

## ÖRGÜTSEL ADALET İLE YARATICILIK İLİŞKİSİNDE ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

### *REGULATORY ROLE OF ROLE CONFLICT AND ROLE UNCERTAINTY IN THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND CREATIVITY*

Senem ALTAN<sup>(1)</sup>, Ahmet ERKUŞ<sup>(2)</sup>, Ömer TURUNÇ<sup>(3)</sup>

**Öz:** Bu çalışmada örgütsel adalet ile yaratıcılık ilişkisi incelenirken, rol çatışması ve rol belirsizliğinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında değişkenler arasındaki ilişkiler literatür taraması ile incelenerek araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. İkinci aşamada kolayda örneklem yöntemi kullanarak seçilen 396 banka çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Üçüncü ve son aşamada ise değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizleri ile incelenirken, araştırma hipotezleri düzenleyici regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırmada elde edilmiş olan bulgular ışığında, örgütsel adaletin alt bileşenlerinin yaratıcılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel adaletin boyutları ile yaratıcılık arasındaki ilişkide, rol çatışmasının düzenleyici rolünün bulunmadığı, rol belirsizliğinin ise bu ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliği düşük ve orta düzeydeyken süreç ve etkileşim adaletinin yaratıcılık ile ilişkisindeki etkisi artmakta, rol belirsizliği yüksekken bu etki azalmaktadır. Rol belirsizliği düşükken dağıtım adaletinin yaratıcılıkla ilişkisinde, anlamlı bir artış, rol belirsizliği yüksekken anlamlı bir düşüş tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının örgütsel adalet ile yaratıcılık ilişkisinde, rol çatışması ve rol belirsizliğinin düzenleyici etkisinin anlaşılması bakımından literatüre katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Yaratıcılık, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği.

**Abstract:** In this research, while examining the relationship between organizational justice and creativity, the moderating role of role conflict and role ambiguity was investigated. In the first stage of the study the relations between the variables were examined by literature review and research hypotheses were formed. In the second stage, a research was conducted on 396 bank employees selected by using convenience sampling method. In the third and final stage, while the relations between the variables were examined with correlation analysis, research hypotheses were tested with regulatory regression analysis. According to the results of the research, it was seen that the dimensions of organizational justice have positive and significant effects on creativity. However, in the relationship between the dimensions of organizational justice and creativity, it has been determined that role conflict does not have a moderator role, while role ambiguity has a moderator role in this relationship. The effect of procedural and interactional justice on the relationship of creativity increases when role ambiguity is low and medium, and this effect decreases when role ambiguity is high. A significant increase was found in the relationship between distributive justice and creativity when role ambiguity was low, and a significant decrease was found when role ambiguity was high. It is thought that the results of the research will contribute to the literature in terms of understanding the moderating effect of role conflict and role ambiguity in the relationship between organizational justice and creativity.

<sup>(1)</sup> Doğuş Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü; saltan@dogus.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0264-0821

<sup>(2)</sup> Bahçeşehir Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü; ahmet.erkus@eas.bau.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3270-7070

<sup>(3)</sup> Antalya Bilim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü; omerturunc@antalya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2234-6523

**Keywords:** *Organizational Justice, Creativity, Role Conflict, Role Uncertainty.*

**JEL:** M12

## 1. Giriş

Örgütlerin yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya dönüşerek başarılı olabilmeleri çalışanlarının duygu, tutum ve davranışlarını olumlu yönde katkı sağlayacak şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır (Acaray, 2019; Gün ve Başkan, 2017; Helvacı, 2010). Yapılan araştırmalar, adaletin olmadığı örgütlerde çalışanların sinizme eğilim gösteren negatif davranışlarının gözlemlendiğini göstermektedir (Gün ve Başkan, 2017; Nafei ve Kaifi, 2013; Dean ve ark., 1998). Çalışanların gösterdikleri negatif tutumlar, örgütün ahlaki ve adil olmayan etik dışı uygulamaların söz konusu olduğu durumlarda daha çok ortaya çıkabilmektedir (Bernerth vd., 2007; Acaray, 2019).

Çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarına atıfta bulunan bir olgu olan örgütsel adalet ile ilgili yapılan akademik araştırmaların sayısı hızla artmaktadır (Kılıç ve Toker, 2020; Gilliland ve Chan, 2001:143). Etkili ve başarılı bir örgüt yönetiminde, adil bir çalışma ortamının oluşturulması, rollerin net olarak belirlenerek çalışanın rol beklentilerini karşılama büyük önem taşımaktadır. Sağlam temelli bir örgütte roller, statüler, yetkiler ve bunlara ilişkin görev ve sorumluluklar belirlenmiş olmalıdır. Örgüt içerisindeki rol çatışması yani bireyin statü, rol ve yetkiden kaynaklanan uyumsuzluklar, bireyin yetkinlikleri ile rol gerekleri örtüşmediğinde doğmaktadır (Gökçe ve Şahin, 2003). Örgütlerde rol çatışması ve rol belirsizliğinin kaygı, stres, tükenmişlik gibi bireysel reaksiyonlar ile personel devir hızında artış, düşük örgütsel bağlılık, örgüte ve yönetime güvensizlik gibi örgütsel sorunlara yol açmaktadır (Basım vd., 2010). Yaşanan örgütsel sorunlara hem süratli hem de orijinal düşünmeye dayalı olarak çözüm odaklı yaklaşılması kaçınılmazdır.

İş ortamında orijinal düşünme ve bireysel yaratıcılık, örgütsel yenileşmeye motive etme ve yönetsel uygulamalar ile mümkün olmaktadır (Amabile, 1997; Balay, 2010). Örgütsel adalet, bu yönetsel uygulamaların örgütsel başarıyı arttırmaya yönelik davranışlardaki belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların emeklerini girdi olarak aktarmalarına karşılık bekledikleri kazanımların adil olarak algılanması ve bu algılayışın onların örgüte karşı tutum ve davranışlarını belirlemesi, örgütsel adaletin odaklandığı konular içerisinde belirtilmektedir.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların emekleri ile örgüte yaptıkları katkıya karşılık olarak edindikleri kazanımları, farklı örgüt çalışanlarının edindikleri kazanımlar ile karşılaştırmaları fikrine dayanmaktadır (Yeniçeri vd., 2009). Örgütsel adalet, işletme çalışanlarının gerek almış oldukları gerek ücret gerekse ödül ve cezalara veyahut terfilerle ilgili olarak uygulanan kararların nasıl alındığı ve nasıl uygulandığına dair algılamalarını içeren bir olgudur (Çetinkaya ve Çimenci, 2014; İçerli, 2010; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Çalışanlar bilgi ve deneyimlerini örgüt yararına paylaşarak katkıları oranında örgütten bekledikleri adil ücret, terfi, tanınma gibi kazanımları, referans olarak belirledikleri kişilerin kazanımlarıyla karşılaştırarak davranışlarını şekillendirmektedirler. Şekillenmiş bu davranışların ortaya çıkmasında, örgütün her

çalışana adil şekilde davranıp davranmadıklarına yönelik algılar etki etmektedir (İşcan, 2005; İçerli, 2010; Wu vd., 2016). Bu geniş etki birçok örgütte güven ortamının hakimiyetini oluşturmaktadır. Bu nedenle de örgütsel adaletin; çalışanların iş tatminine yönelik algılarını, örgütsel bağlılık düzeylerini, işten ayrılma niyeti, stres düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve hatta sabotaj davranışlarını ve bunlara bağlı olarak da iş performansı ve örgütsel güven gibi duygu, tutum ve davranışlarını etkilediğini söylemek mümkündür (Mohamed, 2014; Greenberg, 2011).

Örgütsel adalet alan yazında dağıtımsal, süreç ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenmekle birlikte dağıtımsal adalet ve süreç adaleti olarak iki önemli boyuta odaklanmaktadır (Mengstie, 2020; Acaray, 2019; Wu vd., 2016; Mohamed, 2014; Bağcı, 2013; Colquitt vd., 2001). Dağıtım adaleti, çalışanların becerilerine ve katkılarına dayalı olarak ödeme ve terfi gibi çıktıların adil bir dağılımda olmasını içermektedir. Süreç adaleti, bu sonuçların nasıl dağıtılacağına ve kime sunulacağına karar vermek için uygulanan prosedürlerin adilliğini içermektedir. Etkileşim adaleti, otorite figürlerinin astlarına saygılı bir şekilde davranma derecesini içermektedir (Mengstie, 2020; Colquitt vd., 2001; Greenberg, 1990).

## 2.2. Yaratıcılık

Zorlayıcı rekabet ortamında örgütlerin ayrışarak devamlılıklarının sağlanması için çalışanların yeni fikirler, ürünler ve süreçler geliştirmelerini sağlayacak düzeyde yaratıcılıklarının olması beklenmektedir (Shalley ve Gilson, 2004). Bu açıdan değerlendirildiğinde yaratıcılık, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada ve fark yaratmada anahtar unsurlar arasında vurgulanmaktadır. Araştırmalar, yaratıcılık faktörünün örgütsel süreçler üzerindeki en büyük tetikleyicilerden biri olarak işaret etmektedir (Demirhan ve Güler, 2019). Yaratıcılık kavramı hem bireysel hem de örgütsel olarak gelişmenin bağlı olduğu önemli kavramlardan biridir. Yaratıcılık olgusu, insanların duygusal ve zihinsel etkinliklerinde ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle de yaratıcılığın gerek iş gerekse sosyal yaşamda insanların gelişiminde temel oluşturan bir yeti olduğunu söylemek mümkündür (San, 1979). Var olan kalıpları yıkmaya, alışılmış olandan uzaklaşmaya, benimsetilmiş olan düşünce çizgisini yok ederek yeni bir bakış açısı ileri sürme, farklı alternatifler geliştirme, yeni bir yöntem bulma veya daha önce bilinmeyen yeni bir teknik geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir (Üstündağ, 2020; Rıza, 2000).

Yaratıcılık, hayatın her alanında yeni ve insan hayatına yararlı olabilecek düşünce ve fikirlerin ortaya çıkarılması olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2010; Amabile vd., 1996). Dolayısıyla yaratıcılık olgusu, yeniliği başarılı bir biçimde uygulamanın başlangıç noktasıdır ve araştırmalarda birlikte dikkate alınmaktadır (Pisanu ve Menapace, 2014). Yaratıcılık ile ilgili yapılan tanımlar irdelendiğinde yaratıcılık olgusunun; “orijinal düşünme”, “yenilik yapma”, “risk alma”, “farklılık yaratma”, “bilinenin ötesine geçme”, “alışılmış olanı terk etme” ve bunları farklı şekillerde “diğerleriyle paylaşma” gibi unsurların ön plana çıktığını ifade etmek mümkündür. Yaratıcılık olgusunda, daha önce bilinen, tekrar edilen, alışıla gelmiş kural ve sınırlamalara yer verilmediği göz ardı edilmemelidir (Balay, 2010: 46). Yaratıcılık, yeni ürünlerin ve yeni fikirlerin oluşturulduğu bir süreçtir (Yılmaz ve İraz, 2013; Rice, 2006: 233; Runco ve Pritzker, 1999: 319). Yaratıcılığın özünde yenilik bulunmaktadır (Rogers, 1961). Yaratıcılık, var olan bir şeyi yeni bir şeye değiştiren ve dönüştüren hareket, fikir ya da ürün olarak tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 2013). Yaratıcılığı oluşturan bileşenler; yaratıcı düşünme becerileri, uzmanlık ve motivasyon unsurlarından oluşmaktadır (Amabile, 1998: 77-79). Yaratıcılığın, örgütsel amaçlara

hizmet edebilmesi ve bu amaçlar doğrultusunda etkin kullanılabilmesi için, öncelikle örgütsel faktörler ile desteklenmesi gerekir. Ayrıca ortaya çıkan yaratıcı fikirlerin şekillendirilmesi, bu fikirlerin veri olarak işlenmesi, daha sonra kullanımları için yapılandırılmaları ve yine kullanımı için organize edilmeleri oldukça önemlidir. Ancak bu şekilde yaratıcılık süreci tamamlanmış olacağı da göz ardı edilmemelidir (Karakuş, 2018; Caode, 2002).

### 2.3. Örgütsel Adalet Yaratıcılık İlişkisi

Yaratıcılığı etkileyen bağlamsal bir faktör olarak örgütsel adaletin özellikle işlemsel/prosedürel boyutu ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin tespit edildiği çalışmada, prosedürel adaletsizliğin daha düşük yaratıcılık performansına yol açtığı ifade edilmiştir (Simmons, 2011). Clark ve James (1999), örgüt içerisinde kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların yaratıcılıklarının ve yaratıcılığa katılma düzeylerinin arttığını ifade etmektedir (Fox, Spector ve Miles, 2001). Adalet yaratıcılık ilişkisinde, örgütsel adaletsizliğin bir stres kaynağı olarak tanımlanıp bu durumun yaratıcılığı azaltma eğilimi yarattığına ilişkin kanıtlar içermektedir (Byron, Khazanchi ve Nazarian, 2010). Weiss ve ark. örgütsel adaletin özellikle dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutlarının ihlali söz konusu olduğunda, çalışanların daha yüksek düzeyde öfke duyduklarını ifade etmişlerdir (Weiss, Suckow ve Cropanzano, 1999). Yapılan deneysel çalışmalar, olumlu duyguların arttığı durumlarda yaratıcılık ve yenilik etkisinin artmasıyla tutarlı olarak katılımcıların farklı düşünme, akıcı düşünme ve esnek olma tutumu sergilediklerini göstermiştir (Kaufmann, 2003; Schwarz ve Clore, 2003).

### 2.4. Rol Çatışması ile Rol Belirsizlikleri

Alan yazına göre rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları, davranış bilimcilerin rol stresinin belirleyicileri konusunda fikir ayrılıklarına düştükleri zaman ortaya çıkmıştır. Bu tartışmalar sonrasında ise rol çatışması ile rol konusunda belirsizlik yaşanması kavramlarının birbirinden ayrı konular olarak alınması gerektiği düşüncesi hakim olmaya başlamıştır (GregsonveWendeli,1994: 108; Katı, 2020: 34).

Rol çatışması, bireylerin sahip oldukları sosyal statüleriyle uyumsuz rol beklentilerinin karşı karşıya kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireylerin belirli bir rol için beklentilerin ne olduğu konusunda anlaşmazlık olduğunda çatışma ortaya çıkmaktadır (Zhou vd., 2014; Muchinsky, 2000). Rol çatışması, bir bireyin birden fazla rol üstlenip bu rollere ilişkin farklı davranışlar sergilemesi durumunda kaldığı zamanlarda, üstlendikleri rollerin birbiriyle çelişmesi ve bireyin söz konusu rolleri başarı ile aynı anda yerine getirebilmede eksik kalması durumunda ortaya çıkmaktadır (Arslan ve Üngüren, 2017). Çalışanların, işyerindeki çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin beklentileriyle ilgili yaşadığı uyumsuzluklar rol çatışmasını ortaya çıkartmaktadır (Daft, 2010: 461). Örgütlerde ise rol çatışmasının daha çok, örgütsel kademelerde hiyerarşi zincirinin veya emir ve komuta birliği ilkesinin göz ardı edildiği durumlarda ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Çalışanın farklı emirlere maruz kalarak hangi emirleri yerine getireceğine ilişkin kargaşa yaşamaması, otorite zincirinin birden fazla olması ve kişinin yüzleştiği taleplerin uyumsuzluğu sonucunda ortaya çıkmaktadır (Rizzo vd., 1970: 150-151; Tubre ve Collins, 2000: 155).

Alan yazında ilk olarak Kahn vd.'nin (1964) yazmış oldukları örgütsel stres isimli kitapta kullanılan rol belirsizliği kavramı; çalışanların üstlenmiş oldukları rol ve statülere ilişkin görevlerini yaparken, kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak anlayamadıkları durumlarda, yerine getirmeleri gereken rollere ilişkin

olarak yapmaları gerekenlerle ilgili farklı düşüncelerin oluşabileceği durumları açıklamak için kullanılmıştır (Bernardin, 2010: 499). İşlerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için, çalışanlardan yerine getirmeleri istenen roller net bir biçimde açıklanmak zorundadır. Açıklanmadığı durumlarda ise çalışanlar algıladıkları şekilde iş yapma eğilimi göstereceklerdir. Bu bağlamda rol belirsizliğine neden olmamak için, yöneticiler tarafından hangi beklentilere öncelik verildiği, performans değerlendirmesinin neye göre ve nasıl yapılacağı, verilen görevlerin yerine getirilmesi ve getirmemesi durumunda ne tür sonuçlar ile karşılaşabilecekleri net bir şekilde çalışanlara açıklanması gerekir (Luthans, 2011: 350; Moorhead ve Griffin, 2010: 173; Kahn vd., 1964: 22). Genel olarak rol belirsizliğinin, bireyin sahip olduğu statüye ilişkin yerine getirmesi gereken rollerini yerine getirirken üstlendikleri rollerine ilişkin eksik bilgiye sahip olmaları ve statüsüne uygun şekilde kendisinden yerine getirmesi talep rol davranışları konusunda net bir algı durumunun ortaya çıkmadığı durumlarda söz konusu olabileceğini ifade etmek mümkündür (Walker vd., 1975; Kahn vd., 1964; Rizzo vd., 1970).

### **2.5. Örgütsel Adalet, Rol Belirsizlikleri, Roller Arası Çatışmalar ve Yaratıcılık İlişkileri**

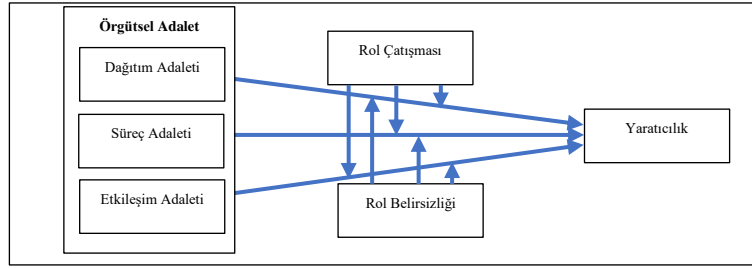
Roller arası çatışmalar ile rol belirsizlikleri olguları bireysel stres düzeyini arttırdığı gibi, olumlu ya da olumsuz etkiler de ortaya çıkarabilmektedir. Yapılan çalışmalar, belirli dozda stresin insanı motive ederken, rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan yüksek dozda stresin hem çalışan hem de örgüt üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Özellikle rol çatışması ve rol belirsizliğinin çalışan üzerindeki en belirgin olumsuz iki sonuç; iş tatminsizliği ve tükenmişlik olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008). Hangi rolleri nasıl yerine getirecekleri konusunda belirsizlik yaşayan bireylerin iş tatminsizliği yaşamaları, psikolojik gerilim düzeylerinde artış ortaya çıkması, güvensizlik ve yararlı olmama duygusuna kapılmaları en çok görülen sonuçlar arasında olduğunu ifade etmek mümkündür (Balcı, 2000). Rol çatışması ve belirsizliğinin neden olabileceği stres belirtileri, fizyolojik ve psikolojik tepkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Aşırı kaygı, zihinsel engellenmeler, asabiyet, depresyon, karar verme ve konsantrasyon yetersizliği gibi durumlarla kendini gösteren psikolojik tepkiler, örgütün de verimliliğini etkileyebilecek düzeyde davranışsal stres belirtilerine sebep olmaktadır (Şahin, 2005; Mishal, 1994; Yalçın 1995).

Sağlık personelleri üzerinde yapılan bir araştırmada rol çatışması ile tükenmişlik duygusunun çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine neden olduğu, ayrıca alınan kararların niteliğini ve yaratıcılık özelliğini azaltabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Chang ve Hancock 2003; Bartram ve ark. 2004). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının benzer etkiler gösterdiği, rol belirsizliğinin sürekli olduğu durumlarda iş tatminsizliğinde ve değersizlik duygusunda artış, kendine güvende azalış yaşandığı yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Piyal ve ark 2002). Rollerde belirsizlik durumu ile ortaya çıkabilecek rol çatışması, iş tatminsizliği ve de performans seviyesi arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada ise, rol çatışması ile iş doyumunda negatif yönlü bir ilişki olabileceği sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir. Bunun yanında roller arası çatışma ile gerçekleştirilmesi beklenen rollere yönelik belirsizlik durumunun olması arasında pozitif yönlü bir ilişki olabileceği belirtilmiştir (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Male ve May (1998) ile Garrosa vd.'nin (2010) yapmış oldukları çalışmada ise rol belirsizliği olgusunun tükenmişliğin alt bileşenlerinden biri olan kişisel başarı üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse bireylerin üsteleneceği rollere ilişkin

belirsizliklerin ile bireylerin başarı düzeyini üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu yapılan çalışmaların bulgularında desteklenmektedir (Karacaoğlu ve Çetin, 2015).

### 3. Yöntem

Bu çalışmada ilk aşamada örgütsel adalet ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İkinci aşamada da örgütsel adalet ile bireysel yaratıcılık ilişkisinde rol belirsizliği ve rol çatışmasının düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda İstanbul'da iş yaşamlarına devam eden Bankacılık sektörü çalışanları üzerinden bir araştırma yapılmıştır. Araştırma veri toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada toplanan verilere güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki mevcut ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizleri uygulanmıştır. Araştırmanın amacına göre oluşturulmuş hipotezleri test edebilmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri ve düzenleyici regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca düzenleyici etkileri tespit etmek amacıyla grafikler incelenmiştir. Araştırmada test edilmeye çalışılan hipotezlere ilişkin model Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Çalışma Modeli

Kuramsal gerekçelerden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Dağıtım adaleti, bireysel yaratıcılık olgusunu pozitif yönde, anlamlı olarak etkiler

H<sub>2</sub>: Süreç adaleti, bireysel yaratıcılık olgusunu pozitif yönde, anlamlı olarak etkiler

H<sub>3</sub>: Etkileşimsel adalet, bireysel yaratıcılık olgusunu pozitif yönde, anlamlı olarak etkiler

H<sub>4</sub>: Dağıtım adaleti, bireysel yaratıcılık olgusunu pozitif yönde, anlamlı olarak etkilerken, roller arası çatışma ve rol belirsizliklerinin düzenleyici bir rolü vardır.

H<sub>5</sub>: Süreç adaleti, bireysel yaratıcılık olgusunu pozitif yönde, anlamlı olarak etkilerken, rol çatışması ve rol belirsizliklerinin düzenleyici bir rolü vardır

H<sub>6</sub>: Etkileşimsel adalet, bireysel yaratıcılık olgusunu pozitif yönde, anlamlı olarak etkilerken, rol çatışması ve rol belirsizliklerinin düzenleyici bir rolü vardır.

#### 3.1. Örneklem

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla bankacılık sektöründe bir araştırma yapılmıştır. Bankacılık sektörü rekabetçi bir sektör olmasının yanında mevzuat açısından karmaşık ve müşteri beklentilerinin yüksek olduğu bir sektördür. Kurum içi ve kurum dışı değişimlerin frekansı yüksektir, dinamik ve

karmaşık bir yapıya sahiptir. Sektörel dinamiklerden dolayı iş yaşamlarına devam eden çalışanlardan özgün çözümler ve yaratıcılık beklenebilmektedir.

Bankacılık sektörü çalışanları entelektüellik ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet konusunda hassas oldukları söylenebilir. Ayrıca mevzuatın karmaşıklığı ve dinamik iş çevresinin zaman zaman çalışanlarda rol çatışmasına neden olduğu ve rol belirsizliği yaşadıkları düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında veri elde edebilmek adına Ağustos-Ekim 2019 tarihleri arasında anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmanın ana örneklemini İstanbul ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Söz konusu ana örneklemini temsil etmek için kolayda örnekleme yöntemi yolu ile belirlenen toplam 600 kişiye online anket gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarından 422 tane geri dönüş sağlanabilmiştir. Verilerin eksik ve hatalı olması durumu göz önüne alınarak toplam 396 anket analiz için uygun bulunmuştur. Katılımcıların %40.9'u kadın, %59.01'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması incelendiğinde 33.05 yaş ortalamasına sahip oldukları ve iş tecrübeleri incelendiğinde 8.08 yıllık iş tecrübesine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.2. Araştırma Veri Toplama (Ölçek Formları) Araçları

#### 3.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek adına Moorman (1991) tarafından geliştirilen, örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu bu ölçeğin Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ülkemizde ölçeğin birçok sayıda Türkçe versiyonu bulunmaktadır ve farklı araştırmalarda da kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmada Çelik vd. (2014) tarafından kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Söz konusu ölçek içerisinde toplam 20 soru önermesi bulunmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği, alan yazına göre 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar orijinal çalışmada (5 Madde) dağıtım adaleti, (6 madde) süreç adaleti ve (9 madde) etkileşim adaleti şeklinde isimlendirilmiştir. Bu nedenle de çalışmamızda boyutlar orijinale sağdık kalınarak aynı isimler altında kullanılmıştır. Ölçek formunun cevaplandırılmasında yaygın olarak kullanılan beşli Likert ölçek değerlendirilmesi kullanılmıştır.

Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla dağıtım adaleti .91, süreç adaleti .85 ve etkileşim adaleti .92 olarak bulunmuştur (Niehoff ve Moorman, 1993). Tarafımızdan kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda ölçek boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları dağıtım adaleti .89, süreç adaleti .90 ve etkileşim adaleti için .96 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 faktörlü yapı doğrulanmıştır. (Chi-Square: 490.24, df=163, C/DF: 3.01, RMSEA: .071, CFI: .95, IFI:95, TLI: .94, GFI: .89, AGFI: .86).

#### 3.2.2. Yaratıcılık Ölçeği

Katılımcıların yaratıcılık düzeylerini ölçebilmek adına Shalley ve Perry-Smith (2001) tarafından geliştirilen yaratıcılık ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek daha sonra ve daha sonra Perry-Smith (2006) tarafından da düzenlenmiştir. Yaratıcılık ölçeği 5 soru önermesinden oluşmaktadır. Tek bir boyut olarak ele alınmaktadır. Ölçek formunun cevaplandırılmasında yine yaygın olarak kullanılan beşli Likert ölçek değerlendirilmesi kullanılmıştır.

Baron ve Tang (2009) çalışmalarında yaratıcılık ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısını .74 olarak bulmuşlardır. Tarafımızdan kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .80 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. (Chi-Square: 16.77, df=4, C/DF: 4.19, RMSEA: .071, CFI: .99, IFI:98, TLI: .96, GFI: .98, AGFI: .96).

### 3.2.3. Rol Belirsizlikleri ile Roller Arası Çatışma Ölçeği

Katılımcıların rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerini ölçebilmek adına Rizzo ve Lirtzman (1970) tarafından geliştirilmiş olan, Schuler vd. (1977) tarafından gözden geçirilen rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 14 soru önermesinden oluşmaktadır. 8 madde rol çatışmasına ilişkin olup, 6 madde ise rol belirsizliği düzeyini belirlemeye yöneliktir. Ölçek 7'li likert tipinde olup, “çok yanlış” ile “çok doğru” (3 ile +3) arasında puanlanmaktadır. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği'nin Türkiye'de geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Erigüç (1994) tarafından yapılmıştır. olup, Yıldırım (1996) tarafından da yapılan güvenilirlik analizi sonucunda da Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları rol belirsizliği için .72, rol çatışması içinse .81 olarak bulunmuştur. Tarafımızdan yapılan rol çatışmasına yönelik güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .73 bulunmuştur. Güvenilirliği düşüren 3 madde analiz dışında bırakılarak yeniden yapılmıştır. Ölçeğe yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek faktörlü yapı doğrulanmıştır. (Chi-Square: 12.45, df=5, C/DF: 2.49, RMSEA: .061, CFI: .98, IFI:97, TLI: .96, GFI: .99, AGFI: .95).

Rol belirsizliğine yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğe yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek faktörlü yapı doğrulanmıştır. (Chi-Square: 19.35, df=7, C/DF: 2.77, RMSEA: .063, CFI: .99, IFI:99, TLI: .97, GFI: .98, AGFI: .95).

## 4. Bulgular

Araştırma kapsamı içinde yer alan değişkenler arasında ilişki olup olmadığının tespitine yönelik olarak değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Korelasyon analizi sonucunda (Tablo 1.) örgütsel adalet boyutları ile yaratıcılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olabileceği yönünde sonuca ulaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutları ile rol çatışması arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler olabileceği bulgusu elde edilmiştir. Bunun yanında rol belirsizliği ile örgütsel adalet ve yaratıcılık arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 1. Korelasyon Analizleri**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaratıcılık (YAR)	1							
2. Dağıtım Adaleti (DA)	.12*	1						
3. Süreç Adaleti (SA)	.22**	.54**	1					
4. Etkileşim Adaleti (EA)	.20**	.56**	.68**	1				
5. Rol Çatışması (RB)	.00	-.45**	-.29**	-.38**	1			
6. Rol Belirsizliği (RC)	-.27**	-.46**	-.51**	-.57**	.29**	1		
7. Cinsiyet	.08	.09	-.06	-.01	-.01	.06	1	
8. Yaş	.20**	.09	.24**	.14**	-.10	-.14**	-.02	1

Araştırmanın hipotezleri iki farklı analiz yöntemi ile incelenmiştir. İlk analizlerle örgütsel adalet boyutlarının yaratıcılık üzerinde etkileri hiyerarşik regresyon analizleri ile incelemiş ve hipotezler (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub>) test edilmiştir. İkinci analizlerde ise



düzenleyici etkiler belirlemek amacıyla düzenleyici regresyon analizleri yapılarak düzenleyici hipotezler ( $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_6$ ) test edilmiştir.

Dağıtım adaletinin yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi Tablo 2.'de görülmektedir. İlk aşamada kontrol değişkenleri cinsiyet ve yaşın yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Model anlamlıdır ( $R^2 = .04$ ; F değeri = 9.76;  $p > .001$ ). Yaş yaratıcılığı etkilemektedir ( $\beta = .20$ ,  $p > .001$ ). Katılımcıların yaşları arttıkça yaratıcılık düzeyleri artmaktadır.

İkinci aşamada modele Dağıtım Adaleti dahil edilmiştir. Model anlamlıdır ( $R^2 = .05$ ; F değeri = 7.85;  $p > .001$ ). Yaş, yaratıcılığı ikinci aşamada da etkilemektedir ( $\beta = .19$ ,  $p > .001$ ). Dağıtım adaleti ile yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $\beta = .10$ ,  $p > .05$ ). bu sonuçlar doğrultusunda  $H_1$  hipotezi **Kabul** edilmiştir.

**Tablo 2. Dağıtım Adaletinin Yaratıcılık Üzerinde Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Cinsiyet	.09	1.79	.08	1.60
Yaş	.20***	4.07	.19***	3.89
Dağıtım Adaleti			.10*	1.97
$R^2$	.05		.06	
Düz. $R^2$	.04		.05	
F	9.76***		7.85***	

\* $p < 0.05$ . \*\* $p < 0.01$ . \*\*\* $p < 0.001$

Süreç adaletinin yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi Tablo 3.'de görülmektedir. İkinci aşamada Süreç Adaleti modele dahil edilmiştir. Model anlamlıdır ( $R^2 = .07$ ; F değeri = 11.67;  $p > .001$ ). Süreç adaleti ile yaratıcılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = .19$ ,  $p > .001$ ). Bu sonuç doğrultusunda  $H_2$  hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu aşamada cinsiyet ve yaş değişkenlerinin yaratıcılığı etkilediği gözlemlenmiştir ( $\beta = .10$ ,  $p > .05$  ve  $\beta = .16$ ,  $p > .01$ ).

**Tablo 3. Süreç Adaletinin Yaratıcılık Üzerinde Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Cinsiyet	.09	1.79	.10*	2.03
Yaş	.20***	4.07	.16**	3.12
Süreç Adaleti			.19***	3.85
$R^2$	.05		.08	
Düz. $R^2$	.04		.07	
F	9.76***		11.67***	

\* $p < 0.05$ . \*\* $p < 0.01$ . \*\*\* $p < 0.001$

Etkileşim adaletinin yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi Tablo 4.'de görülmektedir. İkinci aşamada Etkileşim Adaleti modele dahil edilmiştir. Model anlamlıdır ( $R^2 = .07$ ; F değeri = 11.24;  $p > .001$ ). Etkileşim adaleti ile yaratıcılık arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = .18$ ,  $p > .001$ ). Bu sonuç ışığında  $H_3$  hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu aşamada yaş değişkeninin de yaratıcılığı etkilediği gözlemlenmiştir ( $\beta = .18$ ,  $p > .001$ ).

**Tablo 4. Etkileşim Adaletinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Cinsiyet	.09	1.79	.09	1.81
Yaş	.20***	4.07	.18**	3.59
Etkileşim Adaleti			.18***	3.69
$R^2$	.05		.08	
Düz. $R^2$	.04		.07	
F	9.76***		11.24***	

\*p< 0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001

Analizlerin ikinci aşamasında örgütsel adalet boyutları ile yaratıcılık ilişkisinde rol belirsizliği ve rol çatışmasının düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmış ve hipotezler ( $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_6$ ) test edilmiştir. Bu amaçla ilk aşamada düzenleyici regresyon analizleri (SPSS programında Hayes Process Macro kullanılarak) yapılmış, ikinci aşamada da değişkenlerin eğim grafikleri incelenmiştir.

$H_4$  hipotezini test etmek amacıyla dağıtım adaleti, rol belirsizliği, rol çatışması ve etkileşim terimlerinin yaratıcılık üzerindeki etkileri düzenleyici regresyon analizi ile incelenmiştir. Etkileşim terimlerinin modele katkıları Tablo 5.'de görülmektedir. Rol çatışmasının (RC x DA) modele anlamı katkısı yokken, rol belirsizliğinin (RB x DA) bulunmaktadır. Bunun yanında hem rol belirsizliği hem de rol çatışmasının (RC x RB x DA) birlikte modele anlamlı katkıları olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Etkileşim Terimlerinin Modele Katkıları**

Etkileşim	$R^2$ Değişim	F	p
RC x DA	.00	.22	.645
RB x DA	.04	18.96	.000
RC x RB x DA	.04	9.95	.000

Tablo 6.'da düzenleyici regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Modelde dağıtım adaletinin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Rol çatışmasının ( $\beta = .09$ ,  $p>.121$ ) ve rol çatışmasına ilişkin etkileşim teriminin (RC x DA) ( $\beta = .02$ ,  $p>.646$ ) anlamlı etkileri gözlemlenmemiştir. Rol belirsizliği ( $\beta = -.37$ ,  $p>.000$ ) ve rol belirsizliğine ilişkin etkileşimin (RB x DA) ( $\beta = -.21$ ,  $p>.000$ ) ise yaratıcılık üzerinde anlamlı etkileri bulunmaktadır.

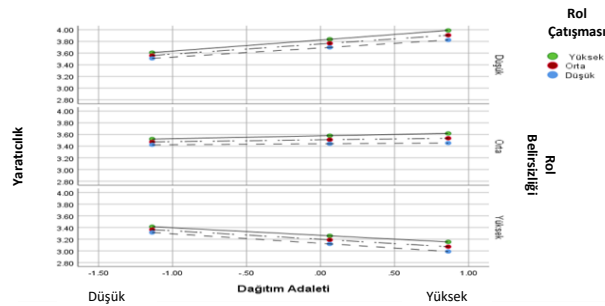
**Tablo 6. Dağıtım Adaletinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	$\beta$	SE	t	p
Dağıtım Adaleti	.02	.05	.34	.733
Rol Çatışması	.09	.05	1.55	.121
RC X DA	.02	.05	.46	.646
Rol Belirsizliği	-.37	.06	-6.03	.000
RB X DA	-.21	.05	-4.35	.000
	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	.35	.12	11.09	.000

Dağıtım adaleti-yaratıcılık ilişkisindeki etkileşim terimlerinin düzenleyici rollerinin anlamlı olup olmadığı grafiklerle incelenmiştir. Rol çatışmasına ilişkin etkileşimin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı regresyon analizinde tespit edilmiştir. Grafik 1.'deki eğimlerde de gerek düşük, gerek orta ve gerekse yüksek düzeydeki rol çatışmasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmayacağı sonucuna ulaşıldığını söylemek mümkündür.

İkinci düzenleyici değişken olarak modele dahil edilen rol belirsizliğine ilişkin etkileşim teriminin dağıtım adaleti-yaratıcılık ilişkisinde düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Rol belirsizliği düşük olduğunda dağıtım adaleti-yaratıcılık ilişkisinde anlamlı bir artış gözlemlenmektedir. Bunun yanında rol belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda da dağıtım adaleti-yaratıcılık ilişkisinde anlamlı bir düşüş olduğu görülmektedir. Orta düzey rol belirsizliğinde anlamlı eğim değişimi tespit edilememiştir.

Üçüncü ve son aşamada her iki düzenleyici değişkenin birlikte etkileşimleri incelenmiştir. Analiz sonuçları (Tablo 5.) her iki etkileşimin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Grafik 1'de görüldüğü gibi düşük, orta ve yüksek rol belirsizliğinde rol çatışmasında (düşük, orta ve yüksek) eğim değişimlerinde herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir. Her iki değişkeninin etkileşiminde sadece rol belirsizliğinin rolünün bulunduğu değerlendirilmiştir. Analizler ve değerlendirmeler doğrultusunda **H<sub>4</sub> hipotezi kısmen** kabul edilmiştir. Rol çatışmasının dağıtım adaleti-yaratıcılık ilişkisinde düzenleyici rolü bulunmamakta olup, rol belirsizliğinin vardır. Rol belirsizliği düşükken dağıtım adaletinin yaratıcılık ilişkisinin etkisi artmakta, bununla birlikte rol belirsizliği yüksekken bu etki azalmaktadır.



**Grafik 1. Dağıtım Adaletinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğini Düzenleyici Rolüne İlişkin Grafik**

H<sub>5</sub> hipotezini test etmek amacıyla süreç adaleti-yaratıcılık ilişkisinde rol çatışması ve rol belirsizliğini düzenleyici rollerine ilişkin analizler yapılmıştır. Etkileşim

terimlerinin modele katkıları Tablo 7.'de görülmektedir. Rol çatışmasının (RC x SA) modele anlamlı katkısı yokken, rol belirsizliğinin (RB x SA) bulunmaktadır. Bunun yanında hem rol çatışması hem de rol belirsizliğinin (RC x RB x SA) birlikte modele anlamlı katkıları bulunmaktadır.

**Tablo 7. Etkileşim Terimlerinin Modele Katkıları**

Etkileşim	$R^2$ Değişim	F	p
RC x SA	.00	.43	.51
RB x SA	.03	14.96	.000
RC x RB x DA	.04	9.58	.000

Tablo 8.'de düzenleyici regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Modelde süreç adaletinin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Rol çatışmasının ( $\beta = .10$ ,  $p > .041$ ) anlamlı bir etkisi varken, rol çatışmasına ilişkin etkileşim teriminin (RC x SA) ( $\beta = .02$ ,  $p > .513$ ) anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Rol belirsizliği ( $\beta = -.32$ ,  $p > .000$ ) ve rol belirsizliğine ilişkin etkileşimin teriminin (RB x DA) ( $\beta = -.20$ ,  $p > .001$ ) ise yaratıcılık üzerinde anlamlı etkileri bulunmaktadır.

**Tablo 8. Süreç Adaletinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Düzenleyici Regresyon Analizi Bulguları**

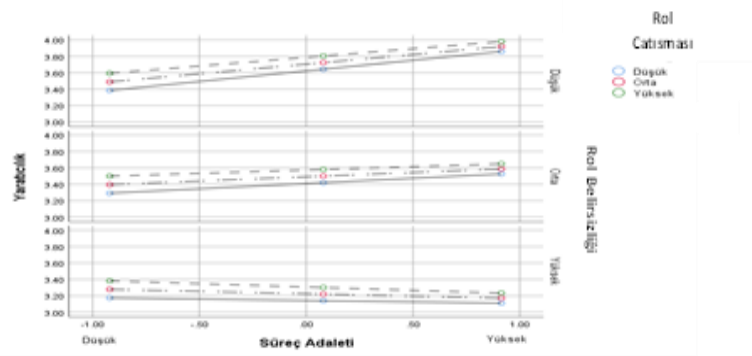
Değişkenler	$\beta$	SE	t	p
Süreç Adaleti	.09	.05	1.80	.072
Rol Çatışması	.10	.05	2.04	.041
RC X DA	.02	.04	-.06	.513
Rol Belirsizliği	-.32	.06	-4.98	.000
RB X DA	-.20	.05	-3.83	.001
	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>p</i>
	.37	.13	12.14	.000

Süreç adaleti-yaratıcılık ilişkisindeki etkileşim terimlerinin düzenleyici rollerinin anlamlı olup olmadığı grafiklerle incelenmiştir. Rol çatışmasına ilişkin etkileşimin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı regresyon analizinde tespit edilmişti. Grafik 2.'deki eğimlerde de gerek düşük, gerek orta ve gerekse yüksek düzeydeki rol çatışmasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşıldığını ifade etmek mümkündür.

İkinci düzenleyici değişken olarak modele dâhil edilen rol belirsizliğine ilişkin etkileşim teriminin süreç adaleti-yaratıcılık ilişkisinde düzenleyici rolünün olduğu belirlenmişti. Rol belirsizliği düşük ve orta düzey olduğunda süreç adaleti-yaratıcılık ilişkisinde anlamlı bir artış gözlemlenmektedir. Bunun yanında rol belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda da süreç adaleti-yaratıcılık ilişkisinde anlamlı bir düşüş olduğu görülmektedir.

Üçüncü ve son aşamada her iki düzenleyici değişkenin birlikte etkileşimleri incelenmiştir. Analiz sonuçları (Tablo 7.) her iki etkileşimin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Grafik 2.'de görüldüğü gibi düşük, orta ve yüksek rol belirsizliğindeki rol çatışması (düşük, orta ve yüksek) eğim değişimlerinde herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir. Her iki değişkeninin etkileşiminde rol belirsizliğinin rolünün bulunduğu değerlendirilmiştir. Analizler ve değerlendirmeler doğrultusunda **H<sub>3</sub> hipotezi kısmen** kabul edilmiştir. Rol çatışmasının süreç adaleti-yaratıcılık ilişkisinde düzenleyici rolü bulunmamakta olup, rol belirsizliğinin vardır.

Rol belirsizliği düşük ve orta düzeydeyken süreç adaletinin yaratıcılık ilişkisindeki etkisi artmakta, bununla birlikte rol belirsizliği yüksekken bu etki azalmaktadır.



**Grafik 2. Süreç Adaletinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğini Düzenleyici Rolüne Yönelik Grafik**

$H_6$  hipotezini test etmek amacıyla etkileşim adaleti, rol belirsizliği, rol çatışması ve etkileşim terimlerinin yaratıcılıkla üzerindeki etkileri düzenleyici regresyon analizi ile incelenmiştir. Etkileşim terimlerinin modele katkıları Tablo 9.'da görülmektedir. Rol çatışmasının (RC x EA) modele anlamlı katkısı yokken, rol belirsizliğinin (RB x EA) bulunmaktadır. Bunun yanında hem rol çatışması hem de rol belirsizliği (RC x RB x EA) birlikte modele anlamlı katkıları bulunmaktadır.

**Tablo 9. Etkileşim Terimlerinin Modele Katkıları (Etkileşim Adaleti)**

Etkileşim	$R^2$ Değişim	F	p
RC x EA	.00	.16	.686
RB x EA	.03	12.96	.000
RC x RB x EA	.03	6.71	.001

Tablo 10.'da düzenleyici regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Modelde etkileşim adaletinin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Rol çatışması ( $\beta = .09$ ,  $p > .012$ ) anlamlı bir etkiye sahipken, rol çatışmasına ilişkin etkileşim teriminin (RC x EA) ( $\beta = .02$ ,  $p > .686$ ) anlamlı etkileri gözlemlenmemiştir. Rol belirsizliği ( $\beta = -.34$ ,  $p > .000$ ) ve rol belirsizliğine ilişkin etkileşim teriminin (RB x EA) ( $\beta = -.17$ ,  $p > .000$ ) ise yaratıcılık üzerinde anlamlı etkileri bulunmaktadır.

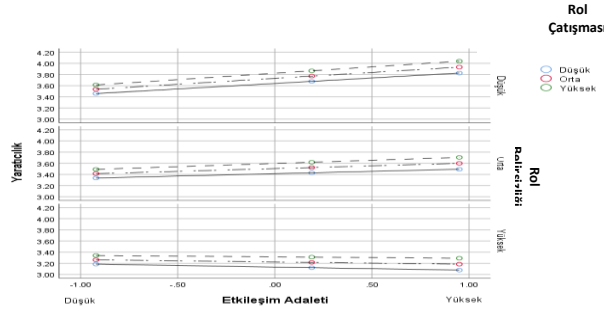
**Tablo 10. Etkileşim Adaletinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Düzenleyici Regresyon Analizi Bulguları**

Değişkenler	$\beta$	SE	t	p
Etkileşim Adaleti	.09	.05	1.63	.100
Rol Çatışması	.09	.05	2.19	.012
RC X DA	.02	.05	.40	.686
Rol Belirsizliği	-.34	.07	-4.90	.000
RB X DA	-.17	.05	-3.60	.000
	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	.34	.12	10.32	.000

Etkileşim adaleti-yaratıcılık ilişkisindeki etkileşim terimlerinin düzenleyici rollerinin anlamlı olup olmadığı grafiklerle incelenmiştir. Rol çatışmasına ilişkin etkileşimin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı regresyon analizinde tespit edilmişti. Grafik 3.'deki eğimlerde de gerek düşük gerek orta ve gerekse yüksek düzeydeki rol çatışmasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşıldığını söylemek mümkündür.

İkinci düzenleyici değişken olarak modele dahil edilen rol belirsizliğine ilişkin etkileşim teriminin süreç adaleti-yaratıcılık ilişkisinde düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Rol belirsizliği düşük ve orta düzey olduğunda etkileşim adaleti-yaratıcılık ilişkisinde anlamlı bir artış gözlemlenmektedir. Bunun yanında rol belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda da etkileşim adaleti-yaratıcılık ilişkisinde anlamlı bir düşüş olduğu görülmektedir.

Üçüncü ve son aşamada her iki düzenleyici değişkenin birlikte etkileşimleri incelenmiştir. Analiz sonuçları (Tablo 9.) her iki etkileşimin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Grafik 3.'de görüldüğü gibi düşük, orta ve yüksek rol belirsizliğindeki rol çatışması (düşük, orta ve yüksek) eğim değişimlerinde herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir. Her iki değişkeninin etkileşiminde rol belirsizliğinin rolünün bulunduğu değerlendirilmiştir. Analizler ve değerlendirmeler doğrultusunda **H<sub>6</sub> hipotezi kısmen** kabul edilmiştir. Rol çatışmasının etkileşim adaleti-yaratıcılık ilişkisinde düzenleyici rolü bulunmamakta olup, rol belirsizliğinin vardır. Rol belirsizliği düşük ve orta düzeydeyken etkileşim adaleti-yaratıcılık arasındaki ilişkiyi artırmakta, bununla birlikte rol belirsizliği yüksekken azaltmaktadır.



**Grafik 3. Etkileşim Adaletinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Grafik**

## 5. Sonuç

Bu araştırma çalışmasında örgütsel adalet ile yaratıcılık olgusu arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu bu değişkenler arasındaki ilişkide rol çatışması ve rol belirsizliğinin de düzenleyici rolü olup olmadığı belirlemeye çalışılmıştır. Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişkiler, literatür taraması ile araştırılmış ve bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma ile incelenmiştir.

Araştırmada ilk aşamada örgütsel adaletin alt bileşenleri olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin, iş görenlerin yaratıcılıklarını nasıl etkiledikleri incelenmiştir. Araştırma sonuçları dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutlarının çalışanların bireysel yaratıcılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların örgütsel adaleti yüksek düzeyde algılamaları bireysel yaratıcılıklarını olumlu olarak etkilemektedir.

Örgütler ve çalışanlar açısından önemli bir kavram olan örgütsel adalet, iş görenlerin yöneticileriyle uyumlu ilişkiler geliştirmelerini desteklerken iş performanslarının yükselmesine destek olmaktadır. Bunun yanında adaletsiz tutum ve algılamalar karşısında iş görenlerin geliştirdikleri negatif davranışlar da olumlu tavır ve duyguları dolayısıyla iş performansını da olumsuz olarak etkileyebilir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel adalet bağlamındaki yaklaşımlarının iş görenlerin tutum ve davranışları olumlu etkilerken hem bireysel hem de örgütsel yaratıcılığa destek vereceği söylenebilir.

Örgütsel adaletin etkileşim, dağıtım ve süreç adaleti olmak üzere birbirinden farklı üç boyutunun çalışanlar üzerindeki etkileri örgütsel bağlamda çeşitli davranışlarla sonuçlanmaktadır. Özellikle örgütsel adaletin sosyal boyutunu oluşturan etkileşim adaleti, yöneticilerle çalışanların kişilerarası tutum ve davranışları sonucunda gelişmektedir (Yüksekbilgili vd. 2015: 46). Yöneticiler iş ortamındaki örgüt iklimi ve buna bağlı uygulamalar ile yaratıcılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilirler. Nitekim yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların bireysel yaratıcılıklarını destekleyen bir örgütsel iklimin ortaya çıkmasında katkı sağlayabilecektir (Çekmecelioğlu, 2005). Bu açıdan örgütsel uygulamaların kişiler arası ilişkilerini konu alan etkileşim adaleti, kişilerarası duyarlılık ve sosyal sorumluluk ile ilgili olarak örgütlerin başarısı ve devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır (Zengin ve Kaygın, 2016). Araştırma sonuçlarında da etkileşim adaletinin bireysel yaratıcılığı artırdığı görülmüştür.

Örgüt içinde açığa çıkarılan bireysel yaratıcılık potansiyelinin, etkin kullanılarak kurumsal amaçlara hizmet edebilmesi için organize edilerek yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda özellikle dağıtım adaleti boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir. Örgüt içerisinde yaratıcı süreç olarak gelişim faktörlerinin özendirilmesi, çalışanların desteklenip yönlendirilmesi ve bütünleşik bir ödül ve takdir sisteminin bir arada bulunması da gerekmektedir (Karakuş, 2018). Dağıtım adaleti ile iş görenlerin kendilerine tanınan adil hak ve yaklaşımlarla kendilerinin örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini sağlanabilmektedir. Araştırma sonuçları göre, dağıtım adaletinin bireysel yaratıcılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemesi de literatür ile uyumludur.

Örgütlerde yaratıcılık olgusunun doğru yönetebilmesi, yaratıcılığın öneminin farkına varıldığı bir liderlik tarzının sergilenmesi ile mümkün olabilecektir. Bireysel yaratıcılığın önemiyle birlikte kurum içerisinde çalışanın yaratıcılığını ortaya çıkaracak iklim ve koşulların oluşturulmasının önemi vurgulanmaktadır (Coade,

2002). Örgütsel yaratıcılığı doğru yöneterek geliştirmenin etkin yollarından biri uygun organizasyon yapısının ve iş tanımlarının geliştirilmesidir (Marşap, 1999). Örgütlerde bireysel yaratıcılığın desteklenerek yaygınlaştırılmasında; organizasyonun yapısı, liderlik yaklaşımları, örgüt kültürü, kaynaklar ve yetenekler, uygun çalışma ortamı, fikir özgürlüğü ve katılımı, bireylerin adil, açık ve güven temelli iletişim ortamında fikir üretmeye teşvik edilmesi gibi konular büyük önem arz etmektedir (Karakuş, 2018). Bu bağlamda süreç adaletinin iş görenler açısından yaratıcılığı destekleyebileceği ifade edilebilir. Yapılan araştırmada da benzer sonuçlar bulunduğu, süreç adaletinin iş gören yaratıcılığını olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Literatürün de bu sonuçları desteklediği görülmektedir.

Çalışmada örgütsel adaletin; etkileşim, dağıtım ve işlem adaleti boyutlarının yaratıcılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında bu ilişkiler üzerinde rol çatışması ve belirsizliğinin düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Rol çatışmasının, dağıtım adaleti ile yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün bulunmadığı, rol belirsizliğinin ise bu ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğu görülmektedir.

Araştırmada yapılan analizler ve değerlendirmeler sonucunda, rol belirsizliğinin düzenleyici bir rolünün olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliği düşük ve orta düzeydeyken süreç ve etkileşim adaletinin yaratıcılık ile ilişkisinde etkisi artmakta, bununla birlikte rol belirsizliği yüksekken bu etki azalmaktadır. Bunun yanında rol belirsizliği düşükken dağıtım adaletinin yaratıcılık ilişkisinde anlamlı bir artış, yüksekken anlamlı bir düşüş olduğu görülmektedir. Orta düzey rol belirsizliğinde ise dağıtım adaleti yaratıcılık ilişkisinde anlamlı bir değişim tespit edilememiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet boyutları ile yaratıcılık ilişkisinde rol belirsizliğinin düzenleyici rolünün bulunduğu fakat rol çatışmasının düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Rol belirsizliği, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz olarak etkileyen konulardan birisidir. Örgütlerde iş görenlerin rol beklentilerine ilişkin belirsizlik yaşamaları, karar vermede tereddüt yaşamalarına ve deneme yanılma süreciyle beklentilerini karşılamak zorunda kalmalarına neden olabilmektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Dolayısıyla üstlendikleri rollerden memnun olmayan çalışanların yaşamak zorunda kaldıkları kaygılar, gerçeklik algısının bozulmasına, konsantre olamamasına ve düşük performans göstermesine, verimsiz çalışmasına yol açmaktadır (Fisher, 2001; Yeşiltaş, 2021; Viator, 2001; Jaffe, Trajtenberg ve Fogarty, 2000). Çalışanın rol belirsizliği ve çatışmasına bağlı olarak yaşadığı gerilim ve iş stresi, endişenin ve tükenmişlik duygularının artmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla rol belirsizliğinin yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkilerinin araştırma ile sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür.

İki düzenleyici değişken olan rol belirsizliği ve rol çatışmasının birlikte etkileri beklenirken sadece rol belirsizliğinin düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Rol belirsizliği örgüt içinde görevlerin tanımlanmadığı ve bireylerden neler beklendiğinin net olarak açıklanmaması ile ilişkilidir. Dolayısıyla kurumsal nedenlerin ağırlığı fazladır ve çalışanların örgütsel adaleti algısını doğrudan etkileyebilecek bir konudur. Bu nedenle örgütsel adaletin yüksek algılanmasında çalışanlardaki rol belirsizliğinin azaltılmasının önemli olduğu söylenebilir.

Bunun yanında rol çatışmasının düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Rol çatışmasının kurumsal faktörleri yanında bireysel faktörleri de bulunmaktadır. Bu



kapsamda bireyler, rol çatışmasını başta kişilik, duygusal zeka vb. farklı bireysel faktörlerden dolayı yaşayabilirler. Rol çatışmasını bireyinden kendisinde de kaynaklanabilir. Öznel yanının ağırlıklı olması nedeniyle, örgütsel adalet algısı ile ilişkisi ile ortaya çıkmamış olabilir.

Bunun yanında araştırmada, örgütsel adaletin dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olarak adlandırılan alt boyutları ile yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı yanında cinsiyet ve yaş değişkenlerinin yaratıcılığı etkilediği, katılımcıların yaşları arttıkça yaratıcılık düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Çalışma özgün bulguları yanı sıra birtakım kısıtlara sahiptir. İlk olarak araştırma bankacılık sektörü çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın farklı sektörlerde ve örgütlerde yapılması daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabilir. Bunun yanında daha büyük örneklerle gerçekleştirilmesi genelleme açısından destek sağlayabilir.

### Referanslar

- Acaray, A. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 197-214 . DOI: 10.18092/ulikidince.510485
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September/October, 77-87.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1169-1184.
- Arslan, S. ve Üngüren, E. (2017). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi'nde bir araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi ÇYYD*, 26(4), 43-84.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Balcı, A. (2000). *Öğretim elemanlarının iş stresi, kuram ve uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baron, R. A., and Tang, J. (2009). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism, *Journal of Business Venturing*, 12.
- Bartram, J., Joiner, T. A. and Stanton, P. (2004). Factors affecting the job stress of Australian nurses: implications for recruitment and retention. *Contemporary Nurse*, 17(3), 293-304.
- Basım, H. N., Şeşen, H. ve Erkenekli, M. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Bernardin, H. J. (2010). *Human resource management: An experiential approach* (5th Edition). New York: The McGraw-Hill Companies Inc.

- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. and Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: a study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 303-326.
- Byron, K., Khazanchi, S., and Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 201–212. <https://doi.org/10.1037/a0017868>
- Chang E, Hancock K (2003). Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia. *Nursing and Health Sciences*, 5(1), 155-163.
- Clark, K., and James, K. (1999). Justice and positive and negative creativity. *Creativity Research Journal*, 12, 311-320. doi:10.1207/s15326934crj1204\_9
- Coade, N. (2002). *Her koşulda yaratıcı olmak- işletmenizde yaratıcılığı ve yeniliği nasıl teşvik edebilirsiniz?* (Çev. A. E. Savran). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E, Wesson, M. J., Porter, C. O., and Yee, Ng K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity: The Psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial.
- Çekmecelioglu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 16(4), 559-587,
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, M. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management* (9th Edition). Canada: South-Western Cengage Learning.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demirhan, A. ve Güler, G. E. (2019). Bilişim teknolojileri ve örgütsel yaratıcılık algısı: Bir derleme çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(38), 381-393, DOI: <http://dx.doi.org/10.16990/SOBIDER.5047>.
- Erigüç, K. G. (1994). *Hastanelerde personelin işle ilgili tutumları – personel devri – Ankara ili örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fisher, RT (2001). Role stress, the type a behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 143-170.
- Fox, S., Spector, P. E., and Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>

- Garrosa E, Moreno-Jimenez B, Liang Y and Gonzalez JL (2010). The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study. *International Journal of Nursing Studies*. 45(3), 418-427.
- Gilliland, S. and Chan D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, ve C. Viswesvaran (Eds.), in *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (pp. 143–165). Sage Publications, Inc.
- Gökçe, O ve Şahin, A (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6, 133-156.
- Greenberg J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: the dynamics of fairness in the workplace. S. Zedeck (Ed.), in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, (pp. 271–327). Washington, DC: American Psychological Association.
- Gregson, T., and Wendell, J. (1994). Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: a latent variable. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(2), 106–113. <https://doi.org/10.19030/jabr.v10i2.5944>
- Gün, F. and Baskan, G. A. (2017). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 361-379.
- Helvacı, M.A. (2010). Örgütsel sinizm. H. B. Memduhoğlu, ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde* (384-396, ss.). Ankara: Pegem Akademi.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149-171.
- Jaffe, AB, Trajtenberg, M. and Fogarty, MS (2000). Knowledge spillovers and patent citations: Evidence from a survey of inventors. *American Economic Review*, 90(2), 215-218.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. and Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley ve Sons.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: Afad örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 46-69.
- Karakuş, G. (2018). Örgütsel yaratıcılığı arttırmak için öneri geliştirme sistemi: atıştırmalık üretim sektöründe bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1),254–274.
- Katı, Y. (2020). *Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliği ve kuşak farklılıklarının etkisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaufmann, G. (2003). Expanding the mood-creativity equation. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 131–135. [https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ152ve3\\_03](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ152ve3_03)
- Kılıç, S. ve Toker, K. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Yasar University*, 15(58), 288-303.

- Male, D. and May, D. (1998). Stress and health, workload and burnout in learning support coordinators in colleges of further education. *Support for Learning*, 13(3), 134-138.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü Kitapları.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers, *BMC Psychology*, 8(19). <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- Mishal A. Ö. (1994). *Hemşirelerin rol çatışmasını belirleyen örgütsel etmenler üzerine sektörel bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Mohamed, S. A. (2014). The relationship between organizational justice and quality performance among healthcare workers: A pilot study. *Hindawi Publishing Corporation The Scientific World Journal*. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/757425>
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9th Edition). China: South-Western Cengage Learning.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work* (6th ed.). Belmont: Wadsworth.
- Nafei, W. A., and Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12). 131-147.
- Niehoff, R. T. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-55.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Pisanu, F. and Menapace, P. (2014). Creativity ve innovation: Four key issues from a literature review. *Creative Education*, 5, 145-154. DOI: 10.4236/ce.2014.53023.
- Rıza, E. T. (2000). Çocuklarda ve yetişkinlerde yaratıcılık nasıl uyarılır?, *Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Ekim/Aralık 68*, 5-12.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context and self-perceptions of employee creativity: Evidence from egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59, 233-241.
- Rizzo, J. R., House, R. J. and Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A Psychotherapists view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Runco, M. A., and Pritzker, S. R. (1999). Encyclopedia of creativity. Academic Press.
- Sahin, H. (2005). Örgütsel stres. *Madencilik Bülteni*, 72, 54-56.
- San, İ. (1979). *Sanatsal yaratma ve çocukta yaratıcılık*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J., and Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior ve Human Performance*, 20(1), 111-128.

- Schwarz, N., and Clore, G. L. (2003). Mood as information: 20 years later. *Psychological Inquiry*, 14(3-4), 296-303. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1403ve4\\_20](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1403ve4_20)
- Shalley, C. E. and Gilson, L. L. (2004), What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Tubre, T. C. and 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(1), 155-169.
- Tunçay, S. S. ve Çıraklar, N. H. (2020). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin işyeri mağduriyeti üzerine etkisi: olumsuz duygulanımın düzenleyici rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, Special Issue on Business and Operations Research*, 219-237.
- Üstündağ, T. (2020). *Yaratıcılığa yolculuk* (8. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Viator, RE (2001). The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 26(1), 73-93.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A. and Ford, N. M. (1975), Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *The Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.
- Weiss, H. M., Suckow, K., and Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786>
- Wu, M., Sun, X., Zhang, D. and Wang, C. (2016). Moderated mediation model of relationship between perceived organizational justice and counterproductive work behavior. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 64-81.
- Yalçın, M (1995). *Rol çatışması-rol belirsizliği ve stres arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, G. I. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yeşiltaş, M. D. (2021). İş becerikliliğinin iş- aile yaşam çatışması ile ilişkisinde rol belirsizliğinin rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 206-219. DOI: 10.35379/cusosbil.845393
- Yıldırım F (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. ve İraz, R. (2013). Örgütsel yaratıcılık kültürü bağlamında çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumlarının değerlendirilmesi: Konya ili devlet ve katılım bankaları örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*. DOI: 10.9761/JASSS1348
- Yüksekbilgili, Z., Çöpoğlu, M. ve Gür, O., (2015). Örgütsel adalet: bir büyükşehir belediyesinde araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 45-53

- Zengin, Y. ve Kaygın, E., (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 391-415.
- Zhou, Y., Zeng, W., Hu, Y., Xi, Y. and Tan, L. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese middle-level cadres. *Chinese Studies*, 3, 8-11. DOI: 10.4236/chnstd.2014.31003.