki farklı türde ele alındığı görülmektedir.

#### **2.3.1.1.1 Görev Belirsizliği**

Kahn vd. (1964), görev belirsizliğini; yapılacak işin doğru tanımı, amaçları ve bunları uygulamak için kullanılacak olası araçlara yönelik belirsizlik olarak tanımlamaktadır. Böylece görev belirsizliği, çalışanın görevi gereği yapması gereken işlerle ilgili belirsizliğin söz konusu olması durumunu ifade etmektedir (Kahn vd., 1964'ten akt. King ve King, 1990: 52). Görev belirsizliğinde yapması beklenen işlerle ilgili net bir yönlendirme yapılmadığından kendisinden tam olarak neyin beklendiği konusunda çalışan için bir belirsizlik mevcuttur, çalışan neyi yapması gerektiğini, nasıl yapması gerektiğini, görev ve sorumluluk alanlarını net olarak bilmemektedir. Bu bilinmezlik, çalışanda yarattığı iş tatminsizliği, kendine güvensizlik gibi olumsuz durumlar neticesinde strese yol açarak olumsuz örgütsel sonuçlara sebep olmaktadır (Kahn vd., 1964'ten akt. Eys ve Carron, 2001: 357).

#### **2.3.1.1.2 Sosyal-Duygusal Belirsizlik**

Sosyal-duygusal belirsizlik, çalışanın başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmediği durumlarda oluşmaktadır (King ve King, 1990: 50). Birey, kendisi ile ilgili yapılan değerlendirmelerinin sonuçlarını tam ve açık, anlaşılır bir biçimde alamadığında sosyal-duygusal belirsizlik yaşamakta, rol davranışının ne gibi sonuçlara yol açacağını bilmemektedir. Böylece sosyal-duygusal belirsizlik, çalışanın rol belirsizliğinin psikolojik sonuçları ile ilgili bilgi eksikliğini ifade etmektedir (Kahn vd., 1964'ten akt. Eys ve Carron, 2001: 358).

### 2.3.1.2 Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Rol belirsizliği, rol yükümlüsünün kendisine yöneltilen rol beklentilerine yönelik beklenen davranışları sergileyebilmesi için gerekli bilgiye sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Rogers ve Molnar, 1976: 602). Örgütte çalışana yönlendirilen rol beklentilerinin doğru bir şekilde tanımlanmamış olması veya net bir şekilde çalışana iletilmemesi, çalışanın bu beklentileri algılamakta güçlük çekmesine ve rol belirsizliği yaşamasına neden olmaktadır.

Örgütlerde rol belirsizliği, örgütsel unsurlardan veya kişisel unsurlardan kaynaklanmaktadır.

Rol belirsizliğinin başta gelen nedenlerinden birini örgütsel yapı ve yönetsel ilişkiler oluşturmaktadır (Lyons, 1971: 101). Çalışanın bulunduğu örgütün yapısı ve yönetim şekilleri, çalışanın yaşadığı rol belirsizliğini etkilemektedir (Ambrose vd., 2014: 1071; Nicholson ve Goh, 1983: 149). Rol göndericisinin rol davranışı ile ilgili belirsiz beklentileri ve birbiri ile uyumsuz veya birbirlerine göre öncelik sırasına konulması güç beklentiler içinde olması, ayrıca bu beklentilerin aşırı rol yükü oluşturmaları, çalışanda rol belirsizliği yaratan unsurlardandır (Peterson vd., 1995: 432). Her mesleğin ayrı stresörleri olduğu dikkate alındığında, örgütlerde mesleğe özgü yönetim şekillerinin uygulanması yerine genel bir yönetim şekline bağlı kalınması belirsizliği artıran bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Bacharach ve Bamberger, 1992: 13).

Çalışanın görevini yaparken yaşadığı iletişim eksikliği, yüksek formalizasyon, hedef birliği ve netliğinin sağlanamaması, yoğun prosedürler, fonksiyonel bağımsızlıktan yoksunluk ve yöneticilerin salt görev odaklı olması, sık denetim aralıkları ve düşük katılım, rol belirsizliğinin öncülleri arasında yer almaktadır (Pearce, 1981: 666). Çalışanın görevini yaparken tam olarak neleri yapıp neleri yapmaması gerektiğine dair yeterli bilgiden yoksun olması, yöneticilerinden bu yönde düşük geri bildirim alması ve olması gerekenden düşük formalizasyon, çalışanların yaşadığı rol belirsizliğini artıran unsurlar olarak sayılmaktadır (Jackson ve Schuler, 1985: 32). İş özerkliği ile geri bildirim ve tanınmadaki sorunlar, rol belirsizliğinin öncülleri arasında olup (Sawyer, 1992: 130), iş tanımının açık ve net olmaması, görevlerin net olarak tanımlanmamış olması, çalışanın sahip olduğu yetkilerle bunların

sınırlarını tam olarak bilmemesi rol belirsizliğine yol açan etkenlerdendir (Hamner ve Tosi, 1974: 497). Çalışanlara yöneltilen rol beklentilerinin birbirinden farklı pozisyonlara yönelik olması ve çalışanın tek bir yöneticiye bağlı olmaması gibi hususlar da çalışanın yaşadığı rol belirsizliğinin nedenleri arasındadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 150-151).

Çalışanın işine yönelik net, planlı hedeflerin ve standartların bulunmaması, zamanını tam olarak nasıl kullanması gerektiğinden emin olamaması, örgütsel rol belirsizliği unsurlarıdır. Benzer şekilde örgütsel politika eksiklikleri, performans standartlarında var olan eksiklikler ve sıklıkla değişen direktifler de çalışanlarda rol belirsizliğine yol açmaktadır (House ve Rizzo, 1972a: 474).

Örgütün büyük ve karmaşık bir yapıya sahip olması, yeniliklere bağlı olarak yeniden örgütlenme, örgütün çevresinde meydana gelen değişiklikler, yönetimin etkin bilgi akışı sağlayamaması gibi unsurlar örgütsel rol belirsizliği nedenleri arasında sayılmaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 211; Lyons, 1971: 101).

Kişiler arası iletişim de örgütlerde rol belirsizliğinde etkindir. Örgütsel iletişimin etkili olmaması, çalışanların rollerini ve bu rollerin gerekliliklerini tam olarak anlamalarını engellemektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 161). Bu durumun sonucu olarak örgütte yaşanan iletişim eksikliği ve kopukluğu, rol belirsizliğine yol açmaktadır. Çalışanın sonuç olarak kendisinden ne beklediğini, işin nerede, ne zaman ve kimlerle koordineli bir şekilde yapılması gerektiğini bilmemesi, rol belirsizliği yaşamasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanın yöneticisi tarafından performansının nasıl değerlendirileceğine dair bilgisinin olmaması da örgütsel rol belirsizliği nedenleri arasındadır (Donnelly Jr. ve Ivancevich, 1975: 71; Dubinsky ve Mattson, 2015: 148).

Rol belirsizliği, çalışanın kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Çalışana yönlendirilen rol bekleyişleri, çalışanın algı süzgecinden geçerek rol davranışına dönüşmekte olup, bu algı sürecinde çalışanın güdüleri, değerleri ve eğilimleri devrededir. Böylece çalışanın kişisel özellikleri, beceri eksikliği ve algıları, rol davranışını beklenen şekilde gerçekleştirmesini doğrudan etkilemektedir (Biddle, 1986: 83).

### **2.3.1.3 Rol Belirsizliğinin Sonuçları**

Rol belirsizliği, önemli bireysel ve örgütsel sonuçlara yol açmaktadır. Kavramla ilgili yapılan araştırmalarda, rol belirsizliğinin olumsuz çok fazla sonuca neden olduğu ortaya konmuştur. Rol belirsizliği, çalışanlarda yarattığı duygusal ve davranışsal etkilerle bir dizi işlevsizliğe yol açarak başta iş tatminsizliği, işe bağlılıkta azalma, performans düşüklüğü, iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi çok sayıda olası maliyet doğuracak örgütsel sonuca yol açmaktadır (Fisher ve Gitelson, 1983: 320).

Çalışanın rolün gerekleri hakkında tam olarak bilgilendirilmemiş olması; kaygı yaşamasına yol açarak görevi ile ilgili karar vermesini zorlaştırmakta, ayrıca çalışanın gösterdiği çabayı tekrarlamasına yol açarak performansının düşmesine neden olmaktadır (Fried vd., 1998: 20; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 151).

Rol belirsizliği, düşük motive edici potansiyele sahip beklentiler sonucu düşük işe katılım ve işe devamsızlık gibi sonuçlara yol açmaktadır (Dubinsky vd., 1992: 79; Jackson ve Schuler, 1985: 17; Keller, 1975: 61). Rol belirsizliği ayrıca işin gereklerini karşılayamadığı hissine bağlı olarak çalışanda stres yaratmaktadır (Caplan ve Jones, 1975: 713; Wispé ve Thayer, 1957: 47). Çalışanın yaşadığı bu stres, işten ayrılma niyeti geliştirmesine sebep olmaktadır (Brief ve Aldag, 1976: 468; Glissmeyer, Bishop ve Fass, 2007: 466; House ve Rizzo, 1972a: 468; Lyons, 1971: 108; Tosi, 1971: 10).

Çalışanlar, iş süreçleri ve işin gerekleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarında kontrol duygusunu kaybettikleri hissi ile iş güvencesizliği yaşamakta, korku ve kaygı içeren bir stres kaynağı olan iş güvencesizliği ise potansiyel örgütsel kayıplara neden olmaktadır (Ashford, Lee ve Bobko, 1989: 806; Van Sell, Brief ve Schuler, 1981: 66).

### **2.3.1.4 Rol Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri**

Rol belirsizliği, yönetsel müdahaleyle giderilmeye yatkın olup, örgüt içerisinde rol belirsizliğini azaltmaya yönelik çeşitli yöntemler uygulanabilir (Bauer ve Simmon, 2000: 44; Beehr, 1976: 38).

Örgütsel etkinliğin sağlanması, çalışanın kendisine yöneltilen rol beklentilerinin ne olduğunu net bir şekilde bilmesine ve rol göndericilerin

beklentilerine dair doğru bir algıya sahip olmasına bağlıdır (Greene ve Organ, 1973: 95). Bu sebeple rol göndericilerin çalışana yönelttikleri rol beklentilerini net bir şekilde ortaya koymaları ve rol yükümlüsünün tam olarak neyi ve hangi sıra ile yapması gerektiği konusunda belirsizlik yaşamamasının önüne geçmeleri gerekmektedir (Peterson vd., 1995: 432). Buna yönelik olarak, yöneticiler tarafından işin nesnel gereklerinin ortaya konması ve çalışanın etkili bir iletişimle örgütsel faaliyetler hakkında açıkça bilgilendirilmesi gerekmektedir (Bedeian ve Armenakis, 1981: 423). Çalışanların yöneticilerinden düşük geri bildirim almaları veya yöneticilerin beklentilerinin belirsizlik taşıması, rol belirsizliğini artıran unsurlardır. Bu nedenle, çalışana net bilgiler verilmesi, çalışanın gönderilen rolü eksik düzeyde veya değişik düzeylerde algılamasını engelleyerek algıladığı ve gereklerini yerine getirdiği rolün kendisinden beklenen rol ile uyumlu, gereken nicelikte ve nitelikte olmasını sağlamaktadır. Çalışanlar; kişilik, tecrübe, yetenek ve eğitim seviyesi gibi unsurlar yönünden farklılık göstermekte olduğundan, yöneticiler tarafından role dair bilgilendirmede bu farklılıkların dikkate alınması gerekmektedir (Jackson ve Schuler, 1985: 30). Örgütlerde hiyerarşik seviyelerin azaltılması da etkin bir iletişim sağlayarak rol belirsizliğinin düşürülmesine katkı sağlamaktadır (House ve Rizzo, 1972a: 470). Çalışana verilecek sosyal desteğin artırılması, grup bütünlüğünün sağlanması, rol özerkliklerinin artırılması ve bu yönde işlerin yeniden tasarlanması gibi uygulamalar da rol belirsizliğini azalmaktadır (Beehr, 1976: 39).

### **2.3.2 Rol Çatışması**

Rol çatışması kavramı, 1950'li yıllardan itibaren araştırma konusu olmakla birlikte, Kahn vd. (1964) tarafından ilk kez sistematik olarak ele alınmış ve "çalışana aynı anda iki veya daha fazla gönderilen rolün birine uymanın diğerine uymayı güç kılacak biçimde ortaya çıkması" şeklinde tanımlanmıştır (Kahn vd.'den akt. Katz ve Kahn, 1977: 202). Rol çatışması, çalışanın rollerinin gerekliliklerine yönelik yapması gereken davranışlar konusunda ortaya çıkan uyumsuzluk veya uygunsuzluk durumudur (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 155). Kavram, eş zamanlı olarak birden fazla rolü gerçekleştirmesi gereken çalışanın bu rollerden birini diğerlerinin önünde tutması ve ona daha çok uyması şeklinde ifade edilebilir (Güney, 2018: 79; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 25).

Çalışan, farklı talep ve görevlerin birbirleri ile uyumsuz olduğu durumlarda rol çatışması yaşamaktadır (Biddle, 1986: 82). Bu uyumsuzluk, çalışanın bir veya birden fazla rolün gereğini yerine getirememesiyle sonuçlanmaktadır. Böylece çalışan, bir diğerini zorlaştıracak biçimde rol gereklerinden birine daha fazla uymaktadır (Creary ve Gordon, 2016: 1). Aşırı durumlarda bir beklentiye uyma, diğerine uyma olasılığını tamamen ortadan kaldırmaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 202). Çalışanın üstlendiği roller birbirinden ne denli farklı, bağımsız ve zıt ise, yaşanan rol çatışması da o denli fazla olmaktadır. Bu bağlamda örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı, rol çatışmasını etkilemekte olup, büyüklük ve karmaşıklık arttıkça yaşanacak rol belirsizliği de o ölçüde artmaktadır.

Rol çatışmasının, çelişkili beklentilerin algılanmasının strese yol açan bir unsur olarak nitelendirilmesi sebebiyle rol stresi altında kavramsallaştırılması, genel itibarıyla rol çatışmasının örgütler için zararlı ve kaçınılması gereken bir durum olduğunu göstermektedir (Siegal ve Cummings, 1995: 66).

### **2.3.2.1 Rol Çatışması Türleri**

Rol çatışması, çok değişkenli yapısı sebebiyle farklı tür ve boyutlara sahiptir (Miles ve Perreault Jr., 1976: 20). İlgili yazında rol çatışmasının kaynaklanma nedenlerine göre birbirine benzer boyutlarla sınıflandırılacak biçimde ele alındığı görülmektedir. Kahn vd. (1964), rol çatışmasını; kişi-rol çatışması, roller arası çatışma, rol göndericinin kendi içinde çatışması ve rol göndericiler arası çatışma olacak şekilde dört boyutta ele almaktadır (Kahn vd., 1964'ten akt. Siegal ve Cummings, 1995: 69). Bununla beraber örgütlerde bu dört boyutun etkileşiminden daha karmaşık rol çatışma biçimleri de gelişmektedir. Aşırı rol yüklemesi bunlardan biri olup, esasen birden fazla rol göndericiden geldiği için göndericiler arası çatışma boyutuna, ayrıca çalışanın bu rollerden hangisine öncelik vereceğini bilmeyerek zorlanması sonucu da kişi-rol çatışması boyutuna girebilmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 204).

Rizzo, House ve Lirtzman (1970: 155), rol çatışmasını kişi-rol çatışması, zaman, kaynaklar ve çalışanın yetkinlikleri ile rolün uyumsuzluğu, roller arası çatışma ve aşırı rol yükü, rolün örgütsel politikalar ile uyumsuzluğu şeklinde açıklamaktadır. Yapılan çalışmalarda rol belirsizliğinin sıklıkla kişi rol çatışması, roller arası çatışma,

göndericinin kendi içinde çatışması, rol göndericiler arası çatışma ve rol aşımını ifade eden aşırı rol yükleme olmak üzere beş boyutta sınıflandırıldığı görülmektedir.

#### **2.3.2.1.1 Kişi-Rol Çatışması**

Çalışana yönlendirilen rol beklentilerinin çalışan ile uyumsuz olması, kişi-rol çatışmasını ifade etmekte olup (King ve King, 1990: 49), çalışanın özellik ve yeteneklerinin rol gerekleri ile uyumsuzluğundan doğmaktadır (Erdoğan, 1994: 90). Bu çatışma, rol yükümlüsünün rolü gereği yerine getirmesi beklenen davranışların; çalışanın karakteri, değerleri, inançları, kişilik yapısı, bakış açısı, yetenekleri, beklentileri, istek ve gereksinimleri ile uyumsuz olması durumunu ifade etmektedir (Kılınç, 1991: 22). Çalışandan kendisine yönlendirilmiş rol davranışını gerçekleştirmesi beklenmekte, bununla birlikte çalışan, rol düzlemi içindeki taleplerin kişisel özellikleri, tutum ve değerleri ile uyumsuzluğu nedeniyle bu role ait davranışı yerine getirmeyi istememektedir (Baltaş ve Baltaş, 2011: 89; Kılınç, 1985: 120). Böylece kendisine yöneltilmiş rol beklentilerini karşılayamayan çalışan, karşılıklı kabulden doğan meşruiyeti sağlayamamakta ve oluşan role uyuma dair içsel zorunluluk sebebiyle kişi-rol çatışması yaşanmaktadır (Getzels ve Guba, 1954: 165; Lankau, Carlson ve Nielson, 2006: 311).

#### **2.3.2.1.2 Roller Arası Çatışma**

Roller arası çatışma, role dair gönderilen beklentilerin rol alıcısı tarafından onaylanmış başka bir rol beklentisi ile çatışması durumudur (Katz ve Kahn, 1977: 203). Roller arası çatışmada, çalışana yöneltilmiş iki veya daha fazla farklı rol kümesindeki rollere yönelik birbiri ile uyumsuz beklentiler bulunmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 76; King ve King, 1990: 49). Kavram, farklı rolleri gereği yerine getirmesi beklenen davranışların birbiri ile eş zamanlı gerçekleşme beklentisinin rol yükümlüsünde yarattığı baskıyı ifade etmekte ve rol yükümlüsüne yöneltilen beklentilerin farklılığından doğmaktadır (Erdoğan, 1994: 90). Çalışan, birbiri ile uyumsuz talepler içeren ve tümünün yerine getirilmesi beklenen birden fazla rol üstlenmekte ve bu rollere dair sorumluluk hissetmektedir. Bununla birlikte rollerden biri çalışan için diğerlerinden daha önemli olduğundan, çalışan davranış düzleminde bu role ağırlık vermekte ve diğer rol davranış beklentilerine dair çatışma yaşamaktadır (Getzels ve Guba, 1954: 165; Gullahorn, 1956: 299).

#### **2.3.2.1.3 Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması**

Gönderici içi çatışma, bir rolün yerine getirilmesini bekleyen rol takımı üyesi göndericinin, rol yükümlüsünden birbiri ile bağdaşmayan, uyumsuz beklentilerini ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 202). Rol yükümlüsü tarafından bu uyumsuz ve çelişkili beklentilerden birinin yapılması, bir diğerinin veya diğerlerinin beklendiği şekilde yerine getirilmesi imkânını ortadan kaldırmaktadır (Kılınç, 1991: 22).

Değer, beklenti ve çıkarları çoklu rol beklentisi altındaki çalışandan farklı olan rol göndericilerin, rol setlerine dair beklentilerini çalışana açıkça ifade etmeleri, çalışanda daha az çelişki yaratacaktır (Merton, 1957: 116).

#### **2.3.2.1.4 Rol Göndericiler Arası Çatışma**

Rolün yerine getirilmesini bekleyen birden fazla rol göndericisinin, rol yükümlüsünden aynı anda birbirinden farklı ve uyumlu olmayan beklentiler içerisinde olması, rol göndericiler arası çatışma durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 202; Kılınç, 1985: 120).

Rol alıcısının birden fazla rol göndericisine eşit ölçüde sorumlu olma durumu rol çatışmasında etkindir (Katz ve Kahn, 1977: 203). Rol alıcısının davranış düzleminde çok fazla statü ve rol takımı üyesi mevcuttur. Rol takımı üyelerinden her birinin rol alıcısına göndereceği rollerin birbirleri ile uyumu oldukça güç olup bu beklentilerin birbiri ile çelişkili olabileceği açıktır. Rol göndericilerin aralarındaki etkileşim sonucu çelişkili taleplerini bir dereceye kadar uzlaşma ile odak kişiye iletmeleri çalışan üzerindeki baskıyı bir ölçüde hafifletecektir (Merton, 1957: 116).

#### **2.3.2.1.5 Aşırı Rol Yükleme**

Aşırı rol yükü, çalışanın çok fazla rol talebine sahipken bunları yerine getirmek için çok az zamanı olmasını ifade etmektedir (Coverman, 1989: 968). Rol çatışması, belirli bir zaman içinde veya aynı zamanda birbirinden farklı rollerin yerine getirilme beklentisine karşılık çalışanın birini tercih etmek durumunda kalmasını ifade ederken, aşırı rol yükünde geniş bir zamanda oldukça ağır görev seviyesi söz konusu olmaktadır (Coverman, 1989: 967; Creary ve Gordon, 2016: 3; Sieber, 1974: 567). Aşırı rol yüklemede çalışana yerine getirebileceğinin üzerinde rol gönderimi söz konusu

olmakta; belli bir zamanda yapabileceğinden çok daha fazla talepte bulunulmakta ve sorumluluk yüklenmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 272). Böylece aşırı rol yüklemeye çatışma yaratan durumu birbiri ile uyumsuz talepler değil, rolleri yerine getirecek çalışanın kendisinden beklenen bu rollere dair hissettiği zaman ve nitelik baskısı oluşturmaktadır (Mortier, 2010: 3). Böyle durumlarda çalışan zamansal olarak tüm beklentileri karşılayamayacak durumdadır; hangi rol beklentisine öncelik vermesi gerektiği konusunda çatışma yaşamaktadır.

Aşırı rol yüklemenin iki farklı türünden bahsetmek mümkündür; çalışandan beklenen birbirinden farklı çok fazla rol bulunduğu ve zaman kısıtı söz konusu olduğunda, niceliksel iş yükünden bahsedilebilir. Zaman yetersizliği olmasa dahi çalışanın kendisinden beklenen rol davranışlarını yerine getirecek yetenekten yoksun olması durumunda ise niteliksel aşırı rol yükleme mevcuttur (Baltaş ve Baltaş, 2011: 90; Katz ve Kahn, 1977: 203-204). Rol çatışması türlerinden biri sayılmamakla birlikte, aşırı iş yükünün aksine çalışanlara yüklenen rollerin yetenek, yetki, potansiyel ve beklentilerinden çok daha az veya hafif olması da çalışanların yetersiz rol yüklenmesi sonucu rol çatışması yaşamalarına sebep olmaktadır.

### **2.3.2.2 Rol Çatışmasının Nedenleri**

Örgütlerde rol çatışması, örgütün yapısı ile yakından ilişkilidir. Örgütte uygulanan iş kuralları, prosedürler, politikalar, kaynaklar, karar alma sürecine katılım gibi örgütün yapısal unsurları, çalışanların yaşayacağı rol çatışması seviyesinde belirleyici olmaktadır (Nicholson ve Goh, 1983: 148). Yönetim yapısındaki hiyerarşik düzenden kaynaklanan emir komuta zincirinin bozulması, çalışanın birden fazla üstten emir alması veya aldığı emirlerin birbiri ile uyumsuz olması, örgütlerde rol çatışmasına yol açmaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 150). Yöneticiler tarafından birbiri ile uyumsuz veya önceliklendirilmesi zor gereksinimlerin bildirilmesi, çalışanda çelişkili beklentiler yaratarak rol çatışmasına sebep olmaktadır (Peterson vd., 1995: 430). Örgütsel sınırlar içindeki koordinasyon sorumlulukları, çalışanlar, birimler ve görevler arası entegrasyon, denetleyici roller, ast-üst ilişkileri, emir-komuta zincirinin yönü ve örgütler arası sınırlar, resmi otorite derecesi ve atanan rollerin yenilik gerektirme düzeyi, çalışanda rol çatışması yaratan örgütsel unsurlar arasında sayılabilir (Miles, 1976: 21).

Çalışanın kendisine yönlendirilmiş birbiri ile uyumlu olmayan rollerden herhangi birine yönelik tercihte bulunamaması, aşırı rol yüklemesi ve rolün çalışanın kişisel özellikleri ile uyumsuzluğu da örgütsel rol çatışması sebepleri arasındadır (Biddle, 1986: 83). Kişilik özellikleri, çalışanın rol çatışmasına yönelik davranışlarını etkilemekle birlikte, role yönelik yükümlülüklerin algılanmasında da farklılık yaratan bir unsurdur (Stouffer ve Toby, 1951: 396).

Rol çatışmasına yol açan örgütsel faktörler arasında çalışanın düşük rol tatmini, örgüte ve diğer örgüt çalışanlarına güveninin azalması, çalışma ortamında aşırı stres altında olması gibi unsurlar sayılabilir (Katz ve Kahn, 1977: 209). Ayrıca çalışanın engellemeyle karşı karşıya kalması, moral seviyesinin düşük olması, kendi rol düzlemindeki diğer çalışanlarla iletişimde güçlük yaşaması da rol çatışmasının nedenleri arasındadır (Kılınç, 1991: 23; Nicholson ve Goh, 1983: 151).

Rol çatışmasına sebep olan faktörlerden bir diğeri, işin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlarla pazarlıklar, tedarik, satış ve örgütü dış çevreye karşı temsil etme gibi görevler, rol çatışmasına daha yatkın sorumluluklar barındırmaktadır. İlave olarak işin içeriğinin tekdüzeliğe aykırı bir şekilde yenilik ve yaratıcılık barındırması da rol çatışması yaratan unsurlar arasındadır (Katz ve Kahn, 1977: 212).

Çalışanın kendisine yöneltmiş rollerle ilgili olarak gereken görevleri tamamlamasını sağlayacak yeterli personelin olmaması, görevi yerine getirebilmesi için gerekliliklerin bazı örgütsel kuralları ihlal etmeyi gerektirmesi, görevini yerine getirirken dâhil olduğu grupların birbirinden çok farklı olması, örgütsel rol çatışmasını artıran unsurlardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49-50).

Örgütlerde rol çatışması, örgütsel faktörlerden kaynaklanabildiği gibi, kişisel faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Örgütlerde hem rol göndericinin hem de rol yükümlüsünün kişilikleri, demografik özellikleri ve yetkinlikleri birbirinden farklıdır ve bu farklılıklar hem rol göndericinin beklentileri ile iletişim şeklini, hem de çalışanın algısını etkileyerek rol çatışmasına yol açmaktadır (King ve King, 1990: 61; Johnson ve Stinson, 1975: 332).

Rol çatışmasına yol açan örgütsel ve kişisel faktörlerle birlikte, örgütten veya çalışanın kişisel özelliklerinden kaynaklanmayan genel unsurlar da mevcuttur.

Örgütsel iklimin dış ortamla uyumsuz olması, çevre kaynaklı rol çatışması unsurları arasındadır (House ve Rizzo, 1972a: 473). Toplumsal değişimler sebebiyle geleneksel rollerin yanında başka rollerin ortaya çıkması ve rol artışlarına bağlı olarak rol beklentilerinin artarak farklılaşması, rol çatışmasına sebep olmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 152). Toplumsal hareketliliğin birbiriyle bağdaşmayan rol davranışlarını zorunlu kılması, rollerin zamansal tutarlılığının olmaması ve değişen rollerin birbiri ile uyumsuz olması da rol çatışması yaratan genel unsurlar arasında sayılabilir (Kılınç, 1991: 23).

### **2.3.2.3 Rol Çatışmasının Sonuçları**

Rol çatışmasının hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar üzerinde büyük ölçüde etkileri bulunmakta olup bu sonuçlar örgütler için önemli maliyet etkileri olan birçok duygusal ve davranışsal işlevsizliğe yol açmaktadır (Fisher ve Gitelson, 1983: 320; Jackson ve Schuler, 1985: 17; Nicholson ve Goh, 1983: 148; Siegall, 2000: 427).

Rol çatışmasının başlıca olumsuz sonuçlarından biri, çalışanın stres seviyesini yükselterek istenmeyen örgütsel davranışlara yol açmasıdır (Miles ve Perreault, 1976: 19). Bu sonuçlar arasında kaygı, korku, mutsuzluk, umutsuzluk, düşük motivasyon, karar verme güçlüğü, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık ve düşük performans gibi unsurlar yer almaktadır (Bedeian ve Armenakis, 1981: 417; Brief ve Aldag, 1976: 468; Fisher ve Gitelson, 1983: 320; Jackson ve Schuler, 1985: 17; Miles ve Perreault, 1976: 20; Siegall, 1992: 628).

Kişi-rol çatışması, çalışanda iş doyumsuzluğuna yol açmakta, rol davranışını kendi kişisel değerleriyle bağdaştıramayan çalışan işe yönelik bıkkınlık, isteksizlik, kaytarma-kaçma gibi davranışlar gösterebilmektedir. Aşırı rol yükü, işlerin altından kalkma yönünde durumu nasıl yöneteceğini bilemeyen çalışanda moral bozucu etki yapmaktadır. Çalışanın aşırı rol yükü baskısı altında olması, özellikle işe yönelik yarattığı memnuniyetsizlik sonucu işten ayrılma niyeti geliştirme sebeplerinden birini oluşturmaktadır (Mortier, 2010: 85). Roller arası çatışma ise çalışanda örgüte yabancılaşma, güçsüz hissetme ve özgüvende azalma, örgüte ve örgütsel amaçlara bağlılıkta ve işe karşı ilgide azalmaya yol açabilir (Varol, 1990: 205).

Örgütsel rol çatışması, gösterilen çabanın yapılması gereken görevler arasında bölünmesi sebebiyle yüksek dikkat gerektirmekte ve bu sebeple çalışanın enerjisini düşürmekte, ayrıca performans gösterme yönünde yeteneklerini azaltmakta (Tuten ve Neidermeyer, 2004: 27) ve iş tatminini düşürmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). Rol çatışması, özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını artıracak şekilde tükenmişliğe yol açmaktadır (Doğan, Demir ve Türkmen, 2020: 343; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 408; Sieber, 1974: 568).

Örgütsel rol düzlemi içerisinde rol göndericisi birey ve grupların rol davranışına dair standart beklentiler içinde olması, çalışanın esnekliğini azalttığından engellenme hissi yaratmakta ve çatışma algı düzeyini artırmaktadır (Kılınç, 1991: 28).

Rol çatışması, tüm bu örgütsel sonuçların yanında, çalışanda amaçsız hale gelme ve bunalma gibi psikolojik sorunlara da yol açmaktadır. Bu psikolojik sorunlar çatışmadan kaynaklanan bir sonuç olabileceği gibi, örgütsel sorunları besleyici sebep konumunda da olabilir. Benzer şekilde örgütsel sorunlar da psikolojik sorunların besleyicisi olabilir, böylece bu iki sorun grubu iç içe bulunabilir (Varol, 1990: 207).

Rol çatışmasının örgüt ve çalışan üzerindeki çok sayıda olumsuz etkisinin yanında, örgütsel etkinliğe olumlu etkileri de mevcuttur. Van Sell, Brief ve Schuler (1981: 61), rol çatışmasının çevresel değişikliklerin olduğu ortamda, örgütün çevresi ile uyumuna katkıda bulunabileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Sieber (1974: 574-575), aşırı rol yükünün belli bir ölçüde kalmak kaydı ile çalışana vazgeçilemezlik hissiyle ego tatmini ve karşılıklılık normu dikkate alındığında daha fazla statü, hak ve ayrıcalık sağlayacağını belirtmektedir. Aşırı rol yükü, aynı zamanda sosyal yatırımları çeşitlendirmeyi sağlayan geniş bir rol yelpazesıyla birlikte başka kaynaklar da sunduğundan; başarısızlıklarını telafi etmek, takdir görmek ve performansını artırmak için çalışana alternatif imkânlar yaratmaktadır. Tüm bunlarla beraber rol çatışması; zihinsel sağlığa katkıda bulunmakta, farklı bakış açılarına yönelik tolerans sağlamakta, çok sayıda bilgi kaynağına ulaşmaya imkân vermekte ve çalışana rollerine yönelik esneklik sağlamaktadır (Jones, 1993: 137; Sieber, 1974: 569).

#### 2.3.2.4 Rol Çatışması ile Başa Çıkma Yöntemleri

Rol çatışması, örgütsel etkinliği azaltan unsurların başında gelmektedir. Genel olarak örgüt, bir davranış düzlemidir ve bu düzlemde çok sayıda statü ve bu statülere bağlı rol davranışları bulunmaktadır. Bireysel olarak çalışanlar, rol çatışmasını bir role veya diğerine uyacak biçimde seçim yapma, kısmen her iki role de uyarak uzlaşma veya hiçbirine uymayarak çatışmayı önleme yönünde davranış sergilemektedir. Bu noktada durumsal farklılıklar, bireysel farklılıklar ve çalışanın kişisel özellikleriyle tutumları, çatışmayı çözmeye yönelik davranış tercihinde etkili olmaktadır. Çalışan, rol tercihinde kişisel ihtiyaçları ve rol beklentileri ile uyumlu olan, kendisine meşruiyet sağlayacağını düşündüğü role öncelik verecektir (Getzels ve Guba, 1954: 173; Jones, 1993: 136). Rol çatışmasını gidermek için öncelikle örgütte var olan rol davranışları, dengeyi sağlamak amacıyla statüler ile ters düşmeyecek biçimde düzlemin genel yapısı ile uyumlu olmalıdır. Örgüt içi kuralları açık, net bir hale getirmek ve iyi bir kontrol mekanizması kurmak gereklidir. Çalışana yeteneklerine uygun roller verilmeli, çalışanın benimsediği rol davranışı yerine rol alanına uygun davranışı sergilemesi yönünde kontrole olanak sağlayan bir ilişkiler sistemi kurulmalıdır. Bir rol alanı içindeki çatışmanın, diğer rollerin olması gerektiği gibi gerçekleşmesini engellememesini teminen örgüt faaliyetlerinin birbiri ile uyumlu olması esasına uyulmalıdır (Erdoğan, 1994: 92-93).

Örgütlerde rol çatışmasını azaltmanın yollarından biri, rol belirsizliğini ortadan kaldırma yönünde beklenen davranış ile ilgili olarak üstleri tarafından rol yükümlüsüne daha net bilgiler verilmesidir (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014: 236; Ivancevich ve Matteson, 1980: 20). Çalışana aynı işe yönelik birbiri ile çelişmeyen ve birbirinden uyumsuz davranışlar gerektirmeyen rol taleplerinin yönlendirilmesi, çalışanın yaşadığı rol çatışmasını azaltacaktır (Bedeian ve Armenakis, 1981: 423).

Örgütlerde hiyerarşik düzensizlikten kaynaklanan rol çatışmasını engellemek için emir komuta zincirinin daha etkin kontrol ve koordinasyonla açık ve net bir şekilde ortaya konması gerekmektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 150).

### 3 İŞ STRESİ

#### 3.1 Stres Kavramı

Günlük yaşamın önemli bir parçası olan stres, çağın en önemli sorunlarından biri durumundadır. Küreselleşmeyle birlikte, hayatın her alanında görülen hızlı değişim, yenilikler, artan ve farklılaşan ihtiyaçlar, değişimin getirdiği belirsizlik gibi unsurların her biri bireylerde strese sebep olabilmektedir. Bu ve benzeri stres unsurları, iş ortamında da etkisini devam ettirmekte, ayrıca yüksek verimlilik beklentisi, rekabetçi ortam, yetki ve sorumluluklar, zaman baskısı gibi örgütsel hayatın beklentileri de devreye girmektedir. Tüm bu genel stres unsurlarına, yapılan işe veya örgüte özgü stres unsurlarının da eklenmesi sonucu iş hayatında stresten kaçınmak nerede ise olanaksız bir hal almaktadır. Stresör olarak da ifade edilen tüm bu stres unsurlarından kaçınamayan ve bu unsurlar altında çevreye sürekli uyum sağlaması gereken çalışan, bu uyaranlara fizyolojik ve psikolojik olarak tepki vermektedir.

Latince "baskı yapmak, zorlamak" anlamına gelen "stringere" fiilinden türetildiği varsayılan stres kavramı, ilk olarak fizik, tıp ve biyoloji alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. Kavramın psikoloji alanında "sıkıntı, endişe, gerginlik, duygusal çöküntü, benlik tehdidi" gibi çok sayıda terim yerine kullanılacak şekilde yaygınlaşması, 1950'li yıllarda olmuştur (Baltaş ve Baltaş, 2011: 307). Fizyolojist Walter Cannon, 1915'de terimi "savaş ya da kaç" tepkisini ifade etmek için kullanmış, daha sonra kavramı organizmanın fiziksel uyaranlara ve zorlanmalara verdiği cevap şeklinde ele almaya başlamıştır (Beehr ve Franz, 1987: 6). Stres, davranışsal bağlamda ilk olarak fizyolojik stres konusunun önemli araştırmacılarından Hans Selye tarafından kavramsallaştırılmıştır. Selye, stres konusunu 1925'te incelemeye başlamış ve 1930'larda stresi, "vücudun kendisine yapılan istenmeyen herhangi bir talebe verdiği tepki" şeklinde tanımlamıştır (Selye, 1976: 137).

Stresi fizyolojik alandan bilişsel alana odaklanacak şekilde ele alan Lazarus (1966), stresörlerin bireyde stres yaratabilmesi için önce bir stres unsuru olarak algılanmaları gerektiğini vurgulayarak stresi birey-çevre arasında süreç ve ilişki odaklı olarak ele almıştır (Lazarus, 1966'dan akt. Stanton vd., 2001: 866; Schuler, 1980: 211). Böylece stres, örgütsel davranış alanında yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Stanton vd., 2001: 866).

Stres, bireyin içinde bulunduğu ortam ve koşulların etkisi ile söz konusu koşullara bedensel ve düşünsel uyum için harekete geçmesidir (Eren, 2017: 292). Bireyin çevreden gelen etkilere uyum sağlamasını gerektiren ve bireyde gerilim yaratan değişiklik biçiminde açıklanan stres, çevrenin tehdit edici durumlarına verilen duygusal ve fiziksel tepki şeklinde ifade edilebilir (Güney, 2018: 326; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 263). Ivancevich ve Matteson (1980: 6-9), stresi "birey üzerinde fiziksel veya psikolojik etki oluşturan herhangi bir dış faktör sonucu meydana gelen ve bireysel özellikler veya psikolojik süreçle ortaya konan uyum tepkisi" olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda stresin ortaya çıkışının iki temel unsurundan birinin durumsal ve çevresel olaylar, diğerinin ise bireyin algısını etkileyen psikolojik ve fiziksel özellikleri olduğu söylenebilir (Lazarus ve Launier, 1978: 293). Organizmanın fiziksel ve zihinsel sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan stres (Baltaş ve Baltaş, 2011: 23), bireyin tehdit altında hissettiği etken ve koşullar karşısındaki dengesizlik hali ile bu etkenlerin kendisini kapsamaktadır (Güney, 2018: 326). Böylece stres, bireye yönelik talepler ile bireyin bu taleplere cevap verme yeteneği arasında algılanan belirgin bir tutarsızlığın olduğu bir durumu ifade etmektedir (Rabin, Feldman ve Kaplan, 1999: 159). Bireylerin stres karşısındaki dayanma gücü ve stresle baş etme yetkinlikleri birbirlerinden farklılık göstermektedir (Lazarus vd., 1985: 775). Stresten etkilenme derecesi ve stres oluşturan unsurlara verilen tepki seviyesi; gerilim yaratan durumun birey için önemi, meydana geliş hızı veya sürekliliği, paylaşılma seviyesi ve bireyin kişiliği gibi faktörlere bağlıdır (Howell, Bellenger ve Wilcox, 1987: 72; Lazarus, 1974: 326; Lazarus vd., 1985: 775). Bununla birlikte stres dinamik bir olgudur, stres yaratan durumun önemi bireyin ihtiyaç ve değerlerine bağlıdır, bu ihtiyaç ve değerler zaman içinde değişebileceğinden, birey için bugün önemli olan, yarın aynı potansiyel önemde olmayabilir (Schuler, 1980: 192). Birey, stres unsuru ile karşılaştığında, ilk bilişsel değerlendirmede durumun zarar, tehdit ve faydalarını, ikincil değerlendirmede ise mevcut başa çıkma kaynakları ve seçenekleri doğrultusunda üstesinden gelme, önleme veya olası faydayı artırma yönünde yapabileceklerini ortaya koymaktadır. Böylece birey, değerlendirme sonucunda stresle başa çıkma yönünde durumu değiştirme, kabul etme veya kaçınma seçeneklerinden uygun olana odaklanmaktadır (Folkman, 2010: 901; Folkman ve Lazarus, 1980: 223; Folkman vd., 1986: 993).

Stres genellikle olumsuz çerçevede değerlendirilmekle birlikte, bireyi motive ederek harekete geçirici bir yönü de bulunduğundan olumlu olarak değerlendirildiği durumlar da mevcuttur. Böylece stres, esasen mutlaka kaçınılması gereken bir olgu değildir (Selye, 1976: 137). Yapıcı stres olarak adlandırılan bu durumun çalışanlar açısından olumlu sonuçları bulunmaktadır. Burada önemli olan, stresin derecesi ve düzeyi olup, kaçınılmasına gerek bulunmayan ve yıkıcı düzeyde olmayan belli seviyedeki stres, bireyi motive ederek harekete hazır hale getirmekteyken, bu seviyenin artarak stresin yıkıcı hale dönüşmesi, bireye zarar verici bir hal almaktadır.

### 3.1.1 Stresin Özellikleri

Stres kavramı ile ilgili olarak yapılan tanımlar incelendiğinde, stresin genel özellikleri, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Stres, çok yönlü bir olgudur. Stresin temel yapısı; istekler, tepkiler ve gerçekleşen sonuçlar örüntüsü içerisinde oluşmaktadır. Bireyin stresli durumlar karşısında verdiği tepki, stresörlerin kapsamı da dâhil olmak üzere çok çeşitli faktörlere bağlıdır (Rabin, Feldman ve Kaplan, 1999: 159). Bireylerin karşılaştığı stres yaratıcı durumlar birbirinden farklı olup, stres kaynakları aynı olsa bile, kişiye ve duruma göre değişkenlik gösteren algılar sonucunda stres; bireyi etkileme yönüne ve seviyesine bağlı olarak, istenilen veya istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır (Lazarus, 1993: 4).

2. Toplumsal yaşamda olumlu veya olumsuz nitelikte birçok farklı unsur, bireyin stres yaşamasına yol açtığından, stres kaçınılmaz bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu durumun en çarpıcı örneği olan ve günümüzde tüm dünyada önemli etkileri devam eden Covid-19 pandemisi, tüm insanlığı etkilemekte olup, geleceğe yönelik yaşanan belirsizlik ortamı ve zorlu şartlar altında pandeminin yarattığı stresin etkilerinden kaçınmak mümkün görünmemektedir.

3. Stres, bireyin amaçları ve isteklerine ulaşma yönünde çabalarken karşılaştığı kısıtlar ile ilgilidir. Bu bağlamda stres, bireylerin öznel öngörülerini ve değerlendirmeleri ile oluşmaktadır (Motowidlo, Packard ve Manning, 1986: 619; Wallace vd., 2009: 254). Bazı durumlarda birey, amaçlarını gerçekleştirdiğini ve başarıya ulaştığını düşünürken, aynı sonuç başkaları tarafından başarısızlık olarak

nitelendirilebilmekte ve böylece birey başarılı olduğunu düşünmesine rağmen yoğun bir stres yaşayabilmektedir (Aktaş, 2001: 28).

4. Stresinin örgütsel yaşamda çok büyük bir yeri bulunmaktadır. Örgütün performansı ve başarısı, çalışanın iş ortamında karşı karşıya kaldığı stresin bir sonucu olarak ulaştığı sonuçlarla direkt ilişkilidir (Danna ve Griffin, 1999: 374-375).

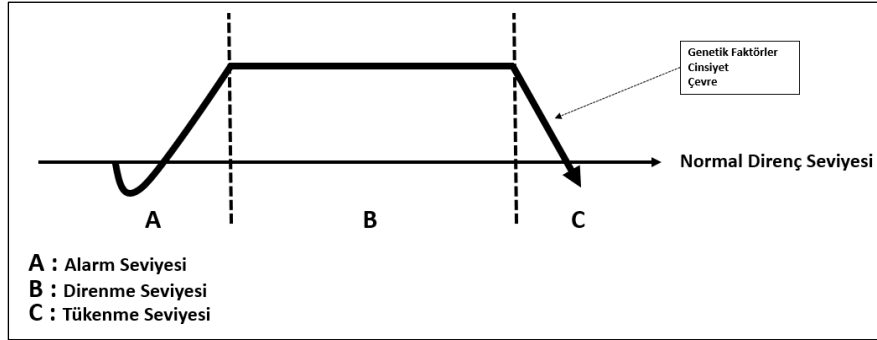
5. Stres, bireyleri fizyolojik, psikolojik ve davranışsal yönde etkileyen bir unsurdur (Beehr, Franz, 1987: 6). Kişilik özelliklerine göre stresten psikolojik olarak farklı yönde ve seviyede etkilenen birey, durum karşısında farklı fiziksel tepkiler vermektedir (Lazarus, 1993: 2). Bu durum çalışma psikolojisi açısından değerlendirildiğinde, bireyin verdiği tepkinin iki yönlü olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki çevresel şartların tekrar düzenlenmesine yönelik eylemler gerektiren sorun çözme odaklı tepki, diğeri ise bireyin bilişsel değerlendirme süreçleri bağlamında gerçekleştirdiği duygu düzenleme odaklı tepkidir (Lazarus, 1985: 400).

### **3.1.2 Stresin Evreleri**

Selye (1975: 20), vücudun stres faktörlerine karşı belli tepkiler verdiğini ve verilen bu tepkilerin stresin türüne göre istikrarlı olduğunu tespit etmiştir. Herhangi bir talep karşısında fizyolojik tepki; aktif şekilde direnme yoluyla veya pasif şekilde kaçma veya katlanma yoluyla verilmektedir. Stresörler karşısındaki kayıtsızlık sırasında stres seviyesi oldukça düşük olmakla birlikte, hiçbir zaman sıfıra inmemektedir çünkü bu seviye ölümdür. Uyarılardan yoksun olma veya aşırı uyarana maruz kalma durumları soruna yol açabilmekte olup, her iki durumda da fizyolojik stres devrededir fakat bu durum her zaman olumsuz bir sonuca yol açmamaktadır (Selye, 1975: 20-21).

Stres karşısında bireyin gösterdiği psikolojik reaksiyon, Selye tarafından "Genel Adaptasyon Sendromu" olarak kavramsallaştırılmış üç aşamalı bir süreçle gerçekleşmekte olup bu aşamalar alarm, direnç ve tükenmedir (Selye, 1975: 26). Selye, bu aşamaları insan hayatının aşamalarına benzetmektedir; alarm aşaması çocukluk dönemidir, düşük direnç mevcuttur ve tepki verilecek çok sayıda uyarana vardır. Direnç dönemi yetişkinlik dönemine benzer, uyarılara karşı adaptasyona yönelik direnç artmaktadır. Tükenme aşaması ise yaşlılıktır, geri dönülemez uyum

kaybı vardır çünkü vücudun adaptasyon enerjisi sınırsız değildir ve sonunda tükenmektedir (Selye, 1976: 139).



Şekil 3-1 Genel Adaptasyon Sendromu  
Kaynak: Selye, 1975: 27

### 3.1.2.1 Alarm Evresi

Bu evre, stres unsurlarının birey tarafından ilk olarak algılandığı aşamadır, fizyolojik değişiklikler ilk olarak bu aşamada meydana gelmektedir (Lazarus, 1974: 323). Bu aşama, bireyin bir stres unsuruna ilk olarak maruz kalmanın karakteristik özelliklerini gösterdiği safha olup, direnç azalmakta ve strese yol açan etken yeterince güçlüyse (şiddetli derecede yanıklar, aşırı sıcaklıklar) ölümle dahi sonuçlanabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2011: 27; Selye, 1975: 27; 1976: 138).

Alarm aşaması, bireyin fiziksel olarak korunmaya hazır ve vücudun doğal enerjisiyle savunma kaynaklarının aktif olduğu evredir ve stresin diğer aşamalarına göre genellikle daha kısa sürmektedir (Colligan ve Higgins, 2006: 91). Bu aşamada baştaki direnci azaltan şok ve buna karşılık savunma mekanizmasını devreye sokan karşı şok safhası bulunmakta ve aşama otomatik olarak gerçekleşmektedir. Alarm aşamasında bireyin göz bebeklerinde büyüme, yüz renginde değişiklik, kalp atışlarında hızlanma, kan şekerinin yükselmesi, damarlarında büzülme ve midesinin salgıladığı asit oranında artma gibi fiziksel değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Birey bu aşamada kaçma ya da beklenmeyen durumla mücadele etme yoluna gitmektedir (Aktaş, 2001: 30).

### 3.1.2.2 Direnç Evresi

Bu aşamada, stres yaratan durum süreklilik gösteriyorsa ve reaksiyon, stres unsurlarının yarattığı koşullara uyum sağlama yönünde ise direnç oluşmaktadır (Selye,

1976: 139). Alarm aşamasında otomatik fonksiyonlar olarak görülen fiziksel işaretler düşmekle birlikte, strese dirence yönelik olarak normalin hâlâ bir miktar üzerinde gerçekleşmekte, direnç seviyesi ise olması gereken seviyenin üzerine çıkmaktadır. Böylece vücut stresörlere uyum sağlamaya ve direnmeye başlamaktadır. Bu sürecin uzunluğu, ilk adaptasyon seviyesine ve stresörün yoğunluğuna bağlıdır (Selye, 1975: 27). Stres yaratan duruma verilen reaksiyonun durumla orantısız olması, direnci stresörlerden daha zararlı hale getirebilmektedir (Lazarus, 1974: 323).

Birey, bu süreçte geliştirdiği dirençle birlikte stresi yenmeyi başarabilir. Bireyin stresi yenmede başarısız olması durumunda ise yoğun ve sürekli gerilim altında savunması zayıflayabilir ve son aşama olan tükenmeye geçebilir (Aktaş, 2001: 30).

### **3.1.2.3 Tükenme Evresi**

Tükenme aşamasında vücut, alıştığı stres etkenine çok uzun süre maruz kalması sebebiyle daha fazla mücadele edemez ve sonunda adaptasyon için sarf ettiği enerjisi tükenir; çünkü bir organizmanın adaptasyon enerjisi veya uyarlanabilirliği sonsuz değildir (Selye, 1976: 139). Bu safhada alarm evresinde gösterilen otomatik fiziksel tepkiler tekrar ortaya çıkmakta ve geri döndürülemez bir hal almakta (Selye, 1975: 27), vücudun savunmaya yönelik tepkisi neredeyse etkisiz kalmaktadır (Colligan ve Higgins, 2006: 91). Bu aşamada bireyde uykusuzluk, baş ve göğüs ağrısı, öfkeyi kontrol etmekte güçlük, iç sıkıntısı, depresyon, çaresizlik ve yalnızlık hissi, cesaretsizlik, şüphencilik, engellenme hissi gibi etkiler görülür. Bu evrede ayrıca motivasyonda düşüş, benlik saygısında azalma, diğer bireylerle empati kuramama, kişiler arası ilişkilerde sorun yaşama, odaklanmada güçlük, yorgunluk gibi durumlar, sıklıkla yaşanan olumsuzluklardır (Aktaş, 2001: 30).

## **3.2 İş Stresi Kavramı**

İş yaşamı ve çalışma ortamı, çalışanda stres yaratan temel faktörlerin başında gelmektedir. Günümüz şartlarında, bir örgütün rakiplerinden önde olmak ve rekabetteki gücünü korumak için çalışan verimliliğini her zaman mümkün olduğunca yüksek seviyede tutması gerekmektedir. Çalışma yaşamında yaşanan stresin çalışanın verimliliği üzerinde büyük etkisi bulunmakta olup, bu etki sonucu azalan bireysel

performansa bağılı olarak örgütün genel anlamda üretim düzeyinin nitelik ve nicelik olarak düşmesi, örgütün performansını doğrudan etkilemektedir.

İş stresi, "çalışan ve çalışanın iş çevresi arasındaki uygun olmayan ilişkiler" şeklinde tanımlanmaktadır (Beehr ve Newman, 1978: 666). Lazarus (1993: 3), iş stresini bireyden kaynaklanan, kendisine yönelmiş dayanma gücünü aşan ilişkilerin toplamı olarak ifade etmektedir. Kavram, çalışanın dâhil olduğu, isteği ve kontrolü dışında gerçekleşen olumsuz örgütsel süreçler sonrası oluşan psikolojik ve fizyolojik durum olarak tanımlanabilir (Parker ve DeCotiis, 1983: 164). Genel bir tanımla örgütsel stres, çalışanın işyerinde yaşadığı bireysel, örgütsel veya farklı nedenlerle yaşadığı stres olarak ifade edilebilir.

İş stresinin toplumsal koşullara, örgütün yapısına, çalışanın başarıma isteği ve potansiyeli ile stres karşısındaki toleransına bağılı olduğu dikkate alındığında, çok boyutlu bir yapıda olduğu, çeşitlilik ve değişkenlik arz ettiği görülmektedir (Aktaş, 2001: 26; Efeoğlu, 2006: 22).

Bazı meslekler, diğerleri ile kıyaslandığında çalışanlar üzerinde daha fazla stres yaratmaktadır (Chen, Lin ve Lien, 2011: 1327; Kim, 2016: 25). Özellikle bazı işlerin çalışanlar üzerinde yüksek seviyede stres yarattığı yapılan fiziksel ölçümlerle ortaya konmuştur (Beehr ve Newman, 1978: 686). Her mesleğin kendine özgü çalışma koşulları sebebiyle çalışanlar birbirinden farklı sorunlarla karşılaşmakta ve böylece yaşadıkları iş stresi kaynakları da farklılaşmaktadır. İş stresinin çalışanları etkileme derecesi de farklılık göstermekte olup, işinde başarıma arzusu yüksek bir çalışan, yaşadığı iş stresinden motive olurken, aynı koşullar altında bulunan diğer bir çalışanın tepkisi saldırganlık, olumsuz duygular hissetme, olumsuz iş davranışları sergileme, iş yapmada isteksizlik şeklinde ortaya çıkabilir (Akgemci, 2010: 302). Bu nedenle stres faktörlerini tüm meslekleri kapsayacak biçimde ele almak ve genelleme yaparak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Her mesleğin kendine has özelliklerine, mevcut duruma ve ortama bağılı olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilecek stres unsurlarını tanımlamak ve bu unsurların yarattığı olumsuzlukları giderecek yöntemleri belirlemek daha faydalı sonuçlara ulaşmayı sağlayacak bir yaklaşım olacaktır (Işıksan, 1999: 44).

İş stresi araştırmacıları tarafından sıklıkla benimsenen yaklaşımlardan biri olan sosyal rol kuramı, çalışma koşullarına dair çalışanların subjektif algıları ile objektif

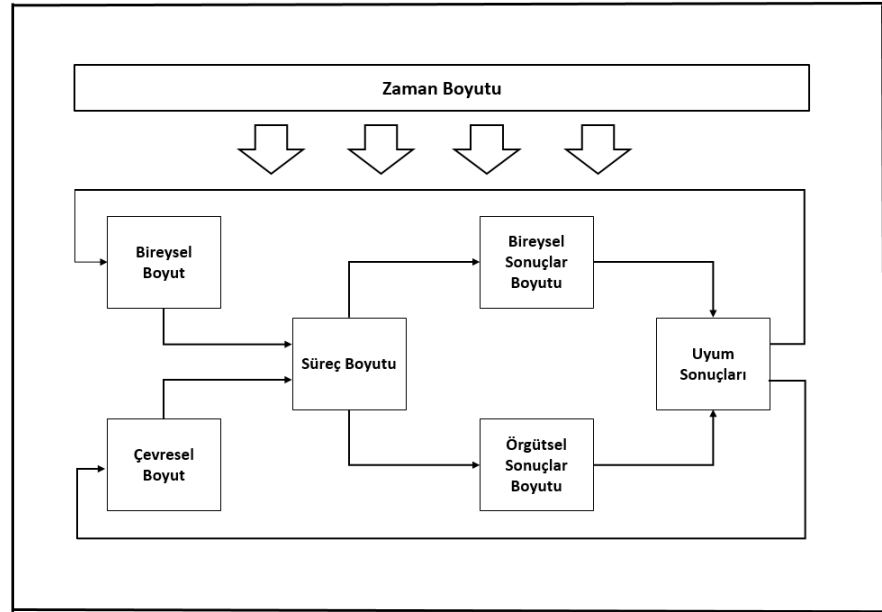
çalışma koşullarını birlikte ele almakta ve karmaşık örgütsel yapılarda iş stresinin kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır. Diğer bir yaklaşım olan sistem kuramında ise çalışan; beceri ve yetenek, yetkinlik, yetki ve kaynaklarında var olan eksiklikler nedeniyle kendisine yöneltilen iş taleplerini karşılayamadığında iş stresi ortaya çıkmaktadır (Folkman vd., 1986: 993).

### **3.3 İş Stresi Modelleri**

İş stresi, araştırmacılar tarafından ortaya konan çeşitli modellerle kuramsallaştırılmış olup, örgütsel hayatta stres kaynaklarının gösterdiği çeşitlilik sebebi ile çok sayıda model ortaya konmuştur. Bunlar arasında en bilinenleri, Beehr ve Newman'ın (1978) İş Stresi Genel Modeli, Karasek'in (1979) Talep ve Kontrol Modeli, Siegrist'in (1986) Yüksek Çaba-Düşük Ödül Modeli, Caplan'ın (1987) Kişi-Çevre Uyum Modeli ve McGrath'ın (1970) İş Stresi Modeli'dir.

#### **3.3.1 Beehr ve Newman'ın (1978) İş Stresi Genel Modeli**

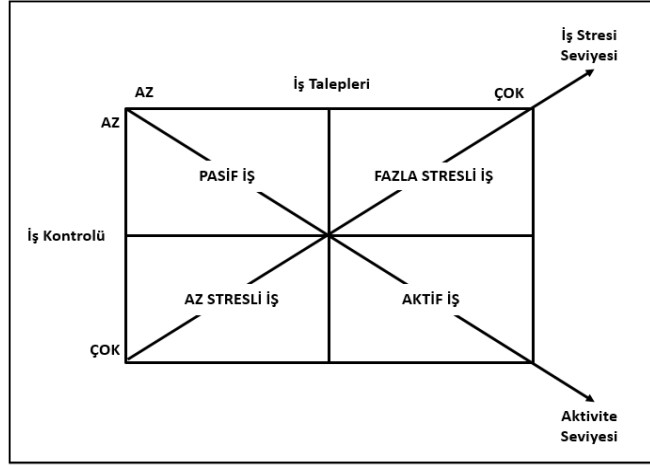
Model, çok sayıda iş stresi modelinin incelenmesi sonucu oluşturulmuştur ve kapsayıcı özelliği nedeni ile "Genel Model" olarak isimlendirilmiştir. Model, iş stresini bireysel ve örgütsel boyutları kapsayacak biçimde süreç sonuçları ile bireysel ve örgütsel boyutları kapsayacak biçimde uyum sonuçları şeklinde ele almaktadır. Bireysel boyut, kişisel özellikleri ifade etmekte olup, çevresel unsurlar ile etkileşim halindedir ve bu iki unsur birbirini etkileyerek süreç sonuçları boyutunu oluşturmaktadır. Süreç boyutu, çalışanın durumlar karşısında verdiği tepkileri oluşturmakta, bu tepkiler ise bireysel ve örgütsel bazı sonuçlara yol açmaktadır. Uyum sonuçları boyutu, iş stresinin olumsuz etkilerini azaltmak ve faydayı artırmak yönünde alınacak bireysel ve örgütsel önlemleri ifade etmektedir (Beehr ve Newman, 1978: 617).



Şekil 3-2 Beehr ve Newman'ın İş Stresi Genel Modeli  
Kaynak: Beehr ve Newman, 1978: 676

### 3.3.2 Karasek'in (1979) Talep ve Kontrol Modeli

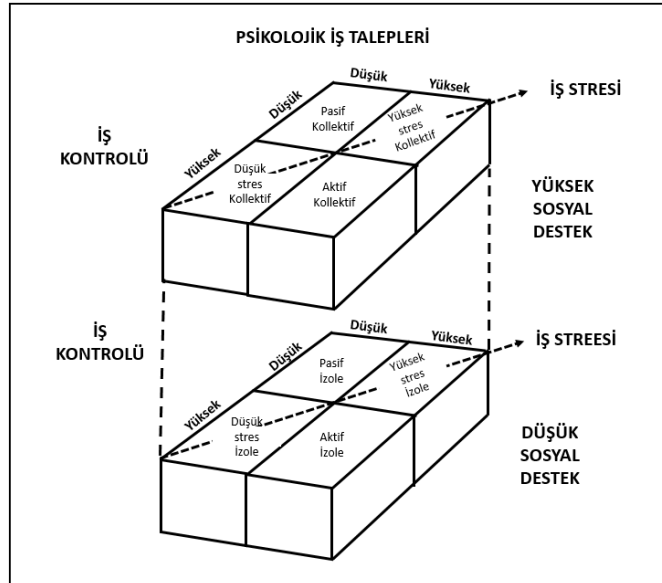
Karasek'in (1979) talep ve kontrol modeli, iş stresini işe yönelik talep ve kontrollerle ilişkilendirmektedir. Modele göre kontrolün düşük ve talebin yüksek olduğu işler, çalışanda iş stresi yaratmaktadır (Barnett ve Brennan, 1995: 260). Modelde yer alan iş kontrolü; çalışanın beceri seviyesi ve karar yetkisini kapsayan takdir yetkisini göstermekte, iş talepleri ise işin yapısal özelliklerini ve zorluk derecesini vurgulamaktadır (Noblet ve LaMontagne, 2006: 348; Van der Doef ve Maes, 1998: 910). Modelde iş taleplerinin ve kontrolün yüksek olduğu durumlar aktif iş, zıt durumdaki işler ise pasif iş olarak nitelendirilmektedir. Aktif işte çalışan, yüksek sorumluluk yüklenmekte ve stresle baş edebilmek için yeni davranışlar geliştirmekte, pasif işte ise performans düşmekte ve problem çözme etkinliği azalmaktadır. Bileşik ölçü, iş bittiğinde ortaya çıkan iş stresidir. Çalışana yöneltilen iş taleplerinin fazla ve kontrolün düşük olduğu durumlarda çalışanın iş stresi seviyesi artmakta, yapılan işte talebin az ve kontrolün yüksek olduğu durumlarda ise stres seviyesi düşmektedir. Yüksek kontrol ve makul iş talebi seviyesini içerecek biçimde yeniden tasarlanacak iş süreçleri, örgütsel çıktılarda artış sağlanmasında etkili olmaktadır (Karasek, 1979: 285-288).



**Şekil 3-3** Karasek'in Talep ve Kontrol Modeli  
Kaynak: Karasek, 1979: 288

Modele Johnson ve Hall (1988: 1336) tarafından üçüncü bir boyut olarak sosyal destek eklenmiş ve model bu haliyle Talep-Kontrol-Destek Modeli olarak genişletilmiştir.

Sosyal destek boyutu eklenmiş yeni modelde, iş talebi yüksek iken iş kontrolünün ve sosyal desteğin düşük olduğu işler, iş stresinin en yüksek olduğu durumu ifade etmektedir. Modelde çalışana yöneltilmiş araçsal ve sosyo-duygusal desteğin birbirinden ayrıştığı, çalışma ortamındaki düşmanlığın ise sosyal destek eksikliğinin bir ölçütü olduğu ortaya konmuştur.

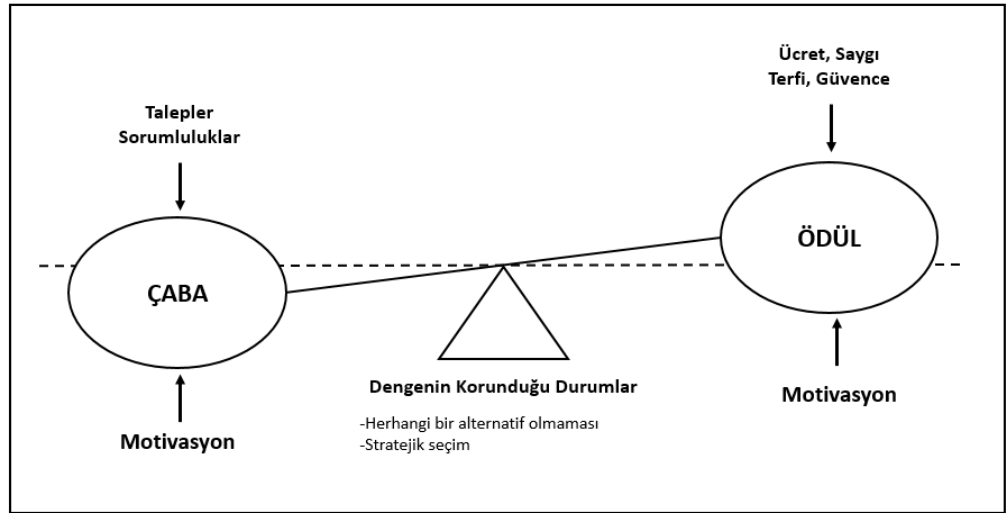


**Şekil 3-4** Talep-Kontrol-Destek Modeli  
Kaynak: Johnson ve Hall, 1988: 1336

### 3.3.3 Siegrist'in (1986) Yüksek Çaba-Düşük Ödül Modeli

Siegrist (1986) tarafından geliştirilen modelde çaba, çalışana yöneltilen taleplerle ilgili yükümlülükleri, ödül ise yükümlülükler karşılığında sunulan ücret, itibar, terfi ve iş güvenliği kazanımlarını ifade etmektedir.

Model, sosyal ve psikolojik unsurların çalışanlar üzerindeki etkisine odaklanarak stresi sosyal karşılıklılık bağlamında ele almaktadır. Sosyal karşılıklılık, normlara dayalı karşılıklı iş birliği yatırımlarıdır. Çaba, sosyal sözleşmeler karşılığında harcanmaktadır ve ilgili ödüllerle eşitlendiği bir geri dönüş beklentisi bulunmaktadır. Bu normların ihlalinin kaynaklanan başarısız eşleşme, çalışanın sağlığını tehdit etmekte, güçlü olumsuz duygular ve tepki yaratmaktadır. Bununla beraber bu dengesizlik, alternatifin bulunmadığı durumda stratejik nedenlerle kabul edilmektedir. Modele göre, yüksek çaba karşılığında alınan düşük ödül, çalışanda tekrarlayan olumsuz duygulara ve sürekli stres tepkilerine yol açmakta, uygun sosyal ödüller ise olumlu duygular yaratarak çalışanı teşvik etmektedir (Siegrist, 2012: 3).



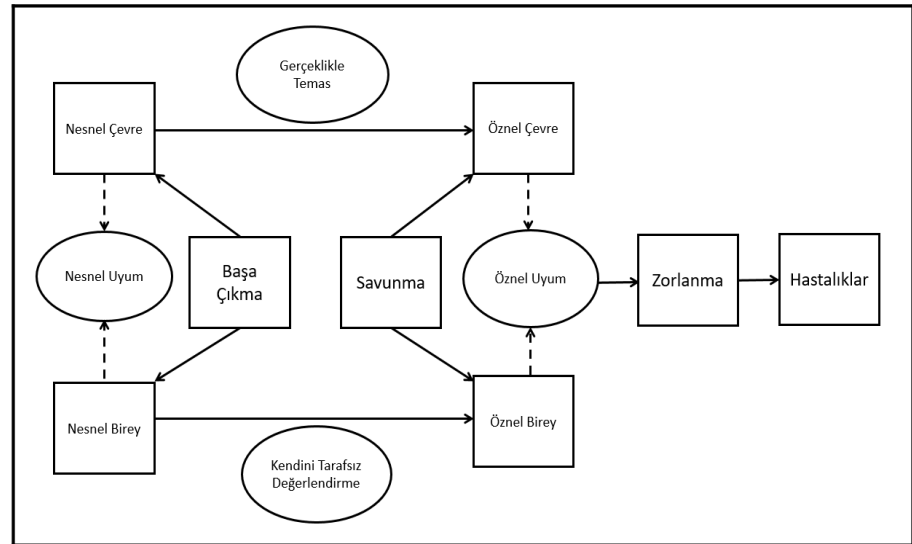
Şekil 3-5 Siegrist'in Yüksek Çaba-Düşük Ödül Modeli  
Kaynak: Siegrist, 2012: 3

### 3.3.4 Caplan'ın (1987) Kişi-Çevre Uyum Modeli

Harrison'dan (1978) uyarlanan model, stresin birey ve çevre arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığını öne sürmekte olup, bireysel beklentiler ile çevresel imkânları uyum perspektifinde ele almaktadır. Modelde, birey ve çevre arasındaki karşılıklı nedensellik, öznel ve nesnel bağlamda incelenmektedir. Nesnel birey ve

çevre, öznel birey ve çevreyi etkilemektedir. Nesnel birey, bireyin niteliklerinin gerçekte ne olduğu, öznel birey ise bireyin kendi niteliklerine yönelik algısını ifade etmektedir. Nesnel çevre, fiziksel ve sosyal durumlarla olayları tanımlarken, öznel çevre; bireyin algıladığı durum ve olayları ifade etmektedir (Harrison 1978'den akt. Caplan, 1987: 249).

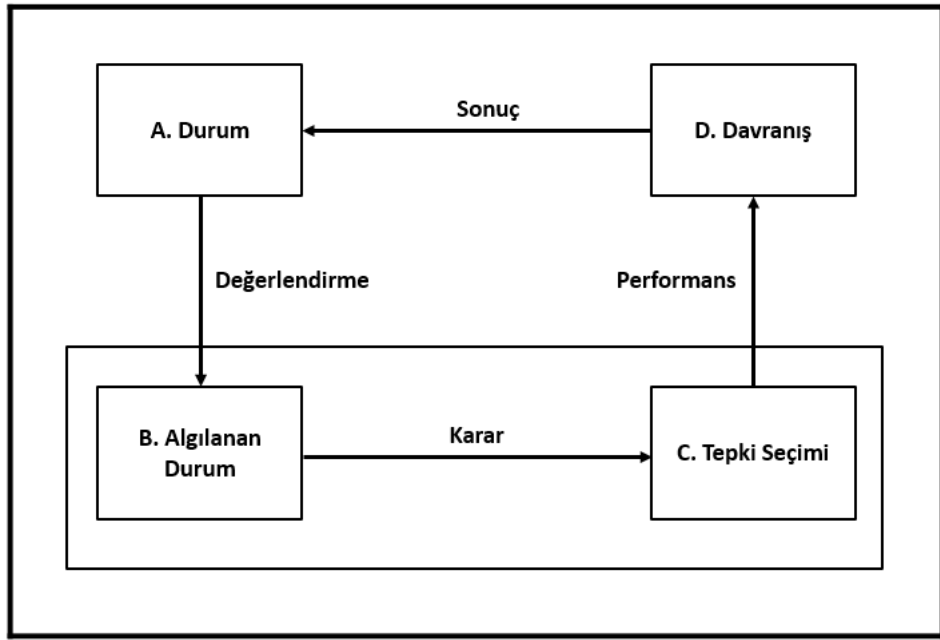
Modele göre iş çevresi çalışandan birtakım taleplerde bulunurken, karşılığında birtakım olanak ve ödüller sunmaktadır. Çalışanın kişisel değerleri ile örgütsel değerler arasında var olduğunu düşündüğü benzerlik, çevreye uyum göstermesini sağlamaktadır. Talep ve kazanımlar arasındaki uyumsuzluk, çalışan için bir zorlanma unsurudur. Çalışanın yetenek, ihtiyaç ve beklentileri ile buna karşılık elde ettiği kazanımların uyumsuzluğu, çalışan üzerinde baskı unsuru oluşturmakta ve strese yol açmaktadır (Edwards, Caplan ve Harrison, 1998: 4). Psikolojik sözleşmeye uyumsuzluk halinde bireyin beklenti ve ihtiyaçlarında, çevrenin ise talep ve çalışana sunduğu olanaklarda uygun yönde değişikliğe gidilmesi yolu ile uyum sağlanabilir. Benzer şekilde çalışanın yetenek ve becerilerini artıracak yönde eğitim, orantılı iş yükü, iş zenginleştirme, katılımcı karar verme politikaları, yüksek düzeyde rehberlik sağlama, birey çevre uyumuna yönelik uyumsuzluğu azaltacak örgütsel alternatiflerdir (Caplan, 1987: 250).



**Şekil 3-6** Caplan'ın Kişi-Çevre Uyum Modeli  
Kaynak: Caplan, 1987: 250

### 3.3.5 McGrath'ın (1970) İş Stresi Modeli

McGrath (1976) tarafından geliştirilen model, çevreden gelen taleplerle bireyin algısı arasında eşitsizlik olduğu fikrinden yola çıkmaktadır. Model; stresin kaynağı olan durum, bu durumun bireyin algı düzeyine göre üzerinde bıraktığı etki, bu etki sonucu davranışı şekillendiren tepki ve sonuçta gerçekleşen davranış ilişkisini içermektedir. Çalışanlar, özellikleri gereği sürekli stres yaşayabildiği gibi, yakın tarihli belli olaylar ve durumlar karşısında da durumsal kaygı yaşamaktadır (Beehr ve McGrath, 1992: 8). Modelde iş stresi yaratan unsur bir durumu ifade etmektedir. Birey, bir durum karşısında nasıl bir tepki vermesi gerektiğini anlamak için durumu algı sürecinden geçirecek, algısı doğrultusunda alternatiflerinden uygun olanı karara dönüştürerek duruma kararla uyumlu yönde tepki verecektir. Tepki, bireyin davranış şeklini belirleyecek ve duruma yönelik bir sonuç oluşacaktır. Algılanan durum karşısında verilen tepkiye bağlı davranış, olumsuz bir sonuç yarattığında, birey üzerinde stres oluşacaktır (Beehr ve Newman, 1978: 684).



Şekil 3-7 McGrath'ın İş Stresi Modeli  
Kaynak: Jex ve Crossley, 2005: 575

### 3.4 İş Stresi Kaynakları

Çalışma yaşamında birçok psikolojik ve sosyal faktör strese yol açmakta olup, bu faktörler arasında örgütün yapısı ve iklimi, politikaları, süreçleri, işin yapısı,

özellikleri, içeriği ve gerekleri, fiziksel şartları, rol özellikleri, örgüt üyeleri arasındaki iletişim gibi unsurlar sayılabilir (Güney, 2018: 325). Bu unsurların ortaya çıkmasının nedenleri arasında işe ait değişkenler ve örgütsel değişkenlerle birlikte, günümüzde yaşanan Covid-19 pandemisi gibi çevresel değişkenler de belirleyici rol oynamakta olup, aralarındaki etkileşim ve birlikte oluşturdukları kompleks yapı dikkate alındığında, bu değişkenleri birbirinden ayırmak her zaman mümkün olmamaktadır (Selimoğlu vd., 2021: 3).

İş stresine neden olan faktörler, bugüne kadar birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde gruplandırılarak ortaya konmuştur. İş stresi kaynaklarına yönelik oluşturulan bu gruplamalardan yazında en sık kullanılanları bireylerarası ilişkiler, örgütteki fiziki koşullar, örgütte izlenen politikalar ve örgütsel yapı kaynaklı olacak şekilde dört boyutlu, kişisel ve örgütsel unsurlar şeklinde iki boyutlu ve örgütsel, çevresel ve bireye özgü unsurlar şeklinde üç boyutlu sınıflandırmalardır.

Cooper ve Marshall (1976: 12), iş stresi kaynaklarını kişisel, örgütsel ve çevresel stres kaynakları olmak üzere üç başlıkta sınıflandırmaktadır. Örgütsel stres kaynakları işin yapısı, çalışanın örgütteki rolü, örgüt içi ilişkiler, kariyer gelişim olanakları, örgüt yapısı ve iklimi ile iş-yaşam dengesi olarak sıralanmakta ve bu unsurlar bireysel stres kaynakları olan çalışanın anksiyete seviyesi, kontrol odağı ve kişilik tipi ile ilişkilendirilmektedir. Ailevi sorunlar, ekonomik zorluklar ve özel hayatta yaşanacak krizler ise dış çevreden kaynaklanan stres unsurları olarak sıralanmaktadır.

### **3.4.1 Örgütsel Stres Kaynakları**

#### **3.4.1.1 İşin Yapısı**

İş; çalışan için başlı başına bir stres kaynağı olabilir. Yapılan işin kendisi, görevin niteliği, işin gerektirdiği görev ve sorumluluklar, çalışanın görevi ile ilgili yaşayacağı sorunlar, işin zorluk derecesi gibi unsurlar, işin yapısına ilişkin çalışmada stres yaratan unsurlar olarak sayılabilir. Bazı işlerin yapısı itibarıyla diğer işlere göre çok daha fazla stresli olduğu bilinmektedir. Çalışanın yaptığı iş üzerindeki kontrolünün yüksek olduğu işler, düşük stresli işler olarak nitelendirilebilir.

İşin monotonluğu, beklentilerin altında ücret ve terfi olanakları ile diğer kazanımlarda yetersizlik, çalışma saatlerinin uzun olması ve fazla çalışma gerekliliği, vardiyalı çalışma ve olumsuz çalışma koşulları gibi hususlar işin yapısından kaynaklanan stres unsurları arasında yer almaktadır (Colligan ve Higgins, 2006: 93; Güney, 2018: 330-332). Aşırı rol yükü ve zaman baskısı, fiziksel çalışma şartları ve fiziksel tehlikeler, yeni teknoloji kullanımı gibi unsurlar, işin yapısına bağlı olarak çalışmada stres yaratmaktadır (Cooper ve Marshall, 1976: 12; Danna ve Griffin, 1999: 370). Çok çalışmayı gerektiren işler, çalışanın hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını etkileyebilmektedir. Yapılması gereken çok fazla iş olmasına karşın tüm bu işleri yapacak yeterince zamanın bulunmaması ve kısıtlı bir zamanda çok fazla rol talebini karşılama gerekliliği ile karşı karşıya kalma durumu, aşırı rol yükünü ifade etmektedir (Bacharac, Bamberger ve Conley, 1991: 41). Aşırı rol yükü, etkinlik ve verimliliği azaltarak örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 155). Benzer şekilde aşırı çalışmanın çalışan üzerinde yarattığı stres, uzun vadede çalışanı ve örgütü olumsuz etkilemekte, tükenmişlik, performansta düşüş, sağlıkta bozulma, iş kazaları ve yüksek oranda işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Porter, 1996: 70). Nicel veya nitel olarak yapabileceğinin çok üzerinde iş yükü bulunan çalışan, işini gerektiği gibi yerine getiremeyeceği düşüncesine kapılmakta veya uygun olmayan ölçüdeki iş yükünün altından kalkabilmek için uzun süreler çalışması gerekebilmektedir. Bu durum çalışanlarda meslek hastalıklarına yol açabildiği gibi yaşadıkları zaman baskısı sebebiyle başarısız olma ve yetersizlik gibi duygulara da sebep olabilmektedir. Çalışanın potansiyelinin altında iş yükünün bulunması da benzer şekilde potansiyelini değerlendirememesi sebebi ile stres yaratan bir unsur haline gelebilmektedir (Barnett ve Brennan, 1995: 261).

İşin yapısı gereği çalışanın zamansal koşullara uyum yeteneğini zorlayan, biyolojik saati ve sosyal düzeni açısından sorun yaratarak kronik yorgunluğa yol açan vardiyalı çalışma, gece çalışması veya tatil günlerinde çalışma, çalışmada stres yaratan bir diğer unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Costa, 2005: 67). Sosyal destek eksikliği, yaşanan iş stresini artıran bir diğer unsurdur (Beehr ve McGrath, 1992: 9; Cohen ve Wills, 1985: 312; Wallace vd., 2009: 256; Weiss, 1983: 29). Özellikle vardiyalı çalışmayı da kapsayan yüksek iş talepleri düşük sosyal destekle birleştiğinde çalışanın yaşadığı iş stresi artmaktadır (Åkerstedt vd., 2002: 742). İşe yönelik becerilerin aşırı veya yetersiz kullanımı, işin sorumlulukları, işin sistem içerisindeki konumu ve alt

sistem ilişkileri, işin hiyerarşik konumu da işin yapısı kaynaklı çalışanda stres yaratabilen unsurlar arasındadır (Beehr ve Newman, 1978: 671).

#### **3.4.1.2 Örgütsel Yapı ve İklim**

Örgüt kültürü, örgütsel yapı ve yönetsel iklim, çalışanda stres yaratan unsurlardandır (Clarke ve Cooper, 2000: 174; Danna ve Griffin, 1999: 373). Örgütün yapısı, yönetim fonksiyonlarının olması gerektiği gibi yerine getirilmemesi, örgütsel yapıdaki organizasyon bozukluğu ve akış düzensizlikleri, çalışanda strese yol açmaktadır. Örgütsel yapı gereği çalışanın görevini yerine getirirken gerekli yetkiye sahip olmaması, yeterli düzeyde yönetsel veya örgütsel desteği alamaması gibi durumlar çalışanda örgütsel yapıya ilişkin strese yol açan unsurlar arasındadır.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan ve çalışanın kariyerini doğrudan etkileyen aşırı veya yetersiz terfi gibi sağlıksız bir terfi politikasının olması, statü uyumsuzlukları, çalışanın iş güvenliğinin olmaması gibi olumsuzluklar iş stresi kaynakları arasında sayılmaktadır. Çalışan ile örgüt arasındaki görüş, değer ve norm farklılıkları ile kültürel uyumsuzluklar, küçülme veya büyük ölçekli yeniden yapılanmalar, belirsiz çalışma ortamları, çalışanda iş stresi yaratmaktadır (Danna ve Griffin, 1999: 373). Rol grubu arasındaki resmi ve gayri resmi ilişkiler, çalışanın algıladığı psikolojik sözleşme, organizasyonel yapı, örgüt büyüklüğü, iletişim sistemi, politika ve prosedürler, yönetim tarzı, değerlendirme, kontrol ve ödül sistemleri, eğitim programları, kariyer fırsatları da örgütsel yapı ile ilgili stres unsurları arasındadır (Beehr ve Newman, 1978: 671). Benzer şekilde çalışana becerilerini geliştirmeye yönelik gerekli imkânların sağlanmaması, sorumluluklarının yeteneklerini ve kapasitesini aşması da iş stresi yaratan unsurlardır. Örgütsel yapının karar alma süreçlerine yönelik çalışan katılım düzeyini sınırlaması veya hiç izin vermemesi, düşük geri bildirim, özerk çalışma guruplarının bulunmaması, örgütsel stres kaynakları arasındadır. Ayrıca çalışanlara yönelik davranış kısıtlamaları, örgüt iklimine bağlı olarak etkili tartışma olanaklarına izin verilmemesi, çalışanı destekleyici politikalardan yoksunluk gibi unsurlar da örgütsel stres kaynakları arasında yer almaktadır (Cooper ve Marshall, 1976: 18-20; House ve Rizzo, 1972b: 389).

### 3.4.1.3 Rol ile İlgili Stres Kaynakları

Çalışanların örgütsel rollerinin stres üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Çalışanın rolleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığında yaşadığı rol belirsizliği ve sahip olduğu rolleri gereği aynı zamanda yerine getirmesi gereken davranışların önceliğine yönelik uyumsuzluk sebebiyle yaşadığı rol çatışması, stresi de beraberinde getirmektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 151).

Aşırı rol veya eksik rol yükleme çalışanda stres yaratan unsurlardır. Aşırı veya eksik rol yüklemenin zamansal olarak nicel ve kabiliyet ile yetenek bağlamında nitel boyutu mevcuttur (Bacharach, Bamberger ve Conley, 1991: 40). Çalışana her iki anlamda da gerçekleştirebileceğinin üzerinde rol yüklenmesi, kendini yetersiz hissetmesine, zaman baskısı yaşamasına, bilişsel yorgunluğa ve enerji düşüklüğüne, hayal kırıklığı yaşayarak başarı inancını kaybetmesine yol açarak strese sebep olmaktadır (Motowidlo, Packard ve Manning, 1986: 618). Aşırı rol yükleme, yarattığı stres sonucu çalışanda iş tatminsizliğine ve işten ayrılma niyetine yol açmaktadır. Bunun tam tersi olacak şekilde yönlendirilen rol beklentisinin ve rolleri gereği taşıdığı görev ve sorumlulukların potansiyelinden düşük olması da çalışanı mutsuz edecek ve üzerinde stres oluşturabilecektir.

Çalışanın rol, görev, yetki ve sorumluluk dağılımındaki aksaklıklar, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumsuzluk, çalışanların stres seviyesini artırmakta rol oynamaktadır (Eren, 2017: 296). Rolü ile ilgili yetki ve sorumlulukları açıkça tasarlanmış olmayan, hangi işlerin sorumluluğunu ne ölçüde alması gerektiğini bilmeyen, birbiri ile uyumsuz beklentilere maruz kalan çalışan, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamaktadır (Biddle, 1986: 82; Colligan ve Higgins, 2006: 93). Çalışanın yaşadığı bu rol belirsizliği ve rol çatışması, çalışanda iş stresi yaratmakta ve işten ayrılma niyeti geliştirmesine yol açabilmektedir (Danna ve Griffin, 1999: 371; Jackson ve Schuler, 1985: 40-41).

Çalışana rol mesajlarını gönderen yöneticilerin otoritesi, rol çatışmasını daha da artırmakta ve yaşayacağı iş tatminsizliğine bağlı olarak çalışanda iş stresi yaratan bir unsur olmaktadır. Çalışanların gerek örgüt içindeki diğer çalışanlara ve yöneticilere karşı sorumluluğu, gerekse örgütsel rolüne bağlı olarak ekipman ve bütçeler gibi

nesnel unsurlara karşı olan sorumluluğu da çalışanda stres yaratan unsurlar arasında yer almaktadır (Cooper ve Marshall, 1976: 16).

#### **3.4.1.4 Kişiler Arası İlişkiler**

Örgütteki kişiler arası ilişkiler çalışan üzerinde stres yaratan unsurlardan biridir (Tidd, McIntyre ve Friedman, 2004: 364). Kişiler arası ilişkilerin yoğun olduğu grupların çalışan üzerinde etkisi azımsanmayacak seviyededir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güven, saygı ve dostluk seviyesi, ilişkilerin doğası ile çalışanın hissettiği iş tatminini ve iş baskısını etkileyen unsurlardır (Danna ve Griffin, 1999: 372). Çalışan tarafından yöneticilerin düşüncesiz olarak algılanması veya yöneticilerin astlarını daha fazla performans göstermeleri yönünde motive etme çabaları da çalışan üzerinde baskı oluşturarak strese yol açabilir (Fry vd., 1986: 154). Çalışanın yöneticileri, astları ve diğer çalışanlarla içinde bulunduğu ilişkilerin zayıf olması çalışanda güven düşüklüğü, destekten yoksun kalma ve karşılaştığı sorunlarla başa çıkmada yetersizlik duygusu yaratarak iş stresine yol açmaktadır. Benzer şekilde birlikte çalışılan kişilere karşı duyulan güvensizlik, yetersiz iletişime yol açmakta ve çalışanda işiyle ilgili tehdit algısı oluşturarak iş stresi yaratmaktadır (Cooper ve Marshall, 1976: 19).

Örgüt içi çalışma grupları ile olan ilişkilerin niteliği de çalışanda iş stresi yaratan bir unsurdur. Çalışan, dâhil olduğu grup aracılığıyla örgütün amaçları ile kişisel amaçlarını uzlaştırmaktadır (Eren, 2017: 41). Çalışanın ait olduğu gruptaki birlik ruhu eksikliği, grup üyeleri tarafından sosyal destekten yoksun bırakılma, soyutlanma, olası çatışmalar, uyumsuzluklar, grup içi huzursuzluklar, anlaşmazlıklar, düşmanca duygular ve davranışlar, dedikodu gibi olumsuz unsurlar çalışanda grup kaynaklı stres yaratan unsurlar olarak sayılabilir (Güney, 2018: 338).

#### **3.4.1.5 Fiziksel Yapı**

Her iş ortamının kendine özgü stres kaynakları bulunmakta olup, iş ortamında yaşanan makro düzeydeki stres kaynaklarından birini fiziki çalışma koşulları oluşturmaktadır. Birçok ülke ekonomisinde yaşanan yapısal değişiklikler; yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde uygulanmasını, kısa aralıklarla sorumluluk ve kilit yönetici değişikliklerini, daimi işçi alımlarının azaltılarak geçici işçi alımlarına ağırlık

verilmesini ve üretim kapasitelerindeki radikal değişiklikleri zorunlu kılmaktadır (Danna ve Griffin, 1999: 365). Tüm bu değişiklikler, örgütlerde fiziksel yapının bu değişikliklerle uyumlu hale getirilmesini gerektirmektedir.

Fiziki ortamda bulunan fazla veya yetersiz aydınlatma, rahatsız edici seviyede sıcak veya soğuk ısı, zararlı kimyasallara maruz kalma, yüksek nem seviyesi, gürültü ve kalabalık, çalışanlar için birer stres unsurudur (Baker, 1985: 368; Karimi vd., 2014: 36; Malik, 2011: 3064). Ergonomik şekilde düzenlenmemiş çalışma şartları, olumsuz hijyen koşulları ve işin içerdiği tehlikeler, iş ortamına yönelik stres yaratan fiziki unsurlar olarak sayılabilir. Fiziki yapı nedeniyle yaşanacak tüm bu olumsuzluklarla birlikte, fiziki ortam unsurlarından kaynaklanan bedensel tehlikeler ve kimyasal maddeler sonucu yaşanabilecek hastalık ve ölüm riski de çalışanlar üzerinde başlı başına bir stres kaynağı olmaktadır (Danna ve Griffin, 1999: 366).

### **3.4.2 Bireysel Stres Kaynakları**

Stresli durumlar karşısında gösterilen tepki, bireye özgü unsurlar sebebi ile farklılıklar göstermekte olup, gösterilen tepki, benzer stresörler karşısında bu unsurların birey tarafından nasıl algılandığına bağlı olarak değişmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984: 21). Algı farklılıkları, birçok unsura bağlı olarak meydana gelmektedir. Stresin temel belirleyicilerinden olan bireye özgü unsurlar arasında kişilik özellikleri, sağlık durumu, yaşam tarzı, aile sorunları, maddi sıkıntılar, kariyer değişiklikleri, sorumlu olunan işin gerekleri ile kişiliğin uyumsuzluğu gibi unsurlar sayılabilir (Eren, 2017: 293; Güney, 2018: 342; Selimoğlu vd., 2021: 3).

#### **3.4.2.1 Kişilik Özellikleri**

Bireyin tepki ve etkileşimler için kullandığı yolların tamamı olarak ifade edilebilen kişiliği, Allport (1937), "çevreye uyum sağlama sürecinde kendine özgü düzenlemeleri belirleyen psikolojik ve fiziksel sistemlere sahip bireyin içindeki dinamik organizasyon" olarak tanımlamaktadır (Allport, 1937'den akt. Robbins ve Judge, 2017: 135). Latince kişilik anlamına gelen "persona" kavramından gelen ve bireyin karakteristik özelliklerini tanımlayan kavram, bireysel özelliklerin belirli yönlerini veya bireylerarası farklılıkları ifade etmektedir. Kişiliğin oluşumunda çok fazla değişken bulunmakla birlikte, kişilik kuramı ile ilgilenen araştırmacıların ortak

benimsediği değişkenlerin başında bireyin rol davranışları ve sosyal statüleri, grup üyelikleri ve biyolojik-fizyolojik yapıları gelmektedir (Erdoğan, 1994: 235).

Bireyin kişilik özelliklerini oluşturan unsurlardan biri benzer tepkilerin süreklilik göstermesidir. Bazı kişilik özelliklerinin strese daha yatkın olduğu bilinmektedir. Friedman ve Rosenman (1959: 1287), kişilik tiplerini A tipi kişilik ve B tipi kişilik olarak ikiye ayırmaktadır. Çok fazla güdü ve motivasyonu bulunan A tipi kişilik davranış kalıbına sahip bireylerin rekabetçi olma, iş odaklılık ve kendini işe adama, sabırsızlık, birden fazla işi aynı anda yapma, agresiflik gibi tipik davranış şekilleri bulunmaktadır. A tipi davranış modeli, gitgide daha fazlasını elde etmek için agresif ve kronik bir şekilde mücadele eğilimini ifade etmektedir (Kaplan, 1992: 4). A tipi kişilik yapısına sahip çalışanlar, titiz ve agresif olma gibi özellikleriyle strese B tipi kişiliğe sahip çalışanlardan çok daha fazla yatkındır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 686; Caplan ve Jones, 1975: 714; Danna ve Griffin, 1999: 368; Howell, Bellenger ve Wilcox, 1987: 72).

B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler, A tipi kişilik özelliklerinin tersi yönde özelliklere sahip, rekabetçi ve aceleci olmayan, rahat kişilerdir (Friedman ve Rosenman, 1959: 1287). Bu kişilik tipi, A tipi kişilik özellikleri bulunmayan, daha rahat ve acelecilikten uzak davranış modeline sahiptir (Kaplan, 1992: 5). Bu kişiler başarıyı ve işi hayatının odağına koymayan, zamanla yarışmayan, mükemmeliyetçilikten uzak, olayları değiştirmek için çaba sarf etmekten ziyade kabullenen, sosyal yönü baskın kişilik özellikleri göstermektedir. Her ne kadar B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler, A tipi kişiliğe sahip bireyler kadar stres unsurlarından etkilense de, daha iyimser beklentilere ve bakış açısına sahip olduklarından, stresli durumlar karşısında daha sakin kalabilmektedir. Birey tamamen A tipi veya B tipi kişilik özelliklerine sahip olmamakta ancak bu iki kişilik tipinden birine diğerinden daha fazla eğilim göstermektedir. A ve B tipi kişilik özellikleri gösteren bireyler haricinde, karma kişilik tipine sahip bireyler de bulunmaktadır. Bu bireyler, A ve B tipi kişilik özelliklerini birlikte taşımakta olup, burada önemli olan, bireyin hangi kişilik tipi özelliklerini daha fazla göstermekte olduğudur (Moorhead ve Griffin, 2013: 183).

Kişilikle birlikte bireysel ihtiyaçlar, değerler, yetenek ve deneyimler de yaşanan stresle yakından ilişkili olup, bireyin algısı ve bu algılar doğrultusunda

gerçekleştirdiği değerlendirme süreçleri üzerinde etkilidir (Schuler, 1980: 193). Stresin öznel farklılıklara dayandığı dikkate alındığında, kaynağının ne olduğundan daha çok birey tarafından nasıl algılandığı önem kazanmaktadır. Olumsuz duygulanımı yüksek bireyler daha fazla stres yaşamaktadır. Benzer şekilde yaşadıkları önemli olaylar üzerinde kontrolü bulunmadığını düşünen dış kontrol odağına sahip bireyler de stresörlerden daha fazla etkilenmektedir (Clarke ve Cooper, 2000: 175-176; Danna ve Griffin, 1999: 358; Spector ve O'Connell, 1994: 2-3).

Belirsizliğe gösterilen hoşgörüsüzlük ve açıklığa duyulan ihtiyaç, ego ihtiyaçları, sabırsızlık, içe-dışa dönüklük, onay arama, özsaygı ve kişisel iç çatışmalar, kaygı düzeyi, güdüler ve hedefler, değerler ve kişisel çalışma standartları çalışanlar için birer stres kaynağıdır. Benzer şekilde mükemmellik ihtiyacı, yetenekler, zekâ, stres deneyimleri, iş ve hayat memnuniyet düzeyi, fiziksel sağlık ve rahatlama kalıpları da kişilik ve davranışsal özelliklere bağlı iş stresi kaynakları olarak sayılabilir (Beehr ve Newman, 1978: 671).

#### **3.4.2.2 Cinsiyet**

Cinsiyet farklılıkları, çalışanlar üzerinde benzer unsurlardan kaynaklanan iş stresi seviyesini etkileyen bir unsurdur. Stresle başa çıkmada kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar bulunmakta olup, örgüt içi ilişkilerde kadınlar, iş tatmini duymak için erkeklere göre rollerinin daha net olarak belirlenmesini beklemektedir. Erkeklerin bağımsız, rasyonel ve araçsal bakış açılarına nazaran kadınlar daha duygusal, destekleyici ve bağımlı bir davranış şekli sergilemektedir (Kim, Murrmann ve Lee, 2009: 613). Kadınların genel olarak erkeklerden farklı bir bilişsel değerlendirmeye sahip olmaları, iş stresi seviyelerinin erkeklerden daha yüksek olmasına sebep olmaktadır (Danna ve Griffin, 1999: 372). Bu durum, günümüzde kadınlar her ne kadar çalışma hayatında aktif olarak yer alsalar da, birçok toplumda ataerkil dönemden kalan birtakım olgulara bağlanabilir. Kadınlara yönelik cinsiyet rolü normları, geleneksel olarak kadın rolünün bir parçası olarak görülen ebeveynlik ve yaşlı-çocuk bakımı faaliyetlerinde bulunmayı da kapsayacak biçimde kadınların ailede daha fazla sorumluluk yüklenmelerini dikte etmektedir (Duxbury, Bardoel ve Halinski, 2020: 3-12; Indik, Seashore ve Slesinger, 1964: 36). Cinsiyetler arasında daha fazla eşitlik için verilen mücadele sonucunda kadınların hem rollerinde hem de iş yüklerinde artış olmuştur (Coverman, 1989: 965). Çoklu roller, her ne kadar kadınların güç, yaşam

kontrolü ve ekonomik kaynaklarını artırarak yaşam doyum hislerini artıran bir unsur olsa da (Nordenmark, 2004: 116), çocuklarına ve ailelerine daha fazla zaman ayıramadıkları için kendilerini suçlu ve stresli hissetmelerine yol açmaktadır (Yongkang vd., 2014:10). Böylelikle kadınların iş sorumluluklarına ilave olarak halen aile sorumluluklarının erkeklerden fazla olması, karakterleri itibariyle daha duygusal ve savunmasız olmaları, iş hayatına kabul edilme, kariyer gelişimi, terfi ve ücret olanaklarının birçok durumda erkeklerle eşit olmaması gibi negatif uygulamalar, erkeklerden daha fazla stres yaşamalarına sebep olmaktadır.

#### **3.4.2.3 Yaş**

Yaş, bireylerin stresten etkilenme seviyelerini belirleyen unsurlardan biridir. Çalışanların yaşları, örgüt içerisindeki konumlarına bağlı olarak yaşadıkları iş stresi seviyesini etkilemektedir.

Yaş ve iş stresi arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan çalışmaların bir kısmı, çalışan yaşı ile yaşanan iş stresi arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle daha ileri yaştaki çalışanların mesleki deneyimleri, iş stresine daha dayanıklı olduklarını ortaya koymakta, ayrıca sorunlarla başa çıkma becerilerinin de geliştiğini göstermektedir (Indik, Seashore ve Slesinger, 1964: 31; Motowidlo, Packard ve Manning, 1986: 619). Böylece yaş ilerledikçe artan deneyim, beceri, stratejik yetenekler ve bilgelik, ileri yaştaki çalışanların daha az iş stresi yaşamalarını sağlamaktadır (Costa, 2005: 69). Yaş, çalışana ortama uyum becerisi kazandırma ve işinde zorlanması halinde kariyer değişikliği yapma yönünde seçim imkânı tanıyarak da yaşanan iş stresinin daha düşük seviyede olmasını sağlamaktadır (Weiss, 1983: 37). Bununla birlikte çalışanın yaşa bağlı olarak artan sorumlulukları, terfi ve örgütsel konumda ilerleme imkânlarının daralması, kazanımlarının azalması ve emekliliğinin yaklaşması gibi durumlar, ileri yaştaki çalışanlarda yaşa bağlı stres unsurları olarak sayılabilir (Cooper ve Marshall, 1976: 18). İleri yaştaki çalışanlar, fiziksel ve zihinsel açıdan vardiya ve gece çalışmasına karşı daha az tolerans gösterebilmektedir. Mevcut hastalıklar, uyku bozuklukları, daha çabuk yorulma gibi durumlar, vardiyalı çalışma ve gece çalışmasında ileri yaşta yaşanacak iş stresinin artmasına yol açabilecek unsurlardır. Özellikle uyku sorunları, işyerinde çalışan hatasına bağlı iş kazalarına ve yaralanmalara yol açabilecek tehlikeli durumlar

oluşturabilir. Bu bağlamda yaşlı çalışan nüfusunun giderek arttığı toplumlarda bu durum özellikle önem kazanmaktadır (Costa, 2005: 69).

#### **3.4.2.4 Yaşam Tarzı**

Bireylerin aile yaşantıları, aile fertleri ile ilişkileri, medeni durumları, sosyo-kültürel ve manevi değerleri ile sağlık durumları, stres için belirleyici kişiye özgü yaşamsal unsurlar olarak sayılabilir. İş ve başta aile olmak üzere dış çevre arasındaki ilişkiler, çalışan için potansiyel stres kaynağıdır çünkü iş yaşamında yüksek performansla çalışırken aynı zamanda iş ve özel yaşam arasında sağlıklı bir denge kurmak oldukça güçtür. İş yaşamı ve özel yaşam birbirinden ayrı ele alınamamakta olup, bu iki unsur karşılıklı etkiye sahip, birbiriyle ilişkili ve iç içe geçmiş alanlardır. Böylece yaşam tarzından kaynaklanan stres unsurları, iş yaşamında çalışanın yaşadığı stres seviyesini yükseltmektedir (Danna ve Griffin, 1999: 357; Duxbury, Bardoel ve Halinski, 2020: 2). Çalışanın işi ile iş hayatı dışındaki yaşam tarzı ilişkisi, özellikle zaman ve kaynak bakımından sorunlara yol açmakta ve birbirini her daim etkileyen bu iki alanın ilişkisi hem psikolojik hem de sosyal sonuçlar doğurmaktadır (Cooper ve Marshall, 1976: 23; DeFrank ve Ivancevich, 1998: 57; Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). İş aile çatışması; iş tatmini, örgütsel bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, kariyer tatmini ve kariyer başarısı ile ilgili sonuçlara yol açmakta olup, çalışanın iş stresi seviyesinde etkilidir (Allen vd., 2000: 280). Bu bağlamda algılanan iş-yaşam kalitesinde artış, çalışanın yaşayacağı iş stresini azaltan bir unsurdur (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 687).

#### **3.4.3 Çevresel Stres Kaynakları**

Örgütlerin kendi iç çevreleriyle birlikte, etkileşimde oldukları ve örgütten bağımsız olarak ele alınamayan, sürekli değişim gösteren politik, ekonomik, yasal, sosyokültürel vb. yapıların bulunduğu dış çevreleri; çevreye uyum sağlaması gereken çalışan üzerinde baskıya yol açabilecek çok sayıda stres unsurunu içinde barındırmaktadır.

Örgütün coğrafi konumu, iklim şartları, işe gidiş dönüş rotası ve koşulları, teknolojik ve bilimsel gelişmeler, tüketici hareketleri, tedarikçiler, hizmet verilen

müşterilerin sayısı ve niteliği, çevresel stres kaynakları arasındadır (Beehr ve Newman, 1978: 671).

Modern yaşamın hızlı ve yoğun temposu, çevre kirliliği, artan kentleşme, sosyal izolasyon ve yalnızlık, teknolojik gelişmeler gibi birçok unsur, çalışanlar üzerinde stres yaratan önemli kaynaklar arasındadır. Dünya ekonomilerinde giderek artan birleşme-satın almalar ve beraberinde çeşitlilik kazanan iş gücü, çoğu ülkede politika ve sistem değişikliklerini içeren planlama ve yeniden yapılanma yönünde büyük baskı oluşturmaktadır (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 56).

2019 yılı sonunda başlayan ve 2020 yılı itibariyle tüm dünyayı büyük bir hızla her anlamda etkisi altına alan Covid-19 pandemisi, halen çevresel stres kaynaklarının başında sayılabilir (De los Santos ve Labrague, 2021: 51). Covid-19 pandemisi; yarattığı ekonomik, politik, sosyo-kültürel ve teknolojik değişikliklerle tüm bireylerin düşünce ve davranışlarını değiştirerek uyuma zorlamakta ve tüm insanlığı büyük bir stres ortamı ile baş başa bırakmaktadır. Covid-19 pandemisi, ülkelerin yoğun çabaları ile kontrol altına alınmaya çalışılsa da, pandeminin bireyleri başta sağlıkla ilgili olmak üzere her anlamda endişeye sevk ederek etkilerini uzun süre devam ettireceği açıktır.

#### **3.4.3.1 Ekonomik Belirsizlikler**

Ekonomik durum, çalışanlar üzerinde stres yaratan çevresel kaynaklardan birini oluşturmaktadır (Beehr ve Newman, 1978: 672; Cooper ve Marshall, 1976: 11; Danna ve Griffin, 1999: 370). Çalkantılı ve öngörülemez, dinamik koşulların olduğu ekonomilerde, özellikle küçük ölçekli örgüt çalışanları, iş güvencelerinin risk taşıması sebebiyle stres altındadır (Villanueva ve Dijurkovic, 2009: 124). Bununla beraber, her ne kadar ekonomik koşullardan kaynaklanan işsizlik oranları ve eksik istihdam, çalışanlar üzerinde stres yaratıcı bir unsur olsa da, aynı zamanda ekonomik kaygılar sebebiyle çalışanları motive ederek stresle başa çıkma kapasitelerini artırıcı bir unsur da olabilir.

#### **3.4.3.2 Politik Belirsizlikler**

Politik ortamda meydana gelen ve toplumu yakından ilgilendiren değişiklikler, çalışanlar üzerinde baskı unsuru olabilmektedir. Çalışanı kişisel olarak ilgilendiren veya çalıştığı sektörle ilgili olarak yapılan değişiklikler, çalışanın veya örgütün mevcut

durumunu veya ileriye yönelik planlarını değiştirici yönde olabilir. Politik istikrarsızlık, belirsizlik ve iktidar değişiklikleri, ekonomik ve sosyal hayatı etkileyerek çalışanda stres yaratan bir unsur haline gelebilmektedir (Eren, 2017: 300). Örgütün etkisi altında olduğu ve ilişkili bulunduğu ulusal ve uluslararası birlikler ile yasa ve yönetmelikler de belirsiz politik durumla ilişkilendirilebilecek stres kaynakları arasındadır (Beehr ve Newman, 1978: 671).

#### **3.4.3.3 Sosyo-Kültürel Değişimler**

Günümüzde her alanda gözlenen hızlı değişim, toplumsal hayatta önemli değişikliklere yol açmakta ve bu değişimlere uyum sağlaması gereken çalışan için önemli bir stres unsuru haline gelmektedir. Sosyo-kültürel değişimler arasında başta kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçişe yönelik gler, tüketimin artması, kadın istihdamında artış ve çift kariyerlilik, iletişimde hızla değişen teknolojik gelişmelere uyum sağlama gerekliliği sayılabilir. Ayrıca artan bilinç ve ekonomik durum sebebiyle nüfus artış hızının düşmesi, tıp alanındaki yeniliklerle gelişen sağlık sistemleri sonucunda insan ömrünün uzamasıyla yaşlı nüfusunun artması, teknolojik gelişmeler paralelinde zorunlu fiziksel aktivitelerin azalması, sosyal ve kültürel yapıdaki strese konu önemli değişiklikler arasındadır (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 57).

#### **3.4.3.4 Teknolojik Değişimler**

Teknolojinin özellikle son yıllarda büyük bir hızla gelişmesi, toplumlar üzerinde çok büyük yapısal değişikliklere yol açmakta ve yeni teknolojiye uyum gerekliliği, örgütlerde çalışanın iş stresi yaşama nedenlerinden birini oluşturmaktadır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 678). Özellikle ileri üretim teknolojileri, çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yaratmaktadır (Danna ve Griffin, 1999: 371). Teknolojik gelişmeler sonucu örgütlerin mevcut teknolojilerini gelişen teknolojiye uyarlamaları yönünde yaptıkları değişiklikler, çalışanlarda performans yönelik kaygılar oluşturarak iş stresi yaşamalarına sebep olmaktadır (Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004: 87; Beehr ve Newman, 1978: 671). Teknoloji ile bağlantılı süreçlerde sık aralıklarla yapılan değişiklikler, yeni teknolojiye uyum sağlamada güçlük çeken ileri yaştaki çalışanlarda önemli bir stres kaynağını oluşturmaktadır.

### **3.5 İş Stresinin Sonuçları**

Yüksek seviyede ve uzun süreli stresin hem çalışan hem de örgüt üzerinde önemli olumsuz etkileri bulunmaktadır. Stres, bir yandan çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz fizyolojik ve psikolojik etkilerle hata yapma, devamsızlık gibi örgütsel maliyetlere yol açmakta, bir yandan da çalışanların iş tatminini düşürerek bireysel ve örgütsel performanslarının azalmasına yol açacak şekilde olumsuz örgütsel sonuçlara sebep olmaktadır.

#### **3.5.1 Bireysel Sonuçlar**

Stres, bireyin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal durumunu etkilemekte ve kaygı, uyku sorunu, depresyon, sağlığın bozulması gibi olumsuz bireysel sonuçlara yol açmaktadır. Stres, ayrıca bireyin performansını düşürmekte, işe yabancılaşma, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma gibi sorunlar yaşamasına, aile ve sosyal yaşama uyuma yönelik çeşitli problemlere sebep olmaktadır.

##### **3.5.1.1 Fizyolojik Sonuçlar**

Strese verilen en temel ve doğrudan tepki, kalp atış hızının artması, kasların gerilmesi, glikoz üretimi ve adrenalin salınımı gibi fizyolojik nitelikli tepkilerdir (Fisher, 1995: 11). Bu tepkiler sonucunda stres, bireylerin etkilenme derecelerine bağlı olarak çeşitli fiziksel sorunlara sebep olmaktadır. Bu sorunların en başında belirgin kan basıncı ve kalp rahatsızlıkları gelmektedir (Baker, 1985: 369; Karasek vd., 1981: 695). Kolesterol, diyabet, hipertansiyon, ülser gibi rahatsızlıklar da stres ile ilişkili fiziksel sorunlar arasındadır (Colligan ve Higgins, 2006: 93). Stresin fizyolojik etkileri arasında bağışıklık sisteminde zayıflama, kas-iskelet sisteminde problemler, baş ağrısı ve mide rahatsızlıkları, solunum problemleri, artrit, cilt rahatsızlıkları, yorgunluk ve zorlanma gibi olumsuz fiziksel durumlar sayılabilir (Beehr ve Newman, 1978: 672-673; DeFrank ve Ivancevich, 1998: 58).

##### **3.5.1.2 Psikolojik Sonuçlar**

İş stresinin psikolojik sonuçları arasında başta anksiyete ve depresyona yol açması gelmektedir (Baker, 1985: 369; Clarke ve Cooper, 2000: 173). Stres, bireylerde üzüntü, endişe, bunalma, depresyon, öfke-düşmanlık, düşük özgüven ve çevreye

güvensizlik gibi önemli psikolojik sorunlara yol açmaktadır (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 58). Stresin çalışanlar üzerinde psikolojik yorgunluk, düşük benlik saygısı, yabancılaşma, yetersizlik, duygu ve fikirlerin bastırılması gibi etkileri olmaktadır (Beehr ve Newman, 1978: 672). Unutkanlık, dikkatte azalma, odaklanmada güçlük, tükenme gibi önemli psikolojik sorunlar da stresin yol açtığı olumsuzluklar arasında sayılabilir.

### **3.5.1.3 Davranışsal Sonuçlar**

Stresin davranışsal sonuçları arasında, bireyin stres yaratan unsurlardan etkilenme yönüne ve derecesine bağlı olarak iştahta düşüş veya artış, az veya fazla uyuma şeklinde uyku problemleri, içe kapanma, geri çekilme veya kabullenme sayılabilir. Ayrıca konular arasında ilişki kurmada zorlanma, zararlı madde kullanımı, riskli davranışlar, intihara teşebbüs, saldırganlık gibi durumlar da iş stresinin davranışsal sonuçları arasındadır (Beehr ve Newman, 1978: 673). Stresin yarattığı davranış kaynaklı örgütsel sonuçlar arasında çalışanın stres yaratan unsurlardan etkilenme seviyesine bağlı olarak iş performansında düşüş veya tam tersine artış, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi unsurlar sayılabilir (Baker, 1985: 369; Clarke ve Cooper, 2000: 173; DeFrank ve Ivancevich, 1998: 58).

### **3.5.2 Örgütsel Sonuçlar**

Kaynağından bağımsız olarak çalışanda stres yaratan tüm unsurların, çalışan üzerinde olduğu kadar örgütsel sonuçlar üzerinde de büyük etkisi bulunmaktadır. Stres; kaynağı ne olursa olsun, çalışan üzerinde yarattığı ruhsal ve bedensel etkiler sonucu bireyin motivasyonu ve performansı aracılığı ile örgütsel sonuçlara olan katkısını etkilemektedir.

#### **3.5.2.1 İşe Yabancılaşma**

Çalışanların örgütün diğer çalışanlarına ve örgütün amaçlarına kayıtsız kalmaları şeklinde ifade edilebilecek olan yabancılaşma, olumsuz duygular yaratmakta, örgütsel performans ve verimliliği düşürmektedir. Çalışan, stres yaratıcı unsurlardan biri olan uygunsuz seviyede rol gerekliliği ile karşı karşıya kaldığında, duygusal olarak dengesini koruyamamakta ve yeteneklerini tam olarak sergileyememektedir. Bu durum, çalışanın dikkatini odaklayamama sorunu

yaşamaya ve hem duygusal hem de sosyal açıdan yoksunluk yaşayarak işe yabancılaşmaya yol açmaktadır (Beehr ve Newman, 1978: 673; Frankenhauser, 1981: 493). İş stresi, çalışanın örgütüyle özdeşleşmesini olumsuz yönde etkilemekte, işten psikolojik ve fiziksel anlamda uzaklaşarak işe yabancılaşmaya yol açmaktadır (Beehr ve Newman, 1978: 690).

### **3.5.2.2 Performans Düşüklüğü**

Çalışanların yaşadıkları iş stresi seviyesinin performansları üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Örgütlerin finansal performansı ve kârlılığı ise çalışanlarının psikolojik, fiziksel ve davranışsal durumlarından etkilenmektedir. Çalışanların yaşadığı iş stresinin devamsızlık, azalan üretkenlik, iş kazaları, sağlık harcamaları ve tazminat talepleri gibi sonuçları dikkate alındığında, çalışanların sağlığı ve refahının, örgütler için doğrudan veya dolaylı bir maliyet unsuru olduğu görülmektedir (Danna ve Griffin, 1999: 374-375).

İş performansı, örgütsel hedeflere ulaşmada katkıda bulunan çalışan davranışlarının değeri olarak tanımlanmaktadır (Colquitt vd., 2001: 430). Performansın yükseltilmesi birçok değişkene bağlı olmakla birlikte, çok sayıda örgütsel davranışın öncülü olan iş stresinin örgütsel performansa önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Çalışan, iş stresi unsurlarından fiziksel, bilişsel ve davranışsal yönde etkilenmekte ve iş talepleri karşısında bu etkilenmenin yönüne ve derecesine bağlı olarak şekilde tepki vermektedir. Yüksek seviyede iş talepleriyle birlikte çalışanın stres unsurlarına uzun süreli maruz kalması, üzerinde ilave yük yaratarak dikkatinin dağılmasına, bilişsel yorgunlukla birlikte görevi için gereken enerjiyi gösterememesine sebep olmaktadır (Motowidlo, Packard ve Manning, 1986: 619). Bu durum, çalışanda başarısızlık hissi ve güven eksikliği, zihinsel ve bedensel yorgunluk, motivasyonda azalma, tükenmişlik gibi olumsuzluklar yaratmakta ve süreç performans düşüklüğü ile sonuçlanmaktadır (Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004: 88). Böylelikle iş stresi, çalışanın iş performansını nicelik ve nitelik olarak olumsuz yönde etkileyen bir unsur olmaktadır (Beehr ve Newman, 1978: 673).

### 3.5.2.3 İşe Geç Gelme, Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel stres faktörleri, çalışanın zihinsel olarak stresten kaçınmak üzere işten uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Örgütte stres faktörlerine daha az maruz kalmak isteyen çalışan, bu süreyi mümkün olduğunca azaltmak amacı ile işe geç gelme veya işe gelmeme yolunu seçebilmektedir (Beehr ve Newman, 1978: 692). Birçok araştırma, stres ile işe gelmeme ve işten ayrılma arasında ilişki olduğunu göstermektedir. İşe devamsızlık, çalışanlar arası ilişkileri olumsuz etkilemekte ve çalışanların işe uyumunu zorlaştırarak örgütsel sonuçları nitelik ve nicelik olarak olumsuz yönde etkilemektedir. İşe gelmeme; ailevi durum, maddi durum veya benzeri sebeplerle işten ayrılma alternatifi olmayan çalışanı kısa süreli de olsa örgütsel stres unsurlarından uzaklaştırmakla birlikte, örgütsel üretkenliği engellemektedir. İşten ayrılma niyeti, bireysel veya ekonomik nedenlerle oluşabileceği gibi, örgütsel unsurlarla da büyük oranda ilişkilidir. Çalışan, bu aşamada örgütsel stres unsurlarının etkisi ile işten ayrılma niyetine girebilmekte, uygun koşulların var olması durumunda ise, yoğun ve uzun süreli stres unsurları ile mücadele etmeyi bırakarak işten ayrılma kararı verebilmektedir. Böylece iş stresi unsurlarından yüksek düzeyde etkilenen çalışanın iş tatmini düşmekte ve örgütten ayrılma niyeti artmaktadır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 683).

### 3.5.2.4 Çalışan Devir Hızı

Örgütün çalışan devir hızını etkileyen ve Herzberg'in çift faktör teorisi ile desteklenmiş unsurlar olarak sayılabilecek ücret ve kazançlar, terfi olanakları, yönetsel uygulamalar ve çalışma koşullarındaki diğer stres kaynakları, çalışanın işten ayrılmasında etkili olmaktadır. Böylece iş stresi yaşayan çalışan, işten ayrılma yolunu seçebilmektedir (Beehr ve Newman, 1978: 692). Araştırmalar, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymakta olup, yoğun iş stresi yaşayan çalışan, bu niyet sonucunda fiilen de işinden ayrılabilir (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 683; Saks ve Ashforth, 1997: 395). Örgütsel stres unsurlarının etkisi altındaki çalışanın işten ayrılması veya iş talepleri karşısında yetersiz performans göstermesi sebebi ile işten çıkarılması, örgütün çalışan devir hızını yükseltmektedir. Çalışan devir hızının yüksekliği, eksik personel ile çalışma, yeni personel arama, bulma, eğitme, yetiştirme, örgüte alışmasını sağlama gibi gereklilikler sebebi ile örgütsel açıdan zaman, para ve üretim kayıpları gibi maliyetlere sebep olmaktadır.

### 3.5.2.5 İş Kazaları

Çalışma ortamı, beden sağlığı ve güvenliği için bir risk unsuru olup bazı sektörlerin ve yapılması gereken görevlerin iş kazalarına diğerlerinden çok daha fazla açık olduğu bilinmektedir (Sauter, Murphy ve Hurrell, 1990: 1154). Yapılan çalışmalar, iş stresi ile iş kazaları arasında ilişki olduğunu göstermekte olup, yaşanan stres, iş kazalarında artış yaşanmasına sebep olmaktadır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 679). İş kazalarına yönelik olarak ofis çalışanlarından ziyade fiziksel iş gücü ile yapılması gereken işlerde görev alan çalışanlar daha fazla risk altındadır. Çalışan, yoğun stres altında sağlıklı karar alma yetisini kaybedebilmekte, dikkatinin dağılması sonucu iş güvenliğini tehdit eden durumlarla ve iş kazaları ile karşı karşıya kalabilmektedir.

İş kazaları, örgüte tıbbi bakım masrafları ve tazminatlar gibi maddi açıdan oldukça büyük bir yük getirmektedir. Doğrudan maliyetlerin yanında, kaza sonrası çalışanın iş başı yapamaması veya fiziksel kısıtlamalar sebebi ile daha düşük kapasiteyle işe dönmesi gibi durumlar, dolaylı olarak örgütsel verimliliği yine maddi anlamda etkilemektedir. İş kazaları, örgütlere maddi bir yük getirmekle birlikte, yaralanma ve ölümlerle sonuçlanabilecek kazalar, manevi olarak da büyük etki yaratmaktadır. Bu sebeple stres ve iş kazaları unsurlarının ilişkisini birbirlerinin hem sebebi hem de sonucu olarak çift yönlü değerlendirmek gerekmektedir (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 60).

### 3.5.2.6 Tükenmişlik

Tükenmişlik, modern zamanın önemli problemlerinden biri olup, bireyler ve örgütler üzerinde önemli etki ve sonuçları bulunmaktadır. Yapılan işin özelliğine göre yaşanan stres, çalışanın fiziksel ve bilişsel durumunu etkileyerek bazı durumlarda tükenmeye yol açmaktadır. Kavramın oluşmasında yaş, medeni durum, beklentiler, kişilik yapısı gibi bireysel faktörler ve rol stres kaynakları, aidiyet, adalet algısı, aşırı iş yükü gibi örgütsel faktörler bulunmaktadır.

Tükenmişlik, örgütsel stres unsurlarına uzun süreli bir tepki olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olup, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği boyutlarıyla karakterize edilmektedir (Lee ve Ashforth, 1993: 3). Alanda

oldukça yaygın şekilde kullanılan tükenmişlik ölçeğini geliştiren Maslach (2003: 189), kavramı "fiziksel bitkinlik, yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk, kişisel başarıdaki azalma neticesinde işe ve diğer bireylere karşı olumsuz tutumların yansıtıldığı bir sendrom" olarak tanımlamaktadır. Kavram, yazında ilk defa Freudenberg (1974: 159) tarafından kullanılmış olup, "başarısızlık, yıpranma, enerji kaynaklarının tükenmesi veya isteklerin doyurulamaması sonucu bireyin içsel kaynaklarının tükenmesi durumu" olarak ifade edilmektedir. Freudenberg'e (1986: 247) göre tükenmişlik, bireyin adanma duygusunun bir sonucu olarak, kendini kanıtlama ihtiyacından kaynaklanmakta ve zamanla tutum ve davranışlarını etkisi altına almaktadır. Maslach ve Jackson'a (1981: 99) göre tükenmişlik, yoğunlukla çalışan insanlar arasında görülmektedir.

Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu, yıpranma, enerji kaybı, güçten düşme, yorgunluk vb. durumları içermekte olup, çalışanın duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmesi durumunu temsil etmektedir. Maslach'a (2003: 189) göre tükenmişliğin en temel bileşeni duygusal tükenmedir. Duyarsızlaşma boyutu çalışanın işten ayrılma niyeti ve sinizm gibi olumsuz, duygusuz ve aşırı mesafeli kişisel yanıtları ile işten uzaklaşması durumunu tanımlamakta, kişisel başarı eksikliği boyutu ise yetersizlik, üretkenlik eksikliği gibi durumları ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 104; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403). Çalışan, duygusal bir davranış kalıbı olan tükenmede günlük iş baskıları ve aşırı yük altında kendini enerjiden yoksun ve tükenmiş hissetmektedir. Duyarsızlaşma boyutu, çalışanın birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz tutum ve tepkiler göstermesini ifade etmektedir. Tükenmişliğin kişisel başarı boyutundaki etkisi, azalan öz saygı duygusunun eşlik ettiği yetersiz kişisel başarı hissi durumunu açıklamaktadır (Friesen ve Sarros, 1989: 179).

Tükenmişliğin oluşmasında bireysel unsurlardan ziyade başta örgütsel unsurlar olmak üzere çevresel unsurlar ön plana çıkmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 298). Örgütsel unsurlar içerisinde rol stresini oluşturan rol belirsizliği ve rol çatışması tükenmişliğin öncüllerinden, işten ayrılma niyeti ise sonuçlarından biridir (Ambrose vd., 2014, 1070; Lee ve Ashforth, 1993: 4; Thomas ve Lankau, 2009: 418). Tükenmişlik, çalışanda başarısızlık hissi oluşturarak özgüveni kaybetme, odaklanamama sebebiyle performansta azalma, stres, düşük moral, uykusuzluk ve yorgunluk, sosyal ilişkilerde sorun yaşama gibi bireysel sonuçlara yol açmaktadır. Bu

sonuçlar kendine güvenin, enerjinin ve gösterilen çabanın azalması, hizmet kalitesinin düşmesi, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın azalması, devamsızlığın, işten ayrılma niyetinin ve işten ayrılma davranışının artması gibi olumsuz örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir (Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004: 85; Lee ve Ashforth, 1993: 3; Maslach ve Jackson, 1981: 100).

### 3.6 İş Stresi Yönetimi

Örgütlerin etkinlikleri, büyük oranda çalışanların performanslarına bağlıdır. Bu bağlamda her örgütün kendine ait yapı ve kültürünü dikkate alarak stres yönetiminde bulunması gerekmektedir. Stres yönetiminin amacı, her türlü streten bütünüyle kaçınmak değil, verimliliği artırıcı bir stres seviyesine ulaşmaktır çünkü makul ve tolere edilebilir bir stres düzeyi, daha yüksek motivasyon, rekabet avantajı ve dinamik bir çalışma ortamı gibi olumlu etkiler yaratabilmektedir (Beehr ve Newman, 1978: 692). Belirli iş talepleri ve koşulları; zorlu, sorumluluk gerektiren, baskı yüklü ve stresli olmasına rağmen, çalışanlar tarafından bu rahatsızlığa değen motivasyon kaynakları olarak algılanmakta ve böylelikle stresin meydana okuma ve tatmin duygusu yaratan olumlu yönü ortaya çıkmaktadır (Cavanaugh vd., 2000: 66). İş stresinin yönetsel bir şekilde ele alınarak stresörlerin yoğunluğunu ve sayısını azaltmak, çalışanların potansiyel olarak stresli bir duruma yönelik algılarını değiştirmeye yardımcı olmak ve çalışanların stresin sonuçlarıyla daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlamak; iş stresinin zararlı sonuçlarını azaltıcı yönde rol oynamaktadır. Örgütsel stres yönetimi programları ağırlıklı çalışma koşullarına odaklanmakta olup, esnek çalışma programları oluşturmak, sosyal desteği teşvik eden uygulamalar geliştirmek, katılımı sağlamak, çalışanın sağlığını ön planda tutmak, örgüt içinde yardımlaşmayı sağlamak, çalışanları iş stresinden koruyacak uygulamalardır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 686). Özellikle iş tasarımı, çalışan katılımı ve özerkliği, çalışma şartları, iletişim ve eğitim-geliştirme gibi alanlarda yapılacak çalışanı destekleyici örgütsel uygulamaların iş stresi ile başa çıkmada önemi büyüktür (Ivancevich vd., 1990: 251-254). İş yükü, zaman kısıtlaması, işi tamamlama baskısı gibi olumsuz görünen stres kaynakları, örgütsel desteğe sahip çalışanlarda teşvik edici, performansı ve yaratıcılığı artırıcı yönde rol oynamaktadır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 679; Beehr ve McGrath, 1992: 6; Wallace vd., 2009: 259).

Böylelikle stres yönetimi ile stresin olumlu sonuçları desteklenmekte ve olumsuz etkileri azaltılmaya veya ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

Örgütlerde iş stresi yönetiminde başlıca gereksinim, çalışanlara yönelik bilgi edinme, beceri kazandırma ve geri bildirim unsurlarının sağlanmasıdır. Bu üç unsur sağlandığında; iş stresinin azaltılarak kontrol altına alınması ve çalışan sağlığında olumlu yönde değişim mümkün olmaktadır (Gordon, 1994: 312). Örgütlerin hedeflerine ulaşmasındaki önemli araçlardan biri çalışan verimliliği olup, iş stresinin çalışan verimliliği üzerinde etkisi büyüktür.

İş stresinin azaltılması için, örgüt içinde açık iletişim ve düşük merkeziyetçi yönetim ile çalışanların kararlara katılımı sağlanmalı, işin özellikleri dikkate alınarak yapılacak planlama ve iş zenginleştirme ile çalışanların motivasyonu artırılmalı, rol belirsizlikleri giderilmeli ve çatışmaları engelleyici veya azaltıcı önlemler alınmalıdır (Luthans, 1989: 211-213).

İş stresi yaratan unsurların olumsuz etkilerini azaltmada aşağıda yer alan yönetsel hususlar dikkate alınmalıdır:

- Stres, bir olgu olarak kabul edilip, olumsuz boyutlarından kaçınmak amacı ile erken uyarı sistemi geliştirilmelidir.
- Sorumluluk ve iş yükü, çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Örgüt içinde açık iletişim sağlanmalı, iletişimde bilgi teknolojilerinden faydalanılmalıdır.
- Adil bir ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır.
- Çalışanların becerileri artırılmalı, bireysel ve grupsal eğitimlerle gelişimleri sağlanmalıdır.
- Çalışanlara yeterince dinlenme ve tatil olanağı sunulmalı, ekonomik anlamda yeterli destek verilmelidir (Akgemci, 2010: 307).

Tüm bu hususlar dikkate alındığında, örgütsel destek sağlayacak yönde sosyal ve teknolojik ortamın yeniden yapılandırılması, sosyo-duygusal destekle birlikte

fiziksel yardım, daha yeni teknoloji, ek finansman, teçhizat gibi kaynakların artırılması, grup üyeleri arasında koordinasyonun sağlanması; çalışanların yaşayacakları iş stresini azaltacaktır (Wallace vd., 2009: 256). Benzer şekilde çalışanlara daha fazla özerklik sağlanması ve kararlara katılımın teşvik edilmesi, işin zenginleştirilmesi, gerekli hallerde işin ve iş dağılımının yeniden düzenlenmesi, çalışanların örgüt içindeki rollerine yönelik yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca terfi ve ödöl sistemlerinin gözden geçirilmesi, prosedür ve politikaların yeniden oluşturulması, beceri eğitimleri, fiziksel çalışma koşullarından kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesine yönelik iş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerinin yapılması da iş stresini azaltmada önem kazanmaktadır. Örgütün sağlayacağı sosyal destek ve esnek çalışma gibi iş-yaşam dengesinin kurulmasına yönelik çabalar, çalışanın yaşadığı iş stresini azaltma yönünde fayda sağlayacaktır (Beehr ve Newman, 1978: 674; Cooper ve Marshall, 1976: 25; Danna ve Griffin, 1999: 377).

## 4 ÖRGÜTSEL ADALET

### 4.1 Adalet Kavramı

Adalet kavramı Türk Dil Kurumu (TDK, 2021) tarafından "hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme" şeklinde tanımlanmaktadır. Genel anlamda adalet, etik standartlara, dine ve/veya hukuka uygun ve ahlaki olarak doğru olan eylemleri ifade etmektedir (Yean ve Yusof, 2016: 798). Adalet; felsefe ve sosyal bilimciler tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Felsefede adaletle ilgili normatif tanım ve kurallar geliştirilmeye ve etik çerçevede ilke ve standartlar oluşturulmaya çalışılırken, sosyal bilimciler kavramı bir davranışın adil olması ve bireyin bir davranışı adil bulması şeklinde öznel bir unsur olarak açıklamaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 318).

Adalet, kavramın kökünü oluşturan "adl" sözcüğünden türemiştir. İngilizcedeki "justice" kelimesinin karşılığını oluşturan kelimenin "just" kökü, bir sistemin veya düzenin daha iyi işlemesi için gerekenlerin yapılması durumunu tarif etmekte olup, adaleti, haklılığı ve doğruluğu tanımlamaktadır. Günlük dilde adalet, gerekliliği ve doğruluğu ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001: 425).

Tarihsel süreç içinde ele alındığında, adalete dair ilk görüşlerin, antik Mezopotamya'da, Babil Krallığına ait Hammurabi Kanunları'na dayandığı görülmektedir. Kanunlara göre adaletin temel amacı, güçlünün güçsüzü ezmesinin önüne geçmektir ve bunun temel yolu şiddet uygulayanların cezalandırılmasıdır. Günümüz adalet anlayışı bağlamında ele alındığında, bu kanunların hem katı bir intikam anlayışıyla ölüm dâhil çok sert cezalar içermesi hem de ezileni güç ve statüsü oranında koruyarak eşitlikten uzak bir anlayışa sahip olması; esasen adaleti tam olarak sağlayamadığının bir göstergesidir (Johnston, 2011: 16-17).

Batı felsefesinde adaletin ağırlıklı olarak Platon ve Aristoteles'in metinleri ile ele alındığı görülmektedir (Cohen, 1987: 20). Antik dönemde Platon, adalet anlayışında o döneme kadar süregelen cezalandırma kavramına yer vermekte, bununla birlikte geçmişten farklı bir bakış açısıyla cezalandırmanın intikam için değil, adalet için kullanılması gerektiğini, adil bir düzen oluşturmak ve sürdürmek için cezanın gerekliliğini savunmaktadır. Platon'a göre adaletin amacı bireyler ve bireylerin

bütününü kapsayacak şekilde herkes için uyumlu bir düzenin sağlanmasıdır (Johnston, 2011: 55). Aristoteles, adalet anlayışında Platon'dan ayrılmakta olup, farklı rollerdeki insanların, farklı adalet kurallarını savunacaklarını ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001: 425). Aristoteles'in adalet anlayışında birey ön planda olup, bireylere yönelik kısmi adalet anlayışı, insanların birbirine eşitliğini ifade eden düzeltici ve zenginliğin paylaşımı olan dağıtım adaleti kavramlarını içine almaktadır. Bütüncül bir yaklaşımla ele alınan tam adalet ise doğruluktur, bireylerin tümüyle doğru olanı yapması, tam adaleti sağlamaktadır. Böylece Platon'un tek adalet anlayışının aksine Aristoteles karşılıklılık çerçevesinde gelişen birden fazla adaletin varlığına inanmaktadır. Karşılıklılık, toplumu oluşturan bireyleri birbirine bağlayan normları desteklemekte, her düzeltici eylem de temel normları uygulayarak toplumu bir arada tutan bağların sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Aristoteles, Platon'la benzer şekilde hukukun adalet olduğuna inanmakla birlikte, adalet ve adaletsizliğin sadece hukukla açıklanamayacağını, bunun için yasalarla birlikte bilgelige de ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Böylece Aristoteles'in adalet teorisinde hukuk her ne kadar adalet olsa da aralarında katı bir eş anlamlılık yoktur (Johnston, 2011: 81-83).

17. ve 18. yüzyılda adalet kavramı, Hobbes ve Locke'nin görüşleri doğrultusunda ele alınabilir. Hobbes, bireylerin sadece kendi çıkarlarını dikkate alacak şekilde davrandıklarını öne sürerek adaletle yönelik olarak egoizmden bahsetmektedir (Greenberg ve Bies, 1992: 436). Hobbes'e göre "bir sözleşmeye uymak" olarak tanımlanan adalet, ancak yasalar ve devlet sayesinde sağlanmaktadır. Devletin otoritesi olmadığında, adaletten ya da adaletsizlikten bahsedilemez. Benzer şekilde Locke de adaletin yasalara uymakla ve devlet eliyle sağlanabileceği görüşündedir. Locke, insanların eşitlik ve özgürlük içinde olduklarını savunmaktadır, ona göre yasalara uyulduğu sürece adalet vardır (Kabadayı, 2013: 51).

19. yüzyılda Hegel, adalet kavramını hukuk, etik ve devlet kavramlarıyla açıklamış ve bu kavramlardaki gelişmelerin toplumlarda adaleti sağladığını savunmuştur. Marx ve Engels ise adaleti sınıf ideolojisine dayandırmış, adaletin ve hukukun üretim araçlarını elinde bulunduran ideolojik üst yapının bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir (Kabadayı, 2013: 51).

20. yüzyılda Rawls, adaleti "sosyal kurumların başında gelen en yüce erdem" olarak tanımlamakta ve hakkaniyet olarak ele almaktadır, toplumun adil olarak kabul

edilebilmesinin en önemli şartı hakkaniyettir. Böylece adil toplum, tüm vatandaşların hak ve özgürlüklerinin korunduğu, kaynakların eşit ve hakkaniyetli dağıtıldığı, adil olan ve olmayan kavramlarının tartışıldığı ortamda var olmaktadır (Kabadayı, 2013: 52; Kırık, 2018: 169).

#### **4.1.1 Adaletin Unsurları**

##### **4.1.1.1 Eşitlik**

Adalet kavramı eşitlik kavramıyla birlikte değerlendirilmektedir. Eşit şartlarda bulunan herkesin hak ve özgürlüklerinin de eşit olmasının hakkaniyet açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Esasen eşitliğin özünü, kişilerin yaptığı katkılara karşılık elde ettikleri fayda oluşturmakta olup, eşdeğer sonuç/girdi oranı, eşitliği ifade etmektedir (Folger, 1986: 146). Bununla birlikte her durumda eşit olan her şey adil olmamakta, hak ve özgürlüklerin veya sosyal hayata ait bir olgunun herkese eşit şekilde dağıtılması hakkaniyet taşımamaktadır. Bu bağlamda adalette eşitlik unsurunun tam olarak adaleti temsil etmediği, bununla birlikte adaletin eşitliği de kapsamı gerektiği ifade edilebilir. Eşitlik, mutlak ve orantılı olarak ifade edilmekte olup, mutlak eşitlikte hiçbir ayırım gözetmeden dağıtımın eşit yapılması, göreceli yani orantılı eşitlikte ise bireyler arasındaki farklılıkların gözetilmesi esastır. İnsani değerler anlamında eşitlik mutlak ve aksi uygulamalar adaletsizliktir. Orantılı eşitlik, Aristoteles'in denkleştirici adalet yaklaşımı ile yakından ilintili olup, haklı bir nedenin varlığına dayandırılarak yapılan farklı uygulamalar adalet tabiidir ve hatta bu farklılık bilakis adaletin kendisidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196; Jasso, 1980: 9).

##### **4.1.1.2 Karşılıklılık**

Ekonomik, sosyal ve bireysel tüm etkileşimler bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Adalet için alınan ve verilen değerlerin birbirine denkliği gerekmekte olup, bu denklik sağlanmadığında adalet yerine gelmemektedir. Bununla birlikte unsur, öznel yorum barındırmakta olup, herhangi bir değişimle ilgili olarak bazı durumlarda bireylerin denklige dair farklı algılamaları söz konusudur. Bu tür uyumsuzlukları gidermek, belli kurallara uyularak hareket edilmesi ile bertaraf edilebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 198).

#### 4.1.1.3 Rasyonellik

Rasyonellik, uygulamaların öznellikten uzak, belirlenmiş kurallar çerçevesinde ve düzen içerecek biçimde yerine getirilmesini ifade etmektedir. Bireysel yargılardan uzak, akılcı, verilere dayalı karar verme ve davranma; adaletin rasyonellik unsurunu oluşturmaktadır. Bir takas durumunda, tarafların hak ettiklerinin tespitinde kişisellikten ve keyfilikten uzak, nesnel değerlendirme kriterlerine uyulması; adaletin gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 198).

### 4.2 Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı sosyal bilimler alanında Stouffer'in (1949) Görelî Yoksunluk Teorisi, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi gibi çalışmalarla ele alınmış olup, kavramın genel itibarıyla sosyal etkileşimlerdeki adalet prensiplerini açıklama yönünde değerlendirildiği görülmektedir. Homans (1961), adaleti bireyin yatırımları karşılığında edindiği kazanımlara yönelik algısı şeklinde açıklamaktadır. Adams (1963: 424), Homans'ın teorisine, bireylerin kendilerine ait çıktılarının girdilere oranını diğerlerinin oranı ile karşılaştırdıkları sosyal karşılaştırma kavramını eklemiştir.

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki uygulamaların adaletli olup olmadığına yönelik algı düzeyleri olarak tanımlanabilir (Moorman, 1991: 845). Bir örgütte yönetime dair durumların ahlaki yönüne ilişkin yapılan bireysel değerlendirmeler (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 35) olarak ifade edilen kavram, çalışanların örgütteki kazanımlarının, bu kazanımları sağlayan politika ve prosedürler ile yönetici davranışlarının ne denli adil olduğu yönündeki algılarını kapsamaktadır.

İlk olarak Greenberg (1987) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel adalet, çalışanların örgütteki uygulamalara dair algılarını oluşturan, iş yaşamında karşılaştıkları durumlara yönelik haklılık ve/veya haksızlık yönündeki yargılarında rol oynayan etkenlerle ilgilidir. Greenberg (1987: 9), örgüt tarafından gerçekleştirilen karar, davranış ve eylemlerin; çalışanları ve çalışanların işteki tutum ve davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir.

Kavram, Adams'ın (1965) geliştirdiği eşitlik kuramı ile şekillenmiştir. Kurama göre çalışanlar, kendi girdi ve çıktılarını referans kabul ettikleri diğer çalışanlar ile karşılaştırarak adalete yönelik bir yargıya varmaktadır. Burada temel alınan girdiler bireyin yaşı, kıdemi, eğitim durumu, iş tecrübesi, zeksı, yetenekleri gibi unsurlardan oluşmaktadır. ıktılar ise bu girdiler karşılığında elde edilen ücret, mevkii, yetki, ödüllendirilme, tanınma gibi örgütsel kazanımlardır. alışan, kendi girdi ve ıktıları ile kıyas yaptığı diğer çalışanların girdi ve ıktıları arasında bir dengesizlik algıladığında, kendisine yönelik bir haksızlık olduğu algısına kapılmaktadır. Burada bir eşitlikten değil, girdi-çıktı dengesinde olması beklenen adaletten bahsedilmektedir. alışan, böylece örgüt içerisinde kendisine adil davranılıp davranılmadığına yönelik öznel algısına dayalı bir yargıya varmaktadır (Adams, 1963: 423).

Çalışanlar, örgütte gerçekleşen olayların adalet derecesini değerlendirmekte ve değerlendirme sonucu adaletsizlik yargısına vardıklarında bu duruma farklı şekillerde tepki vermektedir. Bu değerlendirme, çalışan seçiminden başlayıp performans değerlendirme, yetki, görev, ödül, ücret, kaynakların tahsisi, terfi olanakları, iş akdinin feshi gibi birçok düzenleme ve uygulamayı içeren bir süreçte gelişmekte ve çalışanların adalet algılarına bağlı olarak çeşitli davranış kalıpları geliştirmelerine yol açmaktadır (Moorman, 1991: 854). Çalışanların adalete yönelik normatif beklentileri ile oluşturdukları örgütsel adalet algıları, tutumlarını, performans ve iş tatmin düzeylerini etkilemektedir (Alexander ve Ruderman, 1987: 178). alışan, rgtsel adalete yönelik algısının olumlu olması durumunda daha mutlu ve verimli olmakta, yüksek performans göstermekte ve yöneticisine güven duymaktadır. Tersi durumda ise performansı düşmekte, iş tatmini ve işe bağlılığı azalmakta, sonuç olarak işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır (Yean ve Yusof, 2016: 799). Örgüt içi adalet ortamına dair belirli yargıları bulunan çalışanlar açısından ilerleyen zamanlara yönelik örgütsel uygulamalarla ilgili karşılaşılacak durumlar, önceden tahmin edilebilir niteliktedir. Adil alışma ortamının sağlanmadığı örgütlerde çalışanlar kendilerini değerersiz hissedeceklerinden, örgütlerin çalışanlarına yönelik uygulamalarında adil ve şeffaf olmaları, örgütsel adaletin sağlanması açısından önemlidir (Cropanzano ve Folger, 1991: 141).

### 4.3 Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin, ilk araştırmalarda örgütsel kazanımları içeren dağıtım adaletini ifade edecek şekilde tek boyut ve daha sonra prosedür adaletini de içerecek şekilde iki boyut altında ele alındığı görülmektedir. Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algısında kişiler arası ilişkilerin önemine değinerek etkileşim adaletini de kavrama ilave etmişlerdir (Bies ve Moag, 1986'dan akt. Bies ve Shapiro, 1987: 201). Bununla birlikte, bazı araştırmacılar bu üç boyuttan etkileşim adaletini prosedür adaletinin sosyal bileşeni olarak değerlendirerek kavramı yeniden iki boyut altında ele almışlardır (Niehoff ve Moorman, 1993: 534). Bir kısım araştırmacılar ise etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgilendirmeye dayalı adalet olarak iki boyutlu ele almış ve örgütsel adalet kavramını dört boyut altında değerlendirmişlerdir. Bu farklı sınıflandırmalara rağmen, yazında örgütsel adaletin genellikle dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç boyut altında sınıflandırıldığı görülmektedir (Greenberg, 1993: 252).

#### 4.3.1 Dağıtım Adaleti

İlk defa Homans tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen ve örgütsel adaletin ilk boyutu olan dağıtım adaleti, örgüt kaynaklarının çalışanlara hangi yöntemlerle dağıtıldığına yönelik çalışan algılarını içermektedir. Bir örgütte çalışanların katkılarına göre ödüllendirilmeleri, örgütten kazandıklarının çalışanlar arasında paylaşımının adil bir şekilde yapılacağına dair algıları ve kişisel gereksinimlerine dayalı fayda sağlamaları; örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunu oluşturmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 37).

Dağıtım adaleti, bireyin örgütte elde ettiği kazanımlarla ilgili algıladığı adalet olarak tanımlanmakta olup (Niehoff ve Moorman, 1993: 531), mutlak değerlerle değil, sonuçlarla ilgilidir (Colquitt vd., 2006: 119). Örgütsel sonuçların paylaşılmasında, çalışanların örgüte verdikleri ile karşılığında aldıkları arasında bir denge olduğu yönündeki düşünceleri, dağıtım adaletini ifade etmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280; Paterson, Green ve Cary, 2002: 393). Çalışanın bilişsel değerlendirmesinde dağıtım normları ile mevcut dağıtım birbiri ile tutarlı ise, bireyin algısı bu dağıtımın adil olduğu yönündedir (Colquitt vd., 2001: 426). Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç kuralları çerçevesinde gelişen kavram (Greenberg, 1987: 13), yöneticilerin örgütsel

kaynakların dağıtımında dürüst ve adil olmaları ile ilgilidir, çalışanın örgütten sağlayacağı terfi, statü, takdir, ücret artışı, başarısızlık sonucu ücret düşürme, terfi ettirmeme gibi örgütsel çıkar ve yararlar etkilili olabilecek kararları içermektedir (Eren, 2017: 552). Bu bağlamda ödüllerin dağıtımının; tarafların rol ve statüleri de dikkate alınarak katkıları nispetinde eşit olarak yapılması önem taşımaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 122). Dağıtım adaletine ilişkin çalışan algıları, dağıtım adaletinin sonuç odaklı yaklaşımı dikkate alındığında; bilişsel, duygusal ve davranışsal sonuçlara yol açmaktadır (Cohen-Charash ve Spector 2001: 280). Bu noktada örgütteki kaynak dağılımının belirli tahsis kurallarını içerecek ve eşitlik ilkesine bağlı kalınacak şekilde yapılması önem kazanmaktadır (Colquitt vd., 2001: 426; Cropanzano ve Ambrose, 2001: 122).

#### **4.3.2 Prosedür Adaleti**

Yazında işlemsel adalet veya süreç adaleti olarak da adlandırılan prosedür adaleti, çalışanın örgütte elde ettiği kazanımlarına yönelik sonuçların elde edildiği sürecin adaleti ile ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). Prosedür adaleti, Leventhal'ın adaletin sağlanmasında yararlanılan prosedürlere dikkat çekmesi ile temellenmiştir (Greenberg, 2009: 182; Leventhal, 1980: 40-45). Adaletin bu boyutu, örgütlerde karar verme ve planlama ile bu karar ve planların uygulanmasında doğru ve adil davranılıp davranılmadığına odaklanmaktadır. Prosedür adaleti, sadece örgütsel faaliyetleri kapsamamakta, çalışanlara yönelik kariyer planlaması ve yönetimi, çalışan performans değerlendirmesi ve yönetilmesi kararlarını da içermektedir (Eren, 2017: 552). Tüm çalışanlara doğru bilgiler ışığında eşit davranılması, önyargıdan uzak, ayrımcılık veya kötü muameleye maruz kalmamalarının sağlanması, mesleki davranış normlarının ihlal edilmemesi, prosedür adaletinin bileşenlerini oluşturmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 38).

Prosedür adaleti, Thibaut ve Walker (1975: 1289) tarafından iki alt kontrol boyutu içerecek biçimde ele alınmaktadır. Örgütsel konulara dair karar almada kullanılan yöntemler ve bu sürece çalışanların dâhil edilmesini ifade eden süreç kontrolü ilk boyutu, kararların herkes için tarafsız bir şekilde uygulamaya konulmasını ifade eden karar kontrolü de ikinci boyutu oluşturmaktadır (Paterson, Green ve Cary, 2002: 393). Böylece prosedür adaleti, kararların nasıl alındığına ve çalışanların kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adaletli olup olmadığına dair algılarına

odaklanmaktadır. Prosedür adaletinde prosedürlerin ne denli adil olduğundan ziyade, çalışanların prosedürleri ne derece adil algıladıkları önem kazanmaktadır. Çalışanların prosedürlere dayanan karar süreçlerini adil olarak algılamaları ve söz hakkı sahibi olmaları, olumsuz sonuçları dahi kabul etmelerini sağlamaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993: 532). Leventhal'a (1980: 40-45) göre örgütlerde prosedür adaleti, uygulamadaki tutarlılık, önyargıdan uzaklık, kararlarda doğru bilgilerin esas alınması, doğru olmayan kararların düzeltilmesi, etik ve ahlaki standartlara uygunluk ve çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi ile karakterize edilmektedir.

#### **4.3.3 Etkileşim Adaleti**

Etkileşim adaleti, Bies ve Moag (1986) tarafından prosedür adaletinin bir uzantısı olarak tanımlanmış olup, örgütsel uygulamalarda çalışanlara yöneltilmiş davranış biçimleriyle çalışanların bu davranış biçimlerine dair adalet algılarını ifade etmektedir (Bies ve Moag, 1986'dan akt. Bies ve Shapiro, 1987: 201). Kavram, karar vericiler tarafından örgütsel prosedürlerle bu prosedürlerin uygulanma biçimleri arasında çalışanların kendilerine ne ölçüde adil davranıldığına yönelik algılarının dikkate alınmasını önermektedir (Paterson, Green ve Cary, 2002: 393). Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani boyutunu içermekte olup, kaynakları kontrol edenlerle ödül alıcıları arasındaki nezaket, dürüstlük, bireysel haklara saygı gibi iletişim unsurları ile ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

Greenberg'e (1993: 252) göre etkileşim adaletinin, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Kişiler arası adalette çalışanların yöneticilerinden gördüğü muamelenin uygunluğu ve kişiler arası ilişkilerin nezaket ve saygı çerçevesinde gerçekleşmesi, bilgisel adalette ise yöneticilerin çalışanlarının hak ve çıkarlarını koruyacak şekilde tüm bilgileri paylaşımlarına yönelik yaklaşımları söz konusudur (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 38). Karar vericiler, çalışanlara saygılı ve duyarlı davrandığında, ayrıca alınan kararları detaylı bir şekilde bilgi vererek açıkladıklarında, çalışanların etkileşim adaleti algıları olumlu yönde etkilenmektedir (Colquitt, 2001: 390).

#### **4.3.3.1 Kişiler Arası Adalet**

Kişiler arası adalet, etkileşim adaletinin saygı ve uygunluk kriterlerini içermektedir (Scott ve Colquitt, 2007: 291). Dağıtımına dair kararları uygulayan bireylerin, bu kararlardan etkilenenlere nasıl davrandıkları kişiler arası adalet ile ilişkili olup, açıklamalar duyarlılık çerçevesinde medeni ve saygılı bir şekilde yapıldığında, kişiler arası adalet tesis edilmiş olmaktadır (Poole, 2007: 731). Karardan etkilenen birey, karar sorumlusunun davranışlarını nazik ve saygılı olarak görüyorsa, kişiler arası adaletle dair algısı pozitifdir.

Bireyler, karşılaştıkları sonuçlarla ilgili olarak memnuniyet duymadıkları durumlarda elde ettikleri sonuçları, kendilerine daha ilgili davranıldığında, ilgi gösterilmeyen duruma göre daha adaletli olarak algılamaktadır (Bies ve Shapiro, 1987: 201). Bu görüş doğrultusunda, kişiler arası adalet boyutuna göre çalışanlar, yöneticilerini de kapsayacak biçimde tüm diğer çalışanlardan kendileri ile saygı, hoşgörü ve nezaketi içerecek şekilde iletişim ve etkileşim içerisinde olmalarını beklemekte ve böylece örgüte dair adalet algılarını bu çerçevede oluşturmaktadır (Greenberg, 2011: 283).

#### **4.3.3.2 Bilgisel Adalet**

Bilgisel adalet, etkileşim adaletinin doğruluk ve gerekçelendirme kriterlerini içermektedir (Scott ve Colquitt, 2007: 291). Kararda etkili olan unsurların, karardan etkilenen çalışanlara açık ve net bir şekilde açıklanması, karardan etkilenenlerin bilgisel adaletle dair algısını oluşturmaktadır. Çalışanlar, olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kaldıkları durumlarda, kendilerine işleme yönelik bilgiler verildiği takdirde, herhangi bir bilginin verilmediği durumlara göre sonuçları daha adil algılamaktadır (Bies ve Shapiro, 1987: 201). Bu durumda kararların etkilenenlere yeterince açık ve net bir şekilde aktarılması, çalışanın adaletsizlik algısını pozitif yönde etkilemekte ve olumsuz durumlarda daha toleranslı davranmasını sağlamaktadır. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlara yönelik örgütsel kararlar hakkında çalışanları yeterli düzeyde bilgilendirmeleri, çalışanların etkileşim adaleti algılarının yükselmesi yönünde gerekli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

#### 4.4 Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Yaklaşımlar

Greenberg (1987: 10), örgütsel adalet teorilerini içerik teorileri ve süreç teorileri olacak şekilde iki ayrı boyutta ele almaktadır. Her iki boyut da kendi içinde reaktif ve proaktif olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir. İçerik teorileri, örgütsel dağıtımını gerçekleştirenlerin adaletine, süreç boyutu ise örgütsel kararlar alınırken ve uygulanırken gerçekleştirilen işlemlerin adaletine odaklanmaktadır. Alt boyutlardan reaktif boyut; çalışanların adaletsiz uygulamalara verdikleri tepkilerle kaçınma stratejilerini, proaktif boyut ise çalışanların örgüt içinde adaleti sağlamak için yaptıkları davranışları ele almaktadır.

Greenberg'in (1987) adalet teorileri sınıflandırmasına, Tablo 4-1'de yer verilmektedir:

**Tablo 4-1** Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması  
Kaynak: Greenberg, 1987: 10

|                 | İçerik Teorileri                               | Süreç Teorileri                                             |
|-----------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Reaktif</b>  | Eşitlik Teorisi<br>(Adams, 1965)               | Prosedür Adaleti Teorisi<br>(Thibaut ve Walker, 1975)       |
| <b>Proaktif</b> | Adalet Yargı Teorisi<br>(Leventhal 1976, 1980) | Dağıtım Tercihi Teorisi<br>(Leventhal, Karuza ve Fry, 1980) |

Greenberg (1987), adalet teorileri sınıflandırma kriterlerini Tablo 4-2'de yer verildiği şekilde belirlemiştir:

**Tablo 4-2** Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırma Kriterleri  
Kaynak: Greenberg, 1987: 16

| Teori                     | Temsili Sorular                                                                 |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Reaktif İçerik Teorileri  | Çalışanlar kazanç adaletsizliğine nasıl tepki verirler?                         |
| Proaktif İçerik Teorileri | Çalışanlar kazançlarda nasıl adil bir ortam yaratmaya çalışırlar?               |
| Reaktif Süreç Teorileri   | Çalışanlar haksız politikalara nasıl tepki verirler?                            |
| Proaktif Süreç Teorileri  | Çalışanlar politika ve prosedürlerde nasıl adil bir ortam yaratmaya çalışırlar? |

#### **4.4.1 Reaktif İçerik Teorileri**

Reaktif içerik teorileri, çalışanların ödül ve kaynakların dağılımına yönelik adaletsiz dağıtım algıları sonucu, haksız davranışlara nasıl tepki verdiklerine odaklanmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili en fazla bilinen kavramsallaştırmaların çoğu bu kategoride yer almaktadır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster vd.'nin (1973) Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi, reaktif içerik teorileri altında incelenmektedir. Tüm bu teorilerin ortak noktası, çalışanların adaletsiz olarak algıladıkları uygulamalar ve haksızlıklar karşısında belli olumsuz duygularla tepkilerini açıkça gösterebildiklerine yönelik bakış açısına dayanmaktadır. Bu teorilerin çalışanların haksızlıklara ne şekilde tepki verdiklerini ele alması, teorilerin içerik boyutunu nitelemektedir (Greenberg, 1987: 10).

##### **4.4.1.1 Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi**

Örgütsel adaleti kavramsallaştıran ilk çalışmalardan biri olan Homans'ın (1961) dağıtım adaleti teorisi, en bilinen örgütsel adalet teorilerinden biridir. Homans, dağıtımdaki eşitliğin adalet olmadığını savunmaktadır. Adalet, ancak dağıtımda denklik ile sağlanabilir, dağıtım denkliği ise yatırım, kazanç ve kârın hesaplanarak karşılaştırılması yolu ile belirlenebilir. Teori, örgütte adaletsizlik oluşuktan sonra çalışanların verdikleri tepkileri incelemekte olup, çalışanların adaletsiz durumlardan nasıl kaçındıklarını ele aldığından reaktif özellik göstermektedir (Greenberg, 1987: 11). Çalışan, elde ettiği kazanımları yatırımları ile karşılaştırmakta ve adaletle dair bir yargıya varmaktadır. Dağıtım adaleti teorisine göre bu karşılaştırma, çalışanın sadece kendisi ile ilgili adaletle yönelik değerlendirmelerini kapsamakta ve dağıtımdan elde ettikleriyle, elde etmesi gerektiklerine yönelik inancının kıyaslanmasına dayanmaktadır (Jasso, 1980: 3).

##### **4.4.1.2 Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi**

Temeli Homans'ın dağıtım adaleti teorisine dayanan Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, örgütsel adaletin temel teorilerinden biri olup, örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar Adams'ın eşitlik teorisi ile başlamıştır. Teori, çalışanların örgütteki başarı

ve tatmin seviyelerini, örgütsel ortama dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik durumuna bağlamaktadır (Adams, 1963: 422).

Teori, çalışanın kendi katkı ve kazanım oranlarını, kendisi ile benzer pozisyonda olduğunu düşündüğü başka çalışanların katkı ve kazanım oranları ile karşılaştırmasına dayanmaktadır. Çalışan, kendi katkı-kazanım oranı ile diğerlerinin katkı-kazanım oranı arasında eşitlik algılsa tatmin olmaktadır (Greenberg, 1987: 11). Bu karşılaştırma sonucunda bireyin katkı-kazanım oranı diğerlerinden düşük ya da yüksek olmamalıdır. Oran düşük bulunduğu çalışanın daha fazla ödül kazandığını düşünerek kendini suçlu hissedecek, yüksek olduğunda ise başkalarından daha az ödüllendirildiğini düşünerek duruma tepki duyacaktır. Sonuç itibarıyla beklenen, katkı-kazanım oranında diğerleri ile eşit olmaktır (Eren, 2017: 552).

Eşitlik teorisi, kazanım içerisine yatırımları da dâhil etmekte olup, yatırımlar; çalışanın tecrübe, kıdem, bilgi, beceri, yetenek, yaş ve cinsiyet gibi işe sağladığı tüm girdileri kapsamaktadır. Kazanım yani ödüller; işe dair tüm haklar, ücret, statü, yetki, kariyer ve terfi olanakları, takdir edilme gibi çalışana sunulan tüm çıktılarını ifade etmektedir. Bahsedilen bu yatırım ve kazanım içeren sonuçlar çalışanlar tarafından başkaları ile karşılaştırılmakta, bir eşitsizlik algılandığı durumda adil olmadığı düşünülen bu durumu ortadan kaldırmaya yönelik çabayı azaltma, ücret artışı isteme veya işten ayrılma gibi davranışsal veya bilişsel çözüm yolları geliştirilmektedir. Eşitsizliğin karşılaştırma sonucu çalışanın lehine algılanması da suçluluk ve utanç gibi olumsuz duygulara neden olabileceğinden, çalışanın denge sağlamak adına harekete geçmeye güdülenmektedir (Adams, 1963: 423).

#### **4.4.1.3 Walster, Berscheid ve Walster'in (1973) Eşitlik Teorisi Versiyonları**

Walster, Berscheid ve Walster'in (1973) eşitlik teorisi dört temel görüş etrafında şekillenmiştir:

1. Çalışanlar, bireysel kazanımlarını en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir.
2. Gruplar, ödül ve ücretlerin eşit şekilde paylaşımını sağlama yönünde kabul edilmiş bir sistem geliştirerek ortak ödülü maksimize edebilir. Ayrıca gruplar,

diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma, diğer üyelere eşit davrananları ise ödüllendirme yoluna gitmektedir.

3. Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içinde gördüklerinde, ilişkinin eşitliğe uzaklığı ile orantılı şekilde stres yaşamaktadır.

4. Eşitlikten uzak ilişkiler içinde olduğunu düşünen çalışanlar, içinde bulundukları stresten kurtulmak için eşitliği tekrar kurma yönünde çaba göstermektedir. Eşitlik ilişkilerini kurmak için çalışanların seçebileceği iki yol vardır; bunlardan ilki çalışanın kendi katkısını veya kazanımlarını değiştirerek gerçek eşitliği sağlaması, ikinci yol ise karşılaştırma yapılan diğer çalışanın kazanımlarına veya kendi algılamalarına başkaca anlamlar yükleyerek psikolojik eşitliği sağlamasıdır (Walster, Berscheid ve Walster, 1973: 151-154).

#### **4.4.1.4 Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi**

Crosby'nin (1976) görelî yoksunluk teorisine göre yoksunluk mutlak değil, görecelidir. Görelî yoksunluk teorisine göre, çalışanın yoksunluk hissetmesi için ön şartlar bir şeyi istemesi, o şeye bir başkasının sahip olduğunu görmesi, ona hak kazandığını, elde etmenin mümkün olduğunu ve sahip olamamasında kişisel sorumluluğunun bulunmadığını düşünmesidir. Çalışan, bu ön koşullar gerçekleştiğinde, kendi kazanımlarının karşılaştırdığı diğer çalışanların kazanımlarından daha az olduğunu fark ettiğinde, yoksunluk hissi yaşamaktadır. Teorinin eşitlik teorisinden farkı, eşitlik teorisinde olduğu gibi çalışanın kendini eşit pozisyonda gördüğü diğer çalışanlarla değil, örgütün kendinden üst pozisyonlarında bulunan çalışanlar ile karşılaştırmasıdır. Çalışan tarafından bu kazanımlar arası algılanan aleyhte fark, adaletsizlik duygusuna yol açmaktadır (Crosby, 1976: 86).

Crosby (1976: 86), görelî yoksunluğu iki farklı şekilde ele almaktadır. Bunlardan ilki çalışanın yaptığı karşılaştırmadaki olumsuzluk ve farklılıklar neticesinde edindiği duygular, diğeri ise algılanan adaletsizliğe dair karşılaştırmalara yönelik açıklamalardır. Görelî yoksunluk teorisi, eşitlikten faydalanamayan bireyin yaşadığı durumu açıklamakta olup, teorinin gelişiminin dayanağı Stouffer'in 1949 yılında askeri personel üzerinde yapmış olduğu çalışmadır. Teoriye göre, alt kademe çalışanlar, elde ettikleri kazanımları üst kademe çalışanlar ile karşılaştırarak bu sınıflar

arasındaki karşılaştırmanın gerçek sonuçları ile arzuladıkları sonuçlar veya esasen hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki olduğunu fark ettiklerinde tepki duymaktadır. Ödül dağıtımı kalıplarının çalışanları belli toplumsal karşılaştırmalar yapmaya itmesi sonucu duyulan bu tepki, çalışanların yoksunluk ve küskünlük yaşamalarına sebep olmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Görelî yoksunlukta bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel bileşen bulunmaktadır. Bilişsel boyut, çalışanların haksız muamelelere dair algılarını, duygusal boyut adaletsizlik karşısında gösterdikleri duygusal tepkileri, davranış boyutu ise kişiler arası çatışma da dâhil davranışsal tepkilerini içermektedir (Cropanzano ve Randall, 1995: 218).

#### **4.4.2 Proaktif İçerik Teorileri**

Proaktif içerik teorileri, çalışanların adil kazanım dağılımlarını sağlamak için ne gibi çabalar gösterdiklerini ele almaktadır (Greenberg, 1987: 12). Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi ve Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi, proaktif içerik teorileri içinde yer almaktadır.

##### **4.4.2.1 Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi**

Leventhal'ın (1976, 1980) adalet yargı teorisi, bireylerin adil olmak için farklı durumlarda farklı dağıtım kuralları uygulayabileceklerini öne sürmektedir. Leventhal (1976: 95), bu teori ile adalet algısında ilk kez sistemin adil olması konusuna değinmiştir. Leventhal'a göre bireyler, sosyal uyumun sürdürülmesi için ödül tahsislerinin eşit olması gerektiğine inanmakta, bununla birlikte performansın maksimize edilmesinde sistem desteği önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1990a: 401).

Teori, dağıtım kuralları uygulanırken karşılaşılan durumlarda, ödül dağıtıcılarının çalışanlara yönelik farklı dağıtım kararları aldıklarını ifade etmektedir. Teoride, çalışanların örgüte verdikleri katkı ile elde ettikleri ücret, terfi, ödül gibi kazanımların orantılı olmasına ve çalışan yönünden adaletin algılanmasına odaklanılmaktadır (Greenberg, 1987: 13). Adalet algısı; tutarlılık, tarafsız olma, doğru bilgiye dayanma, etik değerlere uygun olma, düzeltilebilme ve temsil edebilme gibi temel kurallara bağlanmış olup, tüm bu aşamaların çalışanların görüşlerinin de dikkate

alınarak oluşturulması, örgütsel adaleti teşvik etmektedir (Judge ve Colquitt, 2004: 396).

#### **4.4.2.2 Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi**

Lerner'in (1977) adalet güdüsü teorisi, toplumda birçok norm ve düzenleme olmakla birlikte, bireysel ve toplumsal düzeyde adaletin özel bir statüye sahip olduğunu ve bu sebeple çalışanların esas kaygılarının adalet olduğunu savunmaktadır (Lerner, 2002: 10). Teoriye göre örgütlerde dağıtım uygulamalarına yönelik çeşitli adalet ilkeleri bulunmakta olup, bu ilkeler kazanımların ekip üyeleri arasında eşit paylaşılması, çalışanların göreceli girdilerine göre dağıtılması, performansa göre dağıtılması veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtılması şeklindedir (Lerner, 1977: 26-27).

Lerner, adalet güdüsü teorisinde, esasen tahsis kararları alınırken, işin niteliğine bağlı olarak dağıtımın yapılması gerektiğini savunmakta ve örnek olarak ödülleri eşit dağıtan bir yöneticinin, uzun dönemde verimliliği artırmak amacı ile bu dağıtımı uyguladığını ifade etmektedir. Çalışanlar böylece başkalarının da ödüllendirildiğini görecektir ve örgüt bu sayede yüksek bir performans düzeyi sağlayacaktır (Greenberg, 1987: 11).

#### **4.4.3 Reaktif Süreç Teorileri**

Reaktif süreç teorileri, örgüt içinde karar almada kullanılan süreçlerin temelinin hukuktan kaynaklandığını ifade etmekte olup, bu süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanmakta ve çalışanların bu kararların alınmasında kullanılan süreçlerin her birine ne şekilde tepki verdikleri ile ilgilenmektedir. Süreç teorilerinde, çalışana süreçlere dair kontrol hakkı veren uygulamaların, kontrol olanağı vermeyen uygulamalara göre çalışanı daha fazla tatmin ettiği ve çalışan kontrolü olan uygulamalara dair kararların çalışan tarafından daha adil olarak algılandığı ifade edilmektedir (Greenberg, 1987: 13). Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Teorisi reaktif süreç teorileri altında ele alınmaktadır.

#### **4.4.3.1 Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Teorisi**

Thibaut ve Walker'ın (1975) prosedür adaleti teorisi, örgütsel kaynakların dağılımında uygulanan yöntemlerin adaletli olup olmadığı yönündeki değerlendirmeleri içermekte olup, karar veya sonuç içeren bir işlemin gerçekleştirildiği süreç, prosedür adaletini ifade etmektedir.

Teori, örgütsel kaynak dağılımında taraflara ve çözüm sürecine değinmektedir. Teoride taraflar, anlaşmazlık yaşayan iki kişi ve anlaşmazlıkların çözümünde aracı olan üçüncü kişidir. Üçüncü kişinin ne ölçüde karar verici olması gerektiği, teoride önemli bir unsurdur. Çözüm süreci ise delillerin ortaya atıldığı süreç aşaması ve ortaya atılan bu delillerin çözüme yönelik kullanıldığı karar aşaması olacak şekilde iki aşamadan oluşmaktadır. Karar almada çalışanları da dâhil edecek biçimde süreç kontrolüne yer veren prosedürler; yer vermeyenlere göre tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir ve böylece çözüme yönelik alınan kararlar daha kabul edilebilir ve adil olarak algılanmaktadır (Thibaut ve Walker, 1978: 546). Teoriye göre önemli olan, kaynak dağılımında uygun performans yöntemlerinin kullanılması ve sonuçlar üzerinde gerçek kontrole sahip olmasa dahi, çalışan sesine yani çalışanın fikrini ifade etmesine olanak verilmesidir (Cropanzano ve Randall, 1995: 220).

#### **4.4.4 Proaktif Süreç Teorileri**

Proaktif süreç teorileri, örgüt içerisindeki uygulamaların adil olabilmesi için süreçte hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğine odaklanmaktadır. Leventhal, Karuza ve Fry'nın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi ve Folger'in (1986) Bilişsel Atıf Teorisi, proaktif süreç teorileri altında yer almaktadır.

##### **4.4.4.1 Leventhal, Karuza ve Fry'nın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi**

Leventhal, Karuza ve Fry'nın 1980 yılında geliştirdikleri dağıtım tercihi teorisi, bireylerin adaleti sağlamak amacı ile kullanması gereken prosedürleri ele almaktadır. Teoriye göre örgüt içi dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yönetici tarafından ancak adaleti sağlamaya yardımcı olacak ölçüde kullanılmaktadır. Teori, çalışanlarda belli prosedürlerin amaçları karşılamada belli oranda etkileri olduğuna dair bir algı içinde olduklarını ve bu amaçlara ulaşmada en etkili olduğu düşünülen prosedürün en fazla

tercih edilen prosedür olacağına vurgu yapmaktadır. Teori, örgüt içinde adaletin sağlanması için sekiz özellik belirlemiştir:

1. Çalışanlara verilen karar vericileri seçme hakkı
2. Tutarlı kurallar
3. Doğru bilgi
4. Karar verme gücünün yapısını irdeleme
5. Çalışanları önyargılar karşısında koruma
6. Çalışan itirazlarının değerlendirmeye alınmasının sağlanması
7. Prosedürlerin değiştirilmeye açık olması
8. Yaygın şekilde kabul edilen etik standartlar (Greenberg, 1987: 15).

#### **4.4.4.2 Folger'in (1986) Bilişsel Atıf Teorisi**

Folger (1986: 145-146) tarafından geliştirilen bilişsel atıf teorisi, çalışanların örgütsel adalet algılarının nasıl oluştuğu konusuna odaklanmaktadır. Teori, Crosby'nin görelî yoksunluk teorisinden yola çıkarak, insanların örgütsel adaletle yönelik algılarının nasıl oluştuğuna cevap aramaktadır. Teoride, çalışanların adalet algısının örgüt içinde olanlar ile olması gerekenlere dair inançlarının karşılaştırılması sonucu oluştuğu ifade edilmektedir. Çalışan, beklentilerine yönelik tercih edilebilir seçenekleri düşündüğünde ve karşılaştırma sonucunda aleyhte fark gördüğünde yoksunluk yaşamakta ve örgütsel adalet algısı bu yönde oluşmaktadır (Greenberg, 1987: 17).

### **4.5 Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler**

Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütler üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmakta olup, örgütsel adaletin teşviki ve sağlanması, örgütün performansında büyük önem taşımaktadır (Greenberg, 2009: 181). Çalışanların örgütsel adalet algısı, bireysel ve örgütsel unsurlardan etkilenmekte olup, örgütsel adaletle yönelik olumlu algılarının sağlanması, bu unsurlara dair uygulamaların ancak çalışanlar tarafından adil olarak algılanması sonucunda mümkün olmaktadır.

#### 4.5.1 Bireysel Faktörler

Çalışanların örgütsel adalet arayışlarının, özellikle kaynakların tahsisi noktasında ekonomik ve sosyal kazançlar elde etmek amacıyla bir örgütün üyesi oldukları göz önüne alındığında, örgütleriyle olan ilişkilerini düzenlemesi kaçınılmazdır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 318). Çalışma ortamında gerçekleşen bir olay veya unsur, belirli kural ve standartlara göre değerlendirilmekte ve sonucunda çalışanın olay veya unsura dair adalet algısı oluşmaktadır (Cropanzano vd., 2001: 3). Adalet, bireysel değerlerle ilgili öznel bir kavram olup, çalışanların ahlaki uygunluğa dair değer yargıları, örgütün adil olup olmadığına yönelik algılarını etkilemektedir. Örgüte yönelik adalet algısı, çalışanlar için uzun vadede örgütsel kararları tahmin edilebilir kılmakta ve bireysel-ekonomik çıkarlarını göz önüne alarak örgütte kalıp kalmama yönünde verecekleri kararı etkilemektedir. Böylece çalışanın motivasyonu örgütsel kazanımlarından büyük oranda etkilenmekte olup, adil bir yönetsel yaklaşım, çalışanın bireysel kazanımlarından tatmin olmasını ve örgütte kalmasını sağlayacak bir unsur olmaktadır. Adalet, sosyal bağlamda değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel aidiyetini etkilemekte, çalışanların etik olmadığını düşündükleri uygulamalar ise bireysel olarak tepki göstermeleri ile sonuçlanmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 34).

#### 4.5.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel adalet, büyük ölçüde çalışanların norm ve değerlerine bağlıdır. Farklı norm ve değerleri içselleştiren çalışanların örgütsel adalete dair algıları da farklı olmaktadır (Greenberg, 2001: 365). Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların adalete dair algılarıyla şekillenmekte, örgütsel tutum ve davranışlarına yön vermektedir. Bu noktada örgütün, çalışanların adalete yönelik algılarını olumlu yönde oluşturacak bir yönetim tarzı sergilemesi ve çalışanlar arasında adaleti sağlayıcı uygulamalar gerçekleştirmesi gerekmektedir. Örgütün işe alım prosedürlerinde adil olması, örgütsel adalete uygun davranışlardan biri olup, işe alım kararlarının ve süreçlerinin etkileşim adaletinin ön planda tutularak şeffaf bir şekilde tamamlanması hem aday çalışanlar hem de mevcut çalışanlar tarafından örgütün adil olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Yönetim sistemlerinin adalet çatısı altında kurulması ve işleminin sağlanması, ödül mekanizmalarında adalet, olası çatışmaların çözümünde adaletli davranma ve performans değerlendirmelerinin adil bir şekilde gerçekleştirilmesi,

benzer şekilde çalışanlarda adalet algısı oluşturacak unsurlardır. Örgütlerin, işe alım kadar işten çıkarmalarda da adil bir tutum sergilemeleri, örgütün adalet kültürüne sahip olduğunun bir göstergesidir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 40-43). Örgütsel adalet, performansı yüksek çalışanların örgütte kalmasının sağlanması, yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı ilişkilerin adil bir şekilde sürdürülmesi, yönetimin tüm kaynakları çalışanlara adil bir şekilde tahsis etmesi gibi örgütsel güveni artırıcı unsurlar sayesinde mümkün olmaktadır (Yean ve Yusof, 2016: 802).

#### **4.6 Örgütsel Adaletin Sonuçları**

Örgütsel adalet, çalışanların örgüte güven duymasını sağlamakta, böylece işe bağlanmalarında ve daha fazla performans göstermelerinde önemli bir etken olmaktadır (DeConinck, 2010: 1350). Çalışanların örgütte kalma isteği, örgütlerine olan bağlılıkları ve performansları ile yakından ilgilidir. Çalışanın tüm kazanımlarını içerecek biçimde örgüte yönelik adalet algısı, örgüte duyduğu güveni ve bağlılık seviyesini etkilemektedir. Örgütünün adil olduğunu düşünen çalışan, işe yönelik daha fazla performans göstermekte, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekte ve müşteri odaklı hizmet sonucunda müşteri memnuniyeti ve bağlılığı da artmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 38-39). Çalışanların özellikle örgütsel kazanımlarına dair adalet algıları, örgütte kalma veya ayrılma yönünde istek duymalarını sağlamaktadır. Bazı örgüt yapıları, örgütü sistematik olarak adil hale getirmekte; örgütsel güç, kuralların işleme şekli, katılıma ve çalışan sesine izin verme düzeyi gibi unsurlar, örgütü çalışanlar için adil ya da adaletsiz kılmaktadır. Böylece adil bir örgütsel yapı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak, işten ayrılma niyeti geliştirmelerini engelleyen bir unsur olmaktadır. Örgütlerini adil olarak algılayan çalışanlar, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlamakta, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetleri azalmakta, yüksek düzeyde iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu örgütsel tutum ve davranışlar sergilemektedir (Greenberg, 2009: 186).

Prosedür adaleti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında yüksek seviyede bir ilişki mevcuttur. Prosedür adaleti, çalışana sağladığı örgütsel bağlılık ve örgütsel destek ile işten ayrılma niyetini büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanların prosedür adaletine dair algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır (Colquitt vd., 2001: 429).

Dağıtım adaleti, özellikle sonuç odaklı olması sebebiyle çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında büyük önem taşımaktadır (Colquitt vd., 2001: 429). Dağıtım adaletinde örgütte ücret, terfi gibi ödül dağıtımında eşitlik teorisi çerçevesinde adil ve hakkaniyetli bir dağılım olduğuna dair algıları, çalışanların eşitlik ihtiyacını karşılayarak örgütsel performanslarını ve bağlılıklarını artıran bir unsur olmaktadır. Çalışanlar, kendileri ile referans grupları arasında kendi referanslarına göre uyumsuzluk gördüklerinde, bu eşitsizliğin yarattığı rahatsızlık hissini giderme yönünde davranış sergileyeceklerdir (Cowherd ve Levine, 1992: 303). Dağıtım adaletinin bulunmadığına inanan çalışanlar, algıladıkları adaletsizliğe tepki olarak çabalarını düşürme, işin niteliğini ve niceliğini değiştirerek üretkenlik karşısı iş davranışları geliştirme ve geri çekilme gibi verimsizliğe yol açan davranışlar sergileyecek ve işten ayrılma niyetine girebileceklerdir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 287). Son aşamada ise çalışanlar, algıladıkları adaletsizliğe son verme yönünde örgütten ayrılmayı seçebileceklerdir (Covherd ve Levine, 1992: 303).

Etkileşim adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışında büyük önem taşımaktadır (Ambrose ve Schminke, 2003: 295-296; Barling ve Phillips, 1993: 649). Etkileşim adaletinin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar; yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından kendilerine saygı duyulduğunu hissetmekte ve böylelikle örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Örgütsel kararların yeterince açık ve net bir şekilde aktarılması, çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkilemekte ve olumsuz durumlarda daha toleranslı davranmalarını sağlamaktadır (Yean ve Yusof, 2016: 800-801).

Örgütsel adaletin çalışanlar üzerinde olumlu bireysel sonuçları bulunmakta olup, bunların başında çalışanın öz saygısına ve kendine değer vermesine, örgüt içinde diğer gruplar tarafından kabul gördüğünü hissetmesine, daha adil davranmasına, ödül dağıtımından memnun olmasına, stres seviyesinin düşmesine olumlu etkileri gelmektedir (Greenberg, 2009: 187).

Örgütsel adalet algısının çalışan davranışlarına yansımaları, genellikle çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel yönetimin ve alınan kararların adaletsiz olması, çalışanlarda öfke ve küskünlük gibi duygulara yol açmakta ve örgütlerinden gördükleri haksız muamelelerin intikamını alma yönünde olumsuz davranışlar sergilemesine sebep

olmaktadır. Bu davranışlar alenen olabileceği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışının geri çekilmesi, psikolojik geri çekilme ve direnç gibi gizli misilleme davranışları şeklinde de gerçekleşebilmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997: 434). Çalışanların örgütlerine yönelik algılarının negatif olması durumunda, çalışanlar, yaşadıkları adaletsizlik duygusu sonucunda örgütün çıkarlarına zarar verici yönde üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemekte, bilgi, emek, zaman veya kaynakları kötüye kullanmakta, kasıtlı olarak düşük kalitede iş sonuçları üretmekte ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergilemektedir (Kals ve Jiranek, 2011: 221).



## 5 İŞTEN AYRILMA NİYETİ

### 5.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Örgütlerinden beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda çalışanlar işten ayrılma yolunu seçebilmektedir. Bununla birlikte, işten ayrılma ile sonuçlanan süreç, esasen ayrılma fiilinden önce gerçekleşmeye başlamakta olup, bilinçli ve kasıtlı bir şekilde örgütten ayrılma isteğini içeren bu süreç, işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993: 262). İşten ayrılma niyeti, bireyin çalıştığı örgütten ayrılmayı planlamasını ifade etmektedir. Çalışanın çoğunlukla belli bir zaman aralığında, planlayarak, bilinçli ve kasıtlı bir şekilde işinden istifa etme düşüncesini ifade eden işten ayrılma niyetini, Gaertner (1999: 479), "bireyin gönüllü olarak sosyal bir sistemden ayrılması" şeklinde tanımlamaktadır. Mobley'e (1977: 237) göre işten ayrılma niyeti, çalışanın memnuniyetsizlik sebebi ile çalıştığı örgütten ayrılmasından önceki son basamaktır.

İşten ayrılma birçok sebebe bağlı olarak gerçekleşebilmekle birlikte, işten ayrılma niyetinde gönüllülük esastır (Tett ve Meyer, 1993: 262). Çalışanlar, sebep her ne olursa olsun, işten ayrılma niyetine kendi istek ve iradeleri ile girmektedir. Çalışma ortamı ile ilgili tatminsizlik yaşayan çalışanın alternatif iş imkânlarını düşünmeye başlaması, işten ayrılma niyetinin ve ayrılma davranışının habercisidir (Mobley, Horner ve Hollingsworth, 1978: 408; Scott vd., 1999: 401; Tett ve Meyer, 1993: 264).

İşten ayrılma niyeti, çok boyutlu bir süreç olup, psikolojik, bilişsel ve davranışsal unsurlar süreçte rol oynamaktadır. İşten ayrılma niyetinin psikolojik boyutu, işten ayrılma davranışının ilk adımı olarak değerlendirilebilir. Çalışanın örgütte yaşayacağı olumsuz durumlar, duygusal veya tutumsal olarak işten çekilmeye yol açabilir. İşten çekilme, örgütsel ortamda mutlu olmayan çalışanın işe gelmekten kaçınması, günün belli bir kısmında, tamamında ya da kalıcı olarak işten ayrılmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti, çalışan tarafından işe veya örgüte yönelik olumsuz unsurlara verilen psikolojik bir tepki olarak ele alınabilir (Mobley, 1977: 237).

İşten ayrılma niyetinin bilişsel boyutu, işten ayrılmaya yönelik niyet, istek veya davranış olarak ifade edilmekte olup, işten ayrılma ile sonuçlanabilecek davranışları

harekete geçirmektedir (Porter ve Steers, 1973: 151). Bu aşamada çalışan, düşünsel olarak işten ayrılma niyeti geliştirmekte, işten ayrılma veya ayrılmama yönünde alacağı karar sonucu bir sonraki davranış boyutunu içeren aşamaya geçmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 261).

İşten ayrılma niyetinin davranışsal boyutu, işten çekilme ile kendini göstermektedir. İşten çekilmenin belirtileri, sözel veya davranışsal işten çekilme şeklinde gerçekleşmektedir. Sözel işten çekilme, çalışanın işten ayrılma isteğini sözlü biçimde ifade etmesi olup, davranışsal işten çekilme ise çalışanın işi için daha az hevesli olması, işte başka şeyler düşünmesi, işe geç gelmesi veya gelmemesi durumlarını kapsamaktadır (Susskind, 2007: 9; Takase, 2010: 5).

## **5.2 İşten Ayrılma Niyeti ile İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişki**

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın önemli bir bilişsel öncülü olarak kabul edilmektedir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000: 483; Mobley, 1977: 239; Scott vd., 1999: 401; Tett ve Meyer, 1993: 283). Griffeth, Hom ve Gaertner (2000: 483), işten ayrılma niyetinin bilinçli, istemli ve planlı negatif bir algı ile başlayan, işten çekilme davranışı ile devam eden ve başka bir iş arayışıyla sonuçlanan bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

Mobley (1977: 238), işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiyi belli aşamalarla açıklamaktadır. Bu aşamalar çalışanın mevcut işini değerlendirmesi ile başlamakta, memnuniyetsizlik hissettiğinde işten ayrılma niyetine girmesi ve alternatifler aramanın kazanımları ile örgütten ayrılmanın maliyetlerini karşılaştırması ile devam etmektedir. Eğer ağırlık alternatif işler tarafında ise sonraki aşamalar davranışsal olarak alternatif imkânların değerlendirilmesi, bulunan alternatiflerin mevcut iş ile karşılaştırılması, ayrılma veya kalma niyeti ve son olarak alternatif tercih edildiğinde işten ayrılma davranışının gerçekleştirilmesi olarak sıralanmaktadır.

Bir bireyin davranışının en iyi yordayıcısının o davranışa ait niyetler olduğu kabul edilmekte olup, buradan yola çıkarak, işten ayrılma davranışının tahmin edilmesinde, işten ayrılma niyeti güçlü bir öngörücü olarak kabul edilmektedir (Currivan, 1999: 497; Mobley, 1977: 237; Vandenberg ve Nelson, 1999: 1314).

Bir davranışa ait niyet ile davranış arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Ajzen, 2011: 1113; Ajzen ve Madden, 1986: 454). Davranışın hangi süreçlerden ve etkenlerden oluştuğuna yönelik yapılan bu çalışmalardan Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi olmak üzere iki teori ön plana çıkmaktadır (Ajzen, 2011: 1122). Bu iki teori, 1950’li yıllardan bu yana sosyal-psikologların tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik yapmış oldukları çalışmalar sonucu ortaya konmuştur. Tutumlar, davranışların çevresel faktörlere karşı olumlu veya olumsuz yönde geniş ve genel belirleyicileridir (Allport, 1935: 803-804). İki teori de insanların davranışlarının sonuçlarını, davranışı gerçekleştirmeden önce değerlendirdikleri ve sonuca yönelik bir karara vardıkları yani davranışların bir niyet sonucu gerçekleştirildiği fikrine dayanmaktadır. Bu niyet, önceden düşünülen sonuca ulaşmak olduğundan, davranışın esas belirleyicisi tutum değil niyettir, esasen tutumlar niyetleri, niyetler de davranışları etkilemektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2019: 141).

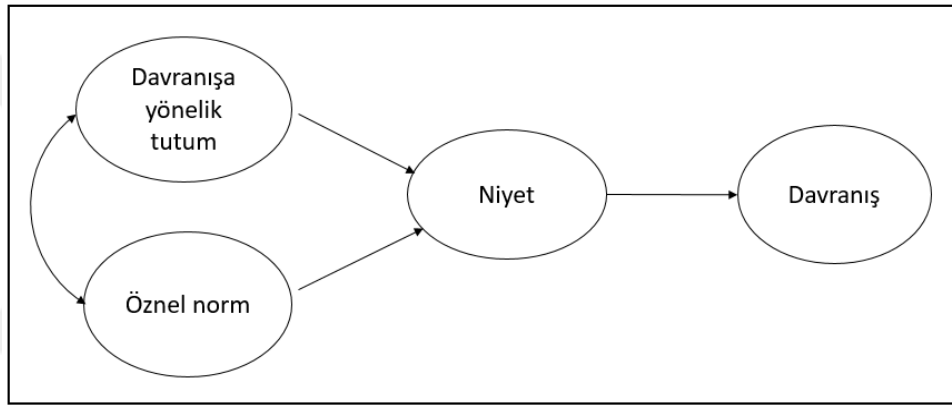
### **5.2.1 Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi**

Teori, Ajzen ve Fishbein tarafından 1970’li yıllarda geliştirilmiştir. Ajzen ve Fishbein (1970: 466), bireylerin davranışa yönelik niyetlerinin, tutumlar ve öznel normlarla birlikte açıklanabileceğini ifade etmektedir. Teoriye göre niyetler, davranışların doğrudan tahmincisi ve iki bileşenin fonksiyonudur. Bu bileşenlerden ilki, bireylerin bir davranışı gerçekleştirme veya gerçekleştirilmeme yönünde olumlu veya olumsuz algılarını içeren davranışlara yönelik tutumlarıdır. İkinci bileşen ise bireyin bir davranışı gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceğine yönelik algıladığı sosyal baskı veya desteği ifade eden subjektif normdur (Ajzen ve Madden, 1986: 454; Fishbein ve Ajzen, 1980’den akt. Sarver, 1983: 155).

Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi, bireyin bir davranışta bulunurken davranışın sonuçlarını değerlendireceğini ve bu değerlendirme sonucuna göre eyleme geçeceğini, davranışın gerçekleşmesinin ise o davranışı gerçekleştirme niyetine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Davranışı belirleyen iki ana faktör bulunmakta olup, bunlardan ilki tutumlar, diğeri ise sosyal normlardır. Bireyin herhangi bir unsura karşı tutumu, inançlarının amacı ve değerlendirici yönleri dikkate alınarak doğru bir şekilde tahmin edilebilir (Ajzen ve Fishbein, 1970: 468). Tutumlar, genel olandan ziyade, belli bir davranışa özgü olanları ifade etmektedir. Öznel norm, davranışı gerçekleştirip

gerçekleştirmeme yönündeki baskıyı ifade eden sosyal bir faktördür (Ajzen ve Fishbein, 1970: 454).

Teoriye göre bireylerin bir davranışı gerçekleştirme veya gerçekleştirme yönündeki niyetleri, referans kişi ve grupların baskılardan veya davranış hakkında ne düşüneceklerine dair algılarını içeren öznel normlardan etkilenmektedir. Birey, davranışı olumlu değerlendiriyor ve sosyal normların da davranışa destek verdiğini düşünüyorsa, davranışı gerçekleştirme yönünde niyete sahip olmaktadır. Bu niyet sonucunda bireyin ilgili davranışı gerçekleştireceği büyük ölçüde tahmin edilebilir, çünkü gerekçelendirilmiş eylem teorisine göre niyetler, davranışların temel belirleyici unsuru konumundadır (Vallerand vd., 1992: 98).



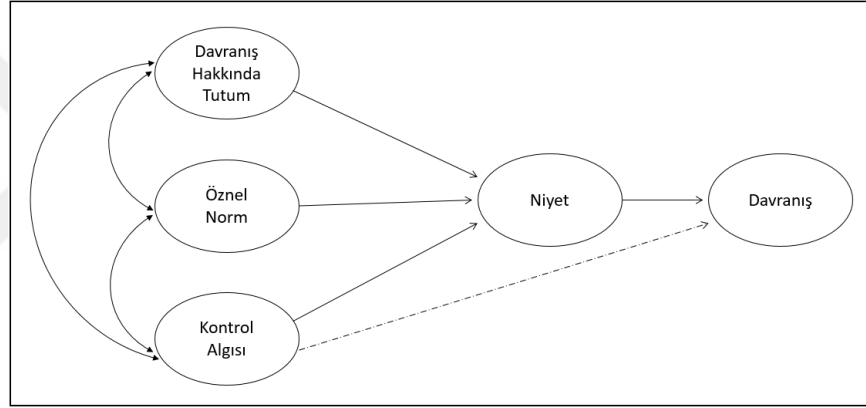
**Şekil 5-1** Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi  
Kaynak: Ajzen ve Madden, 1986: 454

### 5.2.2 Planlı Davranış Teorisi

Teori, Fishbein ve Ajzen tarafından 1970'lerde ortaya konan gerekçelendirilmiş eylem teorisinin geliştirilmiş halidir (Ajzen, 1991: 181). Planlı davranış teorisinde, gerekçelendirilmiş eylem teorisinde yer alan tutum ve öznel norma, bireylerin söz konusu davranışın kolaylığına veya zorluğuna yönelik algılarını ifade eden algılanan davranış kontrolü unsuru ilave edilmiştir (Ajzen ve Madden, 1986: 458). Bireyin bir davranış üzerinde algıladığı kontrol; yetenek, beceri, tecrübe gibi içsel faktörler ile kaynak, zaman, fırsat ve diğer bireylerle iş birliği olanağı gibi hususları içeren dışsal unsurlara göre oluşmaktadır (Ajzen 1991: 182; Ajzen ve Madden, 1986: 455).

Davranışa yönelik tutumlar, davranışın sonuçlarıyla ilgili düşüncelerden ve olası sonuçların değerlendirilmesi olgularından etkilenmektedir. Özel değerler, bireyin davranışları hakkında başkalarının ne düşüneceğine yönelik sosyal bir içerik taşımaktadır. Fark edilen davranışsal kontrol, bazı davranışların birey tarafından daha fazla kontrol altında olma durumunu ifade etmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975: 261).

Teoriye göre, bireyin tutum ve normları onu davranışa yöneltse bile, bireyin davranış üzerinde algıladığı kontrolü oluşturan faktörler, davranışa yönelik niyeti etkileyebilmekte ve bireyi davranışı gerçekleştirmemeye sevk edebilmektedir (Ajzen, 1991: 184). Bu bağlamda modelde önemli olan bireyin davranışa yönelik niyeti olup, bireyin davranış niyeti bilindiğinde, davranış da tahmin edilebilecektir (Fishbein ve Ajzen, 1975: 261).



**Şekil 5-2** Planlı Davranış Teorisi  
Kaynak: Ajzen ve Madden, 1986: 458

Niyetler ve davranışlar arasındaki bu ilişki, çeşitli araştırmacılar tarafından işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı bağlamında incelenmiştir. Kirschenbaum ve Weisberg (1990: 844), çalışmalarında işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma arasında anlamlılık düzeyi düşük bir ilişki bulmuş, benzer şekilde Lee ve Mowday (1987: 737), bu iki kavram arasında yine zayıf bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar, araştırmacılar arasında işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkinin varlığına dair genel bir fikir birliği olduğunu göstermekle birlikte, bireysel düzeyde bu ilişkinin gücünün de önemli olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma, ölçülebilir ve nesnel bir olgu iken, işten ayrılma niyeti dolaylı ve öznelidir. İşten ayrılma niyeti bir süreç olup, bu süreç örgütün durumu, makroekonomik koşullar, ailevi sorunlar, çalışanın sağlığı, alternatif iş fırsatları gibi birçok değişkeni içinde

barındırmaktadır. Bu nedenle işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma arasında her zaman güçlü bir ilişkiden söz edilememektedir (Cohen, Blake ve Goodman, 2015: 17).

### **5.3 İşten Ayrılma Niyeti Teorileri**

Bireyin bir davranışa yönelik niyeti ile gerçekleştirdiği davranış arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen teorilerle birlikte, örgütlerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yazında bazı temel teoriler ile de açıklandığı görülmektedir.

#### **5.3.1 Sosyal Mübadele Teorisi**

Sosyal Mübadele Teorisi, örgütsel davranışı anlama yönünde etkili paradigmlar arasında yer almakta olup, ilk olarak Homans'ın (1958) sosyal davranış mübadele ilişkisi olarak ele aldığı görüşle ortaya çıkmış ve ardından Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir (Blau, 1964 ve Homans, 1958'den akt. DeConinck, 2010: 1349). Teori, bireyin her ne kadar belirtilmiş bir yükümlülüğü içermese dahi, yaptığı bir davranış sonucunda, zamanı ve şekli belli olmasa da davranışın geri dönüşüne dair beklenti içerisinde olduğunu ifade etmektedir (Goldner, 1960'tan akt. Wayne, Shore ve Liden, 1997: 82). Güven ve adalet olmak üzere iki önemli unsuru kapsayan teori (DeConinck, 2010: 1350), bir örgütte tarafları içeren değişim kurallarını ve normlarını, değiş tokuş edilen kaynakları ve ortaya çıkan ilişkileri konu almaktadır. Teoriye göre örgüt içi ilişkiler zaman içerisinde güvene ve sadakate dayalı karşılıklı taahhütlere dönüşmektedir. Böylece oluşan karşılıklılık çerçevesinde çalışan örgütten fayda sağlıyorsa, örgüt de benzer şekilde çalışanın eylemlerine karşılık vermekte ve bir denge sağlanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Sosyal mübadele teorisinde tarafların dengeyi sağlama yönünde pazarlık yapmaları her zaman ihtimal dâhilinde olup, böylelikle değişim, her iki taraf için de uyum ve istikrarı sağlama yönünde bir unsur olmaktadır (Nord, 1969: 176).

#### **5.3.2 İnsan Sermayesi Teorisi**

Becker (1962) tarafından geliştirilen teori, insan sermayesine yönelik yatırımların, beklenen faydaların gözetilerek yapıldığını ifade etmektedir. Teori, insan sermayesine yapılan yatırımın örgütler için bir maliyet unsuru olduğunu, bununla birlikte örgütlerin insan sermayesine yatırımın getirilerini de göz önüne alacak şekilde kazanç, maliyet ve getiri oranlarını dikkate almalarını önermektedir. Teoriye göre

insana harcanacak eğitim, öğretim, tıbbi bakım masrafları gibi giderler her ne kadar birer maliyet kalemi olsa da çalışanların bilgi, beceri, sağlık durumu gibi unsurlar davranışlarını etkileyeceği için aynı zamanda birer yatırım sayılmalıdır. Becker'e (1994: 14-20) göre çalışanların işe yönelik bilgi ve becerilerinin artması, alternatif iş imkânlarını da artıran bir unsur olmaktadır.

### 5.3.3 Çift Faktör Teorisi

Teori, Herzberg tarafından 1966'da geliştirilmiş olup, çalışanların motivasyonunu iki temel faktörle ele almaktadır. Motivasyon faktörleri işin özü veya içeriği ile ilgili, hijyen faktörleri ise çevresel şartlarla ilgilidir (Eren, 2017: 513; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 153). İşin kendisi, sorumluluk, gelişim olanakları, statü, başarı duygusu, yükselme ve tanınma imkânları gibi işle doğrudan bağlantılı olan faktörler motivasyon faktörleri, örgüt politikaları, çalışma koşulları, iş güvenliği, örgüt içi ilişkiler, ücret gibi işin çevresi ile ilgili olan diğer faktörler ise hijyen faktörleridir (Eren, 2017: 546; Koçel, 2011: 626).

Teoriye göre çalışanı motive eden asıl faktörler, işin içeriği ile ilgili olan faktörlerdir ve bu faktörlerin varlığı, çalışanda iş tatmini yaratmaktadır. Hijyen faktörleri ise çalışanı motive etmemekle birlikte yokluğu iş tatminsizliği yaratmakta ve çalışanın işten ayrılmasında etkili olmaktadır (Eren, 2017: 33; Koçel, 2011: 627).

### 5.3.4 İşe Gömülmüşlük Teorisi

Teori, Mitchell vd. (2001) tarafından geliştirilmiş olup, işe gömülmüşlük kavramını, çalışan ile örgütü birbirine bağlayan sosyal bir ağ olarak ele almakta ve çalışanların örgütten ayrılma nedenleri yerine örgütte kalmalarına etki eden unsurlara odaklanmaktadır. Mitchell vd. (2001: 1104), modeli üç boyut etrafında şekillendirmiş olup, işle ilgili ve iş dışı etkenler olarak ifade edilen bağlar, uyum ve fedakârlık boyutları, çalışanın örgüte bağlanmasında belirleyicidir.

Bağlar, çalışan ile örgüt ve örgütün diğer çalışanları arasındaki tüm biçimsel ve biçimsel olmayan bağlantılar ve bu bağlantıların ne ölçüde olduğu ile ilişkilidir. Bağların düzeyi, çalışanın örgüte bağlılık seviyesini belirlemektedir. Uyum, çalışanın örgütüne ve çevresine uyum derecesini ne ölçüde algıladığı ile ilişkilidir. Örgütü ve çevresi ile yüksek uyum içerisinde olduğu yönünde algıya sahip çalışan, örgütüne daha

fazla bağılılık duyacak ve işten ayrılma niyeti geliştirmeyecektir. Fedakârlık, çalışanın işten ayrılması halinde kaybedeceği maddi ve psikolojik faydaları ifade etmekte olup, çalışan, işinden ayrıldığında büyük fedakârlıkta bulunacağını düşündüğünden işten ayrılma kararı alması da güçleşecektir (Allen, 2006: 241).

#### **5.4 İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller**

Yazın incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma ile ilgili birçok çalışmanın ortaya konduğu görülmektedir. Bu kapsamda çok fazla sayıda model ortaya konmuş olup, çalışmalarda bunlardan bazıları sıklıkla temel modeller olarak ele alınmaktadır.

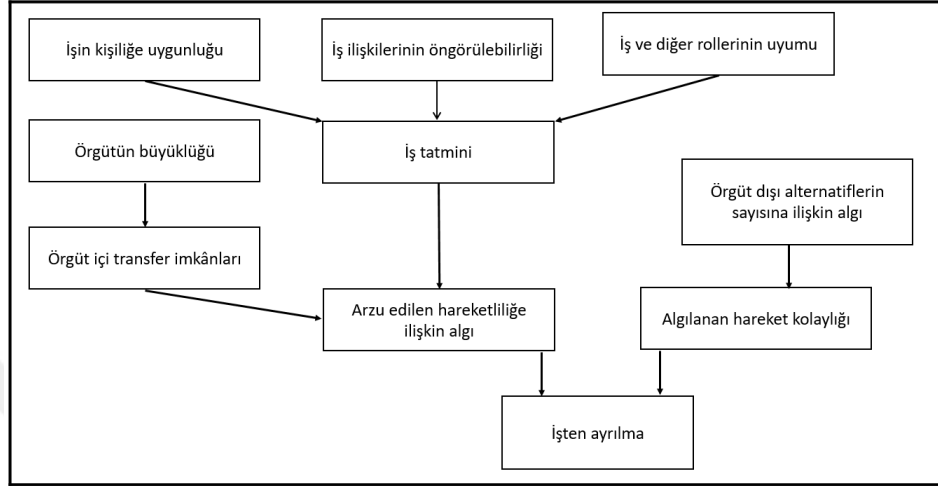
##### **5.4.1 March ve Simon (1958) Modeli**

March ve Simon'un 1958 yılında geliştirdiği model, işten ayrılmanın nedenlerine dair yapılan çalışmalara yönelik ilk geliştirilen modellerden biri olup, işin algılanan çekiciliği ve algılanan hareket kolaylığı unsurları üzerine şekillenmiştir (Hom vd., 2012: 832).

Model, işin algılanan çekiciliği boyutunda, çalışanların ve örgütlerin birbirleri ile bir denge içinde olduğunu, çalışanlar örgüte birtakım faydalar sağlarken, örgütün de çalışanlara belli faydalar sağladığını öngörmektedir. Örgütlerin sağladığı faydaların çalışanlar için yeterli gelmediği durumda var olan denge bozulacak ve çalışanlar işten ayrılma niyeti geliştirecek, buldukları ilk fırsatta örgütten ayrılacaklardır. Algılanan çekicilik, modelin duygusal boyutunu ifade etmekte olup, çalışanın işine ve örgütten sağladığı faydalara yönelik tepkisini içermektedir (Anderson ve Milkovich, 1980: 279; Mayer ve Schoorman, 1998: 18).

Modelin diğer boyutu algılanan hareket kolaylığı olup, bu algı örgüt dışındaki iş alternatiflerinin fazlalığına bağlıdır. Çalışan, başka bir örgütte yeni bir pozisyonu güvence altına almadığı sürece işten ayrılma niyetini yürürlüğe koyma konusunda isteksizdir. İşsizlik oranları ve ekonomik refah düzeyi, hareket kolaylığı üzerinde etkilidir (Hom vd., 1992: 893). Çalışan tarafından algılanan örgüt dışı alternatiflerin sayısı ne denli fazlaysa, işten ayrılma niyetine yönelik eğilim o ölçüde artacak, iş değiştirme imkânlarının kısıtlı olduğu algılandığında ise işten ayrılma yönünde eğilim düşecektir (Lee ve Mitchell, 1994: 52). Bununla birlikte hareket kolaylığı algılansa

dahi çalışan örgütten ve işinden memnunsa, ayrılma olasılığı düşük olacaktır (Anderson ve Milkovich, 1980: 281-283). Sonuç itibariyle model, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışının örgüt içi faktörlerden kaynaklanan algılanan çekiciliğe ve örgüt dışı faktörlerden oluşan hareket kolaylığına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Morrell, Loan-Clarke ve Wilkinson, 2001: 233).

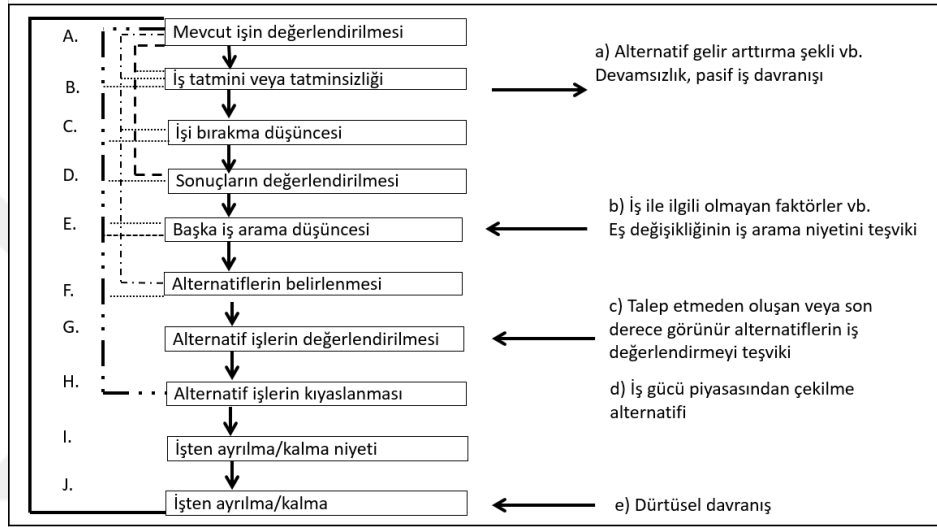


**Şekil 5-3** Marc ve Simon'un İşten Ayrılma Modeli  
Kaynak: Morrell, Loan-Clarke ve Wilkinson, 2001: 232

#### 5.4.2 Mobley (1977) Modeli

Mobley tarafından 1977 yılında geliştirilen model, işten ayrılma sürecini açıklayan temel modellerden biri olup, March ve Simon'ın işten ayrılma modeline dayanmaktadır (Mobley, 1977: 237). Model, çalışanın rolüne yönelik bireysel tutumlarını ele almakta olup, örgüt veya dış koşullarla ilgili herhangi başka bir unsur modelde yer almamaktadır (Sager, Varadarajan ve Futrell, 1988: 22). Modelde işten ayrılma süreci aşamalar halinde ele alınmaktadır. İlk aşamada çalışanlar mevcut işlerini çeşitli yönleri ile değerlendirmekte, bu değerlendirme sonucunda oluşacak iş tatmini veya iş tatminsizliği, süreçte ikinci aşamayı oluşturmaktadır. İkinci aşama sonucu çalışanın algısı işinden tatmin olduğu yönünde ise işten ayrılma niyeti gelişmeyecek ve çalışan örgütte kalmaya devam edecek, iş tatminsizliği duygusunun yüksek olduğu durumda ise işten ayrılma düşüncesine girecektir (Bluedorn, 1980: 269; Hom, Griffeth ve Sellar, 1984: 142; Hom vd., 2017: 532). Çalışanın ücret, resmi iletişim, merkezileşme derecesi gibi temel belirleyicilere yönelik memnuniyet derecesi, iş tatmin veya tatminsizliğini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Lee ve Mowday, 1987: 722). Bu aşamada çalışan, işten ayrılmanın fayda ve maliyetlerini

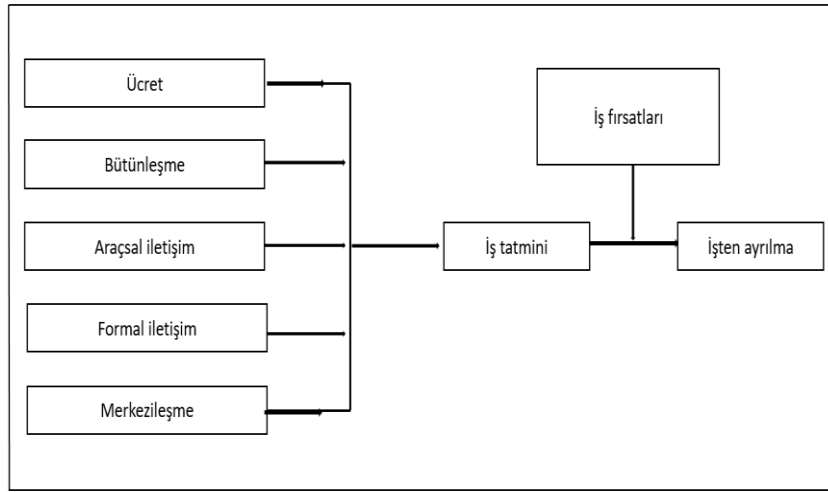
değerlendirecek olup, ayrılmanın fayda yönü daha baskın ise belli maliyetleri göze alacak şekilde işten ayrılma niyetine girerek alternatif iş arama düşüncesi geliştirecektir. Bu aşamada başkaca iş alternatifleri bulan çalışanlar bu alternatiflerin değerlendirmesini yapacak ve mevcut işleri ile karşılaştıracak, eğer sonuç çalışan lehine ise işten ayrılacaklardır (Mobley, 1977: 238). Model, tüm çalışanların belli sıralar ile adımları takip etmeyebileceklerini, bunun yerine bazı çalışanların belirli adımları atlayabileceğini veya alternatif adımlar uygulayabileceğini öngörmektedir (Lee ve Mitchell, 1994: 53).



Şekil 5-4 Mobley'in İşten Ayrılma Süreci Modeli  
Kaynak: Mobley, 1977: 238

#### 5.4.3 Price (1977) Modeli

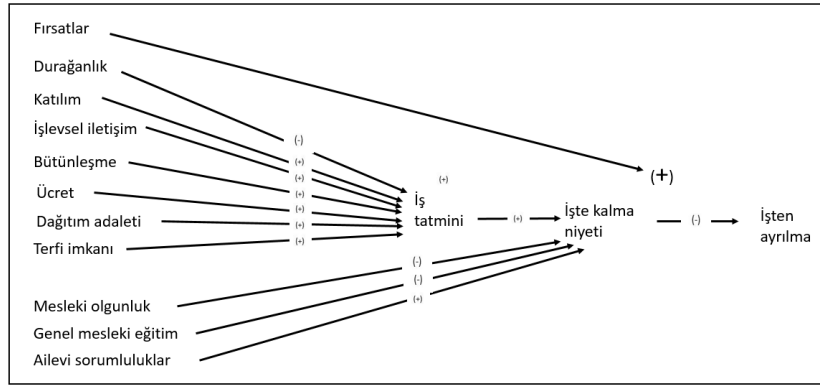
Model, işten ayrılmayı bağımsız değişken olarak ele alarak işten ayrılmanın nedenlerini ortaya koymak üzere kurulmuştur (Price ve Mueller, 1981: 544). Modelde işten ayrılmanın belirleyicisi olarak iş tatmini ele alınmakta ve iş tatmini ile işten ayrılma arasında iş fırsatlarının önemine değinilmektedir (Bluedorn, 1980: 264). Modele göre iş tatminini belirleyen unsurlar çalışanın ücreti, örgütü ile bütünleşmesi, örgüt içerisindeki iletişimden faydalanma düzeyi, örgüt içi araçsal ve formal iletişim ile örgütün merkezileşme seviyesi olarak ele alınmaktadır. Böylece düşük ücret, düşük bütünleşme, düşük iletişim ve yüksek merkezileşme iş tatminini düşürecek, algılanan iş tatminsizliği ve örgüt dışında var olan alternatif iş fırsatları sonucunda süreç çalışanın işten ayrılması ile sonuçlanacaktır (Mahesh, 2017: 4).



**Şekil 5-5 Price (1977) Modeli**  
Kaynak: Mahesh, 2017: 4

#### 5.4.4 Price ve Mueller (1981) Nedensellik Modeli

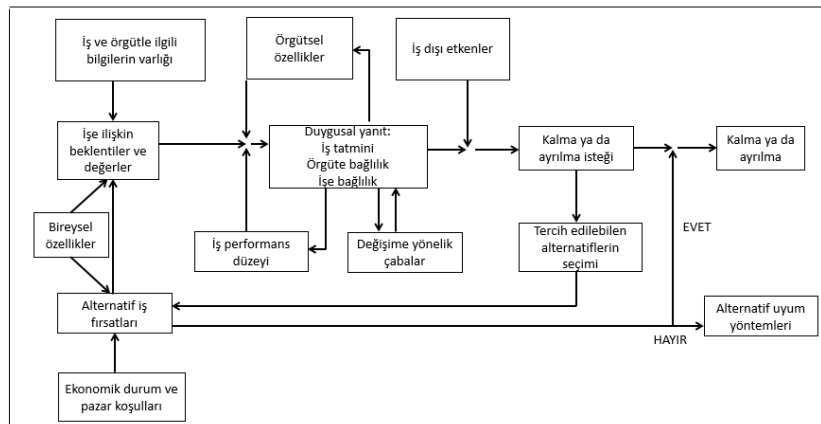
İşten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak ele alındığı modelde, işten ayrılmanın nedenlerine yönelik unsurlar ele alınmaktadır. Modelde işten ayrılmanın olası nedenleri olarak sırası ile alternatif iş fırsatları, işin durağanlığı, işe katılım, işlevsel iletişim, bütünleşme, ücret, dağıtım adaleti, terfi olanakları, mesleki olgunluk, mesleki eğitim düzeyi ve ailevi yükümlülükler yer verilmektedir. Sayılan bu unsurlara yönelik memnuniyet derecesi, çalışanın işte kalma veya işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olmaktadır (Price ve Mueller, 1981: 544). Modele göre tekrarlayan işler memnuniyeti düşürmekte, işle ilgili bilgi alma, diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurma, iyi ve adil seviyede ödüllendirilme, terfi fırsatlarından yararlanma, profesyonellik ve eğitim gibi unsurlar ise memnuniyeti artırmakta ve çalışanın örgütte kalma niyetine hizmet etmektedir (Thompson, 2003: 19). Bu bağlamda model, işten ayrılmaya yönelik içsel ve dışsal değişkenleri kapsamakta olup, işten ayrılma, bu nedenlere bağlı olarak gelişen bir karar verme sürecinin sonucu olarak ele alınmaktadır (Morrell, Loan-Clarke ve Wilkinson, 2001: 221). Modelde, daha önce ele alınmamış olan aile ve akraba sorumluluklarına yer verilmiş olması dikkat çekicidir. Böylece çalışanın işten ayrılma niyetine yönelik kararlarında aile ile akrabaların da etken olduğu ve yaşlı bakımı, çocuk sahipliği ve okul düzenleri, işten ayrılmayla sağlık yardımlarından yoksun kalılabileceği gibi unsurların işten ayrılma niyetini etkileyebileceği ifade edilmektedir (Hom vd., 2017: 533).



**Şekil 5-6** Price ve Mueller'in Nedensellik Modeli  
Kaynak: Price ve Mueller, 1981: 547

#### 5.4.5 Steers ve Mowday (1981) Modeli

İşten ayrılmada psikolojik ve davranışsal unsurlara odaklanan modele göre, çalışanın örgütte kalmasında veya işten ayrılmasında üç temel aşama bulunmakta olup, bunlar işe dair beklenti ve değerler, işe yönelik duygusal tepkiler ve örgütte kalma veya işten ayrılma niyetleridir (Steers ve Mowday, 1979: 7). Çalışanların işe ait beklenti ve değerleri iş tatminlerini etkilemekte olup, duygusal tepkiler ise iç ve dış etkenlerle şekillenerek işten ayrılma veya örgütte kalma niyetlerini belirlemektedir. Belirlenen bu niyet direkt eyleme dönüştürülmekte veya alternatif iş fırsatları değerlendirilerek sonuca göre eyleme geçilmektedir. Burada önemli olan, çalışanın işten ayrılma niyetine girse dahi, yeni iş bulma olanağının olmaması durumunda işsiz kalmayı göze alamayacağıdır (Lee ve Mowday, 1987: 722). Modelde, çalışanın ayrılma niyetinde büyük etkisi olduğu düşünülen iş dışı etkenlere özellikle vurgu yapılmaktadır (Thompson, 2003: 18).

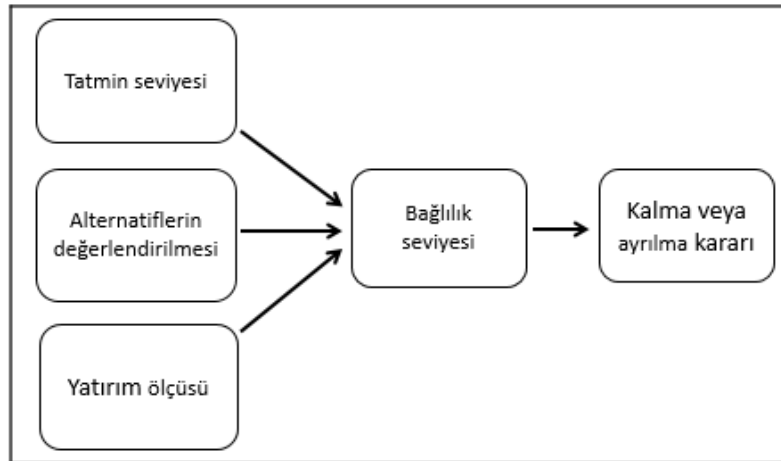


**Şekil 5-7** Steers ve Mowday Modeli  
Kaynak: Steers ve Mowday, 1979: 75

#### 5.4.6 Rusbult ve Farrell (1983) Modeli

Model, mübadele teorisinden yola çıkarak, işe yatırımın, tatmin seviyesinin ve alternatiflerin bağlılığın fonksiyonları olduğunu, buna karşılık işten ayrılma veya kalma niyetinin doğrudan işe bağlılık seviyesi ile tahmin edilebileceğini öne sürmektedir (Farrell ve Rusbult, 1981: 80). Modelde, işin getirdiği maliyetlerle beraber birtakım kazanımların da olduğu ve çalışanların bu maliyet ve kazanımları karşılaştırarak işten tatmin olduğu veya olmadığı, çalışanın tatmin seviyesinin de işe bağlılığını etkilediği öne sürülmektedir (Aron ve Aron, 2010: 153).

Model, işten ayrılmayı işe bağlılık ile ilişkilendirmektedir. Modele göre çalışanlar, işe ait kazanımlarını maliyetleri ile karşılaştırmakta ve değerlendirme sonucuna göre iş tatmini veya tatminsizliği yaşamaktadır. Tatmin seviyesi, çalışanın işe bağlılık seviyesini belirleyen unsurlardan biri olup, diğer unsurlar olan alternatif iş imkânları ve işe ilişkin yapılan yatırımların büyüklüğüyle birlikte bağlılığın seviyesini belirlemektedir. Modele göre işe ilişkin kazanımların düştüğü, yatırımların azaldığı ve alternatif iş imkânlarının bulunduğu durumlarda, çalışanların işe bağlılığı düşmekte ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Rusbult ve Farrell, 1983: 429).

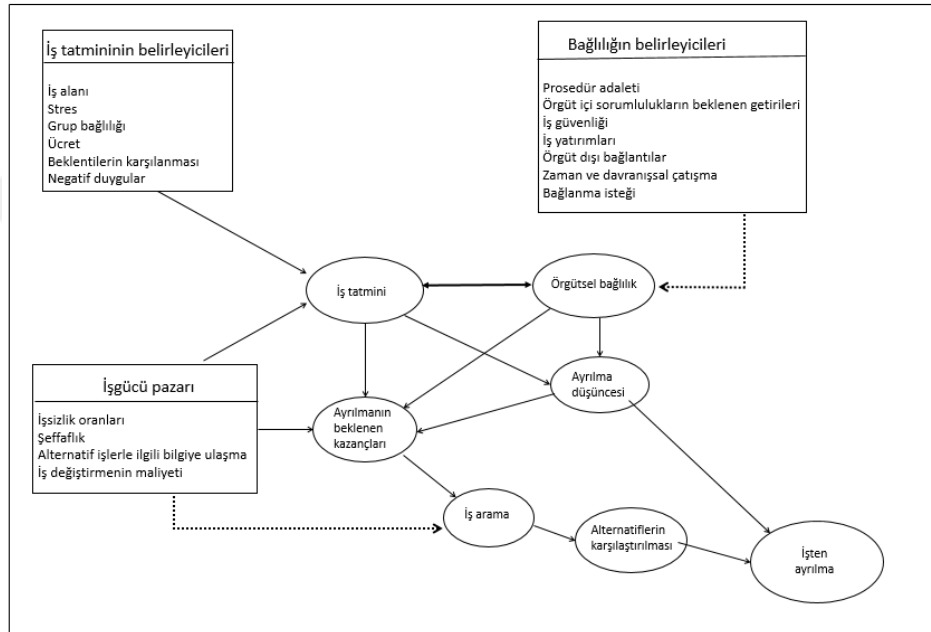


Şekil 5-8 Rusbult ve Farrel Yatırım Modeli  
Kaynak: Rusbult, Martz ve Agnew, 1998: 360

#### 5.4.7 Hom ve Griffeth (1995) Modeli

Model, diğer birçok modelde olduğu gibi iş tatmini ve örgütsel bağlılık ana değişkenleri üzerine kurulmuştur. Modele göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirlerini etkilemekte ve düşük algılandıkları durumda çalışanların işten ayrılma

niyeti geliştirmelerine ve işten ayrılmanın beklenen maliyet ve faydalarını değerlendirmeye başlamalarına yol açmaktadır. İř tatmini ve örgütsel bağlılığı dūřuk olan çalışanlar örgütten ayrılmanın kendilerine daha fazla getiri sağlayacağı yönünde inanca sahip olduklarında, alternatif iř imkânlarını değerlendirmeye başlayacaklar ve eldeki imkânları, çalıştıkları örgütün imkânları ile karşılaştıracaklardır. Karşılaştırma sonucunda işten ayrılmaları yönünde herhangi bir sorun algılamadıklarında iř arayışına girecekler, alternatif bir iř bulduklarında ise örgütten ayrılma kararı alacaklardır. Modelde ayrıca işten ayrılma çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. İşgücü pazarındaki genel işsizlik oranı, pazarın şeffaflığı, alternatif iř imkânları konusunda yeterli bilgiye ulaşma ve iř değiştirmenin getireceği maliyetler; çalışanların iř tatminini, örgütten ayrılmadaki faydalarına yönelik algılarını ve iř arayışlarını doğrudan etkilemekte ve süreç işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir (Thompson, 2003: 23).

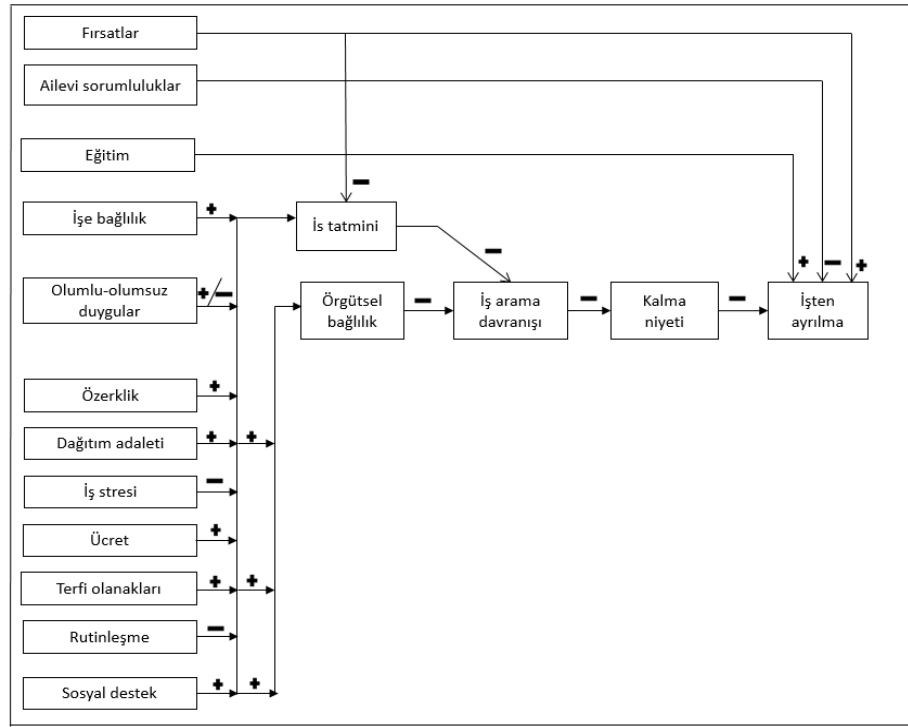


**şekil 5-9 Hom ve Griffeth Modeli**  
Kaynak: Thompson, 2003: 25

#### 5.4.8 Price (2001) Modeli

Model, işten ayrılmanın belirleyicilerini iç faktörler ve dış faktörler olmak üzere iki temel bileşenle değerlendirmektedir. İ faktörler; iş tatmini, örgütsel bağlılığ, iş arama davranışı ve örgütte kalma niyetini, dış faktörler ise çevresel, bireysel ve yapısal değişkenleri kapsamaktadır. Modele göre alternatif iş imkânlarının çoğalması, işten ayrılma davranışını artırıcı yönde etki göstermektedir. Alternatif fırsatların

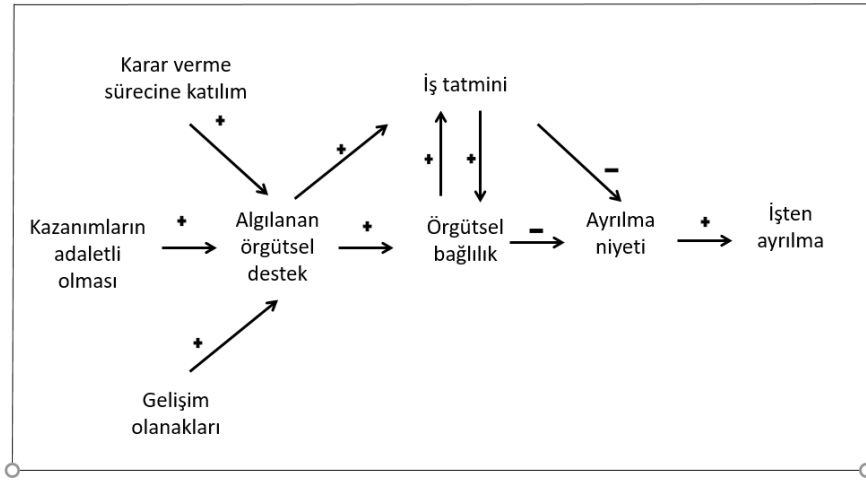
varlığı, çalışanın fırsatlara dair farkındalığını artıracak yönde direkt veya iş tatminini düşürecek şekilde dolaylı yoldan işten ayrılma davranışı sergilemesine sebep olmaktadır. Modelde bir diğer çevresel değişken olarak aile-akraba sorumlulukları ele alınmaktadır. Çalışan, ailesinin iş değişikliğinde olumsuz etkisinin olduğu durumlarda örgütte kalmayı tercih edecektir (Price, 2001: 603). Model, işten ayrılma süreçlerinden çok temel çevresel etkenleri vurgulamakta, böylece işten ayrılmanın tutumsal nedenlerinden ziyade sosyal sebeplerine dikkat çekmektedir (Hom vd., 2017: 532).



**Şekil 5-10** Price (2001) Modeli  
Kaynak: Price, 2001: 602

#### 5.4.9 Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli

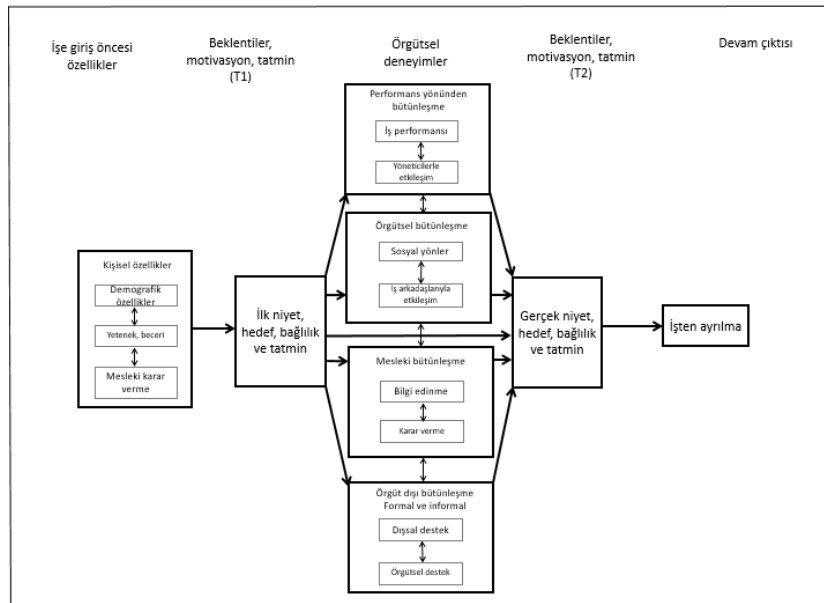
Modelde işten ayrılma davranışının belirleyicileri olarak algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık yer almaktadır. Modele göre karar verme süreçlerine katılım, destekleyici insan kaynakları uygulamaları, adil kazanımlar ve gelişim olanakları çalışanların örgütsel destek algılarını belirlemekte, bu algı iş tatminini ve örgütsel bağlılık seviyesini şekillendirerek işten ayrılma niyeti ve bu niyetin bir sonucu olarak da işten ayrılma üzerinde etkili olmaktadır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 102).



**Şekil 5-11** Allen, Shore ve Griffeth Modeli  
Kaynak: Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 101

#### 5.4.10 Peterson (2004) Modeli

Peterson, geliştirdiği modelde işten ayrılma sürecini beş aşamada ele almaktadır. İlk aşama çalışanın kişisel özelliklerini kapsamakta olup, kişisel özellikler çalışma yaşamındaki erken dönem niyetlerini, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Çalışanlar bu aşamada örgütsel deneyim ile örgütsel bütünleşme sonucu gerçek niyet, hedef, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip olacaklar, bu seviyeye dair algılarına bağlı olarak örgütte kalmaya devam edecek veya işten ayrılma kararı alacaklardır (Peterson, 2004: 217).



**Şekil 5-12** Peterson Modeli  
Kaynak: Peterson, 2004: 219

## 5.5 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere yönelik yapılan araştırmalarda birçok farklı unsurun ele alındığı görülmektedir. Price ve Mueller (1981: 544-545), işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri; alternatif iş fırsatları, mevcut işin rutinleşmesi, katılım, iletişim, entegrasyon, ücret, dağıtım adaleti, tanınma fırsatları, profesyonellik, genel eğitim ve aile sorumlulukları olarak açıklamaktadır. Ayrıca iş tatmini ve işte kalmaya yönelik niyet de işten ayrılma niyeti etkenleri olarak sıralanmaktadır.

Yazında işten ayrılma niyeti ile gelişen işten ayrılma davranışını etkileyen unsurların bireysel ve örgütsel nedenler olmak üzere iki başlık altında veya bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana başlık altında incelendiği görülmektedir. Cotton ve Tuttle (1986: 57), işten ayrılma niyetini bu üç başlık ekseninde Tablo 5-1 de yer aldığı şekilde gruplandırmıştır:

**Tablo 5-1** Cotton ve Tuttle İşten Ayrılma Niyeti Faktörleri  
Kaynak: Cotton ve Tuttle, 1986: 57

| Çevresel Faktörler                                                                | Örgütsel Faktörler                                                                                                                                                                                                               | Bireysel Faktörler                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İstihdama dair algılar<br>İşsizlik oranı<br>İş gücüne katılma oranı<br>Sendikalar | Ücret<br>Performans<br>Rol netliği<br>İş tekrarları<br>Genel iş tatmini<br>Ücrete dair tatmin<br>İşe dair tatmin<br>Yöneticiye dair tatmin<br>İş arkadaşlarına dair tatmin<br>Ödül fırsatlarına dair tatmin<br>Örgütsel bağlılık | Yaş<br>Kıdem<br>Cinsiyet<br>Demografik durum<br>Eğitim<br>Medeni durum<br>Bakmakla yükümlü kişi sayısı<br>Yetenek ve kabiliyetler<br>Zekâ<br>Davranışsal niyetler |

### 5.5.1 Bireysel Faktörler

Çalışanlara ait bireysel faktörler; işe yönelik tutumlarını, iş tatminlerini ve dolayısı ile işte kalıp kalmama kararlarını doğrudan etkileyen faktörlerdir. Çalışanın işten ayrılma niyeti yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe, medeni durum, aile yapısı, beceri ve zekâ gibi bireysel faktörler ile yakından ilişkilidir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57).

Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar, çalışanların yaşları arttıkça işe yaptıkları yatırımların daha fazla olmasından dolayı işten ayrılma niyetlerinin düştüğü yönündedir. Bu bağlamda genç çalışanlar, ileri yaştaki çalışanlara oranla daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60; Lambert, 2001: 70; Mobley vd., 1979: 496; Porter ve Steers, 1973: 164).

Diğer bir unsur olan cinsiyetle ilgili çalışmalarda farklı bulgular elde edilmiştir. Cotton ve Tuttle (1986: 60), işten ayrılma niyetinin kadınlarda daha fazla olduğu yönünde bulgulara ulaşmışken, Griffeth, Hom ve Gaertner (2000: 479), çalışmalarında kadın ve erkek çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ifade etmektedir. Bununla birlikte, kadınlara yönelik çalışma hayatında halen var olan negatif ayrımcılık ve çalışma hayatıyla birlikte aile yaşantılarında erkeklere göre daha fazla sorumluluklarının olması gibi sebepler, kadınların işten ayrılma niyetine sahip olmalarında etkilidir. Böylelikle sosyal rol beklentileri ölçüsünde kadınların, özellikle iş-aile çatışmasını çözmeye yönelik olarak erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyeti geliştirebilecekleri söylenebilir (Bacharac ve Bamberger, 1992: 18).

Çalışanın eğitim durumu ve tecrübesi de işten ayrılma niyetinde etkindir. Çalışanın yüksek düzeyde eğitime sahip olması sebebiyle daha iyi bir iş beklentisi örgüt tarafından karşılandığında, işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Lambert, 2001: 69). Bununla birlikte iyi eğitim, çalışanın başka bir örgüte geçmesini kolaylaştıran bir etken olduğundan, aynı zamanda işten ayrılma niyetini artıran bir unsur olmaktadır (Brief ve Aldag, 1980: 212; Cotton ve Tuttle, 1986: 65). Çalışanın tecrübesi arttıkça, örgütteki statüsü ve ücret gibi hakları da zamanla arttığından, işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60; Hellman, 1997: 679; Lambert, 2001: 70; Mobley, 1982: 115).

Çalışanın medeni durumu, işten ayrılma niyetinde etkili bir değişken olarak ele alınmakta olup, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla sorumluluklarının olması sebebiyle işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu söylenebilir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Boşanma, yeni bir çocuğu doğumu gibi faktörler, çalışanın işten ayrılma niyetinde birer etken olabilir (Thompson, 2003: 2). Bu etkenler dikkate alındığında, örgüt tarafından çalışanların iş-yaşam dengesinin sağlanması, işten

ayrılma niyetlerini düşürücü yönde rol oynayacaktır (Çam Kahraman ve Dündar, 2021: 1363).

### 5.5.2 Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyeti; ücret, terfi ve kariyer olanakları, ödüllendirme ve teşvikler, iş stresi, iş tatmini, mobbing, fiziksel şartlar, iş güvenliği ve sosyal güvenlik, yönetsel ve etik anlayış ile diğer çalışanların işten ayrılması gibi örgütsel unsurlarla yakından ilişkilidir (Glissmeyer, Bishop ve Fass, 2007: 458; Griffeth ve Gaertner, 2001: 1018; Mobley, 1982: 113). Cotton ve Tuttle (1986: 57), işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel unsurları, ücret ve performans düzeyi, iş tekrarları, rol belirsizliği, işe, ücrete, yönetime ve terfi-gelişme olanaklarına yönelik memnuniyet ve örgütsel bağlılık olarak sıralamaktadır.

İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde büyük etkisi bulunmakta olup, yapılan araştırmalarda iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde bir etkisi olduğu görülmektedir (Mobley vd., 1979: 513; Porter ve Steers, 1973: 152; Tett ve Meyer, 1993: 283). İşten ayrılma niyeti örgütsel bağlılık ile de yakından ilişkili olup, örgütsel bağlılık çalışanların işe devam etme eğilimini gösterirken, işten ayrılma niyeti ise işi bırakma eğilimini ifade etmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırma sonuçları, bu iki kavram arasında güçlü bir olumsuz yönlü ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Arnold ve Feldman, 1982: 352; Hom ve Griffeth, 1991: 358; Lambert, 2001: 64; Porter ve Steers, 1973: 152; Tett ve Meyer, 1993: 259).

Çalışanların örgüte yönelik adalet algılarının da işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Adaletle yönelik algının düşük olması, çalışanların işe karşı olumsuz tutum içine girmelerine ve bunun sonucunda da işten ayrılma niyeti geliştirmelerine yol açmaktadır (Colquit, 2001: 425).

### 5.5.3 Çevresel Faktörler

Ekonomik daralma ve genişleme gibi konjonktürel etmenler, yeni mesleklerin daha cazip hale gelmesi, piyasada gözlenen değişiklikler, teknolojik gelişmeler, otomasyon ve reorganizasyon, kıdem tazminatının yüksekliği gibi unsurlar, işten ayrılma niyetini etkileyen dış çevre unsurları arasında sayılabilir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 321-322).

Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen dışsal faktörlerin başında alternatif iş imkânları gelmektedir. İşten ayrılma niyeti, ekonomik koşullar ile yakından ilişkilidir (Mobley, 1982: 115). Alternatif iş imkânlarının varlığı, ekonomik konjonktürün olumlu görünüm sergilediği durumlarda işten ayrılma niyetini ve fiilen işten ayrılmayı artırıcı bir unsur olmaktadır (Lambert, 2001: 66). Buna karşın işsizlik oranının yüksekliği, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltan bir unsurdur (Hom vd., 1992: 893). Çalışanı koruması yönünde sendika üyeliği ve işgücü piyasasındaki olumsuzluklar da çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 55-56).

## **5.6 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma niyetinin ilk ve en önemli sonucunun hem çalışanı hem de örgütü etkileyen işten ayrılma davranışı olduğu söylenebilir. İşten ayrılma niyeti, genellikle örgütler açısından olumsuz bir bakış açısı ile değerlendirilse de bireysel veya örgütsel bağlamda olumlu sonuçlara yol açtığı da bilinmektedir (Mobley, 1982: 112). Adams'a (1963: 422) göre işten ayrılmanın, sosyal adaleti teşvik edici ve adaletsizliği azaltıcı etkisi bulunmaktadır.

Çalışanların farklı unsurlara bağlı olarak işten ayrılma niyeti geliştirmeleri, birçok sonuca yol açmakta olup, bu sonuçlar örgütsel ve bireysel sonuçlar olarak iki başlık altında değerlendirilebilir.

### **5.6.1 Örgütsel Sonuçlar**

İşten ayrılma niyeti, örgütler için birçok açıdan maliyet doğurucu bir unsurdur. İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı, sosyal yapıyı ve iletişimi olumsuz etkilemekte, yeni eleman arama, seçme ve yerleştirme, oryantasyon ve eğitim maliyetleri gibi zaman ve para kayıplarına sebep olmaktadır (Lambert, 2001: 62). İşten ayrılma niyetinin sonuçlarının genel etkinlik bağlamında örgütsel performans üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin yanı sıra, diğer çalışanların performansını azaltıcı yöndeki etkileri, örgütü olumsuz etkileyen unsurlardır (Jackofsky, 1984: 74). Performansı yüksek çalışanı kaybetme ve bunun diğer çalışanlar üzerindeki olası artacak iş yükü ile doğuracağı memnuniyetsizlik, çalışan değişimi esnasında katlanılan maliyetler, örgütsel verimliliği ve performansı düşürmektedir (Mobley, 1982: 113). İşten ayrılma niyetinin yetenekli çalışanları kaybetme ve yeni çalışanları işe alarak eğitime gibi

finansal maliyetlerinin yanı sıra, devam eden operasyonel süreçlerin bozulması, işyeri kazalarının artması, müşterilere verilen hizmetlerinin niceliksel ve niteliksel olarak düşmesi gibi olumsuz örgütsel sonuçları bulunmaktadır (Hom vd., 2012: 831). Çalışanın örgütten ayrılması ve rakip bir örgütte işe başlaması, ayrıldığı örgüte insan ve sosyal sermaye açısından rekabet dezavantajı yaratmakta olup, ayrıca ticari sırların açığa çıkmasına da sebep olmaktadır (Hom vd., 2017: 530).

Tüm bu olumsuzluklar göz önüne alındığında, örgütlerin çalışanların motivasyonlarını, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı yönde örgütsel ortam oluşturmaları, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesinin engellenmesi yönünde bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ve davranışı, örgüt için olumlu sonuçlara da yol açmaktadır. İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesi sonucunda örgütün yeni çalışanlar istihdam etmesi, yeni fikirler, yenilikler ve adaptasyona neden olabileceği gibi, örgütsel değişikliklere direnç gösteren çalışanların ayrılması da gerekli değişiklikleri destekleyecek yeni beceri ve tutumlara sahip çalışanlarla değişime direnci azaltacak bir ortam yaratabilir (Thompson, 2003: 3-4). Örgütte yeni çalışanların istihdamı; iyi performans sergilemeyen çalışanların işten ayrılması ve kalan çalışanlarda memnuniyet sağlanması yönünde avantaj sağlayacaktır. Yeni çalışan istihdamı aracılığı ile örgüte yeni bilgi ve teknolojilerin kazandırılması, artan yapısal esneklik ve örgüt içi yer değiştirme imkânı, giderlerde azalma ve örgüt çalışanları için daha fazla memnuniyet gibi olumlu sonuçlar da elde edilebilmektedir (Jackofsky, 1984: 74; Mobley, 1982: 113).

### **5.6.2 Bireysel Sonuçlar**

Çalışanın işten ayrılma niyeti geliştirmesine sebep olan etmenler, örgütsel şartlardan kaynaklandığında, genellikle çalışanın örgütsel bağlılığını, motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyen ve onu stres altında bırakarak alternatif iş imkânları aramaya yönelten olumsuz unsurlar söz konusu olmaktadır. İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılmanın, mevcut işten edinilmiş itibarın kaybedilmesi, aile ve sosyal yaşantıya olumsuz etkileri, daha iyi bir iş hayali sonucu yaşanabilecek olası hayal kırıklıkları, iş değiştirme stresi, mevcut giderleri karşılamada zorlanma ve kariyerde geriye gitme gibi olumsuz bireysel sonuçları bulunmaktadır (Mobley, 1982: 113).

Çalışan, işten ayrılma niyeti sonucunda gerçekleştirdiği işten ayrılma ile mevcut örgütteki kıdemini, zaman içerisinde hak ettiği örgütsel kazanımlarını ve kıdem tazminatı gibi yasal haklarını kaybedebilecektir. Beraberinde yeni bir işte düşük maaşla işe başlama, yeni işe uyum sağlama güçlükleri, uyum sürecinde iş kazalarına maruz kalabilme, psikolojik zorlanma gibi olumsuz sonuç olasılıkları ile de karşı karşıya kalabilecektir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 321). İşten ayrılan çalışan, ekonomik konjonktür gereği işsiz de kalabilir.

İşten ayrılma niyetinin çalışana yönelik olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Çalışan, iş stresi altında işten ayrılma niyeti içerisine girdiğinde ve işten ayrıldığında, psikolojik ve fiziksel olarak düzelmektedir. Ayrıca ekonomik olarak çok daha iyi şartlarda bir alternatifi değerlendirerek maddi çıkar elde edebilmekte, mevcut bilgi ve tecrübesini daha iyi şartlar altında değerlendirebileceği ve gelişimine katkı sağlayacak bir iş ortamı edinebilmektedir.

## 6 HİPOTEZ GELİŞTİRME

### 6.1 Rol Belirsizliği ile İş Stresi Arasındaki İlişkiler

Rol stres kaynaklarından rol belirsizliği, bireysel stresle yakından ilişkili olup iş stresinin de önemli etkenlerinden biridir (Bedeian ve Armenakis, 1981: 417; Breaugh, 1980: 584; Eys ve Carron, 2001: 357; Fisher, 2001: 143; Hamner ve Tosi, 1974: 497; Harris vd., 2006: 414; Jackson ve Schuler, 1985: 17; Schaubroeck, Cotton ve Jennings, 1989: 36; Tubré ve Collins, 2000: 155). Rol belirsizliği, örgütsel koşullara bağlı oluşan role dair belirsizliği ifade eden nesnel rol belirsizliği ve çalışanın algısını ifade eden öznel rol belirsizliği şeklinde sınıflandırılmakta olup, örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı, örgütsel değişim, çalışanın pozisyon değişikliği gibi unsurlar rol belirsizliğinin artmasında etkindir (Schmidt vd., 2014: 91). Benzer şekilde çalışana verilen talimatların yeterli netliğe sahip olmaması, yetersiz eğitim, sınırlı örgütsel destek gibi unsurlar, çalışanların yaşadığı rol belirsizliğini artırmaktadır (Phillips, Andrews ve Hickman, 2014: 750). Çalışanların rollerinin net olmaması, sonlu bilişsel kaynaklar ile sınırlı kapasiteye ve yeteneklere sahip oldukları göz önüne alındığında, bilişsel kaynakları üzerinde artan talep sonucu daha fazla çaba sarf etmelerine yol açarak bir baskı unsuru oluşturmaktadır (Fried vd., 1998: 20). Örgütte yaşanan rol belirsizliği, çalışan üzerinde işe yönelik stres yarattığında ve bu stres çalışanın dayanma gücünü aştığında, olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine yol açmaktadır (Erera-Weatherley, 1996: 158, Yongkang vd., 2014: 9). Rol belirsizliği, doğrudan iş stresi yaratan bir unsur olarak ortaya çıktığı gibi iş tatminini ve memnuniyetini olumsuz etkileyerek dolaylı olarak da iş stresi yaratan bir unsur olmaktadır (Beehr, 1976: 38; Brief ve Aldag, 1976: 468). Bu etki, Azzahra, Ilmı ve Wijaya'nın (2021: 22) bankacılık sektörü çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada ortaya konmuş ve rol belirsizliğinin iş tatminini önemli ölçüde olumsuz etkilediğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Benzer bir çalışma CahayaSanthi ve Piartrini (2020: 104) tarafından yapılmış, araştırma sonucunda rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde negatif ve iş stresi üzerinde önemli ölçüde pozitif yönde etkisi bulunduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu durum, çalışanın iş gereklilikleri konusunda yaşadığı belirsizliğin yarattığı kafa karışıklığı, umutsuzluk ve memnuniyetsizliğin bir sonucudur. Çalışanın yaşadığı rol belirsizliğinde yöneticilerin sergilediği liderlik tutumları da rol oynamaktadır. Böylelikle örgütsel ortamda yaşanan rol belirsizliği, rol

ile ilgili yarattığı kaygı sonucunda çalışanların iş kaynaklı stres yaşama olasılıklarını artıran bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Bedeian ve Armenakis, 1981: 417; Beehr ve Newman, 1978: 680). Çalışanın yaşadığı rol belirsizliği ile iş stresi arasındaki ilişki, bireyin ait olduğu kişilik tipi, belirsizliğe olan toleransı ve yaşanan olayların iç veya dış etkenler tarafından belirlendiğine dair inancını ifade eden kontrol odağı gibi bireysel unsurlardan etkilenmektedir (Donnelly Jr. ve Ivancevich, 1975: 72; Johnson ve Stinson, 1975: 329; Organ ve Greene, 1974: 101; Ram vd., 2011: 114). Chen ve Silverthorne (2008: 579), kontrol odağının iş stresi üzerindeki etkisine yönelik yaptıkları çalışmada, daha yüksek iç kontrol odağı olan çalışanların daha düşük düzeyde iş stresi yaşadıklarını, iş tatmini ile performanslarının ise daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Wibowo ve Purnomo (2019: 18), çalışanın yaşadığı rol belirsizliğinin ve rol belirsizliğini artıran kontrol odağı ile genellikle olumsuz olarak ele alınan stres, duygusallık ve asabiyet gibi özelliklerin öne çıktığı nevrozluğun de iş stresini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan çok sayıda çalışma, rol belirsizliğinin çalışanların örgütsel tutumları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak büyük ölçüde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Bedeian ve Armenakis, 1981: 423). Bu çalışmaların bir kısmı rol belirsizliği ile iş stresinin doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca rol belirsizliğinin özellikle iş tatmini üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisinin olduğunu, çalışanların yaşadığı tatminsizliğin ise iş stresi yarattığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Mohr ve Puck, 2007: 25; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 151; Yang, Qui ve He, 2021: 470). Rizzo, House ve Lirtzman (1970: 154), yaptıkları çalışmada, rol belirsizliğinin örgüt çalışanlarının stres seviyesini artıran bir unsur olduğunu ortaya koymuşlardır. Soltani vd. (2013: 1932), sigortacılık sektöründe yaptıkları araştırmada, çalışanların yaşadıkları rol belirsizliğinin, doğrudan iş stresine yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Chen, Lin ve Lien (2011: 1327) ile Karimi vd. (2014: 37), yaptıkları araştırmalarda rol belirsizliğinin iş stresi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Elloy ve Smith (2003: 61), rol belirsizliği ile iş stresini çift kariyerli eşler bağlamında ele almış ve çift kariyerli eşlerden daha yüksek rol belirsizliği yaşayan çalışanların benzer şekilde daha yüksek düzeyde iş stresi yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Stout ve Posner (1984: 750), araştırmalarında yüksek rol belirsizliğinin yüksek iş stresi ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu, yaşanan rol belirsizliğinin aynı zamanda düşük iş tatminine yol açtığını ortaya koymuşlardır.

Tüm bu çalışmalarla birlikte yapılan benzer araştırmalar da rol belirsizliğinin iş stresi üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır (Burns ve Gmelch, 1992: 20; Ram vd., 2011: 113; Rosse ve Rosse, 1981: 396). Bu bilgilere dayanarak, araştırmanın birinci hipotezi, aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H1:** Rol belirsizliğinin iş stresi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.

## **6.2 Rol Çatışması ile İş Stresi Arasındaki İlişkiler**

Rol çatışması; örgütlerde iş tatminsizliği, iş stresi, performans düşüklüğü, işten ayrılma gibi çok fazla olumsuz sonuca yol açmaktadır (Miles ve Perreault, 1976: 19; Stout ve Posner, 1984: 747). Rol çatışmasının örgütler açısından yarattığı olumsuz etkilerin başında işle ilgili yaşanan stres gelmektedir (Bedeian ve Armenakis, 1981: 417; Gmelch ve Torelli, 1994: 345; Kelloway ve Barling, 1990: 738; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 151; Schaubroeck, Cotton ve Jennings, 1989: 36). Rol çatışması, iş stresinin bir öncülü olup, yaşanan bireysel stresi önemli ölçüde etkilemektedir (Fisher ve Gitelson, 1983: 320; Van Sell, Brief ve Schuler, 1981: 44). Rol çatışması yaşayan çalışanlar, rol çatışması yaşamadıkları durumlardan daha fazla iş stresi yaşamakta ve bu durum, çalışanın örgütsel etkinliğini ve verimliliğini azaltmaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 151). İş özerkliğine sahip çalışanlar, rol beklentileri üzerinde söz sahibi olduklarında yaşadıkları rol çatışması azalmakta, böylelikle yaşanan rol kaynaklı stres de azalmaktadır (Beehr, 1976: 35). Çalışanın çoklu rol talepleri karşısında aşırı rol yükü altında olması, rol çatışması yaşamasına sebep olmakta, bu durum çalışanın psikolojik iyi oluş halini olumsuz etkilemekte ve örgütsel yaşantısında iş stresi yaşamasına yol açmaktadır (Coverman, 1989: 965).

Çalışanın yaşadığı rol çatışmasının iş stresine etkisi, kişilik tipine bağlı olarak değişen seviyelerde gerçekleşmektedir. A tipi kişiliğe sahip çalışanların stres seviyesi, B tipi kişiliğe sahip olanlardan daha yüksek seviyededir (Caplan ve Jones, 1975: 714). Bu yönde yapılan bir araştırmada Orpen (1982: 12), rol çatışması ile iş stresi arasındaki ilişkiyi kişilik tipleri bağlamında ele almıştır. Araştırma sonuçları, A tipi kişiliğe sahip çalışanların B tipi kişiliğe sahip olanlardan daha fazla stres yaşadığını, ayrıca bu kişilerin örgüt içerisindeki rekabetçi davranışları nedeniyle algıladıkları rol çatışmasının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan çok sayıda araştırma, rol çatışması ile iş stresi arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Arshad vd. (2020: 2693), bankacılık sektörü çalışanları ile yaptıkları araştırmada, çalışanların yaşadıkları rol çatışmasının iş stresini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Karimi vd. (2014: 37), araştırmalarında iş stresine olan etkilerini açıklamak üzere ele aldıkları aşırı rol yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması unsurlarından rol çatışmasının iş stresinin en önemli yordayıcısı olduğunu ortaya koymuşlardır. Mohr ve Puck'un (2007: 25) yaptıkları bir diğer araştırmada, yöneticilerin yaşadığı rol çatışması ile iş stresi arasında anlamlı ve olumlu yönlü bir ilişki ortaya konmuştur. Brief ve Aldag'a (1976: 470) göre, rol belirsizliğinin iş stresi üzerindeki olumlu etkisi, rol çatışmasının etkisinden daha düşüktür. Schuler'e (1980: 195) göre ise rol çatışmasının iş stresi üzerindeki olumlu etkisi, rol belirsizliğinden daha düşüktür. Bu görüş, Stout ve Posner'in çalışması ile desteklenmektedir. Stout ve Posner (1984: 750), araştırmalarında rol çatışmasının iş stresi üzerindeki olumlu etkisinin, rol belirsizliğinin iş stresine olan etkisinden daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, rol çatışmasının bilinen kaynaklar ve problem çözme yöntemleriyle ortadan kaldırılmasının rol belirsizliğine göre daha kolay olduğunun ve bu sebeple daha az iş stresine sebep olacağının bir göstergesidir. Tüm bu araştırmalarla birlikte yapılan benzer araştırmalarda da rol çatışması ile iş stresi arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Brief ve Aldag, 1976: 470; Burns ve Gmelch, 1992: 22; Chen, Lin ve Lien, 2011: 1327; Fry vd., 1986: 156; Ram vd., 2011: 113; Rosse ve Rosse, 1981: 396; Soltani vd., 2013: 1932; Wibowo ve Purnomo, 2019: 18; Yongkang vd., 2014: 9). Tüm bu çalışmalar, aşağıda yer alan hipotezi destekler niteliktedir. Bu bilgilerden yola çıkılarak, araştırmanın ikinci hipotezi, aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H2:** Rol çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.

### **6.3 İş Stresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

İş stresi, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olup, direkt veya dolaylı olarak çalışanın işten ayrılma niyeti geliştirmesine sebep olmaktadır (Tuten ve Neidermeyer, 2004: 28; Williams vd., 2010: 113). İş stresinin, çalışanlar üzerinde başta iş tatminsizliği, tükenmişlik, örgütsel bağlılıkta azalma ve yüksek oranda işten ayrılma niyetine yol açtığı çok sayıda araştırmada ortaya konmaktadır. Bu

araştırmaların çoğunun özellikle finans ve sağlık sektöründe yapıldığı dikkate alındığında, sigortacılık sektörünü de içine alan finans alanının ve özellikle hemşireler üzerinde yapılan araştırmalarla sağlık sektörünün en fazla iş stresi yaşanan alanlar olduğu çıkarımı yapılabilir (Universari ve Harsano, 2021: 46). Bir çalışanın örgütte kalması, örgütsel bağlılığı ile yakından ilişkili olup, çalışanın bilinçli bir şekilde örgütünden ayrılmayı istemesi, çalışan bağlılığını belirlemenin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Dewi ve Piartrini, 2021: 68). Buna bağlı olarak çalışanın örgütsel bağlılığının düşük olduğu durumlarda yaşadığı iş stresi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Sager, 1994: 74). Yukongdi ve Shrestha (2020: 93) tarafından yapılan araştırma, iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve çalışan bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu bulgusuna ulaşarak daha önceki araştırmalarla uyumlu bir sonuç ortaya koymuştur. Bu çalışmanın bir diğer bulgusu ise, iş tatmininin işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi olduğu yönündedir. Benzer şekilde birçok işten ayrılma niyeti modelinde, iş tatmini, işten ayrılma niyetini etkileyen esas güç olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976: 1297; Riley, 2006: 69). İş tatminsizliği, iş stresi üzerindeki etkisiyle işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Sager, 1994: 74). Bu yönde yapılan bir araştırmada O'Neill ve Davis (2011: 378-380), iş stresinin daha düşük iş tatminine yol açarak işten ayrılma eğilimini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Jou, Kue ve Tang (2013: 100-101) ile Yousaf vd. (2020: 759), iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yaptıkları araştırmalarda, iş stresi ile işten ayrılma niyetinin olumlu yönde ilişkili olduğu ve iş tatmininin bu ilişkide aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Saragih, Prasetyo ve Laturlean (2020: 117), araştırmalarında iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli ölçüde olumlu yönlü etkisi olduğunu, buna karşın iş tatmininin bu ilişkide herhangi bir aracılık etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Universari ve Harsono (2021: 55), 2017-2020 yılları arasında iş stresine yönelik yapılan çalışmaları konu alan araştırmalarında, iş stresini çevresel bağlamda ele almış, Covid-19 pandemisinin iş stresi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmaya göre Covid-19 pandemisi, hem sağlıkla ilgili endişelere yol açtığından hem de evden çalışmaya adaptasyon gerektirerek iş yükünde değişikliğe sebep olduğundan önemli bir stres unsurudur.

Yazında, çalışanların yaşadıkları iş stresinin, işten ayrılma niyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğunu destekleyen ve iş stresi ne kadar fazla olursa, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de o denli yüksek olacağı sonucuna ulaşan çok fazla araştırma mevcuttur (Chen, Lin ve Lien, 2011: 1327; Christy ve Priartini, 2019: 12; Dewi ve Piartrini, 2021: 68). Ahn ve Chaoyu (2019: 57-58), iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi örgütsel adalet perspektifinden incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, çalışanların yaşadıkları iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuş, bununla birlikte örgütsel adaletin bu ilişkide herhangi bir düzenleyici etkisi bulunduğunu destekleyen herhangi bir bulguya ulaşamamıştır. Bu sonuç, araştırmada örgütsel adaletle yönelik varsayılan olumlu çalışan algısının, iş stresinin olumsuz etkisi ile dengelenmesine bağlı olabileceği şeklinde açıklanmaktadır. Chegini, Asghari Jafarabadi ve Kakemam'ın (2019: 4) gerçekleştirdikleri araştırmada, yüksek düzeyde iş stresi yaşayan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin oldukça yüksek seviyede olduğu ortaya konmuştur. Adebayo ve Ogunsina (2011: 16), işten kaynaklanan stresin, işten ayrılma niyetinin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuş, ayrıca yaşanan iş stresinin işe karşı ilgisizlik ve yabancılaşmaya da yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Applebaum vd. (2010: 326), iş stresinin çalışanın yaşadığı iş doyumu ile olumsuz ve işten ayrılma niyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Chen, Lin ve Lien (2011: 1327), yaptıkları araştırmada, çalışanların yaşadığı iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ve iş stresini daha yüksek seviyede yaşayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de benzer şekilde yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Tüm bu araştırmalarla birlikte yapılan benzer çok fazla araştırmada da iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan ve olumlu yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuş olup (Arshadi ve Damiri, 2013: 708; Azzahra, Ilmi ve Wijaya, 2021: 22; Bhayo, Shah ve Chachar, 2017: 187; Chee vd., 2019: 52; Chegini, Asghari Jafarabadi ve Kakemam, 2019: 4; Choi, So ve Ko, 2019: 42; Christy ve Priartini, 2019: 12; De Araujo Gomes, Da Silva ve Da Silva Faia, 2019: 7; Dewi ve Piartrini, 2021: 74; Djabatiko vd., 2019: 679; Dwiyanti, Hamzah ve Abas, 2020: 1934; Fasbender, Van Der Heijden ve Grimshaw, 2018: 335; Fong ve Mahfar, 2013: 37; Ghandi, Hejazi ve Ghandi, 2017: 196; Javed vd., 2014: 132; Lee ve Jang, 2019: 10; Lo vd., 2017: 22; Mor Barak, Nissly ve Levin, 2001: 653; Mosadeghrad, 2013: 174; Salahudin vd., 2016: 462; Saragih, Prasetyo ve Laturlean, 2020: 117; Sheraz vd., 2014: 205; Sultana, 2021: 7673; Yim vd., 2017: 9), bahse konu araştırmalar, oluşturulacak H3 hipotezini

destekler niteliktedir. Tüm bu sonuçlar ışığında, H3 hipotezi, aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H3:** İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.

#### **6.4 Rol Belirsizliği ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

Çalışanın rolüne dair algıları ile işle ilgili tutum ve davranışları arasındaki özellikle olumsuz yöndeki sonuçlar birçok araştırmada yer bulmaktadır (Bedeian ve Armenakis, 1981: 417; Breugh, 1980: 584; Greene ve Organ, 1973: 96). İşten ayrılma niyetinin sebeplerine yönelik yapılan araştırmalarda, rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla birlikte aşırı rol yükü, lider-üye ilişkisi, örgütsel destek, iş tatmini gibi çalışan tutum ve davranışlarının ön planda olduğu görülmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 56; DeConinck ve Stilwell, 2004: 227; Hom ve Griffeth, 1991: 350; Michael, 2014: 9). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktan büyük oranda etkilenmekte olup, işinden memnun ve örgütüne bağlı çalışanların işten ayrılma niyetleri daha düşüktür (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000: 478). Rol belirsizliği, çalışanda iş tatminsizliği yaratmakta (Hamner ve Tosi, 1974: 499; House ve Rizzo, 1972a: 483; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 151), çalışanlar üzerinde rol ile ilgili konularda yarattığı stres sonucunda işten ayrılma niyetini artıran bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Beehr ve Newman, 1978: 680; Brief ve Aldag, 1976: 468). Araştırmalar, rol belirsizliğinin çalışanın işten ayrılma niyeti geliştirmesinde doğrudan etkisi olduğu gibi (Bedeian ve Armenakis, 1981: 417), yarattığı iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık ve iş stresine bağlı olarak da işten ayrılma niyeti geliştirmesine sebep olduğunu göstermektedir (Jackson ve Schuler, 1985: 17; Netemeyer, Jonston ve Burton, 1990: 148; Schaubroeck, Cotton ve Jennings, 1989: 37). Bu yönde yapılan bir araştırmada, Chang (2008: 283), rol stresi kaynakları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulguları, rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkta azalmaya yol açacağı hipotezini desteklememekle birlikte, iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. İş tatmininin işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönlü ilişkisinin tespit edildiği çalışma, böylelikle rol belirsizliğinin iş tatmini aracılığı ile işten ayrılma niyetine yol açtığını ortaya koymuştur. Dalimunthe, Absah ve Salim (2018: 349), örgütteki rol belirsizliği ve kişiler arası ilişkilerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini iş tatmininin aracılık rolü bağlamında ele almışlardır.

Araştırma sonuçları, olumlu kişiler arası ilişkilerin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu, rol belirsizliğinin ise olumsuz yönde bir etkisinin olduğunu, rol belirsizliği, işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilerken, iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolüyle işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Acker (2004: 68), yaptığı araştırmada, örgütsel koşulların çalışanların işten ayrılma niyeti geliştirmelerinin güçlü bir yordayıcısı olduğunu, bu doğrultuda çalışanın örgütte yaşadığı rol belirsizliğinin iş tatmini ile olumsuz yönde ilişki içerisinde olduğunu ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetini artırdığı sonucunu ortaya koymuştur. Azzahra, Ilmi ve Wijaya (2021: 22), çalışmalarında, rol belirsizliğinin çalışanın yaşadığı iş tatminini düşürdüğünü ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli seviyede olumlu yönde etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Cho, Lee ve Kim (2019: 1755), rol belirsizliğini günümüzde örgütlerde iletişim faaliyetlerinde yoğun bir kullanım alanı olan bilgi iletişim teknolojileri bağlamında ele almışlardır. Bulgular, özellikle mobil teknolojiler olmak üzere teknoloji kullanımının çalışanlar üzerinde bilgi, sistem ve iletişim boyutlarıyla yarattığı aşırı yüklemenin, rol belirsizliğini önemli ölçüde artırdığını ve bunun sonucunda çalışanlarda tükenmişlik yaratarak işten ayrılma niyetlerinde önemli artışlara yol açtığını göstermiştir. Dwiputra ve Astika (2019: 48-49), rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini örgütsel bağlılık ve duygusal zekânın düzenleyici etkisi altında araştırmışlardır. Elde edilen bulgular, rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olduğunu, örgütsel bağlılık ve duygusal zekânın ise bu etkiyi azaltıcı yönde olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan birçok çalışma da benzer sonuçları ortaya koymakta olup, rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan veya dolaylı olumlu yönde etkisini doğrular niteliktedir (Baroudi, 1985: 352; Bedeian ve Armenakis, 1981: 421; Chen vd., 2017: 76; Fatima ve Rehman, 2012: 59; Glissmeyer, Bishop ve Fass, 2007: 458; Gormley, 2005: 105; Hill, Chênevert ve Poitras, 2015: 56; Hoseini vd., 2021: 52; Kadek ve Sri, 2019: 253; Javed vd., 2014: 132; Netemeyer, Johnston ve Burton, 1990: 156; Salahudin vd., 2016: 462; Yang, Qui ve He, 2021: 473; Zhao ve Gao, 2014: 94). Bu bilgilere dayanarak, araştırmanın dördüncü hipotezi, aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H4:** Rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.

## 6.5 Rol Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

İşten ayrılma niyeti ve devamında fiili işten ayrılma, çalışanların rol stresini azaltma yönünde sergiledikleri bir başa çıkma davranışı olup, yüksek düzeyde rol çatışması ve rol belirsizliği, yüksek oranda işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı ile sonuçlanmaktadır (Kim ve Mor Barak, 2015: 136). Bu doğrultuda rol çatışması, işten ayrılma niyetinin önemli bir yordayıcısıdır. Bununla birlikte yapılan bazı çalışmalar, rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, rol stres kaynaklarının diğer unsuru olan rol belirsizliği kadar güçlü olmadığı yönünde bulgular ortaya koymaktadır (Glissmeyer, Bishop ve Fass, 2007: 458). Rol çatışmasının iş stresi ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği bazı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış olup (Naidoo, 2018: 1; Stout ve Posner, 1984: 750), bu sonuç Stout ve Posner (1984: 750) tarafından rol çatışmasının örgüt tarafından ortadan kaldırılmasının rol belirsizliğine göre daha kolay olması ile açıklanmıştır. Acker (2004: 68), araştırmasında, çalışanların yaşadığı rol çatışmasının iş tatminsizliği ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ve işten ayrılma niyeti ile arasında yine olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Zhao ve Gao (2014: 94), rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılığın aracılık etkisi ve örgütsel desteğin düzenleyici etkisi ile incelemişlerdir. Çalışma sonuçları, örgütsel desteğin, rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisini azaltıcı yönde rolü mevcutken, örgütsel bağlılığın bu ilişkide kısmen aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, örgütteki destekleyici çalışma ortamının, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetlerini düşüreceği (Acker, 2004: 68) görüşü ile uyumludur. Algılanan örgütsel desteğin etkisinin incelendiği bir başka çalışma Rossland ve Alveid (2020: 21) tarafından gerçekleştirilmiş olup, araştırma sonuçları, rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini ve bu ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık etkisini desteklemektedir. Bu durum, duygusal olarak tükenmiş çalışanın işten ayrılma niyeti geliştirme ihtiyacının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte beklenenin tersine örgütsel desteğin ne rol çatışması ile tükenmişlik ilişkisinde ne de rol çatışması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde herhangi bir düzenleyici rolü tespit edilmemiştir. Hang-yue, Foley ve Loi (2005: 2140), rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi iş tatmininin aracılık etkisi ile araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu, ayrıca iş tatmininin de rol çatışmasının

işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini azaltıcı yönde aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte rol çatışmasının iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğu yönünde bir bulguya ulaşılmamıştır. Wen vd. (2020: 9), yüksek seviyede aşırı iş yükünden kaynaklanmakla birlikte, rol çatışmasından da önemli derecede etkilenen tükenmişliğin aracılık etkisiyle rol çatışmasıyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analiz edildiği araştırmalarında, rol çatışmasının tükenmişlikle, tükenmişliğin de işten ayrılma niyeti ile olumlu yönde ilişkide olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada, rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde direkt etkisi olduğuna dair bir bulguya rastlanmamıştır. Elde edilen bu sonuç, tolere edilebilir bir rol stresi seviyesinin olumsuz etkilere neden olmayabileceği (Beehr ve Newman, 1978: 674) şeklinde yorumlanabilir. Yapılan benzer çalışmalar da, rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan veya dolaylı olumlu yönde etkisini ortaya koyar niteliktedir (Baroudi, 1985: 352; Bedeian ve Armenakis, 1981: 421; Chen vd., 2017: 76; Cho, Lee ve Kim, 2019: 1755; Dwiputra ve Astika, 2019: 48-49; Fatima ve Rehman, 2012: 59; Fong ve Mahfar, 2013: 37; Gormley, 2005: 105; Hoseini vd., 2021: 52; Kim, Im ve Hwang, 2015: 78; Netemeyer, Johnston ve Burton, 1990: 156; Rageb, Abd-El-Salam ve El-Samadicy, 2013: 43; Salahudin vd., 2016: 462; Schaubroeck, Cotton ve Jennings, 1989: 37; Yang, Qiu ve He, 2021: 473). Bu araştırmalar ışığında araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H5:** Rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.

## **6.6 Rol Belirsizliği ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Etkisi**

İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütte yaşadığı olumsuzluklar sonucunda gelişmekte olup, çok fazla unsurdan etkilenmektedir. Bu unsurlardan birini, çalışanın görevlerini nasıl yerine getirmesi gerektiğine dair net bir bilgiye sahip olmaması durumunu belirten rol belirsizliği oluşturmaktadır. Rol belirsizliği, çalışanda işe yönelik stres oluşturan bir unsur olup, bu iki kavram arasında olumlu yönde bir ilişki mevcuttur (Walker, Churchill ve Ford, 1975: 32). Yaşanan iş stresine bağlı olarak çalışan, azalan iş tatmini, azalan bağlılık ve düşük memnuniyet sonucunda işten ayrılma niyeti geliştirebilmektedir (Sager, 1994: 75). Özellikle bu araştırmanın uygulandığı sigortacılık sektörünün de içinde yer aldığı finans alanında, yüksek

rekabetin sonucu olarak gelişen ve çalışanlarda rol belirsizliği yaratan bir unsur olan birleşme ve satın alma süreçleri yoğun olarak yaşanmaktadır. Bu durum çalışanlarda iş stresinin artmasına yol açmaktadır (Chen, Lin ve Lien, 2011: 1339).

Rol belirsizliğinin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini ortaya koyan çalışmalarla birlikte, bazı çalışmalarda, rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, iş stresinin aracılık etkisi bağlamında ele alınmaktadır. Finans sektöründe yapılan bir araştırmada, rol belirsizliğinin çalışanın yaşadığı iş stresini artırdığı, yaşanan iş stresinin ise işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Chen ve Lien, 2008: 397). Finans sektöründe yapılan bir başka araştırmada, Chen, Lin ve Lien (2011: 1339), iş stresinin rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre, rol belirsizliği yaşayan çalışanlar, daha yüksek iş stresi yaşadıklarında, işten ayrılma niyetleri de daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir. Bu yaklaşımlardan yola çıkılarak araştırmanın altıncı hipotezi, aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H6:** Rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık etkisi vardır.

## **6.7 Rol Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Etkisi**

Rol çatışması, örgütlerde işle ilgili bir dizi davranış ve sonucun öncülü olarak tanımlanmakta olup, bu sonuçlardan biri de işten ayrılma niyetidir (Porter ve Steers, 1973: 152). Rol çatışması, başlı başına işten ayrılma niyetinin doğrudan öncülü olabileceği gibi dolaylı bir etki ile çalışanın işten ayrılma niyeti geliştirmesine de sebep olmaktadır (Bedeian ve Armenakis, 1981: 423; Netemeyer, Johnston ve Burton, 1990: 156). Örgütsel rollerine yönelik birbiri ile uyumsuz, çelişkili ve tutarsız iş talepleri ile karşı karşıya kalan çalışanın yaşadığı rol çatışması, yarattığı gerginlik ve baskı sonucunda çalışan üzerinde iş stresi yaratmaktadır (Fisher ve Gitelson, 1983: 320; Fry vd., 1986: 153; House ve Rizzo, 1972a: 470). Universari ve Harsono (2021: 46), iş stresinin öncülleri, sonuçları ve yönetimine dair 2017-2020 yılları arasında yapılan çalışmaları inceleyen araştırmalarında, rol çatışmasının iş stresinin en önemli öncüllerinden olduğunu ortaya koymuşlardır. Netemeyer, Johnston ve Burton (1990:

156), çalışanların rol algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki yapısal ilişkileri araştırmış ve iş stresinin, iş tatminiyle birlikte rol çatışmasıyla işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık ettiği bir başka çalışma, Sager (1994: 77) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, çalışanların yaşadığı rol çatışmasının, iş stresini olumlu yönde etkilediği, yaşanan iş stresinin çalışan memnuniyetini düşürerek işten ayrılma niyetine yol açtığı ortaya konmuştur.

Chen ve Lien (2008: 397), bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada, yaşanan rol çatışmasının iş stresini artırdığını ve iş stresinin aracılık etkisi ile çalışanın yaşadığı işten ayrılma niyetinin olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Chen, Lin ve Lien (2011: 1337), yine rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yaptıkları araştırmada, iş stresinin bu ilişkide aracılık etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları, çalışanların yaşadığı rol çatışması ne kadar yüksekse, iş stresinin de o denli yüksek olduğunu ve çalışanların yine yüksek bir seviyede işten ayrılma niyeti geliştirmelerine yol açtığını göstermektedir. Soelton vd. (2020: 189), rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolünün araştırıldığı çalışmalarında, rol çatışmasının iş stresi üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu, iş stresinin ise benzer şekilde çalışanın işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu bilgilerden hareketle H7 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H7:** Rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık etkisi vardır.

## **6.8 Rol Belirsizliği ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi**

Çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel tutumlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemekte olup (Greenberg, 1990b: 561), işten ayrılma niyetleri üzerinde de büyük öneme sahiptir (Alexander ve Ruderman, 1987: 180; Colquitt vd., 2001: 425; Deconinck ve Stilwell, 2004: 225; Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000: 479). Çalışanlar, örgütsel adalet eksikliğine dair algıya sahip olduklarında, memnuniyet seviyeleri azalmakta ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 357). Bu sonuç, sosyal değişim teorisinde yer alan karşılıklılık normunun bir göstergesi

olup, çalışanlar mevcut örgütlerinde adil muameleyle karşılaştıklarına inandıklarında, örgütlerinin ve yöneticilerinin çalışan çabalarına ne ölçüde değer verdiklerini gördüklerinden örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 307; Colquitt vd., 2013: 199). Yapılan araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının, işten ayrılma niyetleri üzerindeki olumsuz etkisini ortaya koymaktadır (Aryani, Widodo ve Chandrawaty, 2021: 1173; Choi, 2011: 195; Hesari, 2016: 73; Hoare, 2021: 151; Jilani, 2019: 51; Kiprono, 2020: 50; Lambert vd., 2010: 13; Lim ve Naiemah, 2020: 327; Magfuroh ve Herminingsih, 2021: 602; Moon, 2017: 16; Pareke, Widodo ve Robinson, 2010: 1967; Parker ve Kohlmeyer, 2005: 357; Podder ve Rahman, 2015: 241-242; Shuaibu, Mohammed ve Mluri, 2021: 129; Vaamonde, Omar ve Salessi, 2018: 562; Wang vd., 2020: 13). Örgütsel adaletle yönelik çalışan algıları, örgütü daha çekici hale getirerek işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Shaw vd., 1998: 513). Örgütsel adaletle dair algının olumsuz olması, örgütten aldığından daha fazla katkı sağladığını düşünen çalışanın bu adaletsizliği gidermek için kendi katkısını azaltmasına yol açmaktadır. Çalışanın örgütsel adalet ve örgütsel adaleti oluşturan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletine yönelik algılarının olumlu olması, örgütten ayrılmaya yönelik niyetlerini ve başka iş bulma yönünde motivasyonlarını azaltmaktadır (Aryani, Widodo ve Chandrawaty, 2021: 1173). Cohen-Charash ve Spector (2001: 301), 190 araştırmayı kapsayan meta analiz çalışmalarında, etkileşim adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, güçlü ve eşit olumsuz yönlü etkisi bulunan dağıtım ve prosedür adaletine göre daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Dağıtım adaletinde çalışanların ödülleri adil dağıtımına dair algıları, etkileşim adaletine yönelik yönetici ve diğer çalışanlarla ilişkiler ve rollerin net olması, işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasındadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 57). Alexander ve Ruderman (1987: 188), çalışmalarında, örgütsel adaleti oluşturan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde etkilerinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Eidukaite (2016: 46), araştırmasında örgütsel adaletin bu üç boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık rolü ile ele almıştır. Araştırma, her üç boyutun da iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla çalışanların işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Moorman, Niehoff ve Organ (1993: 210), özellikle prosedür adaletinin, işten ayrılma niyeti ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Prosedür adaleti, çalışanların örgütlerinde kişisel görüşlerini ifade edebilecekleri güvenli bir

ortamın yaratılmasını ve böylelikle rol belirsizliğinin olumsuz etkilerinin azaltılmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar, prosedür adaleti algıları yüksek olduğunda, performans değerlendirmede rol belirsizliğinin olumsuz etkilerinin dikkate alınacağını düşünerek daha az iş stresi yaşayacaklar ve işten ayrılma niyetleri de azalacaktır (De Clercq ve Belausteguigoitia, 2017: 1050). Adil prosedürlerin varlığı, çalışanların rol belirsizliğinin nasıl çözüleceği konusunda kendilerini rahat hissedebilecekleri bir örgüt ortamı yaratmakta (Kim ve Mauborgne, 1998: 325), böylelikle çalışanların, örgütsel karar alma süreçlerinin adil olduğuna ve örgütün çalışanların refahına odaklandığına dair algıları oluştuğunda, yaşayacakları rol belirsizliği de azalmaktadır (Cropanzano, Li ve Benson, 2011: 574). Bu yönde yapılan bir araştırmada, Rai (2016: 18), çalışanların prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algılarının, yaşadıkları rol belirsizliği ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde etkileşim adaleti de çalışanın kendisine onurlu ve saygılı davranıldığını hissederek örgütsel ortamdan daha memnun olmasını sağlamakta, böylelikle işten ayrılma niyetini azaltıcı bir unsur olmaktadır (Podder ve Rahman, 2015: 242). Yazında, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyicilik rolünün araştırıldığı sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. De Clercq ve Belausteguigoitia (2017: 1054), çalışanların rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu yönlü etkisinin nasıl azaltılabileceğinin ortaya konmasına yönelik yaptıkları araştırmada, çalışanların prosedür adaletinin varlığına inandıklarında, işten ayrılma niyeti geliştirme olasılığının azaldığını ortaya koymuşlardır. Yang, Treadway ve Stepina (2013: 1630), araştırmalarında, çalışanların yaşadığı rol belirsizliği arttıkça, prosedür adaletine dair olumlu algılarının azaldığını ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetlerinin olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde dağıtım adaleti de işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 287; Podder ve Rahman, 2015: 229). Dağıtım adaleti, Price (2001: 602) ile Price ve Mueller'in (1981: 547) işten ayrılma niyeti modellerinde, iş tatmini üzerindeki rolüyle işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardan biri olarak yer almaktadır. Bu yaklaşımlardan hareketle H8 ve alt hipotezleri, aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H8:** Örgütsel adalet, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

**H8a:** Dağıtım adaleti, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

**H8b:** Prosedür adaleti, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

**H8c:** Etkileşim adaleti, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

## **6.9 Rol Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi**

Çalışanların örgütsel adalet algıları, işten ayrılma niyetleri ile yakından ilişkili olup, örgütsel adaletin birincil olumsuz sonucunun işten ayrılma niyeti olduğu kabul edilmektedir (Conlon vd., 2005'ten akt. Wang vd., 2020: 2). Çalışanların adaletsizliğe maruz kaldıklarını hissetmeleri, işten ayrılma niyeti geliştirmelerine yol açmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989: 128). Örgütsel adalet, çalışanda yarattığı olumsuz etkiler sonucunda doğrudan işten ayrılma niyetine yol açtığı gibi, çok sayıda örgütsel tutum ve davranışı etkileyerek dolaylı yoldan da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Özellikle çalışanların yaşadıkları rol çatışmasından etkilenen iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin işten ayrılma niyetleri ile doğrudan ilişkili olması, çalışan tutum ve davranışları üzerinde büyük etkisi olan örgütsel adaletin de bu ilişki üzerinde büyük ölçüde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Deconick ve Stilwell, 2004: 225). Bu yönde yapılan bir araştırma, çalışanların dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletiyle birlikte örgütsel adalet algılarının; iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Piryaee, Arshadi ve Neisi, 2013: 69). Ali, Kotb ve Rashed (2018: 115), yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan olumsuz etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Rai (2016: 18), çalışanların dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algılarının, yaşadıkları rol çatışması ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu, adalete yönelik algıları olumlu yönde arttığında, rol belirsizliğinin azaldığını ortaya koymuştur. Hassan (2002: 63), finans sektöründe çalışanların örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin, çalışanların işten ayrılma niyeti ile yüksek düzeyde olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan yazın

taramasında, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyicilik rolünün araştırıldığı çalışmaya rastlanmazken, aracılık rolünün ele alındığı sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Yang, Treadway ve Stepina (2013: 1630) tarafından gerçekleştirilen araştırma, çalışanların yaşadığı rol çatışması arttıkça, prosedür adaletine dair algılarının azaldığını ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetlerinin arttığını ortaya koymuştur. Rol stres faktörlerinden biri olan rol çatışması, iş tatmininin öncüllerinden olup, prosedür adaletinden etkilenen örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Hom ve Griffeth, 1995'ten akt. Thompson, 2003: 25). Rol çatışması, aynı zamanda çalışanların örgütsel adalet algısının öncüllerinden olup, yüksek düzeyde rol çatışması, dağıtım adaletine dair çalışan algılarını olumsuz yönde etkilemektedir (Rai, 2016: 5). Bu bilgiler ışığında ve çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel tutum ve davranışları üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu yönündeki araştırmalar dikkate alındığında, örgütsel adaletin, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, H9 ve alt hipotezleri, aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H9:** Örgütsel adalet, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

**H9a:** Dağıtım adaleti, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

**H9b:** Prosedür adaleti, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

**H9c:** Etkileşim adaleti, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

## **7 ROL BELİRSİZLİĞİNİN, ROL ÇATIŞMASININ, İŞ STRESİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN SİGORTACILIK SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI**

### **7.1 Araştırma**

#### **7.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgütün başarı, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliğinde çalışan katkıları çok büyük öneme sahip olup, verimlilik ve başarıyı sürekli kılmak için bu katkıyı olumsuz etkileyen unsurların tespit edilerek ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Sigorta şirketlerinin içinde bulunduğu finans sektöründe, özellikle birleşme ve satın almaların yoğun bir şekilde yaşanmasından kaynaklanan rol belirsizliği ve rol çatışması, aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, çalışanların bireysel olarak taşıdığı finansal riskler, iş-yaşam dengesinin sağlanamaması gibi unsurlar, sektör çalışanlarını yüksek seviyede iş stresi ile karşı karşıya bırakmaktadır. Tüm bu olumsuzluklar sonucunda çalışan, yaşadığı memnuniyetsizlikten kurtulmanın yolunu örgütten ayrılmakta görmekte ve işten ayrılma niyetine girmektedir. Örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için tüm bu olumsuzlukları neden-sonuç ilişkisi içerisinde ele alarak ortaya koymaları ve ortadan kaldırma yönünde çalışmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, oldukça yoğun ve stresli bir sektör olan sigortacılıkta hem çalışanlar hem de sektör için fayda yaratacak biçimde rol belirsizliği, rol çatışması, iş stresi, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenerek ortaya konması amaçlanmıştır. Bu çalışma sonuçlarının hem çalışanlar hem de örgütler için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **7.1.2 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 65 sigorta şirketinin tümünden katılımcı sağlanamamış olması ve 20.217 çalışanın istihdam edildiği sektörden büyük ölçüde

zaman ve imkân yetersizliği sebebiyle toplam 667 anketin temin edilerek araştırmaya dâhil edilmesi, araştırmayı katılımcı sayısı bakımından sınırlamaktadır. Bir diğer kısıt, katılımcılara yöneltilen ankette yer alan ifadelerin tam olarak anlaşılabilmesinin mümkün olmasıdır. Ayrıca araştırmaya katılımcılar tarafından verilen yanıtların doğruluğu, araştırmada kullanılan ölçüm araçları, araştırma yönteminden kaynaklanabilecek hatalar ile araştırma sonuçlarının yorumlanması, araştırmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.

### **7.1.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm özel ve kamu sermayeli sigorta şirketlerinin beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Sektörde 3’ü reasürans olmak üzere toplam 65 sigorta şirketi faaliyet göstermekte olup, 2020 yıl sonu itibarıyla sektörün toplam çalışanı sayısı 20.217 kişidir (TSB, 2021). Araştırma, Türkiye’de sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin merkezleri ile bölge müdürlükleri de dâhil olmak üzere beyaz yaka çalışanlarını kapsamaktadır.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup, araştırmanın örneklemini kamu ve özel sermayeli şirketlerde istihdam edilen 667 beyaz yaka çalışan oluşturmaktadır.

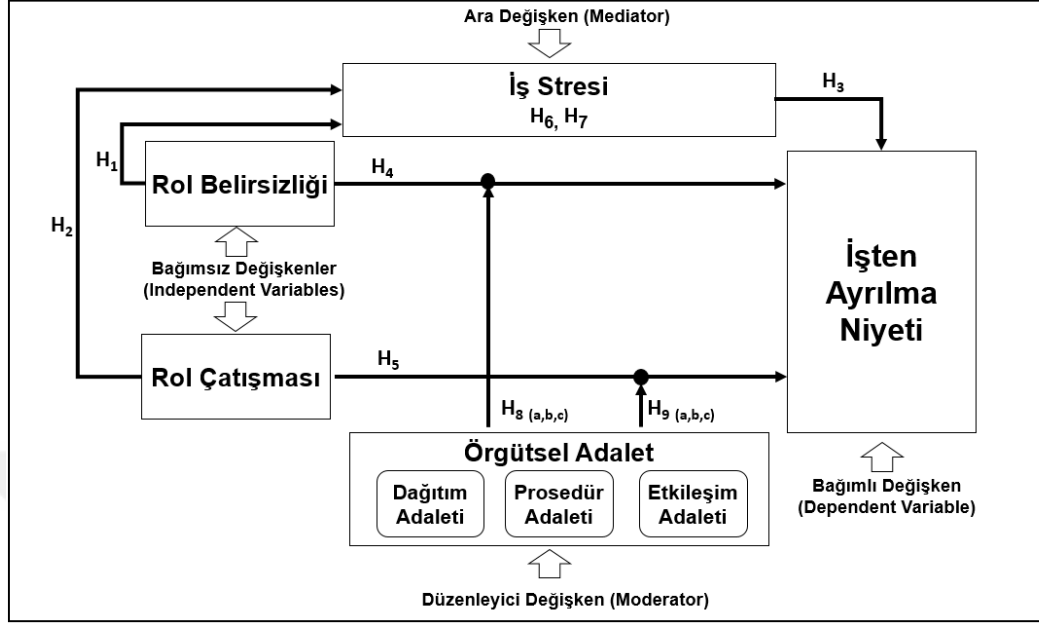
### **7.1.4 Veri Toplama Tekniği**

Araştırmada web tabanlı anket tekniği kullanılmıştır. Anket linki, sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren şirket çalışanlarına, e-posta ve cep telefonu aracılığı ile gönderilmiş ve ilgili anketi link üzerinden doldurmaları talep edilmiştir. Ankete toplam 680 kişi yanıt vermiş olup, mükerrer doldurma sebebiyle 12 form ve çelişkili yanıtlama sebebiyle 1 form araştırmaya dâhil edilmemiş, toplam 667 anket sonucu değerlendirmeye alınmıştır.

### **7.1.5 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli**

Araştırmada kullanılan değişkenler, Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Stresi, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti’dir. Örgütsel Adalet; Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Modelde Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması bağımsız değişkenler, İş Stresi aracı değişken,

Örgütsel Adalet ile alt boyutları düzenleyici değişken ve İşten Ayrılma Niyeti bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmanın modeli, Şekil 7-1’de yer almaktadır:



Şekil 7-1 Araştırma Modeli

### 7.1.6 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan 667 çalışana ait cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, yaş, mevcut iş yerindeki kıdem ve toplam kıdem süresine yüzde cinsinden Tablo 7-1’de yer verilmiştir:

**Tablo 7-1** Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

| N=667        |               | n   | %    |
|--------------|---------------|-----|------|
| Cinsiyet     | Kadın         | 393 | 58,9 |
|              | Erkek         | 274 | 41,1 |
| Eğitim       | İlköğretim    | 2   | 0,3  |
|              | Lise          | 21  | 3,1  |
|              | Ön Lisans     | 55  | 8,2  |
|              | Lisans        | 416 | 62,4 |
|              | Yüksek Lisans | 164 | 24,7 |
|              | Doktora vd.   | 9   | 1,3  |
| Medeni Durum | Evli          | 394 | 59,1 |
|              | Bekâr         | 273 | 40,9 |
| Yaş          | 20-24         | 37  | 5,5  |
|              | 25-29         | 119 | 18   |
|              | 30-34         | 128 | 19,2 |
|              | 35-39         | 187 | 28,0 |
|              | 40-44         | 105 | 15,7 |
|              | 45-49         | 66  | 9,9  |
|              | 50-54         | 21  | 3,1  |
|              | 55 ve üzeri   | 4   | 0,6  |

**Tablo 7-1 (Devam)**

| N=667                           |                | n   | %    |
|---------------------------------|----------------|-----|------|
| Kıdem (Mevcut İşyerinde Yıllık) | 0-5 yıl        | 344 | 51,6 |
|                                 | 6-10 yıl       | 186 | 27,9 |
|                                 | 11-15 yıl      | 99  | 14,8 |
|                                 | 16-20 yıl      | 28  | 4,2  |
|                                 | 21 yıl ve üstü | 10  | 1,5  |
| Kıdem (Toplam Yıl)              | 0-5 yıl        | 118 | 17,7 |
|                                 | 6-10 yıl       | 143 | 21,4 |
|                                 | 11-15 yıl      | 181 | 27,2 |
|                                 | 16-20 yıl      | 133 | 19,9 |
|                                 | 21 yıl ve üstü | 92  | 13,8 |

Tablo 7-1 incelendiğinde, katılımcıların %58,9'unun kadın, %41,1'inin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Sigortacılık sektörünün finans alanında faaliyet göstermesi ve teknik uzmanlık gerektirmesi sebebiyle çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olması beklenmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların %96,6'sının ön lisans ve üstü eğitim seviyesinde olduğu görülmektedir.

%59,1'inin evli, %40,9'unun bekâr olduğu görülen katılımcıların %23,5'i 30 yaş altında, %47,2'si 30-39 yaş arasında, %29,3'ü ise 40 yaş ve üstündedir. Dağılım sonuçlarına göre katılımcıların 30-39 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Çalışanların mevcut işyerinde çalışma süresi %51,6 oranında 0-5 yıl aralığında yoğunlaşmaktadır. Toplam kıdemde ise ağırlık %27,2 oranında 11-15 yıl aralığında olup, 21 yıl ve üstü çalışanlar toplamın %13,8'ini oluşturmaktadır. Diğer kıdem aralıkları birbirlerine yakın oranlarda dağılmıştır.

### 7.1.7 Ölçme Araçları

Araştırmada Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği, İş Stresi Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine yer verilmiştir. Ölçeklerin tümü 5'li Likert derecelendirme ölçeği şeklinde kullanılmıştır. Her bir ölçek, "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" ifadelerini içermektedir.

#### 7.1.7.1 Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği

Rol belirsizliği ve rol çatışması ölçeği, Rizzo, House ve Lirtzman (1970: 156) tarafından geliştirilmiştir. Orijinal ölçek, rol belirsizliğini ve rol çatışmasını ölçen toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek; Schuler, Aldag ve Brief (1977: 118-119)

tarafından uyarlanmış ve toplam 14 ifadeye düşürülmüştür. Ölçekte ilk 6 ifade rol belirsizliğini, kalan 8 ifade rol çatışmasını ölçmektedir. Araştırmada Doğan, Demir ve Türkmen (2016: 50) tarafından yapılan uyarlama kullanılmıştır. Rol belirsizliği ölçeğindeki ifadeler, yüksek puanların rol belirsizlik düzeyinin fazla olduğunu ifade etmesi için ters kodlanmış ve analizler bu doğrultuda yapılmıştır.

#### **7.1.7.2 İş Stresi Ölçeği**

İş stresi ölçeği, House ve Rizzo (1972a: 482) tarafından geliştirilmiş olup toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek geliştirilirken, Taylor'un (1953: 285-290) "A Personality Scale of Manifest Anxiety" isimli çalışmasından faydalanılmıştır. Orijinal ölçekte ilk 2 ifade işe bağlı kaygıyı, sonraki 2 ifade fiziksel gerilimi, son 2 ifade ise genel yorgunluk ve huzursuzluğu ölçmektedir. Bu araştırmada, bahse konu ölçeğin Efeoğlu (2006: 152) tarafından uyarlanmış hali kullanılmış olup, toplam 7 ifadeden oluşmaktadır.

#### **7.1.7.3 Örgütsel Adalet Ölçeği**

Örgütsel adalet ölçeği, Niehoff ve Moorman (1993: 541) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel adalet; ölçekte ilk 5 ifade dağıtım adaleti, takip eden 6 ifade prosedür adaleti ve sonda yer alan 9 ifade etkileşim adaleti olmak üzere toplam 20 ifade ile ölçülmektedir. Araştırmada, Gürbüz ve Mert (2009: 117-139) tarafından hazırlanan uyarlama kullanılmıştır.

#### **7.1.7.4 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

İşten ayrılma niyeti ölçeği, Wayne, Shore ve Liden (1997: 82-111) tarafından geliştirilmiştir. Tek boyutlu ölçek toplam 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte 1 ifade Nadler vd.'nin (1975: 35) "The Michigan Assessment of Organizations Questionnaire" adlı çalışmasından, 3 ifade Landau ve Hammer'ın (1986: 392) "Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities" isimli çalışmasından alınmıştır. Kalan ifade ölçek sahipleri tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmada, ölçeğin Küçükusta (2007: 178) tarafından oluşturulan 3 ifadeli uyarlaması kullanılmıştır. Ölçekte çalışanın işten ayrılma niyeti negatif yönlü ifadeler ile ölçülmekte olduğundan her 3 ifade de ters kodlanmıştır.

#### 7.1.7.5 Ölçme Araçlarının Ön Testi

Araştırmada ölçme hatalarını minimuma indirmek ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla 122 katılımcıya anket uygulanarak ön test çalışması gerçekleştirilmiştir. Geçerliliğin testi için veriler, keşfedici faktör analizine yönelik IBM SPSS ve doğrulayıcı faktör analizine yönelik SmartPLS programında Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (KEKK-YEM/PLS-SEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Güvenilirliğe yönelik olarak Cronbach's Alpha (CA) ve Composite Reliability (CR) değerleri analiz edilmiş olup, tüm analiz sonuçları, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerliliğin ve güvenilirliğin sağlandığını göstermiştir.

#### 7.1.8 Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizleri

Verilerin analizleri SmartPLS Version 3.3.2. ve IBM SPSS Statistic 26 paket programlarında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan dört ölçeğe, IBM SPSS programında ayrı ayrı keşfedici faktör analizi uygulanarak, ölçeklere ait boyutlar ve bu boyutlara ait madde yükleri tespit edilmiştir. Keşfedici faktör analizinde faktör elde etme metodu olarak "Principal Component", rotasyon metodu olarak ise "Varimax" kullanılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Şekil 7-2 ve 7-5'de yer verilen 2 ayrı yapısal denklem modeli oluşturulmuştur. Modellerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, SmartPLS 3 programında faktör analizi ve yol analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yol analizi, ikinci nesil çok değişkenli istatistiksel bir yöntem olan KEKK-YEM ile uygulanmıştır.

SmartPLS, kısmi en küçük kareler (PLS) yol modelleme yöntemini kullanan, varyans tabanlı yapısal eşitlik modellemesine (SEM) yönelik, genellikle sosyal bilimler alanında kullanılan bir yazılımdır. Doğrusal regresyon, tek yönlü varyans analizi ve t testi gibi teknikler, verileri tek bir boyut ile incelerken, birden fazla değişken ve bu değişkenlerin birbirleri ile etkileşimi söz konusu olduğunda, iki ve daha fazla değişkeni aynı anda analiz edebilen çok değişkenli istatistik yöntemleri kullanılmaktadır.

Çok değişkenli analiz teknikleri, birinci ve ikinci nesil olarak ayrılmakta olup, varyans temelli KEKK-YEM, sınıflandırmada açıklayıcı ikinci nesil analiz tekniği olarak yer almaktadır (Hair vd., 2017: 30). YEM, gözlenen değişkenlerle örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerle korelasyon ilişkilerinin birlikte bulunduğu modelleri test eden ve varyans, kovaryans, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizleri birleştiren bir yöntemdir. Bağımlı değişkenin  $R^2$  değerini maksimize eden ilişki katsayılarının tahminine dayalı bir yöntem olan KEKK-YEM, regresyon gibi birinci nesil tekniklere göre çok sayıda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkileri modelleyebilmekte ve kapsamlı bir şekilde analiz edebilmektedir. Yöntem, karmaşık modelleri test etmedeki başarısı, çok sayıda analizi tek seferde yapabilmesi, aracılık ve düzenleyicilik etkilerini kolaylıkla analiz edebilmesi, ölçme hatalarını hesaba katabilmesi gibi avantajlara sahiptir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2). Kovaryans temelli Lisrel ve Amos programları, teorik bir modeli verilerle doğrularken varyans temelli KEKK-YEM metoduna dayanan SmartPLS, modelden yararlanarak sonuçları tahmin edebilmekte, kovaryans temelli programlarda verilerin normal dağılımı gerekirken SmartPLS programında normal dağılım ön koşulu bulunmamaktadır. Model, kovaryans temelli programlarda olduğunun aksine düşük ifade sayısı durumunda dahi başarı ile sonuç üretebilmektedir. Böylece SmartPLS, non-parametrik formatif ve reflektif değişkenleri de analiz edebilmesi, modeldeki faktörün sadece bir ifadeden oluşması durumunda dahi analizi tamamlayabilmesi, özellikle küçük boyuta sahip örneklerde ve karmaşık modellerde dahi etkili bir şekilde çalışabilmesi gibi özellikleri ile diğer istatistikî yöntemlerden öne çıkmaktadır (Hair vd., 2014: 44-45).

Bu araştırmada SmartPLS ile uygulanan KEKK-YEM metodu, değişken sayısının fazla olduğu durumlarda başarı ile sonuç üretmesi, aracılık ve düzenleyicilik etkilerinin bulunduğu karmaşık modellerde analizleri sorunsuz bir şekilde tamamlaması, verilerin normal dağılımını şart koşturması ve tahmin odaklı araştırma modelleri için oldukça güçlü bir istatistik aracı olması gibi avantajları sebebiyle tercih edilmiştir. KEKK-YEM metodunda temel iki aşama bulunmakta olup, ilk aşamada modelin geçerlilik ve güvenilirlik testlerine yönelik içsel tutarlık, bileşik güvenilirlik ve ayrışma geçerliliği analiz edilmekte, ikinci aşamada ise model yapısal olarak test edilerek yol katsayılarının anlamlılıkları ve büyüklüklerinin analizi ile hipotezler test edilmektedir (Hair vd., 2017: 53). Modellerde Cronbach Alpha (CA) ve Kompozit Güvenilirlik (CR) değerlerine göre model güvenilirlik, Fornell-Larcker ve HTMT

(Heterotrait-Monotrait Ratio) kriterlerine göre ayrışma geçerliliği, AVE (Average Variance Extracted) değerlerine göre uyum geçerliliği kriterleri aranmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlikle birlikte modellerde çok boyutlu eşdoğrusallık sorunu olup olmadığının tespitine yönelik olarak VIF değerleri analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan KEKK-YEM yönteminde, tahmini standart hata değerlerini, t-istatistiklerini ve güven aralıklarını hesaplamak için parametrik olmayan yeniden örnekleme (bootstrapping) kullanılmıştır. Modelin 5.000 veya daha fazla alt örnekle çalıştırılması önerildiğinden (Hair Jr. vd., 2014: 112) elde edilen tüm modeller 5.000 alt örneklem ve 300 maksimum yineleme ile elde edilmiştir.

Araştırmada tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

## 7.2 Analiz ve Bulgular

### 7.2.1 Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların doldurdukları anketlerden elde edilen puanlar, ölçek sorularına verilen cevapların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Elde edilen ölçek puanlarına ait tanımlayıcı istatistiklere Tablo 7-2’de yer verilmektedir:

**Tablo 7-2** Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

| <b>N=667</b>              | <b>Ort</b> | <b>SS</b> | <b>Basıklık</b> | <b>Çarpıklık</b> |
|---------------------------|------------|-----------|-----------------|------------------|
| Rol Belirsizliği Puanı    | 1,73       | 0,68      | 2,191           | 1,234            |
| Rol Çatışması Puanı       | 3,13       | 0,88      | -0,370          | 0,140            |
| İş Stresi Puanı           | 2,89       | 1,11      | -0,952          | 0,191            |
| Dağıtım Adaleti Puanı     | 3,31       | 0,97      | -0,368          | -0,300           |
| Prosedür Adaleti Puanı    | 3,37       | 0,97      | -0,302          | -0,317           |
| Etkileşim Adaleti Puanı   | 3,80       | 0,94      | 0,285           | -0,737           |
| Örgütsel Adalet Puanı     | 3,55       | 0,86      | 0,283           | -0,572           |
| İşten Ayrılma Niyet Puanı | 2,08       | 1,19      | -0,215          | 0,899            |

Ölçek puanlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapmalarla birlikte, verilerin normalliğini tespit etmek için basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmış ve bu sayede verilerin dağılım durumu tespit edilmiştir. Bu değerlerin  $\pm 3,29$  aralığında olması, verilerin normal dağıldığının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Tablo 7-2’de yer verilen değerlerin bu aralıkta olduğu görüldüğünden tüm puanların normal dağıldığı kabul edilerek, değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Elde edilen değerler Tablo 7-3’te gösterilmektedir:

**Tablo 7-3** Ölçek Puanları Arasında Pearson Korelasyon Analizi

|                                              |          | <b>Rol Belirsizliği</b> | <b>Rol Çatışması</b> | <b>İş Stresi</b> | <b>Dağıtım Adaleti</b> | <b>Prosedür Adaleti</b> | <b>Etkileşim Adaleti</b> | <b>Örgütsel Adalet</b> | <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> |
|----------------------------------------------|----------|-------------------------|----------------------|------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------|
| <b>Rol Belirsizliği</b>                      | <b>r</b> | 1                       |                      |                  |                        |                         |                          |                        |                             |
|                                              | <b>p</b> |                         |                      |                  |                        |                         |                          |                        |                             |
| <b>Rol Çatışması</b>                         | <b>r</b> | ,121**                  | 1                    |                  |                        |                         |                          |                        |                             |
|                                              | <b>p</b> | ,002                    |                      |                  |                        |                         |                          |                        |                             |
| <b>İş Stresi</b>                             | <b>r</b> | ,257**                  | ,624**               | 1                |                        |                         |                          |                        |                             |
|                                              | <b>p</b> | ,000                    | ,000                 |                  |                        |                         |                          |                        |                             |
| <b>Dağıtım Adaleti</b>                       | <b>r</b> | -,382**                 | -,356**              | -,499**          | 1                      |                         |                          |                        |                             |
|                                              | <b>p</b> | ,000                    | ,000                 | ,000             |                        |                         |                          |                        |                             |
| <b>Prosedür Adaleti</b>                      | <b>r</b> | -,433**                 | -,272**              | -,367**          | ,627**                 | 1                       |                          |                        |                             |
|                                              | <b>p</b> | ,000                    | ,000                 | ,000             | ,000                   |                         |                          |                        |                             |
| <b>Etkileşim Adaleti</b>                     | <b>r</b> | -,453**                 | -,299**              | -,428**          | ,636**                 | ,797**                  | 1                        |                        |                             |
|                                              | <b>p</b> | ,000                    | ,000                 | ,000             | ,000                   | ,000                    |                          |                        |                             |
| <b>Örgütsel Adalet</b>                       | <b>r</b> | -,478**                 | -,342**              | -,480**          | ,814**                 | ,898**                  | ,945**                   | 1                      |                             |
|                                              | <b>p</b> | ,000                    | ,000                 | ,000             | ,000                   | ,000                    | ,000                     |                        |                             |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b>                  | <b>r</b> | ,346**                  | ,354**               | ,525**           | -,450**                | -,399**                 | -,468**                  | -,496**                | 1                           |
|                                              | <b>p</b> | ,000                    | ,000                 | ,000             | ,000                   | ,000                    | ,000                     | ,000                   |                             |
| <b>**0.01 seviyesinde anlamlı korelasyon</b> |          |                         |                      |                  |                        |                         |                          |                        |                             |

Elde edilen korelasyon değerleri incelendiğinde, ölçekler arasındaki tüm ilişki katsayılarının 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Pearson katsayıları için 0-0,25 aralığı çok zayıf, 0,26-0,49 aralığı zayıf, 0,50-0,69 aralığı orta, 0,70-0,89 aralığı yüksek, 0,90-1,00 aralığı ise çok yüksek ilişki şeklinde yorumlanmaktadır (Sungur, 2005: 115-127). Bu yorum ışığında ölçekler arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Rol belirsizliğinin rol çatışması ile arasında çok zayıf pozitif ilişki, iş stresi ve işten ayrılma niyetiyle arasında zayıf pozitif ilişki, örgütsel adalet ve 3 alt boyutu olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletiyle arasında zayıf negatif ilişki mevcuttur. Rol çatışması ile iş stresi arasında orta seviyede pozitif ilişki, işten ayrılma niyeti ile zayıf pozitif ilişki, örgütsel adalet ve 3 alt boyutuyla arasında zayıf negatif ilişki bulunmaktadır. İş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında orta seviyede pozitif ilişki, örgütsel adalet ve 3 alt boyutuyla arasında zayıf negatif ilişki olduğu görülmektedir. Son olarak işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet ve 3 alt boyutu arasında zayıf negatif ilişki bulunmaktadır.

Korelasyon analizleri, bir ilişki göstergesi olarak kullanılabilirken bir nedensellik göstergesi olarak kullanılamamaktadır. Dolayısıyla bu ilişkilerin bir neden-sonuç ilişkisi içerisinde olup olmadığını ve araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla ayrıca yol analizleri incelenmiştir.

## 7.2.2 Geçerlilik, Güvenilirlik ve Yol Analizleri

### 7.2.2.1 Yapı Geçerliliğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere IBM SPSS programında ayrı ayrı Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara Tablo 7-4'te yer verilmektedir:

**Tablo 7-4** Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

| Bileşen              | Madde                  | KMO   | Bartlett Küresellik Testi p değeri | Açıklanan Varyans (%) | Faktör Yükü |
|----------------------|------------------------|-------|------------------------------------|-----------------------|-------------|
| Etkileşim Adaleti    | Etkileşim Adaleti 1    | 0,959 | 0,000                              | 73,60                 | 0,838       |
|                      | Etkileşim Adaleti 2    |       |                                    |                       | 0,821       |
|                      | Etkileşim Adaleti 4    |       |                                    |                       | 0,818       |
|                      | Etkileşim Adaleti 3    |       |                                    |                       | 0,806       |
|                      | Etkileşim Adaleti 5    |       |                                    |                       | 0,795       |
|                      | Etkileşim Adaleti 8    |       |                                    |                       | 0,755       |
|                      | Etkileşim Adaleti 7    |       |                                    |                       | 0,749       |
|                      | Etkileşim Adaleti 9    |       |                                    |                       | 0,711       |
|                      | Etkileşim Adaleti 6    |       |                                    |                       | 0,672       |
| Prosedür Adaleti     | Prosedür Adaleti 6     | 0,959 | 0,000                              | 73,60                 | 0,776       |
|                      | Prosedür Adaleti 2     |       |                                    |                       | 0,749       |
|                      | Prosedür Adaleti 4     |       |                                    |                       | 0,621       |
|                      | Prosedür Adaleti 3     |       |                                    |                       | 0,616       |
|                      | Prosedür Adaleti 5     |       |                                    |                       | 0,587       |
| Dağıtım Adaleti      | Dağıtım Adaleti 3      | 0,959 | 0,000                              | 73,60                 | 0,818       |
|                      | Dağıtım Adaleti 5      |       |                                    |                       | 0,781       |
|                      | Dağıtım Adaleti 4      |       |                                    |                       | 0,741       |
|                      | Dağıtım Adaleti 2      |       |                                    |                       | 0,735       |
|                      | Dağıtım Adaleti 1      |       |                                    |                       | 0,683       |
| Rol Belirsizliği     | Rol Belirsizliği 5     | 0,860 | 0,000                              | 59,45                 | 0,825       |
|                      | Rol Belirsizliği 4     |       |                                    |                       | 0,816       |
|                      | Rol Belirsizliği 2     |       |                                    |                       | 0,806       |
|                      | Rol Belirsizliği 6     |       |                                    |                       | 0,794       |
|                      | Rol Belirsizliği 1     |       |                                    |                       | 0,708       |
| Rol Çatışması        | Rol Belirsizliği 3     | 0,860 | 0,000                              | 46,09                 | 0,662       |
|                      | Rol Çatışması 5        |       |                                    |                       | 0,791       |
|                      | Rol Çatışması 6        |       |                                    |                       | 0,785       |
|                      | Rol Çatışması 7        |       |                                    |                       | 0,743       |
|                      | Rol Çatışması 8        |       |                                    |                       | 0,731       |
|                      | Rol Çatışması 1        |       |                                    |                       | 0,670       |
|                      | Rol Çatışması 3        |       |                                    |                       | 0,650       |
|                      | Rol Çatışması 4        |       |                                    |                       | 0,533       |
| İşten Ayrılma Niyeti | Rol Çatışması 2        | 0,860 | 0,000                              | 46,09                 | 0,453       |
|                      | İşten Ayrılma Niyeti 3 |       |                                    |                       | 0,954       |
|                      | İşten Ayrılma Niyeti 2 |       |                                    |                       | 0,925       |
|                      | İşten Ayrılma Niyeti 1 |       |                                    |                       | 0,937       |
| İş Stresi            | İş Stresi 3            | 0,922 | 0,000                              | 66,75                 | 0,872       |
|                      | İş Stresi 2            |       |                                    |                       | 0,870       |
|                      | İş Stresi 5            |       |                                    |                       | 0,865       |
|                      | İş Stresi 4            |       |                                    |                       | 0,863       |
|                      | İş Stresi 1            |       |                                    |                       | 0,803       |
|                      | İş Stresi 6            |       |                                    |                       | 0,784       |
|                      | İş Stresi 7            |       |                                    |                       | 0,635       |

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığının tespiti için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ölçümü kullanılmaktadır. KMO değerlerinin 0,50'den küçük olması durumunun kabul edilemeyeceği, 0,50-0,60 aralığının kötü, 0,61-0,70 aralığının zayıf, 0,71-0,80 aralığının orta, 0,81-0,90 aralığının iyi ve 0,90'ın üzerinde olan değerlerin mükemmel olduğu belirtilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 177-246). KFA öncesi elde edilen KMO değerleri 0,75-0,96 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre 667 katılımcıdan toplanan verilerin, tüm ölçeklere uygulanan KFA için yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir. Ayrıca yapılan Bartlett Küresellik testlerinden elde edilen tüm ki-kare değerleri  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olup, ifadelerin faktör analizlerinin yapılabilmesi için uygun koşulların sağlandığı belirlenmiştir.

KFA sonucunda ifadelerin faktör yüklerinin en az 0,30 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 1998: 385). Ayrıca bir ifade iki farklı boyut altında yüksek faktör yükü ile yüklendiğinde, farkın en az 0,10 olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002: 470-483). Örgütsel adalet ölçeğine uygulanan KFA sonucunda prosedür adaletinin ilk ifadesinin, üç alt boyuta da yeterli faktör yükü ile 0,10'dan daha küçük farklarla yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle bu ifade çalışmanın hiçbir aşamasında değerlendirmeye alınmamıştır. Tekrarlanan KFA sonucunda tüm ifadelerin kendi boyutlarındaki faktör yüklerinin 0,58 ve 0,83 değerleri arasında değiştiği ve iki farklı boyut altında yüksek faktör yükü ile yüklenen ifadelerde yükler arası farkın en az 0,10 olduğu görülmüştür. Dolayısı ile ifadelerin üç alt boyut arasında uygun şekilde ayrıştığı söylenebilir. Faktör yapısının açıkladığı varyans miktarı %73,60 olarak hesaplanmıştır, bu sonuca göre elde edilen üç boyut, katılımcıların örgütsel adalet seviyesindeki değişimlerin %73,60'lık kısmını açıklayabilmektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması modelde ayrı birer değişken olarak ele alınmış olup, ölçekte rol belirsizliği ve rol çatışması iki ayrı ölçek olarak değerlendirilmiştir. İlk altı ifadeyi içeren tek boyutlu rol belirsizliği ölçeğinde ifadelere ait yük değerlerinin 0,66-0,83 değerleri arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu sonuca göre elde edilen yük değerleri yeterli düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir. İfadeler yüksek yük değerleriyle tek bir faktör altında yüklendikleri için tümü analize dâhil edilmiştir. Açıklanan varyans miktarı %59,45 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre elde edilen tek boyut, rol belirsizliğindeki değişimlerin %59,45'lik kısmını açıklayabilmektedir.

Rol çatışması ölçeğine uygulanan KFA sonucunda sekiz ifadenin tek bir boyut altında 0,45-0,79 arasında değişen faktör yükleri ile faktörleştiği görülmekte olup, elde edilen yük değerleri yeterli düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir. İfadeler yüksek yük değerleriyle tek bir faktör altında yüklendikleri için tümü analize dâhil edilmiştir. Açıklanan varyans miktarı %46,09 olarak hesaplanmış olup, bu sonuca göre elde edilen tek boyut, rol çatışmasındaki değişimlerin %46,09'luk kısmını açıklayabilmektedir.

İş stresi için uygulanan KFA sonucuna göre ifadelere ait anlamlı yük değerlerinin 0,64-0,87 değerleri arasında değiştiği gözlenmiştir. İfadelerin tamamı yeterli yük değerleriyle tek bir boyut altında yüklendikleri için tüm ifadeler çalışmaya dâhil edilmiştir. Açıklanan varyans miktarı %66,75 olarak hesaplanmıştır, böylece elde edilen tek boyut, iş stresindeki değişimlerin %66,75'lik kısmını açıklayabilmektedir.

Tek boyutlu işten ayrılma niyeti ölçeğinde, üç ifadeye ait yük değerlerinin 0,93-0,95 değerleri arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu sonuca göre elde edilen yük değerleri yüksek düzeyde büyüklükler olarak değerlendirilmiş ve tüm ifadeler çalışmaya dâhil edilmiştir. KFA sonucuna göre açıklanan varyans miktarı %88,10 olarak hesaplanmış ve tek boyut tespit edilmiştir. Elde edilen boyut, işten ayrılma niyetindeki değişimlerin %88,10'luk kısmını açıklayabilmektedir.

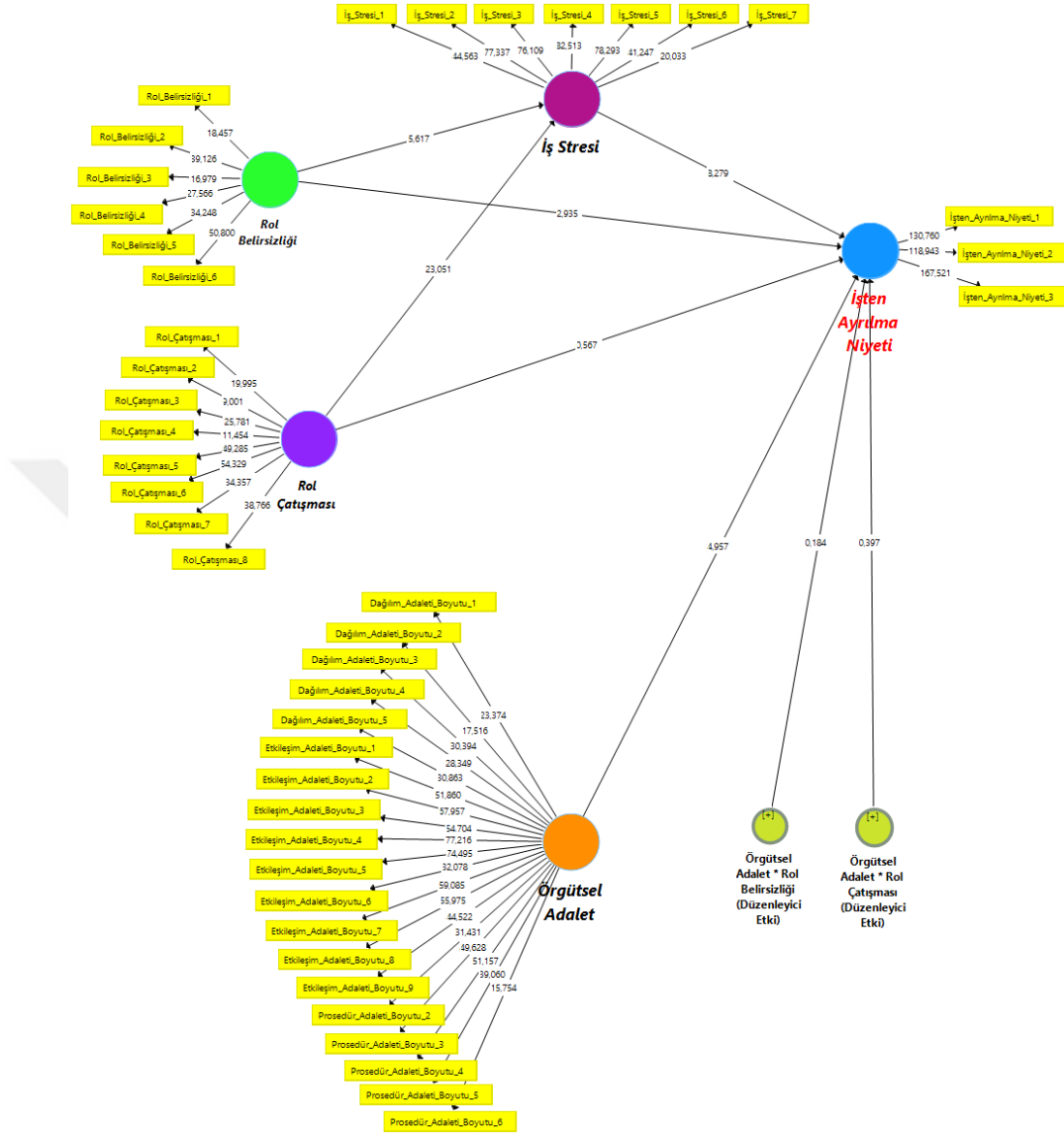
Böylece araştırmada KFA sonuçlarına dayanılarak örgütsel adalet ölçeğinin prosedür adaleti alt boyutuna ait ilk ifade haricinde diğer tüm ifadeler kullanılarak alt boyutlu ve alt boyutsuz olmak üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Modellere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanarak yapı geçerliliği ve güvenilirliği ayrıca doğrulanmıştır.

#### **7.2.2.2 Birinci Araştırma Modelinin Yapı Geçerliliğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Hipotezlere Ait Yol Analizleri**

##### **7.2.2.2.1 Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Doğrulayıcı Faktör Analizi**

DFA için tercih edilebilecek yöntemlerden biri, KEKK-YEM yöntemidir. SmartPLS programı kullanılarak oluşturulan KEKK-YEM ölçüm modeli ile

doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmektedir. Oluşturulan modele Şekil 7-2’de yer verilmektedir:



Şekil 7-2 Birinci Araştırma Modelinin SmartPLS Görünümü

KEKK-YEM yöntemi bootstrapping (yeniden örnekleme) ile çalışmaktadır. Yeniden örnekleme; yol katsayıları, CA, HTMT değerleri gibi çeşitli KEKK-YEM sonuçlarının istatistiksel önemini test etmeye izin veren, parametrik olmayan bir tekniktir. Dolayısı ile çoklu normallik varsayımı gerektirmemekte ve böylelikle diğer yöntemler ile karşılaştırıldığında avantaj sağlamaktadır. Çalışmaya ait araştırma modelinin geçerlilik ve güvenilirlik sınaması için gösterge yükleri, göstergelere ait t istatistikleri, Cronbach Alfa (CA), bileşik güvenilirlik (CR), birleşme geçerliliği

(AVE) ve ayrışma geçerliliği incelenmiştir. Ayrışma geçerliliği, Fornell-Larcker kriteri ve HTMT değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

#### 7.2.2.2.2 Ayrışma Geçerliliği

Fornell-Larcker kriterine göre, araştırmada yer alan yapıların AVE değerlerinin karekökü, diğer yapılar arasındaki korelasyonlardan yüksek olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981: 39-50). Elde edilen analiz sonuçları Tablo 7-5'te yer almaktadır:

**Tablo 7-5** Fornell-Larcker Kriteri

|                             | <b>Rol Belirsizliği</b> | <b>Rol Çatışması</b> | <b>Örgütsel Adalet</b> | <b>İş Stresi</b> | <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|------------------|-----------------------------|
| <b>Rol Belirsizliği</b>     | <b>0,769</b>            |                      |                        |                  |                             |
| <b>Rol Çatışması</b>        | 0,187                   | <b>0,677</b>         |                        |                  |                             |
| <b>Örgütsel Adalet</b>      | -0,497                  | -0,372               | <b>0,773</b>           |                  |                             |
| <b>İş Stresi</b>            | 0,270                   | 0,646                | -0,493                 | <b>0,817</b>     |                             |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | 0,356                   | 0,378                | -0,503                 | 0,539            | <b>0,939</b>                |

Tablo 7-5'te sunulan verilere göre Fornell-Larcker değerleri 0,68 ile 0,94 arasında değişmektedir (Değerler kalın font ile işaretlenmiştir). Korelasyon değerlerinin ise -0,50 ile 0,64 arasında değiştiği görülmektedir. Böylece Fornell Larcker değerlerinin, korelasyon değerlerinden daha yüksek olması kriteri sağlanmaktadır. Ayrışma geçerliliği için ikinci olarak HTMT kriteri kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlara Tablo 7-6'da yer verilmektedir:

**Tablo 7-6** HTMT Kriteri

|                             | <b>Rol Belirsizliği</b> | <b>Rol Çatışması</b> | <b>Örgütsel Adalet</b> | <b>İş Stresi</b> |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|------------------|
| <b>Rol Çatışması</b>        | 0,305                   |                      |                        |                  |
| <b>Örgütsel Adalet</b>      | 0,52                    | 0,378                |                        |                  |
| <b>İş Stresi</b>            | 0,286                   | 0,710                | 0,51                   |                  |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | 0,38                    | 0,397                | 0,524                  | 0,567            |

Ayrışma geçerliliği için elde edilen HTMT değerlerinin 0,90'ın altında olması gerekmektedir (Doğan, 2019). Tablo 7-6'da gösterilen tüm değerlerin bu koşula uyduğu, böylece araştırma modelinin, Fornell-Larcker ve HTMT değerleri dikkate alındığında ayrışma geçerliliği kriterlerini sağladığı görülmektedir.

#### 7.2.2.2.3 Uyuşum Geçerliliği ve Güvenilirliği

Yapı geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin ölçümlere Tablo 7-7'de yer verilmektedir:

**Tablo 7-7** Modele İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

| Değişken                    | Madde                      | Faktör Yüğü | p | CA    | CR    | AVE   |
|-----------------------------|----------------------------|-------------|---|-------|-------|-------|
| <b>Örgütsel Adalet</b>      | Dağıtım Adaleti Boyutu 1   | 0,659       | 0 | 0,961 | 0,965 | 0,597 |
|                             | Dağıtım Adaleti Boyutu 2   | 0,519       | 0 |       |       |       |
|                             | Dağıtım Adaleti Boyutu 3   | 0,688       | 0 |       |       |       |
|                             | Dağıtım Adaleti Boyutu 4   | 0,689       | 0 |       |       |       |
|                             | Dağıtım Adaleti Boyutu 5   | 0,739       | 0 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 1 | 0,825       | 0 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 2 | 0,849       | 0 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 3 | 0,834       | 0 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 4 | 0,876       | 0 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 5 | 0,870       | 0 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 6 | 0,762       | 0 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 7 | 0,860       | 0 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 8 | 0,860       | 0 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 9 | 0,821       | 0 |       |       |       |
|                             | Prosedür Adaleti Boyutu 2  | 0,719       | 0 |       |       |       |
|                             | Prosedür Adaleti Boyutu 3  | 0,804       | 0 |       |       |       |
|                             | Prosedür Adaleti Boyutu 4  | 0,818       | 0 |       |       |       |
|                             | Prosedür Adaleti Boyutu 5  | 0,793       | 0 |       |       |       |
|                             | Prosedür Adaleti Boyutu 6  | 0,575       | 0 |       |       |       |
| <b>Rol Belirsizliği</b>     | Rol Belirsizliği 1         | 0,683       | 0 | 0,862 | 0,896 | 0,591 |
|                             | Rol Belirsizliği 2         | 0,812       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Belirsizliği 3         | 0,662       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Belirsizliği 4         | 0,783       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Belirsizliği 5         | 0,824       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Belirsizliği 6         | 0,831       | 0 |       |       |       |
| <b>Rol Çatışması</b>        | Rol Çatışması 1            | 0,637       | 0 | 0,826 | 0,866 | 0,458 |
|                             | Rol Çatışması 2            | 0,399       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 3            | 0,677       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 4            | 0,470       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 5            | 0,794       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 6            | 0,815       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 7            | 0,752       | 0 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 8            | 0,747       | 0 |       |       |       |
| <b>İş Stresi</b>            | İş Stresi 1                | 0,800       | 0 | 0,915 | 0,933 | 0,667 |
|                             | İş Stresi 2                | 0,872       | 0 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 3                | 0,877       | 0 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 4                | 0,869       | 0 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 5                | 0,864       | 0 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 6                | 0,787       | 0 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 7                | 0,615       | 0 |       |       |       |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | İşten Ayrılma Niyeti 1     | 0,935       | 0 | 0,932 | 0,957 | 0,881 |
|                             | İşten Ayrılma Niyeti 2     | 0,926       | 0 |       |       |       |
|                             | İşten Ayrılma Niyeti 3     | 0,955       | 0 |       |       |       |

Yapı güvenilirliği için öncelikle değişkenlerin CA değerleri ve CR değerleri kontrol edilmiştir. Bu değerler, modele ait sırasıyla içsel tutarlılığı ve bileşik güvenilirliği ifade etmektedir. İçsel tutarlılık için kabul edilebilir en küçük CA değeri 0,50'dir (George ve Mallery, 2003). Hair vd.'ne (1998) göre, güvenilirlik kıstasının sağlanabilmesi için modeldeki her bir yapı için elde edilen CA ve CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir. Diğer yandan uyum geçerliliğinin sağlanabilmesi için AVE değerlerinin 0,40'nin üzerinde olması gerekmektedir (Hair

vd., 2017: 137). Modele ait Tablo 7-7’de yer verilen CA değerleri 0,82 ve 0,96 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre verilerdeki iç tutarlığın yüksek seviyede olduğu söylenebilir. 0,86 ve 0,97 arasında değişen CR değerleri, yüksek seviyede kompozit güvenilirliğin bulunduğunu göstermektedir. 0,46 ve 0,88 arasında değişen AVE değerleri, uyum geçerliliğinin sağlandığının göstergesidir. Böylece tüm değerler, yazında kabul gören eşik değerleri sağlamaktadır.

Model geçerliliği için diğer bir kıstas faktör yükleridir. DFA sonucunda maddelerin faktör yüklerinin en az 0,30 ve üzerinde olması gerekmektedir (Holmes-Smith, 2000: 143). Modelde bulunan tüm göstergelere ait standart faktör yükleri 0,40-0,96 arasında değişmektedir ve yüklerin tamamı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Modeldeki çoklu eşdoğrusallık sorununu önlemek için VIF değerlerinin 5’ten düşük olması gerekmektedir (Pallant, 2016: 176). Tablo 7-8 incelendiğinde, varyans arttırıcı faktör (VIF) değerlerinin 1,03 ve 1,98 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuç dikkate alındığında, modelde çoklu eşdoğrusallık sorunu bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 7-8** Araştırma Modelindeki Değişkenlere Ait VIF Değerleri

|                  | İş Stresi | İşten Ayrılma Niyeti |
|------------------|-----------|----------------------|
|                  | İç VIF    |                      |
| İş Stresi        |           | 1,976                |
| Rol Çatışması    | 1,036     | 1,740                |
| Örgütsel Adalet  |           | 1,722                |
| Rol Belirsizliği | 1,036     | 1,513                |

KEKK-YEM yönteminin önemli farklarından biri uyum iyiliği aranmamasıdır (Olya, 2017; Henseler, 2018: 1-8). NFI, CFI gibi uyum iyiliği ölçütleri yerine Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR) değerinin kontrol edilmesi önerilmektedir (Henseler vd., 2014: 182-209). Modele ait SRMR değerine Tablo 7-9’da yer verilmiştir:

**Tablo 7-9** Modele Ait SRMR Değeri

|      | Doymuş Model | Tahmini Model |
|------|--------------|---------------|
| SRMR | 0,072        | 0,084         |

Bir modelin kabul edilebilir uyuma sahip olması için SRMR değerinin 0,10'den daha küçük olması beklenmektedir. Tablo 7-9'da verilen SRMR değerleri, model-veri uyumunun sağlandığının göstergesidir.

Elde edilen sonuçlara göre, araştırma modeli güvenilirlik ve yapısal geçerlilik kriterlerini sağlamaktadır. Bu sonuçlara göre kurulan araştırma hipotezlerine yönelik ölçekten elde edilecek tüm yol katsayıları geçerli ve güvenilir olacaktır. Modelde model-veri uyumu görülmekte olup çoklu eşdoğrusallık sorunu bulunmamaktadır. Böylece hipotezlerin testine yönelik Tablo 7-10'da yer verilen yol analizi sonuçları istatistiki anlamda sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilir.

#### 7.2.2.2.4 Modele Ait Yol Analizi

Tablo 7-10'da modele ait yol analizi sonuçlarına yer verilmektedir:

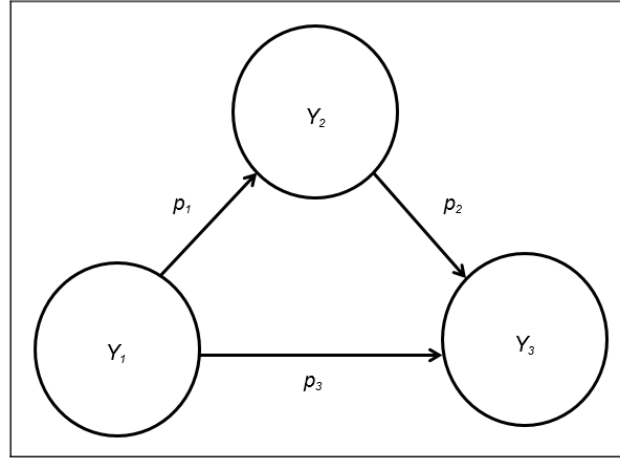
**Tablo 7-10** Yeniden Örnekleme ile Yol Analizi İstatistikleri

|                                                                                     | <b>Beta (β)<br/>Katsayısı</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|----------|
| <b>Rol Çatışması → İş Stresi</b>                                                    | 0,617                         | 23,051   | 0,000*   |
| <b>İş Stresi → İşten Ayrılma Niyeti</b>                                             | 0,368                         | 8,279    | 0,000*   |
| <b>Rol Belirsizliği → İş Stresi</b>                                                 | 0,155                         | 5,617    | 0,000*   |
| <b>Örgütsel Adalet → İşten Ayrılma Niyeti</b>                                       | -0,247                        | 4,957    | 0,000*   |
| <b>Rol Belirsizliği → İşten Ayrılma Niyeti</b>                                      | 0,132                         | 2,935    | 0,003*   |
| <b>Rol Çatışması → İşten Ayrılma Niyeti</b>                                         | 0,025                         | 0,567    | 0,571    |
| <b>Örgütsel Adalet * Rol Çatışması (Düzenleyici Etki) → İşten Ayrılma Niyeti</b>    | -0,015                        | 0,397    | 0,692    |
| <b>Örgütsel Adalet * Rol Belirsizliği (Düzenleyici Etki) → İşten Ayrılma Niyeti</b> | 0,007                         | 0,184    | 0,854    |
| <b>Rol Belirsizliği → İş Stresi → İşten Ayrılma Niyeti</b>                          | 0,057                         | 4,892    | 0,000*   |
| <b>Rol Çatışması → İş Stresi → İşten Ayrılma Niyeti</b>                             | 0,227                         | 7,466    | 0,000*   |

\*0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan yol analizi sonucunda elde edilen anlamlılık değerleri incelendiğinde, rol çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisinin olduğu görülmektedir ( $t=23,051$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Bu durum, "Rol çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır" şeklinde kurulan H2 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. İş stresi, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkiye sahiptir ( $t=8,279$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Sonuç, "İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır" şeklinde kurulan H3 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Modelde aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için, bağımsız değişkenin aracı değişkeni ve bağımlı değişkeni etkilemesi ve bağımsız değişkenle aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerekmektedir. Bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisi bulunmuyorsa, tam aracılık etkisi mevcuttur. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin azaldığı durumda ise kısmi aracılık söz konusudur (Baron ve Kenny, 1986: 1177). Aracılık etkisi araştırma modeli örneğine Şekil 7-3'te yer verilmektedir:



Şekil 7-3 Aracılık Etkisi Araştırma Modeli  
Kaynak: Hair vd., 2017: 235

Örnek modelde aracılık etkisi, matematiksel olarak aşağıda yer alan denklemlerle ifade edilebilir:

$$Dolaylı Etki = P_1P_2 \quad (7.1)$$

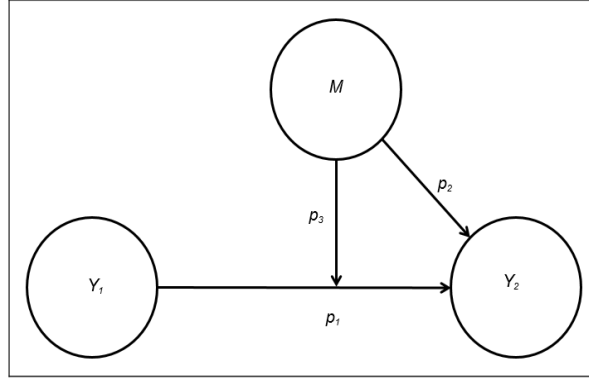
$$Doğrudan Etki = P_3 \quad (7.2)$$

$$Toplam Etki = P_3 + P_1P_2 \quad (7.3)$$

KEKK-YEM yönteminde aracılık etkisinin tespiti için önce aracı değişken olmadan doğrudan etki analiz edilmektedir, doğrudan etki önemsiz ise aracılık etkisi mevcuttur. Doğrudan etkinin önemli olduğu durumda varsayımsal aracılık etkisi halen mevcuttur, bu aşamada aracı değişken modele eklenmekte ve dolaylı etki analiz edilmektedir. Dolaylı etki tespit edilmediğinde aracılık etkisinin bulunmadığı söylenebilir. Dolaylı etki tespit edildiğinde, analiz sonuçlarına göre tam aracılık, kısmi aracılık veya aracılık etkisinin bulunmaması durumlarından herhangi biri gerçekleşebilir (Hair vd., 2017: 238).

Araştırma sonuçları, rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü olduğunu göstermektedir ( $t=7,466$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Böylece "Rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık etkisi vardır" şeklinde kurulan H7 hipotezi desteklenmektedir. Rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde direkt bir etkisi saptanmamıştır ( $t=0,567$ ,  $p=0,57>0,05$ ). Bu sonuca göre, "Rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır" şeklinde kurulan H5 hipotezi desteklenmemektedir. Bu noktada, H7 hipoteziyle önerilen iş stresinin rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında taşıdığı aracılık rolünün tam aracılık olduğu söylenebilir. Bulgulara göre, rol çatışması çalışanların iş streslerini arttırmakta, bu durum çalışanların işten ayrılma konusunda daha istekli olmalarına ve işten ayrılma niyeti geliştirmelerine yol açmaktadır. Böylece örgütsel rollerine yönelik olarak yaşadıkları rol çatışması, dolaylı bir şekilde çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir ( $\beta=0,227$ ). Çalışanların örgütsel rollerine yönelik yaşadığı rol belirsizliğinin, iş stresi üzerinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi olduğu görülmektedir ( $t=5,617$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Böylece "Rol belirsizliğinin iş stresi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır" şeklinde kurulan H1 hipotezi desteklenmiştir. Bulgular, rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü olduğunu göstermektedir ( $t=4,892$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuç, "Rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık etkisi vardır" şeklinde ifade edilen H6 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Rol belirsizliğinin bu dolaylı etki haricinde, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırıcı bir etkisi olduğu da tespit edilmiştir ( $t=2,935$ ,  $p=0,003<0,05$ ). Böylece "Rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır" şeklinde kurulan H4 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca dayanarak, iş stresinin rol belirsizliği ile iş stresi arasında taşıdığı aracılık rolünün kısmi aracılık olduğu söylenebilir. Yaşadıkları rol belirsizliği, çalışanların iş stresini artırmakta ve işten ayrılma konusunda daha istekli hale gelmelerine yol açmaktadır. Dolayısı ile rol belirsizliği iş stresi aracılığıyla çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığı gibi ( $\beta=0,057$ ), direkt olarak da işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir ( $\beta=0,132$ ). Modelde moderatör olarak kullanılan örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı negatif etki saptanmıştır ( $t=4,957$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuca göre, çalışanların örgütsel adaletle yönelik algıları olumlu yönde arttıkça, işten ayrılma niyetlerinde azalış meydana gelmektedir ( $\beta=-0,247$ ).

Modelde düzenleyicilik etkisinin varlığından bahsedebilmek için, iki değişken arasındaki korelasyonu etkileyen üçüncü bir değişkenin bulunması ve iki değişken arasındaki ilişkinin moderatör değişkenin bir fonksiyonu olarak değişmesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1175). Düzenleyicilik etkisi, KEKK-YEM modelinde yapısal modelde ve ölçüm modelinde incelenmektedir. Düzenleyicilik etkisi araştırma modeli örneğine Şekil 7-4'te yer verilmektedir:



**Şekil 7-4** Düzenleyicilik Etkisi Araştırma Modeli  
Kaynak: Hair vd., 2017: 249

Örnek modelde düzenleyicilik etkisi, matematiksel olarak aşağıdaki denklemle ifade edilebilir:

$$Y_2 = p_1 Y_1 + p_2 M + p_3 (Y_1 M) \quad (7.4)$$

KEKK-YEM yönteminde yapısal modelde düzenleyicilik etkisinin tahmininde etkileşim terimi kullanılmakta olup, öncelikle ana etkiler dikkate alınmaktadır. Düzenleyicilik etkisi,  $Y_1$ 'in eğiminin sabit olmadığını ve  $M$ 'ye bağlı olduğunu ifade etmektedir. Böylece  $Y_1$  ve  $M$ 'nin çarpımı sonucu elde edilen etkileşim terimi, modele eklendiğinde  $Y_2$  üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki gösteriyorsa düzenleyici değişken ve düzenleyici etki söz konusu olmaktadır (Hair vd., 2017: 249).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü kontrol edildiğinde, her iki ilişki için de düzenleyici rol saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu sonuç, "Örgütsel adalet, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir" şeklinde kurulan H8 ve "Örgütsel adalet, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir" şeklinde kurulan H9 hipotezlerinin desteklenmediğini göstermektedir. Bu sonuca göre, rol çatışması ve rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti

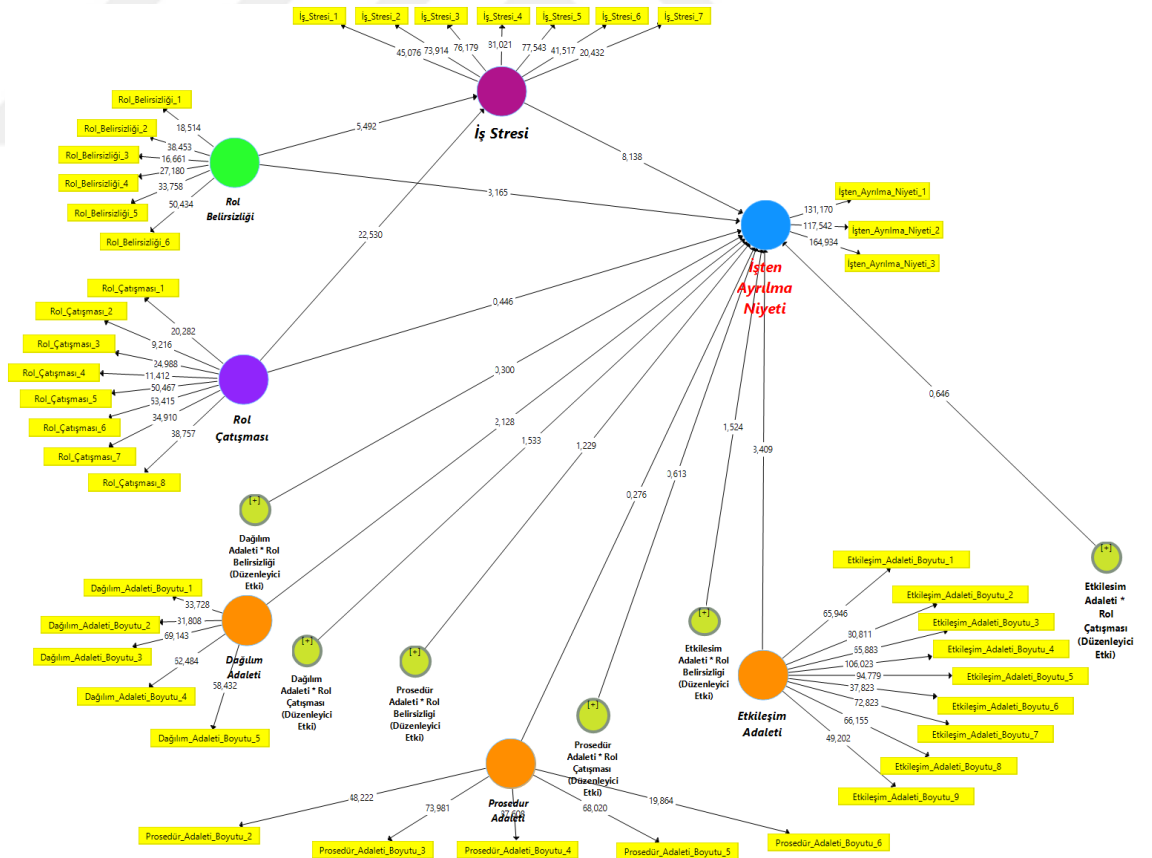
arasındaki ilişki, çalışanların örgütsel adalet algılarındaki değişimlere bağlı olarak artıp azalmamaktadır.

İşten ayrılma niyeti için düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,439, iş stresi için ise 0,388 olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile model, işten ayrılma niyetindeki değişimin (varyansın) %43,9'unu, iş stresindeki değişimin ise %38,8'ini açıklayabilmektedir.

### 7.2.2.3 İkinci Araştırma Modelinin Yapı Geçerliliğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Hipotezlere Ait Yol Analizleri

#### 7.2.2.3.1 Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada, örgütsel adaleti meydana getiren dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin düzenleyicilik etkileri de araştırılmıştır. Bu etkilerin tespitine yönelik ikinci bir yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Modelin SmartPLS görünümüne Şekil 7-5'te yer verilmektedir:



Şekil 7-5 İkinci Araştırma Modelinin SmartPLS Görünümü

### 7.2.2.3.2 Ayrışma Geçerliliği

Ayrışma geçerliliğine yönelik elde edilen analiz sonuçlarına, Tablo 7-11’de yer verilmektedir:

**Tablo 7-11** Fornell-Larcker Kriteri

|                             | <b>Dağıtım<br/>Adaleti</b> | <b>Etkileşim<br/>Adaleti</b> | <b>Prosedür<br/>Adaleti</b> | <b>Rol<br/>Belirsizliği</b> | <b>Rol<br/>Çatışması</b> | <b>İş<br/>Stresi</b> | <b>İşten<br/>Ayrılma<br/>Niyeti</b> |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| <b>Dağıtım Adaleti</b>      | <b>0,822</b>               |                              |                             |                             |                          |                      |                                     |
| <b>Etkileşim Adaleti</b>    | 0,644                      | <b>0,877</b>                 |                             |                             |                          |                      |                                     |
| <b>Prosedür Adaleti</b>     | 0,641                      | 0,808                        | <b>0,839</b>                |                             |                          |                      |                                     |
| <b>Rol Belirsizliği</b>     | -0,397                     | -0,473                       | -0,457                      | <b>0,769</b>                |                          |                      |                                     |
| <b>Rol Çatışması</b>        | -0,375                     | -0,329                       | -0,316                      | 0,187                       | <b>0,677</b>             |                      |                                     |
| <b>İş Stresi</b>            | -0,510                     | -0,441                       | -0,391                      | 0,270                       | 0,646                    | <b>0,817</b>         |                                     |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | -0,456                     | -0,474                       | -0,417                      | 0,356                       | 0,378                    | 0,539                | <b>0,939</b>                        |

Tablo 7-11’de sunulan verilere göre Fornell-Larcker değerleri 0,68 ile 0,94 arasında değişmektedir. Korelasyon değerlerinin ise -0,51 ile 0,65 arasında değiştiği görülmektedir. Fornell Larcker değerlerinin korelasyon değerlerinden daha yüksek seviyede olması, gerekli kriterin sağlandığının göstergesidir. Ayrışma geçerliliğine yönelik olarak HTMT kriterleri de kontrol edilmiş olup, analiz sonuçlarına Tablo 7-12’de yer verilmektedir:

**Tablo 7-12** HTMT Kriteri

|                             | <b>Dağıtım<br/>Adaleti</b> | <b>Etkileşim<br/>Adaleti</b> | <b>Prosedür<br/>Adaleti</b> | <b>Rol<br/>Belirsizliği</b> | <b>Rol<br/>Çatışması</b> | <b>İş<br/>Stresi</b> |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|
| <b>Etkileşim Adaleti</b>    | 0,696                      |                              |                             |                             |                          |                      |
| <b>Prosedür Adaleti</b>     | 0,711                      | 0,860                        |                             |                             |                          |                      |
| <b>Rol Belirsizliği</b>     | 0,435                      | 0,494                        | 0,487                       |                             |                          |                      |
| <b>Rol Çatışması</b>        | 0,415                      | 0,331                        | 0,316                       | 0,305                       |                          |                      |
| <b>İş Stresi</b>            | 0,558                      | 0,456                        | 0,406                       | 0,286                       | 0,710                    |                      |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | 0,498                      | 0,496                        | 0,438                       | 0,380                       | 0,397                    | 0,567                |

Tablo 7-12’de gösterilen tüm HTMT değerleri 0,90 sınırının altında kalmaktadır. Bu durumda araştırma modeli, Larcker kriteri ve HTMT değerleri dikkate alındığında ayrışma geçerliliği kıstaslarını sağlamaktadır.

### 7.2.2.3.3 Uyuşum Geçerliliği ve Güvenilirliği

Yapı geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin ölçümlere Tablo 7-13'te yer verilmektedir:

**Tablo 7-13** Modele İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

| Değişken                    | Madde                      | Faktör Yüğü | p     | CA    | CR    | AVE   |
|-----------------------------|----------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Dağıtım Adaleti</b>      | Dağıtım Adaleti Boyutu 1   | 0,780       | 0,000 | 0,878 | 0,912 | 0,675 |
|                             | Dağıtım Adaleti Boyutu 2   | 0,729       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Dağıtım Adaleti Boyutu 3   | 0,871       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Dağıtım Adaleti Boyutu 4   | 0,842       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Dağıtım Adaleti Boyutu 5   | 0,876       | 0,000 |       |       |       |
| <b>Etkileşim Adaleti</b>    | Etkileşim Adaleti Boyutu 1 | 0,873       | 0,000 | 0,962 | 0,968 | 0,769 |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 2 | 0,889       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 3 | 0,876       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 4 | 0,916       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 5 | 0,905       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 6 | 0,797       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 7 | 0,892       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 8 | 0,889       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Etkileşim Adaleti Boyutu 9 | 0,847       | 0,000 |       |       |       |
| <b>Prosedür Adaleti</b>     | Prosedür Adaleti Boyutu 2  | 0,841       | 0,000 | 0,894 | 0,922 | 0,703 |
|                             | Prosedür Adaleti Boyutu 3  | 0,887       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Prosedür Adaleti Boyutu 4  | 0,895       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Prosedür Adaleti Boyutu 5  | 0,868       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Prosedür Adaleti Boyutu 6  | 0,682       | 0,000 |       |       |       |
| <b>Rol Belirsizliği</b>     | Rol Belirsizliği 1         | 0,683       | 0,000 | 0,862 | 0,896 | 0,591 |
|                             | Rol Belirsizliği 2         | 0,812       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Belirsizliği 3         | 0,662       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Belirsizliği 4         | 0,783       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Belirsizliği 5         | 0,824       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Belirsizliği 6         | 0,831       | 0,000 |       |       |       |
| <b>Rol Çatışması</b>        | Rol Çatışması 1            | 0,637       | 0,000 | 0,826 | 0,866 | 0,458 |
|                             | Rol Çatışması 2            | 0,399       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 3            | 0,676       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 4            | 0,470       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 5            | 0,794       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 6            | 0,815       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 7            | 0,752       | 0,000 |       |       |       |
|                             | Rol Çatışması 8            | 0,747       | 0,000 |       |       |       |
| <b>İş Stresi</b>            | İş Stresi 1                | 0,800       | 0,000 | 0,915 | 0,933 | 0,667 |
|                             | İş Stresi 2                | 0,872       | 0,000 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 3                | 0,877       | 0,000 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 4                | 0,869       | 0,000 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 5                | 0,864       | 0,000 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 6                | 0,787       | 0,000 |       |       |       |
|                             | İş Stresi 7                | 0,615       | 0,000 |       |       |       |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | İşten Ayrılma Niyeti 1     | 0,934       | 0,000 | 0,932 | 0,957 | 0,881 |
|                             | İşten Ayrılma Niyeti 2     | 0,927       | 0,000 |       |       |       |
|                             | İşten Ayrılma Niyeti 3     | 0,955       | 0,000 |       |       |       |

Tablo 7-13'te yer verilen modele ait CA değerleri 0,83 ve 0,96 arasında değişmektedir. Sonuçlar dikkate alındığında, verilerdeki iç tutarlığın yüksek seviyede olduğu söylenebilir. 0,87 ve 0,97 arasında değişen CR değerleri, yüksek seviyede kompozit güvenilirliğinin bulunduğunu göstermektedir. 0,46 ve 0,88 arasında değişen

AVE değerleri, uyum geçerliliğinin sağlandığının göstergesidir. Sonuçlar dikkate alındığında, tüm değerlerin ilgili yazında kabul gören eşik değerleri sağladığı görülmektedir. Modelde bulunan göstergelere ait standart faktör yükleri 0,40-0,96 arasında değişmektedir. Ayrıca yüklerin tamamı 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlar, maddelerin tamamının kendi boyutlarına anlamlı ve yeterli faktör yükü ile bağlandığının göstergesidir.

Modele ait VIF değerlerine, Tablo 7-14’de yer verilmektedir:

**Tablo 7-14** Araştırma Modelindeki Değişkenlere Ait VIF Değerleri

|                          | İş Stresi | İşten Ayrılma Niyeti |
|--------------------------|-----------|----------------------|
| <b>Dağıtım Adaleti</b>   |           | 2,19                 |
| <b>Etkileşim Adaleti</b> |           | 3,654                |
| <b>Prosedür Adaleti</b>  |           | 3,308                |
| <b>Rol Belirsizliği</b>  | 1,036     | 1,556                |
| <b>Rol Çatışması</b>     | 1,036     | 1,744                |
| <b>İş Stresi</b>         |           | 2,085                |

Tablo 7-14 incelendiğinde, VIF değerlerinin 1,03 ve 3,65 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuca göre tüm değerler üst sınır olan 5’in altında kalmaktadır ve modelde çoklu eşdoğrusallık problemi bulunmamaktadır.

Modele ait SRMR değerine, Tablo 7-15’de yer verilmektedir:

**Tablo 7-15** Modele Ait SRMR Değeri

|             | Doymuş Model | Tahmini Model |
|-------------|--------------|---------------|
| <b>SRMR</b> | 0,064        | 0,078         |

Tablo 7-15’te verilen SRMR değerlerinin 0,10 sınırının altında kaldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre model-veri uyumunun sağlandığı söylenebilir. Tüm bu kriterler dikkate alındığında, modelin istatistiki kıstasların tümünü karşıladığı görülmektedir. Sonuçlar dikkate alındığında, hipotezlerin testine yönelik yol analizi gerçekleştirmek için herhangi bir engel bulunmadığı görülmektedir.

#### 7.2.2.3.4 Modele Ait Yol Analizi

Tablo 7-16’da, modele ait yol analizi sonuçlarına yer verilmektedir:

**Tablo 7-16** Yeniden Örnekleme ile Yol Analizi İstatistikleri

|                                                                                | Beta ( $\beta$ )<br>Katsayısı | t      | p      |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|--------|
| Rol Çatışması → İş Stresi                                                      | 0,617                         | 22,530 | 0,000* |
| Rol Belirsizliği → İş Stresi                                                   | 0,155                         | 5,492  | 0,000* |
| İş Stresi → İşten Ayrılma Niyeti                                               | 0,368                         | 8,138  | 0,000* |
| Rol Belirsizliği → İş Stresi → İşten Ayrılma Niyeti                            | 0,057                         | 4,860  | 0,000* |
| Rol Çatışması → İş Stresi → İşten Ayrılma Niyeti                               | 0,227                         | 7,229  | 0,000* |
| Etkileşim Adaleti → İşten Ayrılma Niyeti                                       | -0,194                        | 3,409  | 0,001* |
| Dağıtım Adaleti → İşten Ayrılma Niyeti                                         | -0,100                        | 2,128  | 0,033* |
| Rol Belirsizliği → İşten Ayrılma Niyeti                                        | 0,137                         | 3,165  | 0,002* |
| Rol Çatışması → İşten Ayrılma Niyeti                                           | 0,019                         | 0,446  | 0,656  |
| Dağıtım Adaleti * Rol Çatışması (Düzenleyici Etki) → İşten Ayrılma Niyeti      | 0,070                         | 1,533  | 0,125  |
| Etkileşim Adaleti * Rol Belirsizliği (Düzenleyici Etki) → İşten Ayrılma Niyeti | 0,103                         | 1,524  | 0,128  |
| Prosedür Adaleti * Rol Belirsizliği (Düzenleyici Etki) → İşten Ayrılma Niyeti  | -0,086                        | 1,229  | 0,219  |
| Etkileşim Adaleti * Rol Çatışması (Düzenleyici Etki) → İşten Ayrılma Niyeti    | -0,041                        | 0,646  | 0,519  |
| Prosedür Adaleti * Rol Çatışması (Düzenleyici Etki) → İşten Ayrılma Niyeti     | -0,038                        | 0,613  | 0,540  |
| Dağıtım Adaleti * Rol Belirsizliği (Düzenleyici Etki) → İşten Ayrılma Niyeti   | -0,016                        | 0,300  | 0,764  |
| Prosedür Adaleti → İşten Ayrılma Niyeti                                        | 0,015                         | 0,276  | 0,782  |

\*0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Tablo 7-16’da yer verilen analiz sonuçlarına dayanarak örgütsel adaleti meydana getiren dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin, rol belirsizliği, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti ile ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adaleti oluşturan boyutlardan ilki olan dağıtım adaleti, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir negatif etkiye sahiptir ( $t=2,128$ ,  $p=0,03<0,05$ ). Bu sonuca göre çalışanların örgütteki dağıtımın adaletine yönelik algıları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalma eğilimi göstermektedir ( $\beta=-0,100$ ). Dağıtım adaletinin modeldeki düzenleyici rolü araştırıldığında, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti ve rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde herhangi bir düzenleyici etkisinin bulunmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Böylece "Dağıtım adaleti, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir" ifadesini içeren  $H_{8a}$  ve "Dağıtım adaleti, rol çatışması ile işten ayrılma

niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir" şeklinde kurulan H9<sub>a</sub> hipotezleri desteklenmemektedir.

Örgütsel adaletin bir diğer alt boyutu olan prosedür adaleti, diğer iki alt boyutun aksine işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ( $t=0,276$ ,  $p=0,782>0,05$ ). Bu sonuca göre çalışanların işten ayrılma niyetleri, prosedür adaletinden bağımsız gelişmektedir. Prosedür adaletinin modeldeki düzenleyici rolü araştırıldığında, rol belirsizliği ve rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi herhangi bir şekilde düzenlemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuç, "Prosedür adaleti, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir" şeklinde kurulan H8<sub>b</sub> hipotezinin ve "Prosedür adaleti, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir" ifadesini içeren H9<sub>b</sub> hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir.

Örgütsel adaletin üçüncü ve son alt boyutu olan etkileşim adaleti, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif etkiye sahiptir ( $t=3,409$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuç, çalışanların etkileşim adaletine yönelik algıları arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azalma eğiliminde olduğunu göstergesidir ( $\beta=-0,194$ ). Bununla birlikte, etkileşim adaletinin modeldeki düzenleyici rolü araştırıldığında, rol belirsizliği ve rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi herhangi bir şekilde düzenlemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre, "Etkileşim adaleti, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir" şeklinde kurulan H8<sub>c</sub> ve "Etkileşim adaleti, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir" şeklinde kurulan H9<sub>c</sub> hipotezleri desteklenmemektedir.

İşten ayrılma niyeti için düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,439, iş stresi için ise 0,376 olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile model işten ayrılma niyetindeki değişimin (varyansın) %43,9'unu, iş stresindeki değişimin ise %37,6'sını açıklayabilmektedir.

Kurulan hipotezler ve tüm bu sonuçlardan hareketle elde edilen hipotezlerin desteklenme durumlarına, Tablo 7-17’de yer verilmektedir:

**Tablo 7-17** Hipotezler ve Hipotezlerin Desteklenme Durumları

| Hipotez No      | Hipotez                                                                                                          | Sonuç         |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| H1              | Rol belirsizliğinin iş stresi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.                                | Desteklendi   |
| H2              | Rol çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.                                   | Desteklendi   |
| H3              | İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.                            | Desteklendi   |
| H4              | Rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.                     | Desteklendi   |
| H5              | Rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.                        | Desteklenmedi |
| H6              | Rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık etkisi vardır.               | Desteklendi   |
| H7              | Rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık etkisi vardır.                  | Desteklendi   |
| H8              | Örgütsel adalet, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.   | Desteklenmedi |
| H8 <sub>a</sub> | Dağıtım adaleti, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.   | Desteklenmedi |
| H8 <sub>b</sub> | Prosedür adaleti, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.  | Desteklenmedi |
| H8 <sub>c</sub> | Etkileşim adaleti, rol belirsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir. | Desteklenmedi |
| H9              | Örgütsel adalet, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.      | Desteklenmedi |
| H9 <sub>a</sub> | Dağıtım adaleti, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.      | Desteklenmedi |
| H9 <sub>b</sub> | Prosedür adaleti, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.     | Desteklenmedi |
| H9 <sub>c</sub> | Etkileşim adaleti, rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.    | Desteklenmedi |

### 7.3 Araştırma Bulgularının Tartışılması

Bu araştırmada çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediği düşünülen rol belirsizliği, rol çatışması, iş stresi ve örgütsel adalet kavramları ile bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma, Türkiye sigortacılık sektörü çalışanlarından oluşan katılımcıların anket cevapları üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Analizler sonucunda örgütsel rollere yönelik yaşanan rol belirsizliği ve rol çatışmasının, çalışanların iş stresini artırdığı ve artan iş stresinin de çalışanları işten ayrılma niyeti geliştirmeye daha fazla yönlendirdiği görülmektedir. Günümüzde özellikle sigortacılık sektörünün de içinde bulunduğu finans alanında çalışanlar, bu alanda yaşanan yoğun birleşme ve satın almalar sonucunda yüksek derecede rol belirsizliği, rol çatışması ve iş stresinin olumsuz etkilerine maruz kalmaktadır. Ayrıca son dönemde yaşanan Covid-19 pandemisi, sigortacılık sektörünü oldukça derinden etkilemiş, sektör çalışanlarının pandemiyle kalıcı şekilde değişen pazar şartlarına uyum sağlama yönünde yeni normale hızla uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bu durum, çalışanların örgütte kendilerinden neyin beklendiği, bu beklentilerden hangilerini ve nasıl karşılamaları gerektiği konusunda belirsizlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Kendisine yönlendirilmiş rolün gereklerini tam olarak bilmeyen ve kendisinden yeteneklerine bağlı olarak bir ya da birkaçına daha fazla uyum sağlayıp diğerleriyle uyumsuzluk yaşamasına yol açacak şekilde yönlendirilen birbiri ile uyumsuz rollerin, çalışanların örgütte yaşadığı stresi artırması kaçınılmazdır. Hipotez sonuçları, yazınla paralel biçimde bu bilgileri doğrular nitelikte ortaya konmuştur.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının bir sonucu olarak yaşanan iş stresi, çalışanların zihinsel ve fiziksel sorunlar yaşama ihtimallerini artırmakta, bu durum olumsuz davranışsal sonuçların ortaya konmasına sebep olmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların örgütte yaşadıkları iş stresinin artması, işten ayrılmayla ilgili düşüncelerini ve planlarını artırmakta, böylece çalışanlar yaşadıkları iş stresi sonucunda işten ayrılma niyeti geliştirmektedir. Araştırma sonuçları, bu bilgilerle paralellik göstermektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde önemli seviyede etkisi bulunmaktadır. Örgütte kendisinden beklenenlerin ne olduğunu tam olarak bilmeyen çalışan, yaşadığı rol belirsizliği sonucunda işten ayrılma niyeti geliştirebilmektedir. Araştırma bulguları bu sonucu desteklemektedir. Çalışanın birbiri ile uyumsuz, farklı rol beklentileri altında olması da bir baskı unsuru olmakta ve çalışan, bu olumsuzluktan kurtulma yönünde çözümü işten ayrılmada görebilmektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları, bu görüşü desteklememekte ve rol çatışmasının işten ayrılma niyetinde rol belirsizliği kadar etkili olmadığı (Glissmeyer, Bishop ve Fass, 2007: 458) yönünde bulgular ortaya koyan çalışmalarla paralellik

göstermektedir. Bu durum, Stout ve Posner (1984: 750) tarafından, rol çatışmasının bilinen kaynaklar ve problem çözme yöntemleriyle ortadan kaldırılmasının rol belirsizliğine göre daha kolay olduğu şeklinde açıklamaktadır. Rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisinin tespit edilememesi, çalışan tarafından tolere edilebilir seviyedeki rol stres kaynağının olumsuz etkilere neden olmayabileceği (Beehr ve Newman, 1978: 674) görüşü ile de paralellik göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, rol çatışmasının çalışanın direkt olarak işten ayrılma düşüncesi geliştirmesine sebep olmaktan ziyade, yaşadığı iş stresini artıran bir unsur olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu yorum, araştırma sonucunda iş stresinin rol çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğinin ortaya konmasıyla desteklemektedir. Rol çatışmasının örgütsel sonuçları arasında çalışanda yarattığı iş stresi ilk sırada gelmektedir (Bedeian ve Armenakis, 1981: 417; Rizzo, House ve Litzman, 1970: 151). Nitekim yazın incelendiğinde yaşanan rol çatışmasının doğrudan işten ayrılma niyetine yol açmaktan ziyade, çalışanın yaşadığı iş stresini artırarak işten ayrılma niyetini etkilediği ifade edilmektedir (Miles ve Perreault, 1976: 19). Ayrıca rol belirsizliğinin tüm olumsuz etkilerinden farklı olarak, çalışanın yaşadığı rol çatışmasının işten ayrılma niyeti ile sonuçlanmayacak şekilde çok sayıda faydası olduğuna dair çalışmalar da yazında yer bulmaktadır. Bu faydalar arasında çevreye uyum (Van Sell, Brief ve Schuler, 1981: 16), ego tatmini, takdir görme, daha fazla kaynağa erişim (Sieber, 1974: 574-575), farklı bakış açılarına tolerans ve esneklik (Jones, 1993: 137; Sieber, 1974: 569) gibi unsurlar sıralanmaktadır.

Araştırmada diğer değişkenlerle ilişkisi araştırılan kavramlarından bir diğeri örgütsel adalettir. Sonuçlar, çalışanların örgütte kendilerine adaletli davranıldığına dair algıları arttığında, işten ayrılma niyetlerinin azalma eğilimi gösterdiğini ortaya koymuştur. Örgütsel adaletle beraber, örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine dair pozitif çalışan algılarının da işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde rol oynadığı tespit edilmiştir. Böylece çalışanlar, örgütteki ödül ve cezaların, performans ve katkılarına bağlı olarak her çalışana eşit ve adaletli şekilde dağıtıldığına dair algıları arttığında, işten ayrılma niyetine daha uzak bir tutum sergilemektedir. Diğer yandan yöneticiler tarafından örgütte alınan kararlarda çalışanlarla nazik ve şeffaf bir iletişim içerisinde olmak ve alınan kararların neden-sonuç ilişkisi içerisinde mantıksal dayanaklarını çalışanlara anlatmak, olumlu sonuçlar doğuracaktır. Alınan kararlarda önyargısız bir şekilde tüm çalışanların haklarını eşit şekilde gözetmek,

Çalışanların çıkarlarının örgüt tarafından adaletli bir şekilde korunduğuna yönelik algılarını arttıracak ve bu algı da örgütten ayrılma yönündeki istek ve niyetlerini azaltacaktır.

Araştırmada rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, örgütsel adalet ve alt boyutlarını oluşturan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Yazında rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmakla birlikte, düzenleyicilik etkisinin çok fazla ele alınmadığı görülmektedir. Bu araştırmanın ilgili hipotezleri dikkate alındığında örgütsel adaleti daha dar kapsamlı olacak şekilde sadece prosedür adaleti boyutuyla ele alan çalışmalarında, De Clercq ve Belausteguigoitia (2017: 1054), rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde prosedür adaletinin düzenleyici rol oynadığını, prosedür adaletinin var olması durumunda çalışanın rol belirsizliğinden kaynaklanan işten ayrılma niyetinin azalacağını ortaya koymuşlardır. Her ne kadar bu araştırmada örgütsel adalet ve alt boyutlarından dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin; işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi bulunduğu ortaya konmuş ise de sonuçlar rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adalet ve alt boyutlarının herhangi bir düzenleyici rolleri bulunmadığını göstermiştir. Bu sonuç, rol belirsizliği ve rol atışması yaşayan çalışanın, örgütsel adalet ve örgütsel adaleti oluşturan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti geliştirmelerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı, örgütsel adaletin varlığına inansalar dahi, işten ayrılma niyetinden vazgemeyecekleri veya bu niyetlerinin azalmayacağı şeklinde yorumlanabilir. Böylece çalışanın örgütünün adil olduğuna inancının bulunması durumunda dahi, rol belirsizliği ve rol atışması yaşaması, işten ayrılma niyeti geliştirmesini etkilemeyecektir. Bu sonuç, örgütsel adaletin özellikle prosedür adaleti boyutu söz konusu olduğunda, hijyen faktörlerde olduğu gibi varlığının yarattığı olumlu etkiden ziyade, yokluğunun yarattığı olumsuz unsurların daha fazla ön plana çıktığı (De Cremer, 2005: 6) görüşü ile tutarlıdır.

Prosedür adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin bulunmaması, atıf kuramı işığında da açıklanabilir. Bireyler özellikle olumsuz

sonuçlarda kendi eylemlerinin sorumluluğunu almak yerine amaçlarına hizmet eden dışsal atıfları yapma eğilimindedir. Çalışan, başarısız performans gösterdiğinde, esasen başarılı olduğu inancı ile olumsuz sonucu prosedürlerin adaletsizliğine bağlayacak, adaletsiz prosedürlere rağmen başarı elde ettiğini düşünecek ve hatta böylece özgüveni artacaktır (Schroth ve Pradhan Shah, 2000: 470). Bu durumda prosedür adaletine yönelik algı, çalışan üzerinde herhangi bir olumsuz düşünce veya tutuma yol açmayacaktır. Yazında örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin farklı sonuçlarla ele alındığı görülmektedir. Esasen örgütsel adaletin subjektif yapısı dikkate alındığında, çalışanların norm, değer ve inançları ile şekillenen adalet algıları ve bu algı sonucunda sergileyecekleri davranışlar da farklılaşmaktadır. Örneğin yüksek güç mesafesi söz konusu olduğunda, çalışanlar adaletsizlikleri kabul etmekte, böylelikle adaletsiz uygulamalardan etkilenme ihtimalleri oldukça düşmektedir. Benzer şekilde örgüt içerisindeki konumlarını koruma ve hiyerarşik yapıya adapte olma, aidiyet amacı ile bireysel memnuniyetten daha çok grubun çıkarlarını ön plana alma gibi unsurlar, çalışanlar için örgütsel adalet algısını daha az önemli hale getirmektedir (Fischer ve Smith, 2006: 544; Lee, Pillutla ve Law, 2000: 688). Her ne kadar çalışanların olumsuz örgütsel adalet algılarının, işten ayrılma niyetlerini artırdığı yönünde araştırmalar çoğunlukta olsa dahi, çalışanların örgütsel adaletle yönelik algılarının işe ilişkin davranışları üzerinde fazla etkisi olmadığı ve çalışanların tümünün adalet kavramına duyarlı olmadığını ifade eden görüşler de mevcuttur (Robbins ve Judge, 2017: 223). Çalışanın özellikle kaynaklar yeterliyse ve örgütsel kazanımları istediği seviyede gerçekleşiyorsa, örgütsel adaletsizliğe ilgisinin ve tepki verme olasılığının düşmesi mümkündür. Örgütsel adalet teorilerinde değinildiği üzere çalışanlar, örgütlerinin adil olmadığına yönelik algıya sahip olduklarında, reaktif veya proaktif tutum ve davranışlar sergilemektedir. Böylece çalışanlar, reaktif bir tutum olan işten ayrılma niyeti yerine, örgütte kalıp dağıtım, süreçlere veya etkileşime yönelik adaletsiz olduğunu düşündükleri uygulamaları düzeltme yönünde mücadele içerisine girmeyi de tercih edebilmektedir (Greenberg, 1987: 11). Sigortacılık sektöründe yer alan sınırlı sayıda ve tamamı kurumsal yapıya sahip şirketlerin benzer kaynaklara, kurumsallık gereği açık ve net belirlenmiş kaynak tahsis kararlarına, bu kararlarda kullanılan prosedürlere ve etkili iletişim şekillerine sahip olması beklenebilir. Bu doğrultuda oldukça kurumsal bir yapıya sahip olan, kural ve prosedürlere katı bir şekilde uyan sektörde, sektörün yapısı gereği neredeyse tamamı lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip çalışanlarla kurulan iletişimin, sunulan

cret, terf, yetki, tanınma gibi ödüllerin ve bu ödüllerin dağıtım yönteminin baŗta taahhüt edilen Őekliyle uygulandığı varsayımı altında, alıŗanların örgütsel adalete ve alt boyutlarına yönelik farklı ve yüksek beklenti içerisinde olmamaları ve bu sebeple adalete yönelik algılarının örgütsel tutum ve davranıŗlarını etkilememesi olasıdır.



## 8 SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde gerek küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin itici gücü, gerekse ekonomik ve politik tehditlerle beraber artan rekabetin etkisiyle örgütler artık çok daha fazla sıklıkla ölçek değiştirmekte veya yeniden yapılanmaktadır. Birleşme, satın alma ve benzeri tüm örgütsel değişimler, çalışanlar üzerinde örgütleriyle yaptıkları psikolojik sözleşmeye uyumsuzluk (Romzek, 1985: 282), rol belirsizliği ve rol çatışması, işe yönelik büyük bir belirsizlik, güvensizlik ve stres ortamı yaratmaktadır (Matteson ve Ivancevich, 1990: 141). Bu durum, çalışanın örgütsel bağlılığını tehdit etmekte, kendini daha güvende ve huzurlu hissetmek amacı ile iş arama niyeti geliştirmesine sebep olmaktadır (Ashford, Lee ve Bobko, 1989: 803).

Günümüz koşulları dikkate alındığında, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, var olan yüksek rekabetçi ortamda verimliliği tesis etmeleri ve geliştirmeleri, büyüme odaklı ve yenilikçi bir yapıyla maksimum kâr elde edebilecek şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri bir zorunluluktur (Akdemir, 2018: 122-125). Hızla değişen ekonomik, politik ve toplumsal koşullar, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, iletişimdeki hız ve çeşitlilik, örgütlerin çevre koşullarına yüksek seviyede uyum sağlamasını gerektirmektedir. Örgütlerin bütün bu unsurlara hızla uyum sağlaması, gelişmesi ve hayatını devam ettirmesi, ancak kaynaklarının başında gelen çalışanları sayesinde gerçekleşmektedir.

Çalışanların örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranışları, örgütün performansını etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir. Bu bağlamda çalışan refah ve mutluluğu, örgütün rekabet gücüne ve stratejik avantaj yaratmasına katkı sağlayarak faaliyetlerini başarı ile sürdürmesinin temelini oluşturmaktadır (Yozgat, Çalışkan ve Ürü, 2012: 674). Çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz algıları ise örgütsel bağlılıklarını azaltacak ve örgütten ayrılmalarında etken olacaktır. İşten ayrılma, örgüt için deneyimli ve yetenekli çalışanların kaybı söz konusu olduğunda, örgütsel verimliliği ve etkinliği düşüren bir unsurdur. Örgütten ayrılan çalışanların yerine yenilerini almak için yapılacak arama, görüşme ve işe alma faaliyetleri, yeni çalışanların adaptasyon süresi, eğitimi gibi birçok unsur, örgüt için ilave maliyet doğurmaktadır (Lambert, 2001: 62). Bu sebeple örgütlerin rekabetçi bir

ortamda sürdürülebilir başarı ve kârlılık için çalışanlarının işten ayrılma niyeti geliştirmesinin önüne geçecek tüm önlemleri almaları kaçınılmazdır.

Bu çalışmada, örgütün başarısındaki en önemli unsur olarak kabul edilebilecek örgüt çalışanlarının işlerini yaparken yaşadığı rol belirsizliği, rol çatışması ve iş stresi ile örgütsel adalet kavramları üzerinde durulmuş, tüm bu unsurlarla birlikte bu unsurların etkisi altında bulunan işten ayrılma niyeti kavramsal çerçevede incelenmiştir. Araştırmada rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma niyeti ile ilişkileri, bu ilişkilerde iş stresinin aracılık rolü ve örgütsel adaletle beraber üç alt boyutu olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin düzenleyicilik rolleri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisinin olduğunu ortaya koyarken, rol çatışmasında bu etki gözlenmemiştir. İş stresinin ise her iki ilişkide de aracılık rolü üstlendiği ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu ortaya konmuştur. Sonuçlar, her ne kadar her birinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olsa da örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde herhangi bir düzenleyici rolleri bulunmadığını göstermiştir. Araştırma sonuçlarında dikkat çeken nokta, beklendiğinin aksine rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması ve örgütsel adalet ile alt boyutlarının, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma niyeti ile olan ilişkilerinde düzenleyici rollerinin bulunmadığının ortaya konması olmuştur. Bu sonuçların bundan sonra yapılacak daha kapsamlı, farklı uygulama ve modellemelerle tekrar test edilmesi önerilmektedir.

Bu araştırma, Türkiye sigortacılık sektöründe yapılan bir uygulama ile sektör çalışanlarının rol belirsizliği, rol çatışması, iş stresi, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri; iş stresinin aracılık etkisi ve örgütsel adaletle alt boyutlarının düzenleyicilik etkilerini kapsayacak biçimde ortaya koymaktadır. Araştırmada örgütsel adaletin ve üç alt boyutunu oluşturan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin rol çatışması ve rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki düzenleyicilik etkisinin analiz edilmesi, modelde yer alan diğer değişkenlerle birlikte dikkate alındığında, çalışmayı özgün kılmakta ve ortaya konan sonuçlarla literatüre katkı sağlamaktadır.

## 9 KAYNAKLAR

### Kitaplar

Akdemir, A. (2018). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Allport, G. W. (1935). *Attitudes*. In *Handbook of Social Psychology*. Murchison, C., (Ed.). Clark University Press, Worcester, MA.

Baltaş, Z., Baltaş, A. (2011). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. 27. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Banton, M. (1965). *Roles, An Introduction to the Study of Social Relations*. First Published. Tavistock Publications Limited.

Becker, G. S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Third Edition. New York: The University of Chicago Press.

Cropanzano, R., Folger, R. (1991). *Procedural Justice and Worker Motivation*. In book: *Motivation and Work Behavior*. (Editors: Richard M. Steers, Lyman W. Porter). Fifth Edition. 131-143. Publisher: McGraw-Hill.

Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). *Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*. In book: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (Editors: Cary L. Cooper, Ivan T. Robertson). 12, 317-372. Publisher: John Wiley & Sons.

Cropanzano, R., Ambrose, M. (2001). *Procedural and Distributive Justice are More Similar than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda*. In book: *Advances in Organizational Justice*. (Editors: J. Greenberg, R. Cropanzano). 119-150. California: Stanford University Press.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 177-246.

Doğan, D. (2019). *SmartPLS ile Veri Analizi*. 2. Baskı. Ankara: Zet Yayınları.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 16. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Edwards, J. R., Caplan, R. D., Harrison, R. V. (1998). *Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence and Directions for Future Research*. C. L. Cooper (Ed). In *Theories of Organizational Stress*. 28-67. Oxford: Oxford University Press.

Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Folger R. (1986). *Rethinking Equity Theory*. Justice in Social Relations. (Editors: H. W. Bierhoff et al.). New York: Plenum Press.

George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Greenberg, J. (2011). *Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in the Workplace*. In S. Zedeck (Ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3. Maintaining, Expanding and Contracting the Organization 271–327. American Psychological Association.

Gözükara, E. (2019). İşletme ve Sürdürülebilirlik. E. Ayrancı (Ed.). 21. *Yüzyıl'da Sürdürülebilirlik: Sosyal Bilimlere Dayalı Perspektifler* içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım, 11-50.

Güney, S. (2018). *Davranış Bilimleri*. 11. Baskı. Ankara: Nobel Basımevi.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (Second Edition). Thousand Oaks: Sage.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management*. (Tenth Ed.). New York: Mc Graw-Hill Irwin.

Jex, S., Crossley, C. (2005). *Handbook of Work Stres*. Organizational Consequences. In J. Barling E. K. Kelloway, M. R Frone. SAGE Publications, Inc.

Johnston, D. (2011). *A Brief History of Justice. Teleology and Tutelage in Plato's Republic*. 1. publ. Chichester, West Sussex Wiley-Blackwell.

Kağıtçıbaşı, Ç., Cemalcılar, Z. (2019). *İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş*. 22. Baskı. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Katz, D., Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. H. Can, Y. Bayar (çev.) Ankara: Doğan Basımevi (orijinal baskı tarihi 1965).

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer Publishing Company.

Linton, R. (1936). *The Study of Man*. New York: Appleton-Century Camp. Inc.

Luthans, F. (1989). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw Hill Book Comp.

Moorhead, G., Griffin, R. W. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition, South-Western.

Pallant, J. (2016). *SPSS Kullanma Kılavuzu, SPSS ile Adım Adım Veri Analizi*. (Çev. Balcı, S., Ahi, B.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Robbins S. P., Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (Çev. ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2010).

Selye, H. (1975). *Stress without Distress*. Publisher New York: The New American Library, Inc.

Sungur, O. (2005). *Korelasyon Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ş. Kalaycı (Ed.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım. 115-127.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. (2018). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 9. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (5th ed.). Boston: Allynand Bacon. Taetle, L.& Cutietta, R.

Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

### **Bildiri ve Makaleler**

Acker, G. M. (2004). The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave among Social Workers in Mental Health Care. *Community Ment Health*. 40, 65–73. doi:10.1023/B:COMH.0000015218.12111.26.

Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67(5), 422-436. doi:10.1037/h0040968.

Adebayo, S. O., Ogunsina, S. O. (2011). Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State. *Journal of Management and Strategy*. 2(3), 13-20. doi:10.5430/jms.v2n3p13.

Ahn, J. Y., Chaoyu, W. (2019). Job Stress and Turnover Intention Revisited: Evidence from Korean Firms. *Problems and Perspectives in Management*. 17(4), 52-61. doi:10.21511/ppm.17(4). 2019.05.

Ajzen, I., Fishbein, M. (1970). The Prediction of Behavior From Attitudinal and Normative Variables. *Journal of Experimental Social Psychology*. 6, 466-487. doi:10.1016/0022-1031(70)90057-0.

Ajzen, I., Madden, T. J. (1986). Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions and Perceived Behavioral Control. *Journal of*

*Experimental Social Psychology*. 22(5), 453–474. doi:10.1016/0022-1031(86)90045-4.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50(2), 179–211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-t.

Ajzen, I. (2011). The Theory of Planned Behaviour: Reactions and Reflections. *Psychology&Health*. 26(9), 1113-1127. doi: 10.1080/08870446.2011.613995.

Åkerstedt, T., Knutsson, A., Westerholm, P., Theorell, T., Alfredsson, L., Kecklund, G. (2002). Sleep Disturbances, Work Stress and Work Hours: A Cross-Sectional Study. *Journal of Psychosomatic Research*. 53(3), 741-748. doi:10.1016/s0022-3999(02)00333-1.

Akgemci, T. (2010). Örgütlerde Stres ve Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15 (1-2), 301-309. dergipark.org.tr (15.03.2021).

Aktaş, A. M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 56(04), 25-42. dspace.ankara.edu.tr (15.03.2021).

Alexander, S., Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*. 1(2), 177–198. doi:10.1007/bf01048015.

Ali, R. M. N., Kotb, F. N., Rashed, N. M. (2018). Examining the Relations between Organizational Justice, Turnover and Burnout among Staff Nurses. *Journal of Health, Medicine and Nursing, An International Peer-reviewed Journal*. 50, 108-120. core.ac.uk (15.10.2021).

Allen, D., Shore, L. M, Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*. 29(1), 99–118. doi:10.1016/s0149-2063(02)00222-2.

Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*. 32(2), 237–256. doi:10.1177/0149206305280103.

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(2), 278–308. doi:10.1037/1076-8998.5.2.278.

Ambrose, M. L., Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*. 88(2), 295–305. doi:10.1037/0021-9010.88.2.295.

Ambrose, S. C., Rutherford, B. N., Shepherd, C. D., Tashchian, A. (2014). Boundary Spanner Multi-Faceted Role Ambiguity and Burnout: An Exploratory Study. *Industrial Marketing Management*. 43(6), 1070–1078. doi:10.1016/j.indmarman.2014.05.0.

Anderson, J. C., Milkovich, G. T. (1980). Propensity to Leave: A Preliminary Examination of March and Simon's Model; La Tendance à Laisser un Emploi: Examen Préliminaire du Modèle de March et Simon. *Relations Industrielles*. 35(2), 279-294. doi:10.7202/029063ar.

Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., Robson, M. (2010). The Impact of Environmental Factors on Nursing Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 40(7/8), 323–328. doi:10.1097/nna.0b013e3181e9393b.

Arnold, H. J., Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 67(3), 350–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>.

Aron, A., Aron, E. (2010). Rusbult's Investment Model and the Expansion of the Self-Expansion Model. *Personal Relationships*. 17(2), 152-154. doi:10.1111/j.1475-6811.2010.01261.x.

Arshad, M., Najwani, A., Mahmoud, I., Siam, I., Alshuaibi, A. (2020). Effect of Role Conflict and Work Overload on Job Stress: A Case of Banking Sector Employees. *Journal of Talent Development and Excellence*. 12(3), 2686-2696. [iratde.com](http://iratde.com) (15.10.2021).

Arshadi, N., Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 84, 706–710. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.631.

Aryani, R., Widodo, W., Chandrawaty, C. (2021). How Adversity Quotient and Organizational Justice Reduce Turnover Intention Empirical Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8(6), 1171-1181. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1171.

Ashford, S. J., Lee, C., Bobko, P. (1989). Content, Cause and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*. 32(4), 803–829. doi:10.2307/256569.

Avey, J. B., Luthans, F., Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*. 48(5), 677–693. doi:10.1002/hrm.20294.

Azzahra, S., Ilmi, Z., Wijaya, A. (2021). The Influence of Role Ambiguity, Job Stress and Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover at PT. Bank BRI Syariah Samarinda. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. 6, 15-23. doi:10.36348/sjbms.2021.v06i01.003.

Bacharach, S. B., Bamberger, P., Conley, S. (1991). Work-Home Conflict among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout

and Satisfaction at Work. *Journal of Organizational Behavior*. 12(1), 39–53. doi:10.1002/job.4030120104.

Bacharach, S., Bamberger, P. (1992). Causal Models of Role Stressor Antecedents and Consequences: The Importance of Occupational Differences. *Journal of Vocational Behavior*. 41(1), 13–34. doi:10.1016/0001-8791(92)90036-y.

Baker, D. B. (1985). The Study of Stress at Work. *Annual Review of Public Health*. 6(1), 367–381. doi:10.1146/annurev.pu.06.050185.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*. 43 (1), 83–104. doi:10.1002/sa.20004.

Banton, M. (1979). Gender Roles and Ethnic Relations. *New Community*. 7(3), 323–332. doi:10.1080/1369183x.1979.9975581.

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173.

Barling, J., Phillips, M. (1993). Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *Journal of Psychology – J. Psychol*. 127. 649-656. doi:10.1080/00223980.1993.9914904.

Barnett, R., Brennan, R. (1995). The Relationship between Job Experiences and Psychological Distress. *Journal of Organizational Behavior*. 16, 259 - 276. 10.1002/job.4030160307.

Baroudi, J. J. (1985). The Impact of Role Variables on IS Personnel Work Attitudes and Intentions. *MIS Quarterly*. 9(4), 341–356. doi:10.2307/249234.

Bauer, J. C., Simmon, P. R. (2000). Role Ambiguity: A Review and Integration of the Literature. *Journal of Modern Business*. 3, 1-27. citeseerx.ist.psu.edu (15.10.2021).

Bedeian, A. G., Armenakis, A. A. (1981). A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity. *Academy of Management Journal*. 24(2), 417–424. doi:10.5465/255852.

Beehr, T. A. (1976). Perceived Situational Moderators of the Relationship between Subjective Role Ambiguity and Role Strain. *Journal of Applied Psychology*. 61(1), 35–40. doi:10.1037/0021-9010.61.1.35.

Beehr, T. A., Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review. *Personnel Psychology*. 31(4), 664-699. doi:10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x.

Beehr, T. A., Franz, T. M. (1987). The Current Debate about the Meaning of Job Stress. *Journal of Organizational Behavior Management*. 8(2), 5–18. doi:10.1300/j075v08n02\_02.

Beehr, T. A., McGrath, J. E. (1992). Social Support, Occupational Stress and Anxiety. *Anxiety, Stress & Coping*. 5(1), 7–19. doi:10.1080/10615809208250484.

Bhayo, A. R., Shah, N., Chachar, A. A. (2017). The Impact of Interpersonal Conflict and Job Stress on Employees Turnover Intention. *International Research Journal of Arts & Humanities (IRJAH)*. 45(45), 179-190. sujold.usindh.edu.pk (15.10.2021).

Bible, B. L., McComas, J. D. (1963). Role Consensus and Teacher Effectiveness. *Social Forces*. 42(2), 225–233. doi:10.1093/sf/42.2.225.

Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*. 12(1), 67-92. doi:10.1146/annurev.so.12.080186.000435.

Bies, R. J., Shapiro, D. L. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*. 1(2), 199–218. doi:10.1007/BF01048016.

Bluedorn, A. C. (1980). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Academy of Management Proceedings*. 1980(1), 268–272. doi:10.5465/ambpp.1980.4976213.

Breaugh, J. A. (1980). A Comparative Investigation of Three Measures of Role Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*. 65(5), 584–589. doi:10.1037/0021-9010.65.5.584.

Brief, A., Aldag, R. (1976). Correlates of Role Indices. *Journal of Applied Psychology*. 61, 468-472. doi:10.1037/0021-9010.61.4.468.

Brief, A., Aldag, R. (1980). Antecedents of Organizational Commitment among Hospital Nurses. *Work and Occupations*. 7, 210-221. doi:10.1177/073088848000700204.

Burns, J. S., Gmelch, W. H. (1992). Stress Factors, Role Conflict and Role Ambiguity for Academic Department Chairs. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association* (San Francisco, CA, April 20-24). 33, 1-33. eric.ed.gov (15.10.2021).

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 32(32), 470-483. d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net (22.11.2021).

CahayaSanthi, N. P. M., Piartrini, P. S. (2020). The Effect of Role Ambiguity on Work Related Stress and Employees' Work Satisfaction. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. 4(6), 99-107. www.ajhssr.com (15.10.2021).

Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*. 31(3), 248–267. doi:10.1016/0001-8791(87)90042-x.

Caplan, R. D., Jones, K. W. (1975). Effects of Work Load, Role Ambiguity and Type a Personality on Anxiety, Depression and Heart Rate. *Journal of Applied Psychology*. 60(6), 713–719. doi:10.1037/0021-9010.60.6.713.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among U.S. Managers. *The Journal of Applied Psychology*. 85(1), 65–74. doi:10.1037/0021-9010.85.1.65.

Ceylan, A., Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1), 48-58. journal.dogus.edu.tr (01.04.2021).

Chang, S. I. (2008). Work Role Stressors and Turnover Intentions: A Study of IT Personnel in South Korea. *German Journal of Human Resource Management*. 22(3), 272-290. doi:10.1177/239700220802200304.

Chegini, Z., Asghari Jafarabadi, M., Kakemam, E. (2019). Occupational Stress, Quality of Working Life and Turnover Intention amongst Nurses. 1-7. *Nursing in Critical Care*. doi:10.1111/nicc.12419.

Chen, J. C., Silverthorne, C. (2008). The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*. 29, 572-582. doi:10.1108/01437730810906326.

Chen, M. F., Lien, G. Y. (2008). The Mediating Role of Job Stress in Predicting Retail Banking Employees, Turnover Intentions in Taiwan. *IEEE International Conference on Service Operations and Logistics and Informatics (SOLI)*. Beijing, China. 393–398. doi:10.1109/soli.2008.4686427.

Chen, M. F., Lin, C. P., Lien, G.Y. (2011). Modelling Job Stress as a Mediating Role in Predicting Turnover Intention. *The Service Industries Journal*. 31(8), 1327–1345. doi:10.1080/02642060903437543.

Chen, Y. S., Rasdi, R. M., Ismail, M., Asmuni, A. (2017). Understanding the Influence of Role Conflict and Role Ambiguity on Intention to Stay. *International Journal of Information, Business and Management*. 9(4), 72-78. https://ijibm.elitehall.com (15.10.2021).

Cho, J., Lee, E. H., Kim, H. (2019). Effects of Communication-Oriented Overload in Mobile Instant Messaging on Role Stressors, Burnout and Turnover Intention in the Workplace. *International Journal of Communication*. 13, 1743-1763. ijoc.org (15.10.2021).

Choi, M. Y., So, H. S., Ko, E. (2019). Influences of Occupational Stress, Ethical Dilemma and Burnout on Turnover Intention in Hospital Nurses.

*Journal of Korean Academy of Fundamentals of Nursing.* 26(1), 42-51. doi:10.7739/jkafn.2019.26.1.42.

Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *American Review of Public.* 41(2), 185-204. doi:10.1177/0275074010373275.

Christy, M. Y. P., Priartini, P. S. (2019). Role of Work Stress and Organizational Commitments in Educating Workload Effect on Intention to Quit. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences.* 6(4), 8-16. doi:10.21744/irjmis.v6n4.632.

Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.* 10 (19), 194-213. <http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr> (15.10.2021).

Clarke. S. G., Cooper, C. L. (2000). The Risk Management of Occupational Stress. *Health, Risk & Society.* 2(2), 173-187. doi:10.1080/713670158.

Cohen, G., Blake, R. S., Goodman, D. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration.* 36(3), 240–263. doi:10.1177/0734371x15581850.

Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research.* 1(1), 19–40. doi:10.1007/BF01049382.

Cohen, S., Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin.* 98(2), 310-357. doi:10.1037/0033-2909.98.2.310.

Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 86(2), 278–321. doi:10.1006/obhd.2001.2958.

Colligan, T. W., Higgins, E. M. (2006). Workplace Stress. *Journal of Workplace Behavioral Health.* 21(2), 89–97. doi:10.1300/j490v21n02\_07.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology.* 86(3), 386–400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology.* 86(3), 425–445. doi:10.1037//0021-9010.86.3.425.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., Shaw, J. C. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 100(1), 110–127. doi:10.1016/j.obhdp.2005.09.001.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*. 98(2), 199–236. doi:10.1037/a0031757.
- Cooper, C. L., Marshall, J. (1976). Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. *Journal of Occupational Psychology*. 49(1), 11–28. doi:10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x.
- Costa, G. (2005). Some Considerations About Aging, Shift Work and Work Ability. *International Congress Series*. 1280, 67–72. doi:10.1016/j.ics.2005.02.088.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*. 11(1), 55–70. doi:10.2307/258331.
- Coverman, S. (1989). Role Overload, Role Conflict and Stress: Addressing Consequences of Multiple Role Demands. *Social Forces*. 67(4), 965–982. doi:10.2307/2579710.
- Cowherd, D. M., Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*. 37(2), 302–320. doi:10.2307/2393226.
- Creary, S. J., Gordon, J. R. (2016). Role Conflict, Role Overload and Role Strain. *Encyclopedia of Family Studies*. 1–6. doi:10.1002/9781119085621.wbefs01.
- Cropanzano, R., Randall, M. L. (1995). Advance Notice as a Means of Reducing Relative Deprivation. *Social Justice Research*. 8(2), 217–238. doi:10.1007/bf02334692.
- Cropanzano, R., Rupp, D., Mohler, C., Schminke, M. (2001). Three Roads to Organizational Justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20, 1–113. doi:10.1016/S0742-7301(01)20001-2.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31(6), 874–900. doi:10.1177/0149206305279602.
- Cropanzano, R., Bowen, D., Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21(4), 34–48. doi:10.5465/amp.2007.27895338.
- Cropanzano, R., Li, A., Benson, L. (2011). Peer Justice and Teamwork Process. *Group & Organization Management*. 36(5), 567–596. doi:10.1177/1059601111414561.

Crosby, F. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*. 83(2), 85–113. doi:10.1037/0033-295X.83.2.85.

Curry, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*. 9(4), 495–524. doi:10.1016/S1053-4822(99)00031-5.

Çam Kahraman, F., Dündar, G. (2021). Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 23(3), 1357-1380. doi:10.16953/deusosbil.728696.

Dalimunthe, I., Absah, Y., Salim, D. (2018). The Effect of Interpersonal Relationships and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Its Impact Toward Employees' Intention to Leave in Event Organizer Services Provider in Medan. *Proceedings of the 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. 346-352. doi:10.2991/ebic-17.2018.53.

Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*. 25(3), 357–384. doi:10.1177/014920639902500305.

De Araujo Gomes, M. M., Da Silva, J. D., Da Silva Faia, V. (2019). Regulatory Modes and Accounting Professionals' Job Stress: How to Improve Job Satisfaction and Decrease Turnover Intentions. *XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD*.1-12. anpad.org.br (01.11.2021).

De Cremer, D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*. 20(1), 4-13. doi.org/10.1108/02683940510571603.

De Clercq, D., Belausteguigoitia, I. (2017). Reducing the Harmful Effect of Role Ambiguity on Turnover Intentions: The Roles of Innovation Propensity, Goodwill Trust and Procedural Justice. *Personnel Review*. 46(6), 1046-1069. doi:10.1108/PR-08-2015-0221.

De los Santos, J. A. A., Labrague, L. J. (2021). The Impact of Fear of Covid-19 on Job Stress and Turnover Intentions of Frontline Nurses in the Community: A Cross-Sectional Study in the Philippines. *Traumatology*. 27(1), 52–59. doi:10.1037/trm0000294.

DeConinck, J. B., Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*. 57(3), 0–231. doi:10.1016/s0148-2963(02)00289-8.

DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*. 63(12), 1349–1355. doi:10.1016/j.jbusres.2010.01.003.

DeFrank, R. S., Ivancevich, J. M. (1998). Stress on the Job: An Executive Update. *Academy of Management Perspectives*. 12(3), 55–66. doi:10.5465/ame.1998.1109050.

Dewi, M. K., Piartrini, P. S. (2021). The Role of Organizational Commitment in Mediating the Influence of Communication and Work Stress on the Turnover Intention in Private Hospitals in West Denpasar. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. 5(1), 68-79. www.ajhssr.com (15.10.2021).

Djatkiko, T., Prasetyo, A. P., Sofa, M. N., Alamanda, D. T. (2019). Work Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention in Public Telecommunication Company. In *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship and Finance (ICEBEF 2018)*, 668-673. doi:10.2991/icebef-18.2019.143.

Doğan, A., Demir, R., Türkmen, E. (2016). Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 30 (1), 37-67. https://dergipark.org.tr (15.03.2021).

Doğan, A., Demir, R., Türkmen, E. (2020). Türkiye’deki Akademisyenlerin İş Tatmini, Rol Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerinin İncelenmesi. *Yükseköğretim Dergisi*. 10 (3), 340–355. doi:10.2399/yod.19.636539.

Donnelly Jr., J. H., Ivancevich, J. M. (1975). Role Clarity and the Salesman. *Journal of Marketing*. 39(1), 71–74. doi:10.2307/1250806.

Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U., Moon, H. (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople’s Work Outcomes in the United States, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*. 23(1), 77–99. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490260.

Dubinsky A. J., Mattson B. E. (2015). Determinants of Retail Salespeople’s Role Conflict and Ambiguity. In: *Bellur V. (eds) The 1980’s: A Decade of Marketing Challenges. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. 148–152. doi:10.1007/978-3-319-16976-7\_36.

Dursun, Y., Kocagöz, E. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 0 (35), 1-17. dergipark.org.tr (14.01.2021).

Duxbury, L., Bardoel, A., Halinski, M. (2020). Bringing the Badge Home: Exploring the Relationship between Role Overload, Work-Family Conflict and Stress in Police Officers. *Policing and Society*. 1–20. doi:10.1080/10439463.2020.1822837.

Dwiputra, I. M. A., Astika, I. B. P. (2019). Ability of Organizational Commitment and Emotional Intelligence Moderating Effect of Role Stress on

Turnover Intention. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*. 6(4), 44-53. doi:10.21744/irjmis.v6n4.641.

Dwiyanti, R., Hamzah, H., Abas, N. A. H. B. (2020). Psychological Contracts, Job Stress and Turnover Intention for Salesperson Retail Company. *International Journal of Scientific Research and Management*. 8(09), 1930-1936. doi:10.18535/ijsrcm/v8i09.em01.

Elloy, D. F., Smith, C. R. (2003). Patterns of Stress, Work-Family Conflict, Role Conflict, Role Ambiguity and Overload Among Dual-Career and Single-Career Couples: An Australian Study. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 10(1), 55–66. doi:10.1108/13527600310797531.

Erera-Weatherley, P. I. (1996). Coping with Stress: Public Welfare Supervisors Doing Their Best. *Human Relations*. 49(2), 157–170. doi:10.1177/001872679604900202.

Eys, M. A., Carron, A. V. (2001). Role Ambiguity, Task Cohesion and Task Self-Efficacy. *Small Group Research*. 32(3), 356–373. doi:10.1177/104649640103200305.

Farrell, D., Rusbult, C. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*. 28(1), 78-95. doi:10.1016/0030-5073(81)90016-7.

Fasbender, U., Van Der Heijden, B. I. J. M., Grimshaw, S. (2018). Job Satisfaction, Job Stress and Nurses' Turnover Intentions: The Moderating Roles of on-the-job and off-the-job Embeddedness. *Journal of Advanced Nursing*. 75, 327-337. doi:10.1111/jan.13842.

Fatima, G., Rehman, W. U. (2012). Impact of Role (Ambiguity and Conflict) on Teaching Assistants' Satisfaction and Intention to Leave: Pakistani HEIs. *International Journal of Business and Management*. 7(16), 56-61. doi:10.5539/ijbm.v7n16p56.

Fischer, R., Smith, P. (2006). Who Cares about Justice? The Moderating Effect of Values on the Link between Organizational Justice and Work Behavior. *Applied Psychology: An International Review*. 55, 541-562. doi:10.1111/j.1464-0597.2006.00243.x.

Fisher, C. D., Gitelson, R. (1983). A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*. 68(2), 320–333. doi:10.1037/0021-9010.68.2.320.

Fisher, R. T. (2001). Role Stress, the Type a Behavior Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting*. 13(1), 143-170. doi:10.2308/bria.2001.13.13.143.

Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. 32(1), 115–130. doi:10.5465/256422.

Folkman, S., Lazarus, R. S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behavior*. 21(3), 219–239. doi:10.2307/2136617.

Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(5), 992–1003. doi:10.1037/0022-3514.50.5.992.

Folkman, S. (2010). Stress, Coping and Hope. *Psycho-Oncology*. 19(9), 901–908. doi:10.1002/pon.1836.

Fong, Y. L., Mahfar, M. (2013). Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Employees in a Furniture Manufacturing Company in Selangor. *Jurnal Teknologi*. 64(1), 33-39. doi:10.11113/jt.v64.1673.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39-50. doi:10.1177/002224378101800104.

Frankenhaeuser, M. (1981). Coping with Stress at Work. *International Journal of Health Services*. 11(4), 491–510. doi:10.2190/L7LK-4T4D-KLVV-A9P6.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues Volume*. 30(1), 159–165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x.

Freudenberger, H. J. (1986). The Issues of Staff Burnout in Therapeutic Communities. *Journal of Psychoactive Drugs*. 18(3), 247–251. doi:10.1080/02791072.1986.10472354.

Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N., Yeverechyahu, U. (1998). The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71(1), 19–27. doi:10.1111/j.2044-8325.1998.tb00659.x.

Friedman, M., Rosenman, R. H. (1959). Association of Specific Overt Behavior Pattern with Blood and Cardiovascular Findings. *Journal of the American Medical Association*. 169(12), 1286-1296. doi:10.1001/jama.1959.03000290012.

Friesen, D., Sarros, J. C. (1989). Sources of Burnout Among Educators. *Journal of Organizational Behavior*. 10(2), 179–188. doi:10.1002/job.4030100208.

Fry, L. W., Futrell, C. M., Parasuraman, A., Chmielewski, M. A. (1986). An Analysis of Alternative Causal Models of Salesperson Role Perceptions and Work-Related Attitudes. *Journal of Marketing Research*. 23(2), 153–163. doi:10.1177/002224378602300207.

Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*. 9(4), 479–493. doi:10.1016/s1053-4822(99)00030-3.

Getzels, J. W., Guba, E. G. (1954). Role, Role Conflict and Effectiveness: An Empirical Study. *American Sociological Review*. 19(2), 164-175. doi:10.2307/2088398.

Ghandi, P., Hejazi, E., Ghandi, N. (2017). A Study on the Relationship between Resilience and Turnover Intention: With an Emphasis on the Mediating Roles of Job Satisfaction and Job Stress. *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*. 86, 189-200. doi:10.25518/0037-9565.6659.

Glissmeyer, M., Bishop, J. W., Fass, R. D. (2007). Role Conflict, Role Ambiguity and Intention to Quit the Organization: The Case Of Law Enforcement Officers. *In Decision Sciences Institute Annual Conference*. 38th Southwest. 458-469. <http://www.swdsi.org> (15.03.2021).

Gmelch, W. H., Torelli, J. A. (1994). The Association of Role Conflict and Ambiguity with Administrator Stress and Burnout. *Journal of School Leadership*. 4(3), 341–356. doi:10.1177/105268469400400306.

Gordon, A.T. (1994). Organizational Stress and Stress Management Programs. *International Journal of Stress Management*. 1(4), 309–322. doi:10.1007/BF01857999.

Greenberg J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12(1), 9-22. doi:10.5465/amr.1987.4306437.

Greenberg, J. (1990a). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16(2), 399–432. doi:10.1177/014920639001600208.

Greenberg, J. (1990b). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*. 75(5), 561-568. doi:10.1037/0021-9010.75.5.561.

Greenberg, J., Bies, R. J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. 11(5-6), 433–444. doi:10.1007/BF00870555.

Greenberg, J. (1993). Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 6(3), 249-256. doi:10.1007/BF01419448.

Greenberg, J. (2001). Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges. *International Journal of Conflict Management*. 12(4), 365-375. doi:10.1108/eb022864.

Greenberg, J. (2009). Everybody Talks About Organizational Justice, but Nobody does Anything About It. *Industrial and Organizational Psychology*. 2(2), 181-195. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01131.x.

Greene, C. N., Organ, D. W. (1973). An Evaluation of Causal Models Linking the Received Role with Job Satisfaction. *Administrative Science Quarterly*. 18(1), 95-103. doi:10.2307/2391931.

Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*. 10(1), 76-88. doi:10.2307/258214.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests and Research Implications for the Next Millenium. *Journal of Management*. 26(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305.

Griffeth, R. W., Gaertner, S. (2001). A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test. *Journal of Applied Social Psychology*. 31(5), 1017–1037. doi:10.1111/j.1559-1816.2001.tb02660.x.

Gullahorn, J. T. (1956). Measuring Role Conflict. *American Journal of Sociology*. 61(4), 299–303. doi:10.1086/221760.

Gürbüz, S., Mert, İ. S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*. 42(3), 117-139. <https://docplayer.biz.tr> (15.03.2021).

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*. 26 (2), 106-121. doi:10.1108/EBR-10-2013-0128.

Hamner, W. C., Tosi, H. L. (1974). Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures. *Journal of Applied Psychology*. 59(4), 497–499. doi:10.1037/h0037340.

Hang-yue, N., Foley, S., Loi, R. (2005) Work Role Stressors and Turnover Intentions: A Study of Professional Clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*. 16(11), 2133-2146. doi:10.1080/09585190500315141.

Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., Licata, J. W. (2006). Role Stressors, Service Worker Job Resourcefulness and Job Outcomes: An Empirical Analysis. *Journal of Business Research*. 59(4), 407–415. doi:10.1016/j.jbusres.2005.06.003.

Hassan, A. (2002). Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave. *Asian Academy of Management Journal*. 7(2), 55-66. <https://www.researchgate.net> (15.10.2021).

Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*. 137(6), 677–689. doi:10.1080/00224549709595491.

Henseler, J., (2018). Partial Least Squares Path Modeling: Quo Vadis? *Qual Quant*. 52(1), 1-8. doi:10.1007/s11135-018-0689-6.

- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann. *Organizational Research Methods*. 17(2), 182-209. doi:10.1177/1094428114526928.
- Hill, K., Chênevert, D., Poitras, J. (2015). Changes in Relationship Conflict as a Mediator of the Longitudinal Relationship between Changes in Role Ambiguity and Turnover Intentions. *International Journal of Conflict Management*. 26(1), 44–67. doi:10.1108/ijcma-11-2013-0091.
- Holmes-Smith, P. (2000). Introduction to Structural Equation Modelling. ACSPRI 2000.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., Sellaro, C. L. (1984). The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*. 34(2), 141–174. doi:10.1016/0030-5073(84)90001-1.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. (1991). Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-sectional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychology*. 76(3), 350–366. doi:10.1037/0021-9010.76.3.350.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., Griffeth, R. W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 77(6), 890-909. doi:10.1037/0021-9010.77.6.890.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Griffeth, R. W. (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion. *Psychological Bulletin*. 138(5), 831–858. doi:10.1037/a0027983.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*. 102(3), 530-545. doi:10.1037/apl0000103.
- Hoseini, M., Asayesh, H., Amaniyan, S., Sharififard, F., Elahi, A., Kopaie, S. (2021). Role Conflict and Role Ambiguity as Predictors of Turnover Intention among Nurses. *Journal of Nursing and Midwifery Sciences*. 8(1), 49-53. doi:10.4103/JNMS.JNMS\_62\_20.
- House, R. J., Rizzo, J. R. (1972a). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*. 7(3), 467–505. doi:10.1016/0030-5073(72)90030-x.
- House, R. J., Rizzo, J. R. (1972b). Toward the Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation. *Journal of Applied Psychology*. 56(5), 388–396. doi:10.1037/h0033444.
- Howell, R. D., Bellenger, D. N., Wilcox, J. B. (1987). Self-esteem, Role Stress and Job Satisfaction among Marketing Managers. *Journal of Business Research*. 15(1), 71-84. doi:10.1016/0148-2963(87)90019-1.

Indik, B., Seashore, S., Slesinger, J. (1964). Demographic Correlates of Psychological Strain. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 69(1), 26–38. doi:10.1037/h0040300.

Işıksan, V. (1999). Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri. *Amme İdaresi Dergisi (TODAİ)*. 32(2), 43-57. <https://www.vedatisikhan.com> (15.03.2021).

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (1980). Optimizing Human Resources: A Case for Preventive Health and Stress Management. *Organizational Dynamics*. 9(2), 5–25. doi:10.1016/0090-2616(80)90037-6.

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M., Phillips, J. S. (1990). Worksite Stress Management Interventions. *American Psychologist*. 45(2), 252–261. doi:10.1037/0003-066x.45.2.252.

Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *The Academy of Management Review*. 9(1), 74-83. doi:10.2307/258234.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 36(1), 16–78. doi:10.1016/0749-5978(85)90020-2.

Jacobson E., Charters Jr, W. W., Lieberman, S. (1951). The Use of the Role Concept in the Study of Complex Organizations. *Journal of Social Issues*. 7(3), 18–27. doi:0.1111/j.1540-4560.1951.tb02237.x.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *The Academy of Management Journal*. 41(5), 511–525. doi:10.2307/256939.

Jasso, G. (1980). A New Theory of Distributive Justice. *American Sociological Review*. 45(1), 3-32. doi:10.2307/2095239.

Javed, M., Khan, M., Yasir, M., Aamir, S., Ahmed, K. (2014). Effect of Role Conflict, Work Life Balance and Job Stress on Turnover Intention: Evidence from Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 4(3), 25-133. <https://www.researchgate.net> (15.10.2021).

Johnson, J. V., Hall, E. M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*. 78(10), 1336–1342. doi:10.2105/ajph.78.10.1336.

Johnson, T. W., Stinson, J. E. (1975). Role Ambiguity, Role Conflict and Satisfaction: Moderating Effects of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*. 60(3), 329–333. doi:10.1037/H0076752.

Jones, M. L. (1993). Role Conflict: Cause of Burnout or Energizer? *Social Work*. 38(2), 136-141. doi:10.1093/sw/38.2.136.

Jou, R. C., Kuo, C. W., Tang, M. L. (2013). A Study of Job Stress and Turnover Tendency among Air Traffic Controllers: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 57, 95–104. doi:10.1016/j.tre.2013.01.009.

Judge, T. A., Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 89(3), 395–404. doi:10.1037/0021-9010.89.3.395.

Kabadayı, T. (2013). Hakkaniyet Adaletin Temelidir. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15, 49-57. <https://dergipark.org.tr> (15.03.2021).

Kadek, S. N., Sri, D. G. (2019). The Most Important Factors that Determine Turnover Intention. *RJOAS*. 10 (94), 249-256. doi:10.18551/rjoas.2019-10.32.

Kals E., Jiranek, P. (2011). Organizational Justice. In: Kals E., Maes J. (eds) *Justice and Conflicts*. Springer, Berlin, Heidelberg. 3(13), 219-235. doi:10.1007/978-3-642-19035-3\_13.

Kaplan B. H. (1992). Social Health and the Forgiving Heart: The Type B Story. *Journal of Behavioral Medicine*. 15(1), 3–14. doi:10.1007/BF00848374.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. 24(2), 285–308. doi:10.2307/2392498.

Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., Theorell, T. (1981). Job Decision Latitude, Job Demands and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men. *American Journal of Public Health*. 71(7), 694-705. doi:10.2105/AJPH.71.7.694.

Karimi, R., Omar, Z. B., Alipour, F., Karimi, Z. (2014). The Influence of Role Overload, Role Conflict and Role Ambiguity on Occupational Stress among Nurses in Selected Iranian Hospitals. *International Journal of Asian Social Science*. 4(1), 34–40. <https://archive.aessweb.com> (15.10.2021).

Kasapoğlu, A. (1994). Aile ve Kadın Araştırmaları İçin Yedi Temel Rol ve Statü. *Ankara Üniversitesi D.T.C.F. Araştırma Dergisi*. 217-233. <https://www.researchgate.net> (15.03.2021).

Keller, R. T. (1975). Role Conflict and Ambiguity: Correlates with Job Satisfaction and Values. *Personnel Psychology*. 28(1), 57-64. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb00391.x.

Kelloway, E. K., Barling, J. (1990). Item Content versus İtem Wording: Disentangling Role Conflict and Role Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*. 75(6), 738–742. doi:10.1037/0021-9010.75.6.738.

Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 14(1), 103-124. <https://arastirmax.com/tr> (15.03.2021).

Kılınç, T. (1991). Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 20(2), 19-34. <https://arastirmax.com/tr> (15.03.2021).

Kırık, H. (2018). Adalet Toplumundan Özgürlük Toplumuna (!) Teleolojik Bir Sıçrama Olarak Türk Modernleşmesinin Kavramsal Çözümlemesine Katkı. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*. Özel Sayı. 165-180. <https://www.researchgate.net> (15.03.2021).

Kim, A., Mor Barak, M. E. (2015). The Mediating Roles of Leader–Member Exchange and Perceived Organizational Support in the Role Stress–Turnover Intention Relationship among Child Welfare Workers: A Longitudinal Analysis. *Children and Youth Services Review*. 52, 135–143. doi:10.1016/j.childyouth.2014.11.009.

Kim, B. P., Murrmann, S. K., Lee, G. (2009). Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*. 28(4), 612–619. doi:10.1016/j.ijhm.2009.04.001.

Kim, H. G. (2016). Effects of Childcare Teacher's Perception of Organizational Justice, Collectivism and Job Burnout on Turnover Intention. *Journal of Economics, Marketing and Management*. 4(3), 25-32. doi:10.13106/jemm.2016.vol4.no3.25.

Kim, S. S., Im, J., Hwang, J. (2015). The Effects of Mentoring on Role Stress, Job Attitude and Turnover Intention in The Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 48(), 68–82. doi:10.1016/j.ijhm.2015.04.006.

Kim, W. C., Mauborgne, R. (1998). Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*. 19(4), 323–338. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199804)19:4<323::aid-smj976>3.0.co;2-f.

King, L. A., King, D. W. (1990). Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity. *Psychological Bulletin*. 107(1), 48–64. doi:10.1037/0033-2909.107.1.48.

Kirschenbaum A., Weisberg J. (1990). Predicting Worker Turnover: An Assessment of Intent on Actual Separations. *Human Relations*. 43(9), 829-847. doi:10.1177/001872679004300902.

Lambert, E. (2001). To Stay or Quit: A Review of the Literature on Correctional Staff Turnover. *American Journal of Criminal Justice*. 26, 61-76. doi:10.1007/BF02886857.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., ... Dupuy, P. (2010). The Relationship among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout and Turnover Intent: An Exploratory Study. *Journal of Criminal Justice*. 38(1), 7–16. doi:10.1016/j.jcrimjus.2009.11.00.

- Landau, J., Hammer, T. H. (1986). Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities. *The Academy of Management Journal*. 29(2), 385–404. doi:10.2307/256194.
- Lankau, M. J., Carlson, D. S., Nielson, T. R. (2006). The Mediating Influence of Role Stressors in the Relationship between Mentoring and Job Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. 68(2), 308–322. doi:10.1016/j.jvb.2005.06.001.
- Lazarus, R. S. (1974). Psychological Stress and Coping in Adaptation and Illness. *The International Journal of Psychiatry in Medicine*. 5(4), 321–333. doi:10.2190/t43t-84p3-qdur-7rtp.
- Lazarus, R. S., Launier, R. (1978). Stress-Related Transactions between Person and Environment. *Perspectives in Interactional Psychology*. 287–327. doi:10.1007/978-1-4613-3997-7\_12.
- Lazarus, R. S. (1985). The Psychology of Stress and Coping. *Issues in Mental Health Nursing*. 7(1-4), 399–418. doi:10.3109/01612848509009463.
- Lazarus, R. S., DeLongis, A., Folkman, S., Gruen, R. (1985). Stress and Adaptational Outcomes: The Problem of Confounded Measures. *American Psychologist*. 40(7), 770–779. doi:10.1037/0003-066X.40.7.770.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*. 44(1), 1–22. doi:10.1146/annurev.ps.44.020193.
- Lee, C., Pillutla, M., Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685–704. doi:10.1177/014920630002600405.
- Lee, E., Jang, I. (2019). Nurses' Fatigue, Job Stress, Organizational Culture and Turnover Intention: A Culture–Work–Health Model. *Western Journal of Nursing Research*. (), 1-16. doi:10.1177/0193945919839189.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*. 14(1), 3–20. doi:10.1002/job.4030140103.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*. 19(1), 51–89. doi:10.2307/258835.
- Lee, T. W., Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*. 30(4), 721–743. doi:10.5465/256157.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 9(4), 297–308. doi:10.1002/job.4030090402.

Lerner, M. J. (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms. *Journal of Personality*. 45(1), 1-52. doi:10.1111/j.1467-6494.1977.tb00591.x.

Lerner, M. J. (2002). Pursuing the Justice Motive. The Justice Motive in Everyday Life. In M. Ross & D. T. Miller (Eds.). *Cambridge University Press*. 10-37. doi:10.1017/cbo9780511499975.002.

Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*. 9(), 91–131. doi:10.1016/S0065-2601(08)60059-3.

Leventhal G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In: Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (eds). *Social Exchange*. Springer, Boston, MA. 5(2), 27-55. doi:10.1007/978-1-4613-3087-5\_2.

Lim, C. S., Naiemah, U. S. (2020). The Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention among Malaysian ICT Employees. *International Journal of Business and Technopreneurship*. 10(3), 323-330. <https://ijbt.unimap.edu.my> (01.10. 2021).

Lo, W. Y., Chien, L. Y., Hwang, F. M., Huang, N., Chiou, S. T. (2017). From Job Stress to Intention to Leave among Hospital Nurses: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Advanced Nursing*, -. doi:10.1111/jan.13481.

Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 31, 1297-1349. <https://www.coursehero.com> (15.03.2021).

Lyons, T. F. (1971). Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*. 6(1), 99–110. doi:10.1016/0030-5073(71)90007-9.

Magfuroh, K., Herminingsih, A. (2021). The Role of Organizational Commitment and Organizational Justice in Influencing Turnover Intention Through Job Satisfaction as its Mediates Variable. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*. 2(4), 596-605. doi:10.31933/dijemss.v2i4.810.

Mahesh, K. S. (2017). Employee Attrition Models-A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering, Management & Sciences (IJEMS)*. 4(4), 1-7. <https://www.alliedjournals.com> (15.10.2021).

Malik, N. (2011). A Study on Occupational Stress Experienced by Private and Public Banks Employees in Quetta City. *African Journal of Business Management*. 5, 3063-3070. doi: 10.5897/AJBM10.199.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2(2), 99–113. doi:10.1002/job.4030020205.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*. 12(5), 189–192. doi:10.1111/1467-8721.01258.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*. 15(2), 103–111. doi:10.1002/wps.20311.
- Matteson, M. T., Ivancevich, J. M. (1990). Merger and Acquisition Stress. *Prevention in Human Services*. 8(1), 139–158. doi:10.1300/J293v08n01\_10.
- Mayer, R. C., Schoorman, F. D. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior*. 19(1), 15–28. <http://www.jstor.org> (08.09.2021).
- Merton, R. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *British Journal of Sociology*. 8(2), 106–120. doi:10.2307/587363.
- Michael, D. F. (2014). The Impact of Leader-Member Exchange, Supportive Supervisor Communication, Affective Commitment and Role Ambiguity on Bank Employees' Turnover Intentions and Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 5(7). <http://www.ijbssnet.com> (01.10.2021).
- Miles, R. H., Perreault Jr., W. D. (1976). Organizational Role Conflict: Its Antecedents and Consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*. 17(1), 19–44. doi:10.1016/0030-5073(76)90051-9.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*. 44(6), 1102–1121. doi:10.5465/3069391.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62(2), 237–240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 63(4), 408–414. doi:10.1037/0021-9010.63.4.408.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*. 86, 493–522. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *The Academy of Management Review*. 7(1), 111–116. doi:10.2307/257255.

Mohr, A. T., Puck, J. F. (2007). Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs. *European Management Journal*. 25(1), 25–35. doi:10.1016/j.emj.2006.11.003.

Moon, K. K. (2017). Fairness at the Organizational Level. *Public Personnel Management*. (),1-26. doi:10.1177/0091026017702610.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6), 845–855. doi:10.1037/0021-9010.76.6.845.

Moorman, R., Niehoff, B., Organ, D. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 6, 209-225. doi:10.1007/BF01419445.

Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*. 75(4), 625–661. doi:10.1086/323166.

Morrell, K., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A. (2001). Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover. *International Journal of Management Reviews*. 3, 219 - 244. doi:10.1111/1468-2370.00065.

Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management. *International Journal of Health Policy and Management*. 1(2), 169–176. doi:10.15171/ijhpm.2013.30.

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., Manning, M. R. (1986). Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 71(4), 618–629. doi:10.1037/0021-9010.71.4.618.

Nadler, D. A., Jenkins, G. D., Cammann, C., Lawler, E. E. (1975). The Michigan Organizational Assessment Package: Progress Report 11. Ann Arbor: *Institute for Social Research*. University of Michigan. 1-348. <https://isr.umich.edu> (01.03.2021).

Naidoo, R. (2018). Role Stress and Turnover Intentions among Information Technology Personnel in South Africa: The Role of Supervisor Support. *SA Journal of Human Resource Management*. 16(). 1-10. doi:10.4102/sajhrm.v16i0.936.

Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., Burton, S. (1990). Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework. *Journal of Applied Psychology*. 75(2), 148–157. doi:10.1037/0021-9010.75.2.148.

Nicholson, Jr. P. J., Goh, S. C. (1983). The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments. *The Academy of Management Journal*. 26(1), 148–155. doi:10.2307/256141.

- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*. 36(3), 527–556. doi:10.2307/256591.
- Noblet, A., LaMontagne, A. D. (2006). The Role of Workplace Health Promotion in Addressing Job Stress. *Health Promotion International*. 21(4), 346–353. doi:10.1093/heapro/dal029.
- Nord, W. R. (1969). Social Exchange Theory: An Integrative Approach to Social Conformity. *Psychological Bulletin*. 71(3), 174–208. doi:10.1037/h0027032.
- Nordenmark, M. (2004). Multiple Social Roles and Well-Being: A Longitudinal Test of the Role Stress Theory and the Role Expansion Theory. *Acta Sociologica*. 47(2), 115–126. doi:10.1177/0001699304043823.
- O'Neill, J. W., Davis, K. (2011). Work Stress and Well-Being in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 30(2), 385–390. doi:10.1016/j.ijhm.2010.07.007.
- Olya, H. (2017). Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Global Conference on Services Management*. 3-7 October, Volterra, Italy.
- Organ, D. W., Greene, C. N. (1974). Role Ambiguity, Locus of Control and Work Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 59(1), 101–102. doi:10.1037/h0035826.
- Orpen, C. (1982). Type A Personality as a Moderator of the Effects of Role Conflict, Role Ambiguity and Role Overload on Individual Strain. *Journal of Human Stress*. 8(2), 8–14. doi:10.1080/0097840X.1982.9936847.
- Pareke, F. J., Widodo, S., Robinson, R. (2010). Organizational Commitment as Mediator Variables on the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intent. *Malaysia-Indonesia International Conference on Economics, Management and Accounting* 2010. 1956-1970. <https://core.ac.uk> (15.10.2021).
- Parker, D. F., DeCotiis, T. A. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32(2), 160–177. doi:10.1016/0030-5073(83)90145-9.
- Parker, R. J., Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*. 30(4), 357–369. doi:10.1016/j.aos.2004.05.001.
- Paterson, J. M., Green, A., Cary, J. (2002). The Measurement of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75(4), 393–408. doi:10.1348/096317902321119565.

Pearce, J. L. (1981). Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research. *The Academy of Management Review*. 6(4), 665–674. doi:10.2307/257646.

Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V.,...Viedge, C. (1995). Role Conflict, Ambiguity and Overload: A 21-Nation Study. *Academy of Management Journal*. 38(2), 429–452. doi:10.5465/256687.

Peterson, S. L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*. 3(3), 209–227. doi:10.1177/1534484304267832.

Phillips, J., Andrews, L., Hickman, L. (2014). Role Ambiguity, Role Conflict or Burnout: Are These Areas of Concern for Australian Palliative Care Volunteers? Pilot Study Results. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*. 31(7), 749–755. doi:10.1177/1049909113505195.

Piryaee, S., Arshadi, N., Neisi, A. (2013). The Effect of Organizational Justice on Job Performance, Organizational Commitment and Turnover Intention: Mediating Role of System Trust and Interpersonal Trust. *Journal of Psychological Achievements*. 20(2), 69–92. doi:10.22055/psy.2013.11768.

Podder, P., Rahman, M. S. (2015). Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention in the Private Commercial Banks of Bangladesh. *The Chittagong University Journal of Business Administration*. 30, 227–248. <https://www.researchgate.net> (01.10.2021).

Poole, W. (2007). Organizational Justice as a Framework for Understanding Union- Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*. 30(3), 725–748. <https://journals.sfu.ca> (10.11.2021).

Porter, G. (1996). Organizational Impact of Workaholism: Suggestions for Researching the Negative Outcomes of Excessive Work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1(1), 70–84. doi:10.1037/1076-8998.1.1.70.

Porter, L. W., Steers, R. M. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*. 80(2), 151–176. doi:10.1037/h0034829.

Price, J. L., Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*. 24(3), 543–565. doi.org/10.2307/255574.

Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*. 22(7), 600–624. doi.org/10.1108/EUM0000000006233.

Rabin, S., Feldman, D., Kaplan, Z. E. (1999). Stress and Intervention Strategies in Mental Health Professionals. *British Journal of Medical Psychology*. 72(2), 159–169. doi:10.1348/000711299159916.

- Rageb, M. A., Abd-el-salam, E. M., El-Samadicy, A. M., Farid, S. (2013). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance as a Mediator between Role Stressors and Turnover Intentions a Study from an Egyptian Cultural Perspective. *International Journal of Business and Economic Development*. 1(1), 34-54. <https://ijbed.org> (15.10.2021).
- Rai, G. S. (2016). Minimizing Role Conflict and Role Ambiguity: A Virtuous Organization Approach. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 1-42. doi:10.1080/23303131.2016.1181594.
- Ram, N., Khoso, I., Shah, A., Chandio, F. R., Shaikih, F. M. (2011). Role Conflict and Role Ambiguity as Factors in Work Stress among Managers: A Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan. *Asian Social Science*. 7(2), 113-118. doi:10.5539/ass.v7n2p113.
- Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 15 (2), 150–163. doi:10.2307/2391486.
- Rogers, D. L., Molnar, J. (1976). Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top-Level Administrators. *Administrative Science Quarterly*. 21(4), 598–610. doi:10.2307/2391718.
- Romzek, B. S. (1985). The Effects of Public Service Recognition, Job Security and Staff Reductions on Organizational Involvement. *Public Administration Review*. 45(2), 282–291. doi:10.2307/976149.
- Rosse, J. G., Rosse, P. H. (1981). Role Conflict and Ambiguity: An Empirical Investigation of Nursing Personnel. *Evaluation & The Health Professions*. 4(4), 385–405. doi:10.1177/016327878100400403.
- Rusbult, C., Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments. *Journal of Applied Psychology*. 68(3), 429-438. doi:10.1037/0021-9010.68.3.429.
- Rusbult, C., Martz, J., Agnew, C. (1998). The Investment Model Scale: Measuring Commitment Level, Satisfaction Level, Quality of Alternatives and Investment Size. *Personal Relationships*. 5(4), 357–387. doi:10.1111/j.1475-6811.1998.tb00177.x.
- Sager, J. K., Varadarajan, P. R., Futrell, C. M. (1988). Understanding Salesperson Turnover: A Partial Evaluation of Mobley's Turnover Process Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 8(1), 21-36. doi: 10.1080/08853134.1988.
- Sager, J. K. (1994). A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22(1), 74-84. doi.org/10.1177/0092070394221007.
- Saks, A. M., Ashforth, B. E. (1997). A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit

and Work Outcomes. *Personnel Psychology*. 50(2), 395–426. doi:10.1111/J.1744-6570.1997.Tb00913.X.

Salahudin, S., Alwi, M. N. R., Baharuddin, S., Santhasaran, Y., Balasubramaniam, V. (2016). The Relationship between Occupational Stress, Employee Engagement and Turnover Intention. *Third International Conference on Business and Economics*. 457-464. doi:10.15405/epsbs.2016.11.02.42.

Saragih, R., Prasetyo, A., Luturlean, B. (2020). Examining the Mediation of Job Satisfaction in the Relationship between Work Stress and Turnover Intention in Textile Company. *GATR Journal of Management and Marketing Review*. 5, 113-121. doi:10.35609/jmmr.2020.5.2(4).

Sarver, V. T. (1983). Ajzen and Fishbein's "Theory of Reasoned Action": A Critical Assessment. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 13(2), 155–163. doi:10.1111/j.1468-5914.1983.tb00469.x.

Sauter, S. L., Murphy, L. R., Hurrell, J. J. (1990). Prevention of Work-Related Psychological Disorders: A National Strategy Proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health. *American Psychologist*. 45(10), 1146–1158. doi:10.1037/0003-066x.45.10.1146.

Sawyer, J. (1992). Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences. *Journal of Applied Psychology*. 77(2), 130-142. doi:10.1037/0021-9010.77.2.130.

Schaubroeck, J., Cotton, J. L., Jennings, K. R. (1989). Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 10(1), 35–58. doi:10.1002/job.4030100104.

Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T., Rau, R. (2014). Uncertainty in the Workplace: Examining Role Ambiguity and Role Conflict and Their Link to Depression-A Meta-Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23(1), 91–106. doi:10.1080/1359432X.2012.711523.

Schroth, H. A., Pradhan Shah, P. (2000). Procedures: Do We Really Want to Know Them? An Examination of the Effects of Procedural Justice on Self-Esteem. *Journal of Applied Psychology*. 85(3), 462–471. doi:10.1037/0021-9010.85.3.462.

Schuler, R. S., Aldag, R. J., Brief, A. P. (1977). Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*. 20(1), 111–128. doi:10.1016/0030-5073(77)90047-2.

Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 25(2), 184-215. doi:10.1016/0030-5073(80)90063-x.

Scott, B. A., Colquitt, J. A. (2007). Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange

Ideology and the Big Five. *Group & Organization Management*. 32(3), 290–325. doi:10.1177/1059601106286877.

Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P., Morgan, D. (1999). The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave: A Multimethodological Exploration. *Management Communication Quarterly*. 12(3), 400–435. doi:10.1177/0893318999123002.

Selimoğlu, S. K., Cengiz, A. A., Özdemir, A., Yalı, B. (2021). Covid-19 ile Birlikte Muhasebe Mesleğindeki Stresin Yeni Halleri. *Muhasebe ve Denetime Bakış*. 21(63), 1-18. <https://earsiv.anadolu.edu.tr> (15.03.2021).

Selye, H. (1976). Stress without Distress. *Psychopathology of Human Adaptation*. 137–146. doi:10.1007/978-1-4684-2238-2\_9.

Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., Qureshi, W. H., Rizwan, M. (2014). Antecedents of Job Stress and its Impact on Employee's Job Satisfaction and Turnover Intentions. *International Journal of Learning and Development*. 4(2), 204-226. doi:10.5296/ijld.v4i2.6098.

Shuaibu, M., Mohammed U. S., Mluri, A. M. (2021). Perceived Organizational Justice and Turnover Intention Among Secondary School Teachers in Potiskum Metropolis: A Moderating Effect of Perceived Job Alternative. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*. 9(3),129-139. [www.seahipaj.org](http://www.seahipaj.org) (15.10.2021).

Siebert, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*. 39(4), 567–578. doi:10.2307/2094422.

Siegal, M. (1992). Some Effects of Role Conflict Source on the Experience of Role Conflict. *Journal of Applied Social Psychology*. 22(8), 628–637. doi:10.1111/j.1559-1816.1992.tb00994.x.

Siegal, M., Cummings, L. L. (1995). Stress and Organizational Role Conflict. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 121(1), 65–96. <https://europemc.org> (15.03.2021).

Siegal, M. (2000). Putting the Stress Back into Role Stress: Improving the Measurement of Role Conflict and Role Ambiguity. *Journal of Managerial Psychology*. 15(5), 427–435. doi:10.1108/02683940010337176.

Siegrist, J. (2012). Effort-reward Imbalance at Work- theory, Measurement and Evidence. *Department of Medical Sociology, University Dusseldorf, Germany*. 1-19. <https://www.uniklinik-duesseldorf.de> (15.10.2021).

Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*. 82(3), 434–443. doi:10.1037/0021-9010.82.3.434.

Smith, E. E. (1957). The Effects of Clear and Unclear Role Expectations on Group Productivity and Defensiveness. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 55(2), 213–217. doi:10.1037/h0043607.

Soelton, M., Lestari, P., Arief, H., Putra, R. (2020). The Effect of Role Conflict and Burnout toward Turnover Intention at Software Industries, Work Stress as Moderating Variables. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 120,185-190. doi: 10.2991/aebmr.k.200205.034.

Soltani, I., Hajatpour, S., Khorram, J., Nejati, M. (2013). Investigating the Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Employees' Job Stress: Articulating the Role of Work-family Conflict. *Management Science Letters*. 3, 1927-1936. doi:10.5267/J.MSL.2013.06.036.

Spector, P. E., O'Connell, B. J. (1994). The Contribution of Personality Traits, Negative Affectivity, Locus of Control and Type A to the Subsequent Reports of Job Stressors and Job Strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67(1), 1–12. doi:10.1111/j.2044-8325.1994.tb00545.x.

Stanton, J. M., Balzer, W. K., Smith, P. C., Parra, L. F., Ironson, G. (2001). A General Measure of Work Stress: The Stress in General Scale. *Educational and Psychological Measurement*. 61(5), 866–888. doi:10.1177/00131640121971455.

Steers, R. M., Mowday, R. T. (1979). Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes. *Graduate School of Management University of Oregon Technical Report No. 22*. <https://asset-pdf.scinapse.io> (15.10.2021).

Stouffer, S. A., Toby, J. (1951). Role Conflict and Personality. *American Journal of Sociology*. 56(5), 395–406. <http://www.jstor.org/stable/2772800> (15.0.2021).

Stout, J. K., Posner, J. L. (1984). Stress, Role Ambiguity and Role Conflict. *Psychological Reports*. 55(3), 747–753. doi:10.2466/pr0.1984.55.3.747.

Sultana, A. (2021). The Role of Job Satisfaction and Job Stress on Registered Nurses' Turnover Intentions Directly and Indirectly through Affective Commitment in Healthcare Industry of Twin Cities of Pakistan. *Elementary Education Online*. 20(5), 7662-7680. doi:10.17051/ilkonline.2021.05.870.

Susskind, A. M. (2007). Downsizing Survivors' Communication Networks and Reactions: A Longitudinal Examination of Information Flow and Turnover Intentions. *Communication Research*. 34(2), 156–184. doi:10.1177/0093650206298068.

Takase, M. (2010). A Concept Analysis of Turnover Intention: Implications For Nursing Management. *Hiroshima University, School of Health Sciences*. 17(1), 3–12. doi:10.1016/j.colegn.2009.05.001.

Taylor, J. A. (1953). A Personality Scale of Manifest Anxiety. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 48(2), 285–290. doi:10.1037/h0056264.

Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46(2), 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.

Thibaut, J., Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*. 66(3), 541-566. doi:10.2307/3480099.

Thomas, C., Lankau, M. (2009). Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress and Burnout. *Human Resource Management*. 48, 417 - 432. doi:10.1002/hrm.20288.

Tidd, S. T., McIntyre, H. H., Friedman, R. A. (2004). The Importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage. *International Journal of Conflict Management*. 15(4), 364–380. doi:10.1108/eb022918.

Tosi, H. (1971). Organization Stress as a Moderator of the Relationship between Influence and Role Response. *The Academy of Management Journal*. 14(1), 7–20. doi:10.5465/254707.

Tubré, T. C., Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance. *Journal of Management*. 26, 155-169. doi:10.1177/014920630002600104.

Tuten, T. L., Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers. *Journal of Business Research*. 57(1), 26–34. doi:10.1016/s0148-2963(02)00281-3.

Universari, N., Harsono, M. (2021). Antecedents and Consequences of Work Stress Behavior. *Economics and Business Solutions Journal*. 5(1), 46-63. doi:10.26623/ebsj.v5i1.3362.

Vaamonde, J. D., Omar, A., Salessi, S. (2018). From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*. 14(3), 554–570. doi:10.5964/ejop.v14i3.1490.

Vallerand, R. J., Deshaies, P., Cuerrier, J. P., Pelletier, L. G., Mongeau, C. (1992). Ajzen and Fishbein's Theory of Reasoned Action as Applied to Moral Behavior: A Confirmatory Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 62(1), 98–109. doi:10.1037/0022-3514.62.1.98.

Van der Doef, M., Maes, S. (1998). The Job Demand-control (Support) Model and Physical Health Outcomes: A Review of the Strain and Buffer Hypotheses. *Psychology & Health*. 13(5), 909–936. doi:10.1080/08870449808407440.

Van Sell, M., Brief, A. P., Schuler, R. S. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*. 34(1), 43–71. doi:10.1177/001872678103400104.

Vandenberg, R. J. (1999). Disaggregating the Motives underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*. 52(10), 1313–1336. doi:10.1177/001872679905201005.

Varol, M. (1990). Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 45(1), 185-207. <https://dergipark.org.tr> (15.03.2021).

Villanueva, D., Djurkovic, N. (2009). Occupational Stress and Intention to Leave among Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Stress Management*. 16(2), 124–137. doi:10.1037/a0015710.

Walker, O. C., Churchill, G. A., Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Marketing*. 39(1), 32–39. doi:10.1177/002224297503900106.

Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., Finch, D. M. (2009). Work Stressors, Role-based Performance and the Moderating Influence of Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 94(1), 254–262. doi:10.1037/a0013090.

Walster, E., Berscheid, E., Walster, G. W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*. 25(2), 151–176. doi:10.1037/h0033967.

Wang, Y., Jiang, N., Zhang, H., Liu, Z. (2020). Organizational Justice, Burnout and Turnover Intention of Social Workers in China. *Journal of Social Work*. 1-20. doi:10.1177/1468017320911347.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. 40(1), 82-111. doi:10.5465/257021.

Weiss, M. (1983). Effects of Work Stress and Social Support on Information Systems Managers. *MIS Quarterly*. 7(1), 29–43. doi:10.2307/249075.

Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., Zhang, X. (2020). Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. *Frontiers in Psychology*. 11, 1-13. doi:10.3389/fpsyg.2020.00036.

Wibowo, P., Purnomo, R. (2019). The Effect of Role Ambiguity, Role Conflict, External Locus of Control and Neuroticism on Job Stress. *Journal of Research in Management*. 2(3), 12-21. doi:10.32424/jorim.v2i3.74.

Williams, E. S., Konrad, T. R., Scheckler, W. E., Pathman, D. E., Linzer, M., McMurray, J. E., ... Schwartz, M. (2010). Understanding Physicians' Intentions to Withdraw from Practice. *Health Care Management Review*. 35(2), 105–115. doi:10.1097/01.hmr.0000304509.582.

Wispé, L. G., Thayer, P. W. (1957). Role Ambiguity and Anxiety in an Occupational Group. *The Journal of Social Psychology*. 46(1), 41–48. doi:10.1080/00224545.1957.9921941.

Yang, J., Treadway, D. C., Stepina, L. P. (2013). Justice and Politics: Mechanisms for the Underlying Relationships of Role Demands to Employees' Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*. 43(8), 1624–1635. doi:10.1111/jasp.12115.

Yang, S., Qiu, Y., He, J. (2021). Meta-analysis of the Impact of Role Stress on the Turnover Intention of Medical Staff in Tertiary Hospitals. *Annals of Palliative Medicine*. 10(1), 469–478. doi:10.21037/apm-20-2446.

Yean, T. F., Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 219, 798–803. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.082.

Yim, H. Y., Seo, H. J., Cho, Y., Kim, J. H. (2017). Mediating Role of Psychological Capital in Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Nurses at Veterans Administration Hospitals in Korea. *Asian Nursing Research*. 11(1), 6–12. doi:10.1016/j.anr.2017.01.002.

Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X., Liu, T. (2014). The Relationship among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle-Level Cadres. *Chinese Studies*. 3(1), 8-11. doi:10.4236/chnstd.2014.31003.

Yousaf, S., Rasheed, M. I., Hameed, Z., Luqman, A. (2020). Occupational Stress and its Outcomes: The Role of Work-Social Support in the Hospitality Industry. *Personnel Review*. 49(3), 755-773. doi:10.1108/PR-11-2018-0478.

Yozgat, U., Çalışkan, S. C., Ürü, F. O. (2012). Exploring Emotional Dissonance: On Doing What You Feel and Feeling What You Do. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58, 673–682. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1045.

Yukongdi, V., Shrestha, P. (2020). The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*. 9(1), 88-98. <http://buscompress.com> (15.10.2021).

Zhao, C., Gao, Z. (2014). Stressed by Multiple Roles, Should I Leave the Effects of Role Stressors on Turnover Intention. *3rd International Conference on Information, Business and Education Technology*. 92-95. doi:10.2991/icibet-14.2014.26.

### Tezler

Chee, T. W., Choo, K. M., Foo, H. S., Lee, Z. Y., Tew, J. N. (2019) *Factors that Affect Job Stress Towards Auditors' Turnover Intention among Small-Medium Sized Audit Firms in Malaysia*. Final Year Project, UTAR.

Efeoğlu İ. E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eidukaite, D. (2016). *Why Fairness is Important: The Role of Organizational Justice in Job Satisfaction, Commitment and Turnover Intentions within Restaurant Industry*. Master's Thesis. Norway: University of Stavanger.

Fisher R. T. (1995). *Role Stress, the Type A Behaviour Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance*. Unpublished Master's Thesis. New Zealand: Lincoln University.

Gormley, D. K. (2005). *Organizational Climate, Role Ambiguity, Role Conflict and Nurse Faculty Work Role Balance: Influence on Organizational Commitment and Turnover Intention*. Doctoral Dissertation. Ohio: University of Cincinnati.

Hesari, B. S. J. (2016). *The Role of Ethical Climate in Service Sector: Organizational Justice, Employee Job Satisfaction and Turnover Intentions*. Master Thesis. North Cyprus: Eastern Mediterranean University, Institute of Graduate Studies and Research, Dept. of Business Administration, Famagusta.

Hoare, I. (2021). *Bonus Pay, Organisational Justice and Turnover Intention: Research into Affective, Social Exchange Relationship and Social Comparison Processes*. Doctoral Dissertation. Birkbeck: University of London.

Jilani, S. (2019). *Does Organizational Justice Affect the Organizational Citizenship Behaviour of Health Professionals and have an Impact on Job Satisfaction and Turnover Intention in the Healthcare Organization?* Doctoral Dissertation. Dublin: Business School.

Kiprono, N. K. (2020). *Organizational Justice as an Intermediary in Job Satisfaction and Turnover Intention in Multinationals: A Case of Standard Chartered Bank Kenya Limited*. Doctoral Dissertation. Africa: United States International University.

Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. T.C. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Morter, J. R. (2010). *Relationship of Role Overload to Job Satisfaction and Intent to Leave among Acute Care Nurses*. Doctoral Dissertation. University of Phoenix. Proquest Dissertations Publishing.

Moss, C. L. (2014). *Role Conflict and Role Ambiguity as Predictors of Burnout in Special and General Education Coteachers*. Doctoral Dissertation. Minnesota: Walden University College of Social and Behavioral Sciences.

Riley, D. (2006). *Turnover Intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment and Continuance Commitment*. Thesis, Master of Social Sciences. New Zealand: The University of Waikato, Hamilton.

Rosland, M. E., Alveid, A. A. (2020). *Role Conflict and Turnover Intention among Middle Managers: Testing Emotional Exhaustion as Mediator and*

*Perceived Support as Moderator*. Master Thesis, BI Norwegian Business School.

Thompson, S. B. (2003). *The Role of Community in the Retention/Attachment Process: A Qualitative Study of the Embeddedness Model*. Unpublished Master Thesis. Lethbridge, Alta: University of Lethbridge, Faculty of Management.

### **İnternet Kaynakları**

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (01.09.2021).

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD). *Türkiye Ekonomisi 2021 Raporu*. <https://tusiad.org/tr> (19.11.2021).

Türkiye Sigorta Birliği (TSB). <https://www.tsb.org.tr> (19.10.2021).



## 10 EKLER

### 10.1 EK A-ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket formu, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından yürütülen **"ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI, İŞ STRESİ, ÖRGÜTSEL ADALET, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: SİGORTACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA"** konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket, sigortacılık sektörü çalışanları tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere (işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde) bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Doç. Dr. Ebru Gözükara**

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi

**Lale Tezcan**

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi

Doktora Öğrencisi

| KİŞİSEL BİLGİLER                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Cinsiyetiniz?                                           | <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2. Yaşınız? (Lütfen rakamla yazınız)                       | .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3. Eğitim durumunuz?                                       | <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans<br><input type="checkbox"/> Doktora vd.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4. Medeni durumunuz?                                       | <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5. Mesleki deneyiminiz (Diğer çalıştığınız kurumlar dâhil) | <input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve daha üstü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 6. Bu iş yerinde çalışma süreniz                           | <input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve daha üstü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 7. Haftalık çalışma süreniz                                | <input type="checkbox"/> 1-39 saat <input type="checkbox"/> 40 saat ve daha fazla                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 8. Çalışma şekliniz                                        | <input type="checkbox"/> Evden Tam Zamanlı <input type="checkbox"/> Ofisten Tam Zamanlı<br><input type="checkbox"/> Evden/Ofisten Karma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 9. Ücret aralığınız (TL)                                   | <input type="checkbox"/> 1-3.000 <input type="checkbox"/> 3.001-4.000 <input type="checkbox"/> 4.001-5.000 <input type="checkbox"/> 5.001-6.000<br><input type="checkbox"/> 6.001-7.000 <input type="checkbox"/> 7.001-8.000 <input type="checkbox"/> 8.001-9.000<br><input type="checkbox"/> 9.001-10.000 <input type="checkbox"/> 10.001 ve üstü                                                                                                                                                 |
| 10. Firmanızdaki çalışan sayısı                            | <input type="checkbox"/> 1-200 <input type="checkbox"/> 201-500 <input type="checkbox"/> 501-1000 <input type="checkbox"/> 1001 ve üstü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 11. Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor                | <input type="checkbox"/> 0-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 -20 <input type="checkbox"/> 21 ve üstü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 12. Çalıştığınız bölge                                     | <input type="checkbox"/> Genel Müdürlük <input type="checkbox"/> İstanbul Anadolu <input type="checkbox"/> İstanbul Avrupa<br><input type="checkbox"/> Akdeniz Bölge <input type="checkbox"/> Çukurova Bölge <input type="checkbox"/> Doğu ve Güneydoğu<br><input type="checkbox"/> Anadolu Bölge <input type="checkbox"/> Ege Bölge <input type="checkbox"/> Karadeniz Bölge<br><input type="checkbox"/> Marmara Bölge <input type="checkbox"/> Orta Anadolu Bölge <input type="checkbox"/> Diğer |
| 13. Çalıştığınız bölüm                                     | <input type="checkbox"/> Yönetim <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları<br><input type="checkbox"/> Muhasebe/Finans <input type="checkbox"/> Mühendislik/Tasarım <input type="checkbox"/> Ar&Ge <input type="checkbox"/> Diğer                                                                                                                                                                                         |
| 14. Firmadaki unvanınız                                    | <input type="checkbox"/> Başkan/Sahip <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yrd.<br><input type="checkbox"/> Koordinatör/Direktör/Grup Müdürü <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yrd./Şef<br><input type="checkbox"/> Diğer                                                                                                                                                                                                         |
| 15. Firmadaki raporlama verdiğiniz kişinin unvanı          | <input type="checkbox"/> Başkan/Sahip <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yrd.<br><input type="checkbox"/> Koordinatör/Direktör/Grup Müdürü <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yrd./Şef<br><input type="checkbox"/> Diğer                                                                                                                                                                                                         |

| ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|                                 |                         |              |            |             |                        |

|                                                                                             |                                |                     |                   |                    |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1-Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.                                                | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 2-İşimde açık, planlanmış amaçlar ve hedefler bulunmaktadır.                                | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 3-Zamanımı uygun bir şekilde planlandığımı düşünüyorum.                                     | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 4-Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.                                                  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 5-Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.                                              | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 6-Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar nettir.              | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 7-Farklı şekillerde yapılması gereken işleri yerine getirmek zorunda kalıyorum.             | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 8- Görevlerimin bir kısmı, başkalarından yardım almaksızın yapmak zorunda olduğum işlerdir. | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 9-Görevimi yapmak için bazı kural ya da politikalara karşı gelmek zorunda kalıyorum.        | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 10-Birbirinden farklı işlevleri olan birden fazla grupla birlikte çalışıyorum.              | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 11-Birden fazla kişiden birbiri ile uyuşmayan talepler alıyorum.                            | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 12-Biri tarafından kabul edilirken, diğerlerinin onaylamadığı görevler yapıyorum.           | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 13-Yerine getirmek için yeterli kaynak ve malzemenin olmadığı görevlerim olur.              | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 14-İşimde çalışırken önemli olmayan işler yaptığım olur.                                    | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>İŞ STRESİ</b>                                                                            | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
| 1-İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.                                             | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 2-Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.                                            | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 3-İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.                                                | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 4-Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.                        | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 5-İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.                                 | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 6-Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.                     | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |

|                                                                                                                                                  |                                |                     |                   |                    |                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 7-Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.                                                | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>                                                                                                                           | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
| 1-Çalışma programım adildir.                                                                                                                     | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 2-Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.                                                                                                           | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 3-İş yükümün adil olduğu kanısındayım.                                                                                                           | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 4-Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu kurumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.                                        | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 5-İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.                                                                                                 | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 6-İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.                                                                 | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 7-Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.                                                       | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 8-Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.                                                            | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 9-Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.                                                     | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 10-İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.                                               | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 11-Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 12-İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.                                                              | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 13-İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.                                                        | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 14-İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.                                                        | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 15-İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.                                                            | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 16-İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.                                                      | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 17-Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.                                                                | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 18-Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.                                                                      | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 19-İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.                                                          | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |

|                                                                               |                                |                     |                   |                    |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 20-Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar. | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b>                                                   | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
| 1-Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.                                   | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 2-Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.                          | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 3-Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.                                    | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |



## 11 ÖZGEÇMİŞ

Lale Tezcan, ilk, orta ve lise öğrenimini Akşehir’de tamamlamış, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. İş hayatına 1997 yılında Pamukbank’ta başlamıştır.

Görevini muhtelif bankalarda sürdürmeye devam etmiş, 2013 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi MBA programından mezun olmuştur. 2017 yılında bankacılık sektöründe 20 yılını tamamlamış ve sektörden ayrılmış, ikinci bir kariyer olarak sigortacılık sektöründe çalışmaya başlamıştır. 2018 yılında Anadolu Üniversitesi AÖF Hukuk Bölümü Adalet Programını tamamlamış olup, 2022 yılı itibariyle Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora Programında eğitimini sürdürmektedir.

Halen iş hayatına kamu sermayeli bir sigorta şirketinde devam etmektedir.