

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI



HAKÇALIK DUYARLILIĞI AÇISINDAN ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE
ÖRGÜTSEL MİSİLLEME DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NAZIM ŞEN

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi SEÇİL KESKİN

BOLU, HAZİRAN - 2022

KABUL VE ONAY SAYFASI

Nazım ŞEN tarafından hazırlanan “HAKÇALIK DUYARLILIĞI AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL MİSİLLEME DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Psikoloji Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir.
3/06/2022

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Seçil KESKİN
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Hande TASA
İstanbul Aydın Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin 22/04/2022 tarihinde Turnitin adlı intihal tespit programından enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 20 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan Protokol No. 2021/354 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
NAZIM ŞEN

ÖZET

**HAKÇALIK DUYARLILIĞI AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL MISİLLEME
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER
YÜKSEK LİSANS TEZİ
NAZİM ŞEN
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
(TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ SEÇİL KESKİN)**

**BOLU, HAZİRAN - 2022
XIII + 113 Sayfa**

Bu araştırmanın amacı, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolünü ele almaktır. Hizmet sektörü bünyesinde çalışan beyaz yakalı 253 kadın ve 272 erkek katılımcı araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Kartopu örnekleme metodu kullanılarak yüz yüze anket tekniği ile katılımcılara ulaşılmıştır. Veri toplama sürecinde Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği, Örgütsel Misilleme Davranışları Ölçeği ve Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde değişkenler arası korelasyon analizi, demografik özellikler açısından cinsiyet ve çalışılan sektöre göre bağımsız gruplar için t-test, eğitim düzeylerine göre varyans analizi, değişkenlerin hakçalık duyarlılığı açısından değerlendirilmesi amacıyla düzenleyici analiz uygulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve hakçalık duyarlılığı arasında pozitif, örgütsel misilleme davranışları ile negatif ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel misilleme davranışları ve hakçalık duyarlılığı değişkenlerinin cinsiyet ve çalışılan sektör açısından da farklılaştığı görülmektedir. İşlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışlarının azaldığı görülmektedir. Öte yandan işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışları da artmaktadır. Son olarak örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü görülmektedir. Araştırma; örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel misilleme davranışı ve hakçalık duyarlılığının bir arada çalışılması açısından literatürde ilk olma özelliği taşımaktadır. Bulgular literatüre bağlı olarak tartışılmış ve gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

ANAHTAR KELİMELELER: Örgütsel adalet algısı, Örgütsel vatandaşlık davranışları, Örgütsel misilleme davranışları, Hakçalık duyarlılığı

ABSTRACT

THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND ORGANIZATIONAL RETALIATORY BEHAVIOR IN TERMS OF EQUITY SENSITIVITY

MSC THESIS

NAZIM ŞEN

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

(SUPERVISOR: ASSIST. PROF. DR. SEÇİL KESKİN)

BOLU, JUNE 2022

XIII + 113 Pages

The aim of this research is to discuss the moderator role of equity sensitivity in the relationship between organizational justice perception, organizational citizenship and organizational retaliation behaviors. White collar working in the service sector, 253 female and 272 male participants constitute the sample of the study. Participants were reached by face-to-face survey technique using snowball sampling method. Personal information form, Organizational Justice Perception Scale, Organizational Citizenship Behaviors Scale, Organizational Retaliation Behaviors Scale and Equity Sensitivity Scale were used in the data collection process. In the analysis of the data, correlation analysis between variables, t-test for independent groups according to gender and sector in terms of demographic characteristics, analysis of variance according to education level, moderator analysis to evaluate the variables in terms of equity sensitivity were applied. When the results are examined, there is a positive relationship between organizational justice perception, organizational citizenship behaviors and equity sensitivity; negative relationships were found with organizational retaliation behaviors. It is seen that the variables of organizational justice perception, organizational citizenship behaviors, organizational retaliation behaviors and equity sensitivity also differ in terms of gender and the sector in which they work. As procedural justice perception, distributive justice perception and interactional justice perception increase, it is seen that sabotage the process, negative communication and negative action behaviors decrease. On the other hand, as the perception of procedural justice, distributive justice and interactional justice increase, altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civic virtue behaviors also increase. Finally, the moderator role of equity sensitivity in the relationship between organizational justice perception, organizational citizenship and organizational retaliatory behaviour is observed. This research is the first in the literature in terms of studying organizational justice, organizational citizenship, organizational retaliatory behavior and equity sensitivity together. The findings are discussed based on the literature and suggestions for future studies are presented.

KEYWORDS: Organizational justice perception, Organizational citizenship behaviors, Organizational retaliation behaviors, Equity sensitivity

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
GRAFİK LİSTESİ	ix
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	xii
TEŞEKKÜR	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. GENEL BİLGİLER	3
1.1 Örgütsel Adalet Algısı	3
1.1.1 Örgütsel Adalet Algısı Tanımı	3
1.1.2 Örgütsel Adalet Kuramları	3
1.1.2.1 Reaktif İçerik Kuramları	4
1.1.2.2 Proaktif İçerik Kuramları	5
1.1.2.3 Reaktif Süreç Kuramları	7
1.1.2.4 Proaktif Süreç Kuramları	8
1.1.3 Örgütsel Adalet Algısı Boyutları	9
1.1.3.1 Dağıtımsal Adalet Algısı.....	9
1.1.3.2 İşlemsel Adalet Algısı	10
1.1.3.3 Etkileşimsel Adalet Algısı	11
1.1.4 Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkili Çalışmalar	12
1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	17
1.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı	17
1.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	18
1.2.2.1 Özgecilik	18
1.2.2.2 Vicdanlılık.....	19
1.2.2.3 Nezaket.....	19
1.2.2.4 Centilmenlik	20
1.2.2.5 Sivil Erdem	20
1.2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlişkili Çalışmalar	21
1.3 Örgütsel Misilleme Davranışı	24
1.3.1 Örgütsel Misilleme Davranışı Tanımı	24
1.3.2 Örgütsel Misilleme Davranışı Kuramları	27
1.3.2.1 Lider-Üye Değişimi Kuramı	27

1.3.2.2 Sosyal Değişim Kuramı	28
1.3.2.3 Örgütsel Adalet Kuramı	29
1.3.3 Örgütsel Misilleme Davranışları ile İlişkili Çalışmalar	31
1.4 Hakçalık Duyarlılığı	33
1.4.1 Hakçalık Duyarlılığı Tanımı	33
1.4.2 Hakçalık Duyarlılığı Alt Boyutları	34
1.4.2.1 Vericiler (Yardımseverler)	34
1.4.2.2 Eşitliğe Duyarlılar	34
1.4.2.3 Alıcılar (Hak Sahipleri)	35
1.4.3 Hakçalık Duyarlılığı ile İlişkili Çalışmalar	35
1.5 Araştırmanın Önemi	39
1.6 Araştırmanın Amacı	40
İKİNCİ BÖLÜM	46
2. YÖNTEM	46
2.1 Katılımcılar	46
2.2 Veri Toplama Araçları	47
2.2.1 Kişisel Bilgi Formu	47
2.2.2 Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	47
2.2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	48
2.2.4 Örgütsel Misilleme Davranışı Ölçeği	48
2.2.5 Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği	49
2.3 İşlem	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	51
3. BULGULAR	51
3.1 Değişkenlere Ait Korelasyon Bulguları	51
3.2 Değişkenlerin Cinsiyet ve Çalışılan Sektöre Göre Bağımsız Gruplar için t-test Analizi Bulguları	54
3.3 Değişkenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Varyans Analizi Bulguları	58
3.4 Hakçalık Duyarlılığı Açısından Değişkenlere Ait Düzenleyici Analiz Bulguları	58
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	77
4. TARTIŞMA	77
4.1 ÖAA, ÖVD, ÖMD ve HD Değişkenlerine Ait Korelasyon Bulgularının Değerlendirilmesi	77
4.2 Cinsiyet ve Çalışılan Sektöre Göre ÖAA, ÖVD, ÖMD ve HD Değişkenlerine Ait t-test Bulgularının Değerlendirilmesi	82
4.3 Hakçalık Duyarlılığı Açısından Düzenleyici (Moderatör) Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi	85
BEŞİNCİ BÖLÜM	91
5. SONUÇ	91
KAYNAKLAR	94
EKLER	107

GRAFİK LİSTESİ

Sayfa

Grafik 3.1. İşlemsel Adalet Algısı ile Süreci Sabote Etme Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü.....	58
Grafik 3.2. İşlemsel Adalet Algısı ile Olumsuz İletişim Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü.....	59
Grafik 3.3. İşlemsel Adalet Algısı ile Olumsuz Eylem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü	60
Grafik 3.4. İşlemsel Adalet Algısı ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü	61
Grafik 3.5. İşlemsel Adalet Algısı ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü	62
Grafik 3.6. İşlemsel Adalet Algısı ile Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü	63
Grafik 3.7. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Olumsuz İletişim Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü.....	64
Grafik 3.8. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü	65
Grafik 3.9. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü	66
Grafik 3.10. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü	67
Grafik 3.11. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Süreci Sabote Etme Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü.....	68
Grafik 3.12. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Olumsuz İletişim Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü.....	69
Grafik 3.13. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Olumsuz Eylem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü.....	70
Grafik 3.14. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü	71
Grafik 3.15. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Nezaket Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü	72
Grafik 3.16. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü.....	73
Grafik 3.17. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü.....	74

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Karşılık Gelen Baskın Örneklerle Örgütsel Adalet Kuramlarının Taksonomisi (Greenberg, 1987).....	4
Tablo 1.2. Her Tür Örgütsel Adalet Kuramı İçin Temsili Araştırma Soruları ve Bağımlı Ölçümler (Greenberg, 1987)	9
Tablo 2.3. Katılımcılara ait demografik bilgiler.....	46
Tablo 3.4. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgütsel misilleme davranışları alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları ve hakçalık duyarlılığı arasındaki ilişkilerin incelenmesine ait korelasyon bulguları	52
Tablo 3.5. Cinsiyet ile Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Örgütsel Misilleme Davranışı Alt Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları ve Hakçalık Duyarlılığına İlişkin t-test Sonuçlarının Karşılaştırılması	55
Tablo 3.6. Çalışılan Sektör ile Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Örgütsel Misilleme Davranışı Alt Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları ve Hakçalık Duyarlılığına İlişkin t-test Sonuçlarının Karşılaştırılması	56

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

- Şekil 1.1.** Amaç Karşıtı İş Davranışları, İşyeri Saldırganlığı, Çalışan Sapması ve Örgütsel Misilleme Davranışları Arasındaki İlişki Şeması.....27
- Şekil 1.2.** Hakçalık Duyarlılığına İlişkin Alt Boyutların Girdi-Çıktı Skalası...33



KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

ÖAA : Örgütsel Adalet Algısı

ÖMD : Örgütsel Misilleme Davranışları

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

HD : Hakçalık Duyarlılığı



TEŞEKKÜR

Tanıdığım günden bugüne kadar beni her konuda destekleyen, tez sürecimin tüm aşamasında gösterdiği sabrı, ilgisi ve özeni ile beni motive eden, ihtiyacım olan her durumda bilgi birikimini aktaran, her zaman yolumu aydınlatan; enerjisiyle, çalışmalarıyla akademide her zaman örnek aldığım, beraber çalıştığım için kendimi hep çok şanslı gördüğüm ve her zaman gurur duyduğum çok saygıdeğer danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Seçil KESKİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans eğitimimden bugüne ne zaman ihtiyaç duysam konuşabildiğim, akademik anlamda beni her zaman destekleyen, kendisini örnek almaktan gurur duyduğum ve savunma sürecimde de yanımda olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU ile tez savunma sürecimde sundukları katkılardan ve desteklerinden ötürü Dr. Öğr. Üyesi Hande TASA hocalarıma çok teşekkür ederim.

Araştırma görevlisi olarak çıktığım bu yolculukta tez yazım sürecimde bana her zaman destek olan, dostluklarından dolayı minnet duyduğum Arş. Gör. Tuğçe Ezgi Şahin ve Arş. Gör. Emre Sunay hocalarıma teşekkür ederim.

Tez sürecimde veri toplama aşamasındaki desteklerinden dolayı KTO Karatay Üniversitesi 2021-2022 Eğitim Öğretim Dönemi Psikoloji Bölümü'nde okuyan öğrencilerime, Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Bayar, Arş. Gör. Selcan Ünal, Arş. Gör. Gökçe Bahar Gürbüzler hocalarıma, Çağrı Öven'e ve Burak Günal'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca eğitim hayatıma her zaman önem veren, yaşadığım her zorlukta ayağa kalkmayı bana öğreten, maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan, ebeveyn olarak yaptıkları fedakarlıklarla hep destekleyen, sonucu ne olursa olsun aldığım kararlarda hep yanımda olduklarını hissettiren en kıymetlilerim anneme ve babama çok teşekkür ederim.

GİRİŞ

Örgütsel adalet algısı, bireylerin içinde bulundukları çalışma koşullarına göre elde ettikleri girdi ve çıktılarının adil olup olmadığı ile ilgilenmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Çalışanların örgütü adil algılamaları durumunda örgüte duyulan güven (Erol, 2021), iş doyumu (Yıldırım, 2007), örgütsel vatandaşlık davranışı (Polat ve Celep, 2008), örgütsel bağlılık (Yeşil, Mavi ve Hatunoğlu, 2020) davranışları artarken; örgüt tarafından haksız muamele gösterilmesi durumunda ise örgütsel misilleme davranışları (Skarlicki ve Folger, 1997), örgütsel sessizlik (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018), işten ayrılma niyeti (Köse ve Aydoğan, 2021) ve örgütsel sinizm (Özgen ve Turunç, 2017) gibi davranışların arttığı görülmektedir.

Bu çalışmanın konusu örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolünün incelenmesidir. Hakçalık duyarlılığı, Adams'ın (1965) eşitlik kuramından ortaya çıkan örgüt içerisindeki girdi ve çıktılarının alıcı, eşitliğe duyarlı ve verici grupların adalet algılarına göre değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987). Çalışmanın amacı hakçalık duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel misilleme davranışları ile arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları literatürde farklı perspektiflerden ele alınan konular arasındadır ancak hakçalık duyarlılığı ile arasındaki ilişkiye bakılmamıştır. Bunun yanı sıra örgütsel misilleme davranışı ve hakçalık duyarlılığının ele alınarak çalışmanın yürütülmesi; eksik bir literatüre katkı sağlaması açısından önem kazandırmaktadır. Örgütsel misilleme davranışı ve hakçalık duyarlılığı ile ilgili literatür bulguları incelendiğinde Türkiye'de bu alanın çalışılması geri planda kalmış olup örgütsel misilleme davranışı için üretim/amaç karşıtı iş davranışları, örgütsel sapma ve işyeri saldırganlığı kavramları ayrı ayrı çalışılmıştır. Hakçalık duyarlılığı literatürü incelendiğinde ise daha çok Adams'ın (1963, 1965) adalet kuramı ile çalışmalar yürütülmüş olup literatür çalışmaları oldukça sınırlıdır. Bu çalışma örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının yanı sıra literatürde sınırlı sayıda çalışılan örgütsel misilleme davranışı ve hakçalık duyarlılığının bir arada çalışılması açısından literatürde ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda hizmet sektörü içerisinde çalışan beyaz yakalı

statüsündeki bireyler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme modeli kullanılarak hedeflenen katılımcı sayısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular araştırmanın son bölümünde tartışılmıştır. Çalışmanın sınırlılıkları ve örgütsel bağlamda nasıl uygulamaların kullanılabileceği belirtilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL BİLGİLER

1.1 Örgütsel Adalet Algısı

1.1.1 Örgütsel Adalet Algısı Tanımı

Adalet kavramı "lâyıklık" veya "doğruluk" anlamında kullanılmaktadır (Ryan, 1993). Bir eylemin tam da bireylerin çoğu tarafından adil olarak algılanması anlamına gelmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Bu yönüyle de adalet kavramı ahlaki duygularımıza hitap etmektedir (Folger, 1994, 1998). Folger ve Cropanzano (1998) örgütsel adalet algısını "bireylerin kendilerine yönelik adil veya haksız muamele gördüklerine inandıran istihdam koşulları" olarak tanımlamıştır. Greenberg (1990) ise örgütsel adalet algısını "işyerinde bir düşünce olarak adaletin rolünü anlama ve açıklama girişimleri etrafında gelişen" bir literatür olarak tanımlamıştır. Özellikle, örgütsel ortamlarda adalet, sonuç dağılımlarının veya tahsislerinin adilliği ve sonuç dağılımlarını veya tahsislerini belirlemek için kullanılan prosedürlerin adaleti olmak üzere iki tür öznel algılamanın öncüllerine ve sonuçlarına odaklanma olarak tanımlanmaktadır. Bu adalet biçimleri tipik olarak dağıtımsal adalet (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976) ve işlemsel adalet (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980; Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975) olarak adlandırılmaktadır.

1.1.2 Örgütsel Adalet Kuramları

Örgütsel bağlamda bir davranışın tanımlanmasında Eşitlik Kuramı'nın yanı sıra örgütsel adalete verilen tepkilerin de çeşitli kavramlar ile ifade edildiği görülmektedir. Sınıflandırma reaktif-proaktif boyutları ve içerik-süreç boyutları olmak üzere bağımsız iki boyutun birleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Jerald Greenberg, 1987).

Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından geliştirilen reaktif-proaktif adalet kuramları Greenberg (1982) tarafından eşitlik kuramının revize edilmesi için kullanılmıştır. Reaktif Adalet Kuramı, çalışanların adaletsiz olarak algıladıkları durumlarda oluşan kaçma ve kaçınma davranışlarının sonucunda adaletsizliğe verilen tepkilerin incelendiği durumları içermektedir. Öte yandan proaktif adalet kuramları ise adaleti teşvik eden davranış stillerini ele alarak adaleti sağlamaya çalışan bireylerin davranışlarına odaklanmaktadır.

Walker, Lind ve Thibaut (1979) tarafından geliştirilen süreç ve içerik boyutları alınan kararların ne olduğu ve nasıl işleme alındığı ile ilgilenmektedir. Adaletle yönelik süreç yaklaşımı çıktıların nasıl belirlendiği ile ilişkilidir. Prosedür adaletine bağlı olarak kurumsal karar alma ve alınan kararların uygulanması kapsamında adaletle yönelik süreç yaklaşımı kullanılmaktadır. İçerik yaklaşımları ise sonuçlardan elde edilen dağılımın ne kadar adil olup olmadığı süreciyle ilgilenmektedir. Örgüt içerisindeki birey ya da gruplar tarafından elde edilen çıktıların adilliği sorgulanmaktadır. Örgütsel adalet kuramlarına ilişkin taksonomi Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Karşılık Gelen Baskın Örneklerle Örgütsel Adalet Kuramlarının Taksonomisi (Greenberg, 1987)

	İçerik	Süreç
Reaktif	Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)	Prosedürel Adalet Kuramı (John Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976a, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1982)	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal ve diğerleri, 1980)

1.1.2.1 Reaktif İçerik Kuramları

Reaktif içerik kuramları, çalışanların girdi ve çıktılarındaki adil olmayan dağılıma/haksız muameleyle karşı nasıl tepki verdiklerine odaklanan adaletle yönelik kavramsal yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1987). Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramlarından yola çıkan reaktif-içerik kuramları, bireylerin adaletsizlik durumlarında olumsuz duygular ile tepkide bulunma ve yaşanan adaletsizliği telafi etmek için harekete geçerek kaçma/kaçınma davranışı sergileme ile karakterizedir. Eşitlik Kuramı (Adams, 1963, 1965), bireylerin başkalarıyla ilişkilerini nasıl yönettikleri hakkında tahminlerde bulunurken mübadele, uyumsuzluk ve sosyal karşılaştırma kuramlarından yararlanır. Bireylerin gelecekteki davranışlarını belirlemek için diğerlerine kıyasla çaba ve performans gibi girdiler ile ücret ve faydalar gibi sonuçlar oranını değerlendirdiklerini ileri sürer. Bu kurama göre;

1. Bireyler, kendi girdi/çıkıtı oranlarıyla karşı tarafın girdi/çıkıtı oranlarını karşılaştırarak başkalarıyla olan ilişkilerini değerlendirir.
2. Karşılaştırılan kişinin girdi/çıkıtı oranı ile bireyin kendi girdi/çıkıtı oranı eşit olduğunda, tercih edilen eşitlik durumu vardır.
3. Bireyin girdi/çıkıtı oranları ile diğerlerinin girdi/çıkıtı oranlarının karşılaştırılması sonucu eşitsiz olarak algılanırsa, eşitsizlik durumu vardır.
4. Bireyin algıladığı eşitsizlik ne kadar büyükse (fazla ya da az ödül şeklinde), o kadar fazla sıkıntı hisseder.
5. Bir birey ne kadar çok sıkıntı hissederse, eşitliği yeniden sağlamak için o kadar çok çalışacak ve böylece sıkıntısını azaltacaktır. Eşitliği düzenleme teknikleri, girdileri veya çıktıları değiştirmeyi; bilişsel olarak çarpıtmayı, karşılaştırılan kişiye göre hareket etmeyi veya karşılaştırılan kişiyi değiştirmeyi, ilişkiyi sonlandırmayı içerebilir.

Festinger (1957) ve Heider (1958), denge kuramından yola çıkarak dağıtıcı olarak adil ilişkileri kavramsallaştırmış ve eşit katkıya sahip çalışanların fazla ya da düşük ücret sonucunda iş tatminleri ve iş performanslarında değişikliklere sebep olduğunu kuramsal açıdan değerlendirmişlerdir. Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı'na göre de eşit katkıya sahip ancak yüksek ücretli çalışanların "suçlu" ve düşük ücretli çalışanların "kızgın" hissetmelerinin yanı sıra bu olumsuz durumlar, bireyin performansını davranışsal veya algısal olarak değiştirmeye motive etmektedir (Walster, Walster ve Berscheid, 1978; Greenberg, 1984; akt. Greenberg, 1987). Greenberg (1982), eşitlik kuramı kapsamında yürüttüğü bir çalışmada düşük ücretli çalışanların eşit ücretli çalışanlardan daha az üretken ve memnun olduklarını; fazla ücretli çalışanların ise eşit ücretli çalışanlardan daha üretken ancak daha az memnun olduklarını bulmuştur.

1.1.2.2 Proaktif İçerik Kuramları

Proaktif içerik kuramları çalışanların elde ettikleri çıktıları (ürün, hizmet, kar/zarar, sermaye, personelin doyumu) adil olarak nasıl dağıtmaya çalıştıkları üzerinde durmaktadır (Greenberg, 1987). Proaktif içerik kuramlarından biri olan ve Leventhal (1980) tarafından geliştirilen Adalet Yargı Kuramı, çalışanların elde ettikleri çıktıları adil bir şekilde nasıl oluşturmaya çalıştıkları ile ilgilenmektedir. Leventhal (1976b), alınan ödüller ile verilen katkıların adil olması açısından orantılı olması gerektiğini ve bu yaklaşımın uzun vadede çalışanlar açısından faydalı

olacağını ileri sürmüştür. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar incelendiğinde ödülleri dağıtanların bazen bu ödülleri eşit olarak veya alıcıların ihtiyaçlarına göre dağıtmak gibi eşitlik normunu ihlal eden şekillerde gerçekleştirdiği görülmektedir (Schwinger, 1980; akt. Greenberg, 1987). Bu tür durumlardan yola çıkan Leventhal (1980), eşitlik normunda yaşanabilecek ihlallerin uygun şartlar altında adil olarak algılanabileceğini ifade ederek Adalet Yargı Kuramı'nı literatüre kazandırmıştır. Bu kurama göre çalışanların karşılaştıkları durumlar karşısında adil dağıtım kurallarının uygulanması ve bu kararların adil kararlar olarak algılanması amaçlanmaktadır. Deutsch (1975) tarafından yürütülen bir çalışmada grup üyeleri arasında sosyal uyumu korumanın vurgulandığı durumlarda çalışanların farklılıklarının göz ardı edildiği ve ödüllerin eşitlikçi bir yaklaşım tercih edilerek dağıtımının yapıldığı görülmektedir.

Proaktif-içerik kuramları içerisinde ele alınan bir diğer kuram ise Lerner (1982) tarafından geliştirilen Adalet Güdüsü Kuramı'dır. Lerner (1982), çalışanlar için yüksek düzeyde kar elde etmekten ziyade adaletin bir gereklilik olduğu vurgusunu yapmaktadır. Bu bağlamda Lerner (1982) dağıtım adaleti uygulamalarını dört temel ilke belirleyerek ifade etmiştir:

- a. Rekabet: Dağıtımlar, performanslara göre gerçekleştirilmelidir.
- b. Eşit Paylaşım: Dağıtımlar eşit ölçüde gerçekleştirilmelidir.
- c. Eşit Temelli Paylaşım: Dağıtımlar, çalışanların katkıları doğrultusunda gerçekleştirilmelidir.
- d. Marksist Adalet: Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilmelidir.

Adalet Güdüsü Kuramı'na göre Lerner (1982), dağıtımsal açıdan ele alınan adaletin, çalışanların birbirleri ile ilişkilerine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Yakın ilişkilerde dağıtım kararı verilirken kişinin ihtiyaçları doğrultusunda hareket edilmesi ancak uzak ilişkilerde dağıtım kararı verilirken bireyler arası eşit paylaşım ilkesinin benimsenmesi Adalet Güdüsü Kuramı'na örnek oluşturmaktadır (Greenberg, 1987).

Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramı, çalışanlara yönelik ödül dağıtımının nasıl olması gerektiği konusunda karar verme ve ödüllerin çeşitli koşullar altında nasıl bir dağıtım ile gerçekleştirileceği konularını ele almaktadırlar.

İlgilendiği konular bakımından bu iki kuramın adaletin proaktif-içerik kuramları içerisinde değerlendirilmesi söz konusudur (Greenberg, 1987).

1.1.2.3 Reaktif Süreç Kuramları

Karar vermek için kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç kuramları ile verilen kararların sonucunda ortaya çıkan adalet ile ilgilenen içerik kuramları birbirinden farklıdır. Süreç kuramları, hukuk gibi farklı bir entelektüel gelenekten gelmektedir. Hukukçular, yargı kararlarını vermek için kullandıkları prosedürlerin, halkın bu kararları kabul etmesi üzerinde derin bir etkisi olacağını genel olarak kabul etmektedirler (Fuller, 1961; akt. Greenberg, 1987).

Thibaut ve Walker (1975) Norih Garolina Üniversitesi'nde araştırma ekibiyle yürüttüğü çalışmalar sonucunda çeşitli uyuşmazlık çözüm prosedürlerine verilen tepkileri karşılaştırarak prosedür adaleti kuramları için üç taraf arasında ayrım yapmışlardır. Bunlar:

- a. Davalı ve davacı gibi iki taraflı anlaşmazlıkların olduğu grup
- b. Yargıç gibi araya giren üçüncü bir şahıs
- c. Kanıtın sunulduğu süreç aşaması ve kanıtın anlaşmazlığı çözmek için kullanıldığı karar aşaması olmak üzere uyuşmazlık çözüm süreçleri

Anlaşmazlığı çözmek için kullanılan kanıtların seçimini ve geliştirilmesini kontrol etme yeteneği, süreç kontrolü; anlaşmazlığın sonucunu belirleme yeteneği ise karar kontrolü olarak ifade edilmektedir (Thibaut ve Walker, 1978).

Reaktif süreç kuramı, insanların karar verme prosedürlerinin her birine nasıl tepki verecekleri ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987). Süreç kontrolünü sunan prosedürlerden kaynaklanan kararların, süreç kontrolünü reddeden prosedürlerden kaynaklanan kararlardan daha adil olarak algılandığı ve daha iyi kabul edildiği varsayılmaktadır (Walker ve diğerleri, 1979). Buna bağlı olarak, karar verme sürecinde tartışmacılara söz hakkı verilen prosedürde değerlendirmeler olumsuz olsa bile kararların kabulünü artırma eğiliminde olduğu görülmektedir (LaTour, 1978; E. A. Lind, Walker, Kurtz, Musante ve Thibaut, 1980).

1.1.2.4 Proaktif Süreç Kuramları

Proaktif süreç kuramları, adalet kuramları içerisinde az bilinen olarak tanımlansa da Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı yaygın olarak bilinmektedir. Bu kuram Leventhal'in (1980) Adalet Yargılama Modeli'nden yola çıkarak oluşturulan genel bir dağıtım davranışı modeli olarak tanımlanmaktadır. Ancak kuram, dağıtımsal kararlardan ziyade prosedürel kararlara uygulandığı için proaktif bir süreç kuramı içerisinde ele alınmaktadır (Fry ve Leventhal, 1979). Bundan dolayı, reaktif süreç kuramlarına özgü uyumsuzluk çözüm prosedürlerinin aksine proaktif süreç kuramları, bireylerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanacağını belirlemeye çalışan dağıtım prosedürlerine odaklanma eğilimindedir.

Dağıtım Tercihi Kuramı'nda adaletin sağlanmasına yardımcı olabilecek sekiz prosedür belirlenmiştir. Bunlar:

- a. Karar verici kişiyi seçme fırsatı sunan prosedürler
- b. Tutarlı kurallara uyulan prosedürler
- c. Doğru bilgiye dayalı prosedürler
- d. Karar verme gücünün yapısını belirleyen prosedürler
- e. Önyargıya karşı önlem alınan prosedürler
- f. İtirazların dinlenmesine izin veren prosedürler
- g. Prosedürlerde yapılacak değişiklikler için imkan sağlanan durumlar
- h. Ahlaki ve etik standartlara uygun prosedürler

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) bireylerin, amaçlarına ulaşmada farklı şekillerde etkili olacağına ve kişinin amacına ulaşmasına yardımcı olacağına inanılan prosedürün en çok tercih edilen prosedür olacağına dair beklentilere sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu prosedürlerden yola çıkarak yürütülen çalışmalarda Leventhal, Karuza ve Fry (1980) katılımcıların tutarlı kurallara uyma, önyargıya karşı önlem alma, doğru bilgiye dayalı ve etik standartlara uygun prosedürlerin daha çok tercih edildiğini bulmuşlardır.

Örgütsel adalet kuramlarına ilişkin bağımlı ölçümler ve hangi durumlarda çalışanların adil ya da adaletsizlik algılarının ortaya çıktığına ilişkin temsili sorular Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Her Tür Örgütsel Adalet Kuramı İçin Temsili Araştırma Soruları ve Bağımlı Ölçümler (Greenberg, 1987)

Kuram Türü	Temsili Soru	Prototipik Bağımlı Ölçümler
Reaktif İçerik	İşçiler adaletsiz ödemelere nasıl tepki veriyor?	Fazla ödeme veya eksik ödeme eşitsizliğine tepkiler (Greenberg, 1982)
Proaktif İçerik	İşçiler adil ödemeler yaratmaya nasıl çalışır?	Ödül dağıtımında adalet normlarına bağlılık (Freedman ve Montanari, 1980)
Reaktif Süreç	Çalışanlar haksız politikalara veya yasal prosedürlere nasıl tepki veriyor?	Anlaşmazlık çözüm yöntemlerinin haksız ödeme yöntemlerine tepkileri (Folger ve Greenberg, 1985)
Proaktif Süreç	İşçiler adil politikalar veya prosedürler oluşturmaya nasıl çalışırlar?	Prosedürel adalet algıları (Lind ve Tyler, 1988)

1.1.3 Örgütsel Adalet Algısı Boyutları

Adams (1965) sonuçların algılanan adillliğini, yani dağıtımsal adaleti vurgulamıştır. Eşitlik kuramının ve diğer dağıtımsal adalet modellerinin (Crosby, 1976; Deutsch, 1975; Folger, 1984) insanların algılanan adaletsizliğe tepkilerini tam olarak açıklayıp tahmin edememesinin ardından araştırmacıların odağı işlemsel adaletle yönelmektedir (Cropanzano ve Randall, 1993). Bu bağlamda geliştirilen örgütsel adalet algısı kuramı dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve son olarak Folger ve Cropanzano (1998) tarafından ifade edilen etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır.

1.1.3.1 Dağıtımsal Adalet Algısı

Örgütsel adalet algısı kavramı literatürde ilk ortaya çıktığında, temelde dağıtımsal adaletle atıfta bulunmuştur. Turner ve Homans'ın (1961) dağıtımsal adalet kavramını ortaya koymalarının ardından Deutsch (1985) ile Folger ve Konovsky (1989) tarafından ele alınan dağıtımsal adalet terimi alınan girdi/çıktılar konusunda bireyin algılanan adaleti olarak tanımlanmıştır. Dağıtım adaletinin kaynağı Eşitlik Kuramı'dır ve Adams (1965), bireylerin adil olmayan ilişkilerden kaçındığını; eşitlikçi ve adil ilişkilerde motive olma eğiliminde olduğunu söylemiştir. Daha önce de bahsedildiği üzere Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, insanların çabalarını ve ödülleri, referans grupların çabaları ve ödülleriyle karşılaştırmasını ve ardından ilişkinin eşitliğini değerlendirmesini önermektedir.

Referans grup, aynı örgüt veya benzer çalışma grubundaki bir kişi olabilmektedir. Bu kuramda, eşitlik ya da eşitsizlik, bireyin iş girdileri ve çıktıları arasında diğerlerine kıyasla psikolojik olarak gözlemlenen bir ilişkinin algılanması olarak tanımlanmıştır (Adams, 1965; Folger ve Cropanzano, 1998). Bu nedenle iki tür öz sermaye vardır. İç öz sermaye, aynı kuruluştaki veya şirkette neredeyse aynı düzeyde çaba gösteren iki kişinin maaş, yan haklar gibi hemen hemen benzer ödüllere sahip olduğu anlamına gelir. Dış öz sermaye ise, farklı örgütlerde veya şirketlerde aşağı yukarı aynı düzeyde çaba sarf eden ve benzer ödüller kazanan iki kişinin karşılaştırılmasına atıfta bulunur.

Hassan'a (2002) göre birey, girdi/çıktı oranını adaletsiz olarak algılayorsa ya da gereğinden az tatmin edilirse eşitsizlik; öfke ve kızgınlık yaratmaktadır. Durum adaletsizlik olarak algılanırsa, bireyler tutarsızlığı azaltmaya çalışır. Adaletsizliği azaltma girişimi, algılanan girdi/çıktı oranının değiştirilmesi gibi bilişsel eylemler veya bireyin girdilerini artırmak veya azaltmak gibi davranışsal eylemler şeklinde olabilir.

1.1.3.2 İşlemsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet algısının bir sonraki yapısı Thibaut ve Walker (1975) tarafından tanımlanan işlemsel adalettir. İşlemsel adalet algısı, çıktıları belirlemek için kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adalet algılarını içerir (Folger ve Cropanzano, 1998). Leventhal (1980), sadece dağıtımsal adaletin değil, aynı zamanda işlemsel adaletin de belirleyici bir faktör olduğunu öne sürmüştür. İşlemsel adalet algısı, elde edilen sonuçlara ilişkin karar verme aşamalarının nasıl ele alındığına yönelik süreçleri kapsamaktadır. Dağıtım adaletsizliğinde olduğu gibi, adil olan ve uygulanan prosedürler arasındaki uyumsuzluk da işlemsel adaletsizlik olarak algılanmaktadır. Bu durum yine psikolojik gerilime dönüşerek, öfke ve üzüntü gibi olumsuz duygularla sonuçlanmanın yanı sıra işlemsel adaleti yeniden tesis etme niyeti yaratmaktadır (Törnblom ve Vermunt, 2007).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) çalışmalarında işlemsel adalet yapısının altı boyutunu belirlemiştir. Prosedürler herkes için geçerliyse tutarlılık; kişisel çıkarları hesaba katmıyorsa veya üçüncü bir tarafın yararına uygulanmıyorsa önyargı bastırma; adil olarak algılanıyor ve tam olarak doğrulanabiliyorsa doğruluk; önyargılı tutumlar ve tutarsızlıklar söz konusu ise düzeltilebilirlik; tüm tarafların görüş ve endişelerini temsil gücüne sahipse temsiliyet ve örgütteki ahlaki

değerler ve etik standartlara göre hareket edebilir olunması yönünden de etiklik ilkeleri şeklinde tanımlanmıştır.

İşlemsel adalet, performans yönetimi ve işe alım sistemleri gibi bazı insan kaynakları süreçleri için çok önemlidir. Örneğin, şirketlerin çoğu performans sonuçlarını, maaş artışı veya ikramiye gibi bazı finansal ödüllerle ilişkilendirir. Ancak, çoğunlukla tüm vakalara çözüm önermek için yeterli olmayan genel ilke ve kuralları açıklarlar. Prosedürlerle tanımlanmamış alanlar, yöneticiler tarafından astlarını değerlendirirken manipüle edilir. Bu tür işlemler kişiden kişiye de farklı şekilde uygulanmaktadır. Bütün bu tutarsız uygulamalar, çalışanların adalet algısını bozmaktadır (Leventhal ve diğerleri, 1980).

1.1.3.3 Etkileşimsel Adalet Algısı

Başlangıçta etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin kişilerarası ilişkilerin kalitesiyle ilgili olan bir parçası olarak kabul edilmiştir (Bies ve Moag, 1986; Folger ve Cropanzano, 1998). Daha sonra, örgütsel adalet algılarının üç yapıli modelinin bağımsız bir bileşeni olduğu kabul edilerek etkileşimsel adalet hem kararlardan önce hem de kararlardan sonra kişilerarası ilişkilerin niteliğini ifade eden yapı olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Bies ve Moag (1986) da etkileşimsel adalet algısı içerisinde ilişkisel konuları vurgulamış ve etkileşimsel adaleti farklı bir örgütsel adalet türü olarak tanımlamıştır. Etkileşimsel adalet algısı, adil olmayan muamele ile ilişkisi nedeniyle örgütsel ortamlarda kritik bir boyut olarak kabul edilmektedir. Greenberg (1990), etkileşimsel adalet kavramını resmi karar alma prosedürleri ile karar vericilerden alınan kişilerarası ilişkilerin yeterlilik sağlaması ile açıklamaktadır.

Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet algısı araştırmaları esas olarak dağıtımsal ve işlemsel adalete odaklansa da, dört yapıli adalet modeli (dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgilendirici) genel olarak kabul edilen bir çerçevedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005; Colquitt, 2001; McDowall ve Fletcher, 2004). Bu çerçeve aslında üç yapıli bir dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet modelini onaylamaktadır; daha sonra etkileşimsel adaleti kişilerarası ve bilgilendirici adalet olmak üzere iki alt yapıya böler ve sonunda dört faktörlü örgütsel adalet yapısı ortaya çıkarır (Greenberg, 1993). Bilgilendirici adalet, faaliyet sonuçlarının belirli bir şekilde dağıtıldığına veya prosedürlerin belirli bir şekilde kullanıldığına odaklanır. Özellikle olumsuz olaylar için yeterli açıklamalar

sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1994). Çalışanın bakış açısından, yönetim kararları ve örgütsel düzeydeki uygulamalar için ilgili bilgilerin elde edilme derecesidir (Greenberg ve Baron, 2008). Bu bilgiler net, zamanında, uygun bir şekilde ve makul ölçüde ayrıntılı bir şekilde verilmelidir (Skarlicki, Barclay ve Pugh, 2008). Kişilerarası adalet, ilişkilerde saygılı, duyarlı bir şekilde davranmak ve haysiyete sahip olmakla ilgilenir (Bies ve Moag, 1986; Jason A. Colquitt, 2001; Robert Folger ve Cropanzano, 1998). Greenberg ve Baron (2008), bunu bireylerin başkaları tarafından muamele görmenin algılanan adaleti olarak tanımlamışlardır ve bu tanımdaki diğerleri genellikle otorite figürleridir.

Bilgisel ve kişilerarası adalet bir araya geldiğinde, çıktılar ile ilgili alınan kararların samimi ve saygı çerçevesinde ele alınmasıyla adaletin toplam etkisinin artması beklenir (Colquitt, 2001).

1.1.4 Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkili Çalışmalar

Örgütsel adalet algısı çalışmalarına baktığımızda örgütsel güven (Erol, 2021; İşcan ve Sayın, 2010), iş doyumu (Chegini, Janati, Asghari-Jafarabadi ve Khrosravizadeh, 2019; Yıldırım, 2007), örgütsel vatandaşlık davranışı (Polat ve Celep, 2008), hakçalık duyarlılığı (Atalay, 2007; Keskin, 2016; King Jr., Miles ve Day, 1993), örgütsel misilleme davranışı (Aslam, Khan ve Ullah, 2017; Barclay, Skarlicki ve Pugh, 2005; Petersen, 2015; Skarlicki ve Folger, 1997), liderlik (Taşkıran, 2010), örgütsel sessizlik (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018; Önder, 2017), örgütsel sinizm (Özgen ve Turunç, 2017; Tokgöz, 2011), örgütsel bağlılık (Arslantürk ve Şahan, 2012; Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012; Yeşil, Mavi ve Hatunoğlu, 2020), işten ayrılma niyeti (Dailey ve Kirk, 1992; Köse ve Aydoğan, 2021; Moon, 2017; Sevinç ve Sevinç Altaş, 2014; Suifan, Diab ve Abdallah, 2017), iş performansı (Doğan, 2018; Ercik ve Çetinsöz, 2021; Swalhi, Zgoulli ve Hofaidhllaoui, 2017), iş motivasyonu (Özkanlısoy ve Saygılı, 2020), örgütsel sapma (Korkmazer ve Pirol, 2021), örgütsel destek ve iş-aile çatışması (Önderoğlu, 2010) gibi konular ile literatür oldukça geniş bir çerçevede ele alınmaktadır.

Dailey ve Kirk (1992), dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatminsizliği ve iş gücü devir oranları ile ilişkisini incelemişlerdir. Dağıtım adaleti ve prosedürel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Öte yandan işten ayrılma niyeti ile dağıtım ve prosedürel adalet arasında bir ilişki bulunmamıştır. Dağıtım adaleti iş tatminini yordamaktadır.

Yıldırım (2007), tekstil firması üzerine yaptığı çalışmasında örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İşlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça çalışanların iş doyumlarının da arttığı; işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı azaldıkça da iş doyumunun azaldığı görülmektedir. Dağıtım, işlem ve etkileşim algılarının iş doyumunu anlamlı olarak yordadığı da görülmektedir.

Önder (2017), örgütsel sessizliğin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisinde örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Polat ve Celep (2008), ortaöğretim öğretmenleri ile yürüttükleri örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven algısı artıkça örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı görülmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu da örgütsel adalet algısı arttıkça örgüte duyulan güvenin de artacağı anlamına gelmektedir. Örgütsel adalet ile vatandaşlık davranışlarını incelediğimizde orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmektedir.

Taşkıran (2010), otel işletmelerinde yürüttüğü tez çalışmasında liderlik çalışmasının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü incelemiştir. Örgütsel adalet algısının yüksek algılanması durumunda çalışanların yöneticilerini dönüştürücü lider olarak algıladıkları görülmektedir. Algılanan örgütsel adalet arttıkça ilişkisel ve bireysel sessizliğin de arttığı görülmektedir. Dağıtım adaletinin dönüştürücü liderlik ile bireysel sessizlik arasında düzenleyici rol oynadığı; dönüştürücü liderlik ile ilişkisel sessizlik arasında düzenleyici role sahip olmadığı; etkileşimci liderlik ile bireysel sessizlik arasında düzenleyici role sahip olduğu ve etkileşimci liderlik ile ilişkisel sessizlik arasında da düzenleyici rol oynadığı görülmektedir. Uygulamaya ilişkin adalet, dönüştürücü liderlik ile bireysel sessizlik arasındaki ilişkide ve etkileşimci liderlik ve ilişkisel sessizlik arasında düzenleyici rol oynamaktadır. Buna rağmen uygulamaya ilişkin adalet, dönüştürücü liderlik ve ilişkisel sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olmadığı görülmektedir.

Önderoğlu (2010), örgütsel adalet algısı, iş-aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkileri ele aldığı tez çalışmasında örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarının örgütsel destek ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmektedir. Öte yandan örgütsel adalet ve alt boyutlarının iş-aile çatışması ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarının iş-aile çatışması ile arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rol oynadığı bulunmuştur.

İşcan ve Sayın (2010), işletmelerde yürütülen örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir. İşlemsel ve dağıtımsal adalet algıları arttıkça örgüte duyulan güven de artmakta; işlemsel ve dağıtımsal adalet algıları azaldıkça da örgüte duyulan güven azalmaktadır.

Tokgöz (2011), elektrik dağıtım işletmesi çalışanlarının örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ile ilişkisini incelemiştir. Çalışmanın bulgularına göre örgütsel adalet ile örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki; örgütsel sinizm ile ise negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna ek olarak örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde yordayıcı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Işık ve diğerleri (2012), örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisini sağlık kuruluşlarında ele alarak incelemişlerdir. Araştırmada örgütsel adalet algısı amirler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler çerçevesinde değerlendirilmiş; örgütsel bağlılık ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarında ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda ise örgütsel adalet algısı duygusal ve normatif bağlılığı yordamakta; devam bağlılığını ise yordamadığı görülmektedir. Duygusal ve normatif bağlılık arttıkça amir ve çalışanlarla ilişkiler de artmakta; duygusal ve normatif bağlılık azaldıkça da örgütsel adalet algısı azalmaktadır.

Arslantürk ve Şahan (2012), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ve kuralcı bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülürken devam bağlılığı ile örgütsel adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Sevinç ve Sevinç Altaş (2014), okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde yordayıcı etkisi bulunmaktadır.

Swalhi ve Zgoulli (2017), örgütsel adaletin iş performansına etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisini incelemiştir. Sonuçlar, örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolünü desteklemektedir. Örgütsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisi; örgütsel adalet alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisine göre daha yüksektir.

Suifan ve diğerleri (2017), örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmini tam aracılık etkisine sahipken; örgütsel bağlılık kısmi aracılık göstermektedir.

Moon (2017), örgütsel adalet ikliminin kolektif devir oranı ve örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Dağıtımsal ve kişilerarası adalet iklimi işten ayrılma oranları ile negatif yönde anlamlı bir ilişki gösterirken dağıtımsal, prosedürel ve kişilerarası adalet iklimi örgütsel performans ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki göstermektedir. Dağıtımsal adalet iklimi kolektif işten ayrılmayı; prosedürel ve kişilerarası adalet ikliminin örgütsel performansı yordadığı görülmektedir.

Özgen ve Turunç (2017), örgütsel adalet, sinizm ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun rolünü incelemiştir. Örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Adalet algısı arttıkça örgütsel sinizm azalmakta; örgütsel adalet algısı azaldıkça da örgütsel sinizm artmaktadır.

Kıranlı Güngör ve Potuk (2018), öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki düzeylerini incelemiştir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mobbing ve örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönlü bir korelasyon görülmektedir.

Doğan (2018), çalışanların, yöneticileri, iş arkadaşları ve örgütleriyle ilişkilerini araştırmak amacıyla örgütsel adalet algıları ve iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu doğrultuda örgütsel adalet algısı arttıkça iş

performansı artmakta; örgütsel adalet algısı azaldıkça da iş performansı azalmaktadır.

Chegini ve diğerleri (2019), hemşirelerde örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet ve öz yeterlik üzerine yürüttükleri çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında iş tatmini aracı rol oynamaktadır.

Yeşil ve diğerleri (2020), örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Özkanlısoy ve Saygılı (2020), lojistik sektörü çalışanlarıyla yürüttükleri araştırmalarında örgütsel adalet algısının iş motivasyonuna etkisini incelemişlerdir. Örgütsel adalet ve alt boyutları ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adaletin iş motivasyonunu yordadığı görülmektedir.

Köse ve Aydoğan (2021), savunma sanayisinde çalışanlara yönelik örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisini incelemişlerdir. Örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetini negatif düzeyde anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Örgütsel adalet ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ise örgütsel sinizmin tam aracılık etkisi göstermektedir.

Korkmazer ve Pırol (2021), sağlık çalışanlarında örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışlarına etkisini incelemişlerdir. Örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile örgütsel sapma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Erol (2021), tekstil firmasında çalışan kadınların örgütsel adalet ve güven algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcı bir etkisi görülmektedir.

Ercik ve Çetinsöz (2021), örgütsel adaletin iş performansı üzerine etkisini araştırmışlardır. Bu doğrultuda örgütsel adalet algısı alt boyutlarından yalnızca etkileşimsel adaletin iş performansını yordadığı görülmektedir.

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık, hakçalık duyarlılığı ve örgütsel misilleme davranışına ilişkin literatür çalışmaları ilgili konu başlıkları altında ele alınmaktadır.

1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı

Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık davranışını Barnard (1938) ve Katz (1964) tarafından tanımlanan rol içi ve rol dışı davranış kalıplarına vurgu yaparak, birey üzerine atanan roller haricinde kendiliğinden var olan ve örgüte katkı sağlayan ekstra rol davranışı (yardımseverlik, öneride bulunma, fedakarlık, jest) olarak ifade etmektedir. Katz (1964), çalışan bir örgüt için gerekli olan üç temel davranış türünü tanımlamıştır:

1. İnsanlar sisteme girmeye ve sistemde kalmaya teşvik edilmelidir.
2. İnsanlar güvenilir bir şekilde belirli rol gereksinimlerini yerine getirmelidirler.
3. İnsanlar için rol gereksinimlerinin ötesine geçen yenilikçi ve spontane bir faaliyet olmalıdır.

Bu üçüncü kategori örgütsel vatandaşlığın temellerini oluşturmaktadır. Organ (1988, 1997), örgütsel vatandaşlık kavramını “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunan” davranış olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt tarafından tanınmayan ve resmi olarak ödüllendirilmeyen ve rol dışı davranışlar olarak görülen bireysel düzeyde gönüllü/isteğe bağlı eylemleri içermekte ve aynı zamanda görev performansına dayanan bir örgütün sosyal sistemini desteklemektedir (Organ, 1988; Smith ve diğerleri, 1983). Meyer ve Allen’a (1997) göre de örgütsel vatandaşlık davranışı “pozisyona bağlı görevlerin ötesine geçen işle ilgili davranışa atıfta bulunan ekstra rol davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar ışığında gönüllü olarak fazla mesai yapmak, öngörülen işin ötesinde fikir üretmek, enerji gibi kaynakları ekonomik kullanmak ve zamanı etkin bir biçimde yönetmek örgütsel vatandaşlığa örnek olarak verilebilecek davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanabilmektedir (Özaslan, Acar ve Acar, 2009). Sosyal Değişim Teorisinin temel varsayımı, tarafların ödül beklentisi dahilinde (saygı, şeref, dostluk) sosyal ilişkiler kurması ve sürdürmesidir. Blau (1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi birçok araştırmacı bu teorinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu araştırmacılara göre bireyler, istenen sonuçları elde etmek için diğer kişi, grup ve

kuruluşlarla işbirliği yaparlar. Taraflar beklentilerini karşıladıkları sürece sosyal değişim ilişkisi devam eder (Ertürk, 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasını kolaylaştırdığı için önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; öngörülemeyen pek çok olasılıkla çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların birbirlerine yönelik karşılıklı bağımlılık koşuluyla baş etmelerini sağlamaktadır. Teorik olarak Katz'ın (1964) da belirttiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışı; insanların sözleşmeye dayalı, uygulanabilir rol gereksinimleri dahilinde örgütte kalmaya teşvik eden motivasyonel temellerle açıklanamazlar. Vatandaşlık davranışı resmi rol gerekliliklerinin ötesine geçtiğinden, yaptırım tehdidi tarafından kolayca uygulanmaz. Vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan şeylerin çoğu, bireysel teşvik şemaları tarafından kolayca yönetilmez çünkü bu tür davranışlar genellikle hassas ve ölçülmesi zordur. Kişinin anlık bireysel çıktısı, başkalarının performansına daha fazla katkıda bulunabilir ve hatta performanslarının bir kısmını feda etme etkisine sahip olabilmektedir. Vatandaşlık davranışı, örgüt liderleri (örneğin, denetçiler) tarafından değerlendirilerek çalışanın bireysel performansı üzerinde etkiye sahiptir.

Organ (1988) ile Konovsky ve Organ'a (1996) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş kategoriden oluşmaktadır.

1.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları

1.2.2.1 Özgecilik

Özgecilik, örgütsel problemler veya görevlerle başa çıkmak için çalışanlara yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışları içerir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Özgecilik, başkalarına gönüllü olarak yardım etmeyi veya işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeyi içerir. Organ (1988), bu tanımın işle ilgili sorunlarda başkalarına yardım etme boyutunu ele alarak literatüre kazandırmıştır.

Organ'a (1988, 1997) göre özgecilik, bir çalışanın problem çözmede veya görevin yerine getirilmesinde kişisel olarak desteklenmesini ifade eder. Örgütsel anlamda ise kurumun satış stratejilerini yeni gelen personel ile paylaşmak veya gönüllü olarak yeni personeli yönlendirmek gibi yardım etmeyi içeren isteğe bağlı bir davranış olarak görülmektedir (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993).

1.2.2.2 Vicdanlılık

Vicdanlılık; fazladan çalışmak, çağrılarını yanıtlamakta hızlı olmak ve şirket kurallarını sekteye uğratmamak gibi asgari rol gereksinimlerinin ötesine geçen ikincil isteğe bağlı rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Kişinin iş performansında ekstra yardımı kolaylaştırır ve iyi bir çalışanı tanımlayan örgütün standartlarını ve kurallarını bir araya getirir (Organ, 1988; 1997). Vicdanlılık, beklenenden daha fazla gönüllü davranmak olarak tanımlanabilir (Salihoğlu, 2013). Örneğin, bir çalışan, hafif bir soğuk algınlığı gibi sosyal olarak kabul edilebilir bir mazereti olduğunda hala işe gidiyorsa, vicdanlılık göstermektedir. Bir bireye yardımın sağlandığı özgeciliğin aksine, vicdanlılığın sonuçları daha evrenseldir (Organ, 1988). Çalışmada süreklilik hali, çalışma saatlerine uyum ve sadakat, mola zamanının kullanımı, son teslim tarihlerine uyma, kurallara uyma, vicdanlılık davranışlarının örnekleridir (Gürbüz, 2007; Organ, 1988).

Örgüt içerisinde organize olabilme, başarı arzusu gibi özellikleri içerisinde barındırsa da çalışanın kimsenin kendisini izlemediği durumda da örgütün kurallarına uygun hareket etmesi vicdanlılık olarak değerlendirilmektedir (Barksdale ve Werner, 2001).

1.2.2.3 Nezaket

Organ (1988) nezaketi, kişinin kararları ve taahhütlerinden yola çıkarak çalışma düzenleri etkilenen çalışanlarla temasa geçme olarak tanımlamıştır. Nezaket, samimi ve düşünceli tutumlara atfedilir ve işle ilgili çatışmaları ve huzursuzluğu önler (Organ, 1988; 1997). Nezaket, en başından itibaren aynı iş ortamında çalışan kişilerle herhangi bir anlaşmazlığı önlemek için sergilenen olumlu davranışları ifade eder (Özaslan ve diğerleri, 2009).

Nezaket, başkalarıyla işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yardımcı olan eylemlerden oluşur (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Bu eylemler haber verme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma veya brifing verme gibi daha çok gönüllülük davranışları içerisinde ele alınsa da işin resmi olmayan görev tanımlamaları içerisinde oldukça büyük önem taşımaktadır (Organ, 1988).

Nezaket, özellikle sorunlar başkalarını etkilediği için, işle ilgili sorunlardan kaçınmaya yönelik ortaya çıkan davranışları somutlaştırır. Aynı statüye sahip personel, iş arkadaşlarının çalışmalarını etkileyen kararlarla ilgili önceden bildirimde bulunduğunda nezaket kullanılmaktadır. Mevcut ikilemlere odaklanan

yardım etme davranışını ifade eden özgeciliğin aksine nezaket, sorunların önlenmesine odaklanır (Organ, 1988).

1.2.2.4 Centilmenlik

Centilmenlik, bir çalışanın kişisel olarak tahammül edilemeyen koşullar altında gösterdiği sabrı ile ilgilidir (Organ, 1988; 1997). Organ (1990), sportmenliği “kaçınılmaz rahatsızlıklara ve işin dayatmalarına şikayet etmeden tahammül etme istekliliği” olarak tanımlamıştır. Şikayet etmekten kaçınan ve herhangi bir istihdam ortamının kaçınılmaz bir parçası olan rahatsızlıklara hoş bir şekilde tolerans gösteren çalışanı karakterize eder (MacKenzie ve diğerleri, 1993; Organ, 1988). İşlevsel olan davranışların gönüllü olarak yapılmasından ziyade, işlevsel olmayan davranışların yokluğu olarak nitelendirilmektedir (Organ, 1988).

Centilmenlik davranışına örnek olarak iş krizlerine ve sorunlarına toleranslı olma, şikayetsiz çalışma ve örgütte zorluklara katlanma gösterilebilir.

1.2.2.5 Sivil Erdem

Yurttaşlık erdemi/sivil erdem, bir çalışanın örgütsel eylemlere ve endişelere gösterdiği güçlü ilgi (Organ, 1988; 1997) ve bağlılık (Graham, 1991) ile ilgilidir. Temelde sivil erdem, örgütsel konulara ve süreçlere aktif katılım olarak açıklanabilir. Aynı zamanda örgütün çıkarlarını en üst düzeyde korumak anlamına gelir ve gönüllü davranışları içerir.

Sivil erdem davranışları, gerekli olmayan ancak şirkete yardımcı olan toplantılara katılmak, tartışma ortamlarında bulunmak ve stratejik fikirleri ifade edebilmek, örgüt içi değişikliklere ayak uydurmak, örgütü etkileyebilecek sektör bazlı değişimleri takip etmek, şirket prosedürlerinin nasıl iyileştirilebileceğini önermek, örgütün zararına olabilecek durumların tespit edilmesi ve çıkarları gözetmek gibi davranış kalıplarını içermektedir (Graham, 1991; Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Çalışanın kurum içerisindeki toplantılara katılma, örgütteki değişikliklere ayak uydurma ve şirket prosedürlerinin nasıl iyileştirileceği konularıyla ilgilenen; genel olarak örgütsel iyiliğe fayda sağlayan yapıcı önerilerin ortaya çıkması da sivil erdem davranışları çerçevesinde değerlendirilmektedir (Graham, 1986; Organ, 1988). Bu davranışlar, bir kişinin daha büyük bir bütünün parçası olduğunu kabul etmektedir.

1.2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlişkili Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı (Ajelouni, Kaur ve Alomari, 2021; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Demirkıran, Taşkaya ve Dinç, 2016; Güneş ve Küçükşüleymanoğlu, 2020; Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016; Lim ve Loosemore, 2017; Yılmaz, 2020; Yüksel, 2017), örgütsel sessizlik (Güneş, 2019), çalışan performansı (Ismail, Iqbal ve Adeel, 2018; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000), iş memnuniyeti (Musringudin, Akbar ve Karnati, 2017), örgütsel bağlılık (Musringudin ve diğerleri, 2017), psikolojik sermaye (Okan, Demir ve Bostan, 2017), örgüt kültürü (Genel ve İyiygün, 2020; Örucü, Korkmaz ve Kırboğa, 2020), iş-aile çatışması (Tziner ve Sharoni, 2014), örgütsel sapma (Genel ve İyigün, 2020), iş tatmini ve tükenmişlik (Torlak, Kuzey, Dinç ve Budur, 2021), örgütsel başarı (Fombrun, 1996; Johnson, 2001; Motowidlo ve Van Scotter, 1994) üzerine yapılan çalışmalar literatürde yer almaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren örgütlerin; göstermeyenlere göre performanslarının daha iyi olduğu görülmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanın işinin resmi olmayan bir yönü olmasına ve çalışanın resmi iş tanımının bir parçası olmamasına rağmen örgütsel başarı üzerinde önemli bir olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Fombrun, 1996; Johnson, 2001; Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Tziner ve Sharoni (2014), örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, iş stresi ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki; stres ile negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Demirkıran ve diğerleri (2016), örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yürüttükleri çalışmada örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışını yordamaktadır.

Gürbüz ve diğerleri (2016), Türkiye’de yapılan çalışmalar üzerinden yürüttükleri metaanaliz bulgularına göre örgütsel adalet algısı ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğunu bulmuşlardır.

Lim ve Loosemore (2017), yürüttükleri çalışmada örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Etkileşimsel/kişiler arası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmede önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Musringudin ve diğerleri (2017), örgütsel adalet, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada örgütsel adalet değişkeninin, iş doyumunun, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir.

Okan ve diğerleri (2017), işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre diğergamlık ve işlemsel adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna ek olarak işlemsel adalet algısı ile diğergamlık arasındaki ilişkide psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterlilik ve dayanıklılığın düzenleyici rol oynadığı bulunmuştur.

Yüksel (2017), örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ek olarak örgütsel adalet algısı alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı görülmektedir.

Ismail ve diğerleri (2018), örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların performansına etkisini inceledikleri çalışmada örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ek olarak örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışan performansını yordadığı bulgular arasında yer almaktadır.

Alanoğlu ve Demirtaş (2019), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir

ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını yordamaktadır.

Güneş (2019), yürüttüğü tez çalışmasında örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel adalet algısı ve işlemsel adalet algısı alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasında pozitif yönde olumlu bir etkisi olup örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı bulunmuştur.

Güneş ve Küçüksüleymanoğlu (2020), örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

Örücü ve diğerleri (2020), örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolünü araştırmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları, örgüt kültürü ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü saptanmıştır.

Yılmaz (2020), dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışını incelediği çalışmasında dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dağıtımsal adaletin sivil erdem haricinde örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik davranışlarını yordadığı görülmektedir.

Ajlouni ve diğerleri (2021), örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Dağıtımsal adalet ile özgecilik; işlemsel adalet ile nezaket ve etkileşimsel adalet ile de vicdanlılık alt boyutları arasında yüksek düzeyde korelasyon bulgusu elde etmişlerdir. İşlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı bulgular arasında yer almaktadır.

1.3 Örgütsel Misilleme Davranışı

1.3.1 Örgütsel Misilleme Davranışı Tanımı

Folger (1987) ve Greenberg (1990) örgütsel kararları ve yönetimsel eylemleri adaletsiz olarak algılayan çalışanların öfke ve kızgınlık duyguları yaşadıklarını ileri sürmüştür. Dahası, haksız muamele, bir intikam arzusunu ortaya çıkarmaktadır ve zarar gören taraf, bu durumdan sorumlu olanları cezalandırma ihtiyacı hissetmektedir (Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992). Skarlicki ve Folger (1997) örgütsel misilleme davranışlarını, iş yeri memnuniyeti olmayan çalışanların algıladıkları adaletsizliğe tepki olarak kuruma zarar vermeyi amaçladıkları bir saldırı türü olarak kavramsallaştırmıştır. Örgütsel misilleme davranışları, çaba sarf etme veya vatandaşlık davranışlarını reddederek, kasıtlı olarak görevleri yanlış yapmak, ekipmana kasten zarar vermek, malzeme veya materyal çalmak, izin verilenden daha uzun molalar vermek, hasta gibi davranmak, iş yerindeki insanlar hakkında dedikodular yaymak, iş yerinde başkalarına yardım etmeyi reddetmek, iş yerinin daha da kötüye gitmesi adına sorunları bildirmemek, işteyken kişisel meseleler ile ilgilenmek, kasıtlı olarak boş zaman harcamak, projeleri sabote etmek, iş yerinde insanları görmezden gelmek veya sözlü olarak taciz etmek şeklinde görülebilmektedir.

Örgütsel misilleme davranışı olarak sınıflandırılan birçok davranış, aynı zamanda amaç karşıtı iş davranışı, işyerinde saldırganlık veya çalışan sapması olarak adlandırılrsa da, aralarında bazı farklılıklar söz konusudur (Penney, 2007).

İşyerinde misilleme davranışı, bireylerin geçmişte birlikte çalıştıkları veya şu an çalıştıkları insanlara zarar verme amaçlı kasıtlı çabalarını içeren işyerinde saldırganlık literatürünün bir parçasıdır (Neuman ve Baron, 1998; Penney, 2007). Misilleme, genellikle saldırganlık mağduru tarafından istismarın kaynağı olarak algılanan kişiyi cezalandırmayı amaçlamaktadır. Yöneticinin sürekli kötü muamelesine yanıt olarak çalışan misillemesi olması durumunda, çalışanın saldırganlığı, yöneticiyi hedef alarak adaleti yeniden sağlama arzusuyla güdülenir. Bu misilleme, algılanan kötü muameleye yanıt olarak gerçekleştiğinden, çalışanlar genellikle misilleme eylemlerini, durumsal bağlam dikkate alındığında haklı ve adil olarak tanımlamaktadırlar (Bies ve Tripp, 2005; Tripp ve Bies, 1997).

Araştırmacılar tarafından (Hogan ve Hogan, 1989; O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996; Robinson ve Bennett, 1995) çeşitli işyeri saldırganlığı tipolojileri

geliştirilmiştir. Baron ve Neuman (1996) saldırgan davranışın üç boyutunu önermiştir:

1. Fiziksel saldırı şeklinde görülen şiddet eylemleri
2. Düşmanlık ifadeleri veya öncelikle sözlü veya jestler gibi sembolik davranışlar içeren açık saldırganlık
3. Engelleme veya çabanın ya da kaynakların kısıtlanması gibi bir bireyin işini yapma yeteneğini engellemek için tasarlanmış eylemler

Her boyutun hem çalışan hem de işveren için farklı sonuçları olsa da, hepsi misilleme arzusuyla motive edilebilir (Penney, 2007). Genel saldırganlık literatürü, saldırganlığın arkasındaki iki temel nedeni belirlemiştir: Saldırganlık, kızgın bir çalışanın bir iş arkadaşına bağırması gibi tepkisel ya da bir çalışanın terfi alma şansını artırmak için bir iş arkadaşı hakkında zararlı söylentiler yayması gibi proaktif olabilir. Ancak sabotaj, saldırı ve hırsızlık gibi bazı açık misilleme biçimleri üzerinde çalışılması zor olan fenomenlerdir. Dahası, yalnızca açık misilleme biçimlerine odaklanmak, bir örgütün işleyişine de müdahale eden diğer misilleme davranışlarını gözden kaçırabilir. Açık misillemeye başvurmadan önce, hoşnutsuz çalışanlar vatandaşlık davranışlarının geri çekilmesi, psikolojik geri çekilme ve direniş gibi daha gizli misillemelerde bulunabilir (Jermier, Knights ve Nord, 1994). Bu nedenle, açık misilleme, saldırganlığın bir takımyıldızının en göze çarpanı olan "buzdağının görünen ucunu" temsil edebilir (Baron ve Neuman, 1996). Açık misilleme davranışlarının yanı sıra ortaya çıkan gizli misilleme biçimleri ise, astların taciz edici yöneticiye karşı misilleme yapmaları için daha bilişsel bir rol oynamaktadır. Yöneticinin çalışanı tarafından kamuya açık bir şekilde desteklenmesi fakat çalışanın kritik bilgileri saklamak gibi yöneticinin başarısız olmasını sağladığı saldırgan davranışlar, çalışanın cezalandırılma olasılığını azaltmakta ve adalet algılarını potansiyel olarak çalışana geri yükleyebilmektedir (Arnold, Dupré, Herscovis ve Turner, 2011; Bies ve Tripp, 1988). Gizli misilleme davranışlarını tespit etmek daha zordur ve niyetleri, herhangi bir kötülüğü hedefe belirsiz kılmak için daha kolay gizlenebilir.

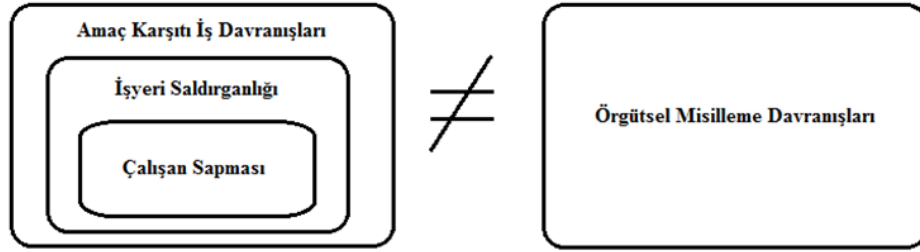
Örgütsel misilleme davranışı ile çalışılan bir diğer konu ise çalışan sapmasıdır (Penney, 2007). Örgütsel misilleme davranışı; davranışın ortaya çıktığı durumsal bağlama vurgu yaparken çalışan sapması ise bir çalışanın iş yerinde kabul

edilenin dışında olumsuz bir davranışta bulunma eğilimi ile ilgilenir. Örgütsel misilleme davranışını çalışan sapmasından ayıran fark ise örgüt içerisindeki misilleme davranışlarının yaygın ve kabul edilebilir olarak ele alınması ve bu nedenle sapma olarak algılanmamasıdır. Bu nedenle, misilleme işyerinde yaygın ve kabul gören bir davranış olduğu ölçüde, sapma olarak kabul edilebilir veya edilmeyebilir.

Örgütsel misilleme davranışı ile benzerliklerinin yanı sıra farklılıklarının da var olduğu bir diğer kavram ise amaç karşıtı iş davranışlarıdır. Amaç karşıtı iş davranışları, kuruluşa veya kuruluşun diğer üyelerine zarar vermeyi amaçlayan davranıştır (Spector ve Fox, 2002). Örgütsel misillemede olduğu gibi amaç karşıtı iş davranışlarında da işten kaçınmak, görevleri yanlış yapmak, fiziksel saldırganlık, sözlü düşmanlık (hakaret), sabotaj ve hırsızlık gibi zarar verme potansiyeli olan eylemler yer almaktadır. Amaç karşıtı iş davranışlarında saldırganlık ve düşmanlık gibi bazı eylemler bireylere yönelik olup; yanlış yapma veya sabotaj gibi diğer durumlar ise örgütlere yönelik gerçekleşmektedir (McNeely ve Meglino, 1994). Örgütsel misilleme davranışları ise spesifik olarak iş yerinde adil olmayan davranışlar anlamı taşımaktadır (Penney, 2007). Misilleme davranışları ile amaç karşıtı iş davranışları arasındaki farka bakıldığında ise misilleme davranışlarında adalet ve eşitliği yeniden sağlamak için tek bir durum ya da davranışın güdülenmesi yeterlidir ancak amaç karşıtı iş davranışları ise bir davranışın altında yatan güdüler ve niyetleri içeren daha geniş bir çerçeveye sunmaktadır. Amaç karşıtı iş davranışları ile örgütsel misilleme davranışları arasındaki bir diğer fark ise genel misilleme davranışları bir örgüt için zararlı olabilir, ancak örgütsel zarar her zaman birincil hedef olmayabilir.

Sonuç olarak amaç karşıtı iş davranışı; iş yerindeki bireysel ve örgütsel anlamda çalışanın zarar verici davranışlarını kapsadığında bireyler amaç karşıtı iş davranışları sergileyebilirler. İş yeri saldırganlığı ise birey bazında ele alınarak tepkisel veya proaktif bir özellik taşımakla birlikte zarar verme güdüsü ön plandadır. Ek olarak çalışan sapma davranışlarının tamamı işyeri saldırganlığı içerisinde yer almaktadır (Penney, 2007). İş yeri saldırganlığının tamamı da amaç karşıtı iş davranışı içerisinde yer almaktadır. Ancak amaç karşıtı iş davranışları ve işyeri saldırganlığının tamamı ise örgütsel misilleme davranışı olarak kabul edilmemektedir. Örgütsel misilleme davranışları, amaç karşıtı iş davranışları, işyeri

saldırganlığı ve çalışan sapmasının ayırıcı özelliklerine ilişkin şema Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1.1. Amaç Karşıtı İş Davranışları, İşyeri Saldırganlığı, Çalışan Sapması ve Örgütsel Misilleme Davranışları Arasındaki İlişki Şeması

1.3.2 Örgütsel Misilleme Davranışı Kuramları

Örgütsel misilleme davranışı, Lider-Üye Değişim Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı ve Örgütsel Adalet Kuramı kullanılarak açıklanmaktadır.

1.3.2.1 Lider-Üye Değişimi Kuramı

Dansereau, Graen ve Haga (1975), Graen ve Uhl-Bien (1991) gibi araştırmacılar tarafından kavramsallaştırılan lider-üye değişimi kuramı, bir lider ile bir iş biriminin, ekibin, departmanın veya örgütün çeşitli üyeleri arasındaki çalışma ilişkisine odaklanmaktadır (Van Breukelen, Schyns ve le Blanc, 2006). Bu kurama göre iş kavramının yalnızca belirli görev alanları tarafından tanımlanmadığı, liderlik alanı da dahil olmak üzere çeşitli ilişkisel alanları da kapsadığı görülmektedir (Graen ve Ginsburgh, 1977; Graen, Orris ve Johnson, 1973). Bu bağlamda bir çalışanın işe aktif olarak katılma ve işte kalma kararı, lider-üye etkileşimi doğrultusunda belirlenen bir yapıdır.

Liderlerin ve üyelerin "müzakere edilen alan" (Graen ve Cashman, 1975) ile ilişkiyi karakterize eden sadakat, katkı, beğeni ve profesyonel saygı algılarına (Schriesheim, Scandura, Eisenbach ve Neider, 1992) odaklanan lider-üye değişimi kuramı, liderin ve bir çalışma grubunun her üyesinin etkileşim içerisine girdiği bir süreç yaklaşımı (Burns ve Otte, 1999; Hollander, 1980) olarak düşünülebilir. Süreç içerisinde grup düzeyinde bir etkiye bakılmaksızın gruplardan bağımsız ikili düzeyde etki ve grup içerisinde yer alan ikililer etkisi çalışılan konular arasındadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). İlk etkileşimlerde lider ve üye tarafından yargılarda bulunulur ve görüşler oluşturulur. Görüş olumlu ise, lider üyeye daha iyi görevler

atayacak ve üye daha fazla destek görecektir. Lider-üye değişimi kuramında, ast-üst ilişkisi, sosyal bir değiş tokuş veya müzakere edilmiş bir yapı olarak düşünülür. Bu lider-üye değişimi, her bir grup üyesi ve lider arasında müzakere edilen gayri resmi olarak geliştirilmiş bir rol ile sonuçlanır (Graen, 1976). Bu rollerin ayrımı ise grup içi (yüksek nitelikli) ve grup dışı (düşük nitelikli) etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993; Liden ve Graen, 1980; Zalesny ve Graen, 1987). Düşük nitelikli lider-üye ilişkileri, iş sözleşmesinde belirtilenin ötesine geçmeyen ekonomik değişimler açısından ifade edilirken, yüksek nitelikli lider-üye ilişkileri, iş sözleşmesinin ötesine geçen sosyal değişimler ile karakterizedir.

Lider-üye değişimi kuramı, yöneticinin verimliliğinin ve etkinliğinin, her bir astla olan ilişkisinin kalitesinden etkilendiğini savunmaktadır (Graen, 1976). Ayrıca, yöneticinin tüm üyelere eşit ilgi gösterecek zamanı yoktur ve yalnızca "grup içi" olan birkaç kilit üyeyle yakın bir ilişki kurmaktadır. Lider-üye değişimi kuramı özellikle bir davranışın lidere yönelik olması durumunda, çalışanların misilleme davranışını anlamakta yardımcı olmaktadır (Penney, 2007). Liderleriyle yüksek kaliteli bir ilişkisi olan çalışanlar, liderleri tarafından daha güvenilir algılanmasına, onlara daha fazla özerklik ve karar alma fırsatı vermesine sebep olmaktadır. Bu çalışanların hem yüksek performans gösterme hem de vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı daha yüksektir. Bununla birlikte, liderleriyle düşük kaliteli değişim ilişkileri olan çalışanlar daha yakından yönetilmekte ve liderlerinden daha az destek almaktadır. Sonuç olarak ise çalışanların, misilleme davranışlarında bulunma olasılıkları daha yüksektir.

1.3.2.2 Sosyal Değişim Kuramı

Homans (1961), Blau (1964) ve Emerson (1962, 1976) tarafından ele alınan Sosyal Değişim Kuramı, işyeri davranışını anlamak için en etkili kavramsal paradigmlar arasındadır. Araştırmacılar, sosyal değişimin sorumluluklar içeren bir dizi etkileşimi barındırdığı konusunda hemfikirdir (Emerson, 1976). Bu etkileşim, bireylerin başkalarından gördükleri muameleye karşılık verme eğiliminde olma durumu ile karakterizedir (Blau, 1964; Organ, 1988).

Sosyal değişim kuramının temel ilkelerinden biri, ilişkilerin zaman içinde güvene, sadakate ve karşılıklı anlaşmalara dönüşmesidir. Bunu yapmak için,

tarafların belirli değişim “kurallarına” uyması gerekmektedir (Emerson, 1976). Literatürde, tipik olarak karşılıklılık kuralı, sosyal değişim kuramına bir çerçeve olarak kullanılmaktadır (Russell Cropanzano ve Mitchell, 2005). Karşılıklılık, iki taraf arasındaki karşılıklı bağımlı bir işlem olarak görülebilmektedir. Yani, bir taraf diğetine faydalı bir şey yaptığında, ikinci taraf da birinci tarafa faydalı bir şey sağlamalıdır. Taraflar; para, bilgi, statü, mal veya hizmetleri içerebilecek kaynakları değiş tokuş eder. Bireyler, adalet algısını sürdürmeye yönlendirilir. Çalışanlar, örgütün kendi çıkarlarını gözettiğine, adil muamele gösterdiğine veya kendilerine adil bir şekilde değerli ödülleri verdiğine inanıyorlarsa, işbirlikçi davranarak örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu eylemler gerçekleştirerek aynı şekilde karşılık verirler. Benzer şekilde adil muamele gördüklerinde, bireyler muhtemelen işbirlikçi olurlar ve karşılığında yardımcı olurlar (Tyler ve Smith, 1998). Öte yandan, haksız muamele gerçekleştiğinde, bireyler ahlaki olarak öfkelenerek tepki verirler (Bies, 1987; Bies ve Tripp, 2012). Böylece çalışanlar, yöneticiden veya örgütten gördükleri olumsuz muameleye karşılık vermek için misilleme niteliğinde davranışlarda bulunurlar (Blau, 1964; Organ, 1988).

Örgütsel misilleme davranışlarının bazıları daha açık bir şekilde agresif eylemler kadar tehlikeli görünmeyebilir ancak bir bütün olarak, etkili örgütsel işleyişi azaltabilmektedir (Tyler ve Smith, 1998). Bununla birlikte, çalışanlar örgütün veya yöneticinin ödülleri alıkoyduğuna veya kendilerini haksız yere cezalandırdığına inanırsa, kuruma fayda sağlayan eylemleri azaltarak veya kuruma doğrudan zarar verici eylemler gerçekleştirerek karşılık vereceklerdir.

Kısacası haksız muamele algılandığında, bireylerin intikam (Bies ve Tripp, 2001), yasal işlem (Lind, Greenberg, Scott ve Welchans, 2000), hırsızlık (Greenberg, 1997) ve saldırganlık (Folger ve Skarlicki, 1998) yoluyla misilleme yapması muhtemeldir. Haksız sonuçlara ilişkin algıların güçlenmesi ve misilleme amaçlı görünen durumların daha sık ortaya çıkması örgütsel adalet ve örgütsel misilleme davranışı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

1.3.2.3 Örgütsel Adalet Kuramı

Örgütsel misilleme davranışı bağlamında ele alınan bir diğeri kuram ise örgütsel adalet kuramıdır (Penney, 2007). Adalet teorisine göre, çalışanlar bir tür adaletsizlik veya eşitsizlik yaşadıklarında, adaleti yeniden kurmak için motive

edileceklerdir. Adalet denklemini oluşturmaya yönelik gösterilen herhangi bir çaba, misilleme davranışı olarak kabul edilecektir. Her üç adalet türünün de çalışanların misillemesine bağımsız olarak katkıda bulunduğu görülmüştür. Ancak, işlemsel ve etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalete göre misilleme davranışlarını daha fazla yordadığı saptanmıştır. Çalışmalar, düşük dağıtımsal adaletin olumsuz etkilerinin, yüksek düzeyde işlemsel veya etkileşimsel adaletin varlığıyla hafifletilebileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, bu ödülleri belirleyen prosedürler adilse ve çalışanlara ödül dağıtım süreci boyunca onurlu ve saygılı davranılırsa, çalışanların daha az ödül almalarına rağmen misilleme yapma olasılıkları daha düşüktür. Bu nedenle çalışanlar, misilleme yapmaya karar verirken alınan sonuçların mutlak düzeyinden ziyade prosedürlerin adaletine ve birey olarak ne kadar iyi muamele gördüklerine daha fazla vurgu yapmaktadırlar. Örgütsel misilleme davranışlarının, bir çalışanın adaleti yerine getirme arzusuyla güdülendiği varsayıldığından, “Bir şeyler yapmalıydım. Bana öyle davranmasına izin veremezdim.” gibi ifadelerin yönetici gözünde daha kolay meşrulaştırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, misilleme davranışının en önemli katkısı, suçluyu cezalandırma ve bazı yanlışları düzeltme arzusuyla hareket eden çalışanların davranışlarının kabul edilmesidir. Ayrıca, bu davranışlar ile ilgili sonuçların olumsuz olduğunu varsayan amaç karşısı iş davranışı, işyeri saldırganlığı veya çalışan sapmasının aksine, misilleme davranışının sonucuna ilişkin böyle bir varsayımda bulunulmamaktadır.

Misillemenin olumlu sonuçlara yol açması mümkündür çünkü adalet düzenini sağlamanın iki yolu vardır (Penney, 2007). Bunlardan ilki süreci aksatarak ya da yaşanan adaletsizliği dile getirerek yapılmaktadır. Örneğin, çalışanlar yöneticilerinin kendilerine adaletsiz davrandıklarını düşünürlerse, yönetici için önemli olan projelerdeki eylemleri geciktirmek ve karşılığında yöneticilerine haksız davranarak adaleti sağlayabilirler. İkinci olarak ise çalışanların adaleti sağlamak için yöneticileriyle yüzleştigi görülmektedir. Örneğin çalışanların doğrudan yöneticisiyle yüzleşerek ya da daha üst düzey bir yöneticiye şikayette bulunarak daha adil bir yaklaşım talep edebilir ve adaleti sağlayabilirler.

Her iki eylem de daha dengeli bir adalet sistemi ile sonuçlansa bile, ilk durumun, yönetici, örgüt ve iş performansını etkilendiği ölçüde çalışan için olumsuz etkileri vardır (Penney, 2007). İkinci durum ise, yöneticinin çalışana daha adil davranmak için davranışını değiştirmesi durumunda olumlu sonuçlara yol

açabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel misilleme davranış yapısının önemli bir katkısı, görünüşte olumsuz davranışların daha üretken veya toplum yanlısı bir amaç için bir araç olarak gerçekleştirilebileceğini kabul etmesidir.

1.3.3 Örgütsel Misilleme Davranışları ile İlişkili Çalışmalar

Örgütsel misilleme davranışı ile ilgili çalışmalara baktığımızda literatür oldukça sınırlıdır. Örgütsel misilleme davranışı ile örgütsel adalet (Aslam ve diğerleri, 2017; Barclay ve diğerleri, 2005; Blader, Chang ve Tyler, 2001; Petersen, 2015; Rever-Moriyama, 1999; Skarlicki ve diğerleri, 2008; Skarlicki, Folger ve Tesluk, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997), örgütsel vatandaşlık davranışları (Townsend, Phillips ve Elkins, 2000), psikolojik sözleşme ihlali (Rever-Moriyama, 1999), rol içi performans (Near ve Miceli, 1986), yönetici davranışları (Hutchinson, 2015), güven (Rever-Moriyama, 1999), dürüstlük (Skarlicki ve diğerleri, 2008), kişilik (Skarlicki ve diğerleri, 1999), lider-üye değişimi (Townsend ve diğerleri, 2000), cinsiyet farklılıkları ve güç (Rehg, Miceli, Near ve Van Scotter, 2008) gibi değişkenler üzerine çalışmalar yürütülmüştür. Örgütsel misilleme davranışı ile örgütsel adalet üzerine yürütülen çalışmalar, diğer değişkenlere oranla literatürde daha yaygın olarak yer almaktadır.

Skarlicki ve Folger (1997), işyerinde misilleme davranışlarının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki; örgütsel misilleme davranışı arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet, örgütsel misilleme davranışını yordamaktadır.

Skarlicki ve diğerleri (1999), adalet ve misilleme arasındaki ilişkide düzenleyici olarak kişiliği ele almışlardır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel misilleme davranışı arasında negatif yönde; negatif duygulanım arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin misilleme davranışını yordadığı görülmektedir. Adalet algıları ile misilleme arasındaki ilişkide negatif duygulanım ve uyumluluğun düzenleyici rolünden söz edilmektedir.

Rever-Moriyama (1999), misilleme davranışlarında psikolojik sözleşme ihlali, adalet, genel olarak ihlal davranışı ve güvenin rolünü incelemiştir. Misilleme ile adalet arasında negatif yönde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bir

sözleşme ihlalinin ardından en çok üzülen çalışanların, diğer çalışanlara göre misilleme davranışlarına girme olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Townsend ve diğerleri (2000), zayıf lider-üye değişim ilişkilerinin ihmal edilen bir sonucu olarak çalışan misillemesini incelemişlerdir. Misilleme davranışları ile lider-üye değişimi ve vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Blader ve diğerleri (2001), işlemsel adalet, misilleme ve adil grup süreçlerini inceledikleri çalışmalarında işlemsel adaletin misillemeyi yordadığı görülmektedir. Öte yandan çalışmada örgütsel kimliğin aracılık rolü incelenmiştir. Prosedür adaleti ve misilleme arasında örgütsel kimliğin aracılık etkisinden söz edilmektedir.

Barclay ve diğerleri (2005), adaletsizlik algılamalarında ve misillemede duyguların rolünü incelemişlerdir. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile misilleme arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Öte yandan adalet algıları ile misilleme arasındaki ilişkiye dış odaklı duygu aracılık etkisi göstermektedir.

Skarlicki ve diğerleri (2008), bilgilendirici adalet ile misilleme arasındaki ilişkide işverenin dürüstlüğü düzenleyici değişken olarak incelemişlerdir. Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile misilleme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dağıtımsal adaletin misilleme üzerinde yordayıcı bir etkisinden söz edilmektedir. Yürütülen ikinci çalışmada ise bilgilendirici adaletin misilleme davranışını yordadığı görülmektedir.

Hutchinson (2015), yürüttüğü tez çalışmasında suistimal edici yönetici davranışlarına karşı açık ve örtük misilleme davranışlarını incelemiştir. Bu doğrultuda etkileşimsel adalet ile açık ve örtük misilleme davranışları arasında negatif yönde orta düzeyde güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaleti algısı arttıkça misilleme azalmakta; misilleme arttıkça da etkileşim adaleti azalmaktadır.

Petersen (2015), yönetici tazminatlarına/maaşlarına yanıt olarak gerçekleştirilen misilleme davranışları ile ilgili olarak kişilerarası adalet ve örgütsel adalet ile istismarcı davranış ve kendini geri çekme davranışı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalma davranışı, istismarcı davranış ve sabote etme davranışı arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Aslam ve diğerleri (2017), algılanan genel adaletsizlik, rol içi performans ve misilleme davranışı ile arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır. Algılanan adaletsizlik algısının performans değerlendirme amaçları başarısızlığı ile rol içi

performans arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etkisi gösterdiğini ancak misilleme ile arasında herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığını ortaya koymaktadır.

1.4 Hakçalık Duyarlılığı

1.4.1 Hakçalık Duyarlılığı Tanımı

Hakçalık duyarlılığı, bir bireyin eşit girdi/çıkıtı oranları tercihinin başkalarıyla ilişkilerini ve iş motivasyonunu nasıl etkilediğini daha fazla tanımlamaya çalıştığı için eşitlik kuramının bir iyileştirmesidir (Adams, 1965; Huseman ve diğerleri, 1987). Hakçalık duyarlılığı yapısı, bireylerin girdi ve çıkıtı kombinasyonları için farklı tercihlere sahip olması nedeniyle hem algılanan eşitliğe hem de eşitsizliğe, tutarlı ancak farklı şekillerde tepki verdiklerini öne sürmektedir.

Eşitlik Kuramı'na göre problem yaratan durum, bireylerin eşitliğe eşit derecede duyarlı oldukları varsayımına dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, genel tercih, çıkıtı/girdi oranlarının diğer karşılaştırmancınkine eşit olmasıdır (Adams, 1963, 1965). Bu bağlamda hakçalık duyarlılığı vericiler, eşitliğe duyarlılar ve alıcılar olmak üzere temsil edilen üç yapıdan oluşmaktadır (Richard C. Huseman ve diğerleri, 1987). Vericiler (yardımseverler); girdi/çıkıtı oranlarının diğer karşılaştırmancın girdi/çıkıtı oranlarından daha düşük olmasını tercih edenler; eşitliğe duyarlılar, geleneksel eşitlik normuna uygun olarak, kendi girdi/çıkıtı oranlarını karşılaştırarak diğerlerine eşit olmasını tercih edenler ve alıcılar, kendi girdi/çıkıtı oranlarının diğerleri ile karşılaştırıldığında fazla olmasını tercih edenler şeklinde tanımlanmaktadır. Alıcı, eşitliğe duyarlı ve verici grupların girdi/çıkıtı karşılaştırmaları Şekil 2'de gösterilmektedir.

Girdi	Girdi	Girdi	Girdi	Girdi	Girdi
$\frac{\text{Çıktı}}{\text{K}}$	$<$	$\frac{\text{Çıktı}}{\text{D}}$	$\frac{\text{Çıktı}}{\text{K}}$	$=$	$\frac{\text{Çıktı}}{\text{D}}$
K		D	K		D
Vericiler		Eşitliğe		Alıcılar	
Duyarlılar					
K: Kendi					
D: Diğer kişi					
(Huseman, Hatfield ve Miles, 1987)					

Şekil 1.2. Hakçalık Duyarlılığına İlişkin Alt Boyutların Girdi-Çıkıtı Skalası

1.4.2 Hakçalık Duyarlılığı Alt Boyutları

1.4.2.1 Vericiler (Yardımseverler)

Vericiler, “yardımseverler” olarak sınıflandırılmaktadır ve yeterince ödüllendirilmedikleri durumlara karşı daha hoşgörülüdürler (Huseman ve diğerleri, 1987). Yeterince ödüllendirilmemeyi istemeseler de, yetersiz ödül durumlarına daha az tepki verme olasılıkları ile karakterize edilirler. Vericiler, eşitlik normuna uymazlar. Girdi/çıktı oranlarının diğer karşılaştırmalardan daha düşük olmasını tercih etmekte olup karşılaştırmanın oranlarının eşit veya daha yüksek olması durumunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Vericiler, fedakarlık ile karakterizedir. Vermenin almaktan daha iyi olduğuna inanmaktadırlar.

Verici olmanın kavramsal köklerine baktığımızda, bireyleri kişilerarası ilişkilerde başkalarına tepkilerine göre sınıflandıran Alfred Adler (Adler, 1982; Ansbacher ve Ansbacher, 1956; Rychlak, 1973) tarafından bireylerin psikolojisine kadar izlenebilir. Adler'in sınıflandırması arasında öne çıkan, "sosyal açıdan yararlı", "vermeyi almaktan çok düşünen" (Rychlak, 1973) ve "işbirliği ve katkı için hazırlanmış" (Mosak, 1959) bireydir. Psikologlar özgeciliğin gerçek varlığı konusunda kararsız olsalar da (Hatfield ve Sprecher, 1983), burada vericilerin fedakar eğilimler gösterdikleri, çünkü karşılığında çok az şey bekledikleri bilinmektedir.

1.4.2.2 Eşitliğe Duyarlılar

Eşitliğe duyarlılar sürecin ortasında bulunur ve geleneksel eşitlik kuramı ilkelerine göre hareket ederler (Huseman ve diğerleri, 1987). Alıcı ve vericilerle karşılaştırıldığında girdi/çıktı oranlarının eşit olmasını tercih ederler. Eşitliğe duyarlı bireyler geleneksel eşitlik kuramı modelini temsil eder ve bu nedenle çok az açıklama gerektirir.

Eşitliğe duyarlılar, yetersiz ödüllendirildiklerinde sıkıntı, aşırı ödüllendirildiklerinde ise suçluluk hissederler (Huseman ve diğerleri, 1987). Bu her iki duyguyu da deneyimleyen tek gruptur. Vericiler, eksik ödüllendirildiklerinde tatmin olurlar ve eşit bir şekilde ya da aşırı ödüllendirildiklerinde suçluluk duyarlar. Alıcılar (hak sahipleri), fazla ödüllendirildiklerinde tatmin olurlar ve yetersiz ya da adil bir şekilde ödüllendirildiklerinde sıkıntı hissederler.

1.4.2.3 Alıcılar (Hak Sahipleri)

Coles (1977a, 1977b) alıcıları, “çok şey sahibi olan, ancak daha fazlasını isteyen ve bekleyen kimse” olarak tanımlamaktadır. Bu kişiler alacakları yardım/sonuçlar ne olursa olsun hak ederler ve bu nedenle karşılık verme yükümlülüğü çok azdır ya da hiç yoktur. Alıcılar, hak sahipleridir ve birinden ziyade hepsini almanın iyi olduğuna inanmaktadırlar (Huseman ve diğerleri, 1987). Girdilere göre çıktılardan daha fazla sonuç aldıkları kombinasyonları tercih edenler alıcılardır. Fazla ödüllendirildiklerinde daha az sıkıntı, az ödüllendirildiklerinde ise daha fazla tatminsizlik yaşayabilirler. Girdi/çıktı karşılaştırmalarının eşit veya daha düşük olması durumlarında sıkıntı yaşamaktadırlar.

Adler’e göre alıcılar, hak kazanma için kavramsal bir temel sağlar. Adler’in sosyal açıdan “verici” birey ile keskin bir tezat oluşturan “alıcı” türü başkalarını aktif veya pasif bir şekilde hizmetine sokarak yaşamı ve diğer kimseleri sömürür, manipüle eder. Alıcılar, hak sahibi olduğu şeyi reddettiği için hayatı haksız görme eğilimindedir. İşlevsellik açısından kişi alıcı olma konusunda istekli olduğu için çekicilik, utangaçlık, öfke veya gözdağı kullanabilir (Mosak, 1971).

1.4.3 Hakçalık Duyarlılığı ile İlişkili Çalışmalar

Hakçalık duyarlılığı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu kavramın literatürde oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Hakçalık duyarlılığı; sinizm (Abad, 2010), örgütsel destek (Aggarwal ve Bhargava, 2010), örgütsel sapma (Abad, 2010; Bourdage, Goupal, Neilson, Lukacik ve Lee, 2018), örgütsel vatandaşlık davranışları (Akan, Allen ve White, 2009; Allen, Evans ve White, 2011; Blakely, Andrews ve Moorman, 2005; Bourdage ve diğerleri, 2018; Golparvar ve Javadian, 2012; Han, Sears ve Zhang, 2018), kuşak farkları (Allen, Allen ve White, 2015), örgütsel bağlılık (Allen ve diğerleri, 2011; Phifer, 2018), işten ayrılma niyeti (Deconinck ve Bachmann, 2007), örgütsel adalet algısı (Atalay, 2007; Blakely ve diğerleri, 2005; Golparvar ve Javadian, 2012; Keskin, 2016; Kickul, Gundry ve Posig, 2005; King Jr. ve diğerleri, 1993; Kwak, 2006; Restubog, Bordia ve Bordia, 2009), iş performansı (Bing ve Burroughs, 2001), kişilik (Bourdage ve diğerleri, 2018), iş tatmini (King Jr. ve diğerleri, 1993; O’Neill ve Mone, 1998), işyeri nezaketsizliği (Kain, 2008), iş doyumu (Keskin, 2016), psikolojik sözleşme ihlalleri (Keskin, 2016; Kickul ve Lester, 2001; Restubog ve diğerleri, 2009), çalışan tutum ve davranışları (Shore, Sy ve Strauss, 2006), örgütsel güven (Kickul ve diğerleri,

2005), aşırı rol yükü (Kim, Lee ve Shin, 2019), amaç karşıtı iş davranışları (Kwak, 2006), dönüştürücü liderlik (Lee, 2007), iş ahlakı (Mudrack, Mason ve Stepanski, 1999) ve algılanan performans (Vella, Caruana ve Pitt, 2012) gibi çeşitli konularla çalışılmaktadır. Hakçalık duyarlılığı ile sıklıkla ele alınan konular ise örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak literatürde yer almaktadır.

King Jr. ve diğerleri (1993), yürüttükleri çalışmada alıcıların ücrete daha fazla önem verdiğini, vericilerin ise işin kendisine daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Hem vericiler (yardımseverler) hem de alıcılar (hak sahipleri) için, dağıtım adaleti ile iş tatmini değerlendirmeleri arasında pozitif bir korelasyon vardır.

Blakely ve diğerleri (2005), hakçalık duyarlılığının örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki düzenleyici rolünü incelemiştir. Örgütsel adalet ile hakçalık duyarlılığı arasında bir ilişki bulunmamıştır. Öte yandan vericiler, algılanan adalet düzeyine bakılmaksızın alıcılardan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Bununla birlikte, eşitliğe duyarlılar ise vericilere benzer şekilde tepki vermişlerdir. Alıcılar ise algılanan adalete en duyarlı kişiler olarak bulunmuştur.

Kickul ve diğerleri (2005), hakçalık duyarlılığı ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkide güvenin rolünü incelemiştir. Hakçalık duyarlılığı ile işlemsel adalet, etkileşim adaleti, güven ve saygı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hakçalık duyarlılığı ile işlemsel, etkileşimsel adalet algıları ve sosyal hesaplar arasındaki ilişkiye örgütsel güven ve saygının aracılık etkisinden söz edilmektedir.

Kwak (2006), yürüttüğü tez çalışmasında örgütsel adaletsizliğin çalışan tükenmişliği ve amaç karşıtı iş davranışları ile ilişkilerinde hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolünü incelemiştir. Hakçalık duyarlılığı ile amaç karşıtı iş davranışlarının iki boyutu, tükenme ve sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Düşük düzeyde örgütsel adaletin olması durumunda çalışanlar daha fazla amaç karşıtı iş davranışları göstermişler ve tükenmişlik yaşamışlardır. Hakçalık duyarlılığı, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici rol göstermiştir.

Atalay (2007), yürüttüğü tez çalışmasında hakçalık gruplarının algılanan örgütsel adalet üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Vericilerin örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları alıcılara göre daha yüksektir. Araştırmanın sonuçları aynı zamanda algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlanma arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin hakçalık grupları açısından değiştiğini göstermektedir.

Deconinck ve Bachmann (2007), pazarlama yöneticilerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin hakçalık duyarlılığı ve ücret adaleti açısından etkilerini araştırmışlardır. Sonuçlar, çalışanların ödülleri nasıl dağıtıldığı (dağıtımsal adalet) konusunda kendilerine adil davranıldığını algıladıklarında, ücretlerinden daha fazla memnun olduklarını ve genel olarak daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını göstermiştir. Hakçalık duyarlılığının hem kişisel hem de kurumsal düzeydeki sonuçları etkilediğini ve tüm çalışanların adaleti aynı şekilde algılamadığını göstermektedir. Vericiler, alıcılara göre işlerinden ve elde ettikleri çıktılardan daha fazla memnuniyet bildirdiler. Sonuçlar, alıcıların çalışmaları için diğer bireylerden daha fazlasını aldıklarında örgüte daha fazla bağlı olduklarını ve kendilerini daha fazla tatmin ettiklerini göstermiştir.

Akan ve diğerleri (2009), örgüt ortamında hakçalık duyarlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında hakçalık duyarlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel girişim, örgütsel sadakat ve kişisel gelişim arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından yardım etme davranışı, centilmenlik ve sivil erdem ile hakçalık duyarlılığı arasında ilişki bulunmamıştır.

Restubog ve diğerleri (2009), psikolojik sözleşme ihlallerine karşı tepkileri tahmin etmede işlemsel adalet ve hakçalık duyarlılığının etkileşimli etkilerini incelemişlerdir. İşlemsel adalet ile hakçalık duyarlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Hakçalık duyarlılığı, işlemsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali, duygusal bağlılığı yordamada birbirleriyle etkileşime girmiştir. İşlemsel adalet düşük olduğunda, vericiler açısından psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki görülmektedir. Buna göre vericilerin, sözleşme ihlalinin büyüklüğü arttıkça duygusal bağlılıklarında bir azalma olduğu bulunmuştur.

Abad (2010), eğilim, örgütsel sinizm ve hakçalık duyarlılığının işyeri sapmalarına etkisini araştırdığı tez çalışmasında örgütsel sinizm ve örgütsel sapma ile hakçalık duyarlılığı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, hakçalık duyarlılığının olumsuz eğilimin veya örgütsel sinizmin işyeri sapmaları üzerindeki etkisine aracılık ettiği sonucuna varılamamıştır.

Allen ve diğerleri (2011), yürüttükleri çalışmada duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını hakçalık duyarlılığı açısından ele almaktadırlar. Hakçalık duyarlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı duygusal bağlılık ve hakçalık duyarlılığı üzerinde yordayıcı bir etkiye sahiptir. Öte yandan alıcılar, duygusal bağlılık dereceleri arttıkça daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Golparvar ve Javadian (2012), algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Hakçalık duyarlılığı, algılanan dağıtımsal örgütsel adalet ile sivil erdem ve sportmenlik arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır. Yani, alıcılarda dağıtımsal adalet algısı; sivil erdem ve sportmenlik ile olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir. Öte yandan hakçalık duyarlılığının algılanan işlemsel örgütsel adalet ile sportmenlik arasındaki ilişkide de düzenleyici rol oynamaktadır. Yani, eşitliğe duyarlı bir grupta işlemsel adalet, sportmenlik ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir.

Keskin (2016), yürüttüğü tez çalışmasında iş doyumu ve hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkileri incelemiştir. İşlemsel ve ilişkisel sözleşme ihlali alt boyutları, örgütsel adalet algısı ölçeği alt boyutları ile hakçalık duyarlılığının temel etkisinin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Öte yandan yapılan çoklu regresyon modeline göre düşünceli konuşma tepkisi, sabır, genel iş doyumu, içsel ve dışsal iş doyumundan alınan puanlar ile psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısı puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının yordayıcı etkisi görülmektedir.

Han ve diğerleri (2018), lider-üye değişiminin bağlı ve değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde hakçalık duyarlılığının

düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Hakçalık duyarlılığı açısından yalnızca vericiler, lider-üye değişimi ile bağlı ve değişime odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları açısından düzenleyici rol oynamaktadır.

Bourdage ve diğerleri (2018), kişilik, hakçalık duyarlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Hakçalık duyarlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki; işyeri sapması ile negatif yönde anlamlı bir ilişki göstermektedir. Hakçalık duyarlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işyeri sapmasını yordamaktadır.

1.5 Araştırmanın Önemi

Örgütsel adalet, işyerindeki girdi/çıktı dengesinin, çıktıların hangi süreçlerle elde edildiğine yönelik algının ve alınan kararlarda kurulan karşılıklı etkileşimlerin derecelerinden etkilenmektedir. Adalet çalışmaları ile ilgili olarak literatürde pek çok araştırma yer almaktadır. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler literatürde en yoğun çalışılan değişkenlerdir (Ajlouni ve diğerleri, 2021; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Demirkıran ve diğerleri, 2016; Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020; Gürbüz ve diğerleri, 2016; Lim ve Loosemore, 2017; Yılmaz, 2020; Yüksel, 2017). Öte yandan örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler her çalışmada aynı düzeyde olmayabilir. Bu doğrultuda örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rol oynadığı bir çalışma bulgusuna rastlanmamıştır. Bu araştırma hakçalığın sürece dahil edilerek örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığını belirlemek açısından literature katkı sunacaktır.

Örgütsel adalet algısının olumlu ilişkiler gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının yanı sıra adaletsizliğe gösterilen tepkiler literatürde sıklıkla amaç karşıtı iş davranışları, işyeri saldırganlığı, işyeri nezaketsizliği, çalışan sapması gibi değişkenler ile ele alınmıştır. Örgütsel misilleme davranışları ile ilgili çalışmalara Türkiye literatüründe rastlanmamıştır. Genel olarak bakıldığında da örgütsel misilleme davranışlarının Dünya literatüründe sık çalışılan bir konu olmadığı görülmektedir (Aslam ve diğerleri, 2017; Barclay ve diğerleri, 2005; Blader ve diğerleri, 2001; Petersen, 2015; Rever-Moriyama, 1999; Skarlicki ve diğerleri, 2008; Skarlicki ve diğerleri, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997). Örgütsel adalet algısı

ile örgütsel misilleme davranışlarının bir arada çalışılması Türkiye literatüründe bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Buna ek olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkiler her çalışan için aynı olmayacaktır. Hakçalık duyarlılığı açısından değerlendirildiğinde de örgütsel adalet algısı ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkilerin bir arada çalışılması literatüre yeni bir katkı sunmaktadır.

Son olarak hakçalık duyarlılığı açısından örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel misilleme davranışlarının bir arada çalışılması literatürde daha önce rastlanmamış olup ilk olma özelliği taşımaktadır.

1.6 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, bir örgütte görev alan çalışanın iş ortamını adil olarak değerlendirdiğinde ortaya çıkabilecek örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütü adaletsiz olarak algıladığında görülebilecek örgütsel misilleme davranışlarını hakçalık duyarlılığı açısından incelemektir. Bu doğrultuda beyaz yakalı çalışanlar sürece dahil edilerek çalışanların örgütsel adalet algılarına, örgütsel vatandaşlık davranışlarına, örgütsel misilleme davranışlarına ve hakçalık duyarlılığına ilişkin ölçümler alınmıştır.

Örgütsel adalet algısı, çalışanın işyerinde bir düşünce olarak adaletin rolünü anlama ve açıklama olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990). Bu bağlamda işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı olmak üzere üç temel başlıkta adalet çalışmaları ele alınmaktadır. İşlemsel adalet algısı, çalışanlar tarafından elde edilen çıktıların hangi süreçlerden geçtiği ve bu süreçlerin adil algılanıp algılanmadığı ile ilgilenmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Dağıtımsal adalet algısı, Adams'ın (1963) eşitlik kuramı ile ilişkilidir. Çalışanların girdi ve çıktıların adil olması ile ilgilenmektedirler (Deutsch, 1985). Son olarak etkileşimsel adalet algısı ise örgüt içerisinde alınan kararların öncesinde ve sonrasında çalışanların kurdukları etkileşimleri ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet ile yürütülen pek çok araştırmanın yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik çalışmalar da literatürde oldukça fazladır (Ajlouni ve diğerleri, 2021; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Demirkıran ve diğerleri, 2016; Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020; Gürbüz ve diğerleri, 2016; Lim ve Loosemore, 2017; Polat ve Celep, 2008; Yılmaz, 2020; Yüksel, 2017).

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt tarafından tanınmayan, resmi olarak ödüllendirilmeyen ve rol dışı davranışlar olarak görülen bireysel düzeyde gönüllü eylemleri içermektedir (Smith, Organ ve Near, 1983; Organ, 1988). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş temel alt boyutta ifade edilmiştir (Organ, 1988; Konovsky ve Organ, 1996). Çalışanların örgütü adil algıladıklarında isteğe bağlı gönüllü davranışlar olarak tanımlanan vatandaşlık davranışlarının da artması beklenmektedir. Araştırma kapsamında çalışanların çalıştıkları kurumu adil olarak değerlendirmeleri durumunda yardım etme, ekstra isteğe bağlı rol davranışlarının artması, çatışmaları çözme, örgüte duyulan güçlü ilgi ve sabır davranışlarının artması beklenmektedir. Buna göre oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamaktadır.

H_{1.1}: İşlemsel adalet algısı, özgecilik davranışını yordamaktadır.

H_{1.2}: İşlemsel adalet algısı, vicdanlılık davranışını yordamaktadır.

H_{1.3}: İşlemsel adalet algısı, nezaket davranışını yordamaktadır.

H_{1.4}: İşlemsel adalet algısı, centilmenlik davranışını yordamaktadır.

H_{1.5}: İşlemsel adalet algısı, sivil erdem davranışını yordamaktadır.

H_{1.6}: Dağıtımsal adalet algısı, özgecilik davranışını yordamaktadır.

H_{1.7}: Dağıtımsal adalet algısı, vicdanlılık davranışını yordamaktadır.

H_{1.8}: Dağıtımsal adalet algısı, nezaket davranışını yordamaktadır.

H_{1.9}: Dağıtımsal adalet algısı, centilmenlik davranışını yordamaktadır.

H_{1.10}: Dağıtımsal adalet algısı, sivil erdem davranışını yordamaktadır.

H_{1.11}: Etkileşimsel adalet algısı, özgecilik davranışını yordamaktadır.

H_{1.12}: Etkileşimsel adalet algısı, vicdanlılık davranışını yordamaktadır.

H_{1.13}: Etkileşimsel adalet algısı, nezaket davranışını yordamaktadır.

H_{1.14}: Etkileşimsel adalet algısı, centilmenlik davranışını yordamaktadır.

H_{1.15}: Etkileşimsel adalet algısı, sivil erdem davranışını yordamaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları çerçevesinde örgütün adil olarak algılanmasına bir tepki olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Öte yandan örgütsel adalet algısı çalışanlarda istenilen düzeyde görülmeyebilir. Bu bağlamda çalışanların adaletsizliğe karşı gösterdikleri tepkiler örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklılık gösterecektir. Çalışanların adaletsizlik algılarına tepki olarak kuruma ya da bireye zarar vermeyi amaçlayan ve iş yeri memnuniyeti olmayan çalışanlar tarafından örgüte yönelik gerçekleştirilen bir saldırı türü olarak örgütsel misilleme davranışları yer almaktadır (Skarlicki ve Folger, 1997). Örgütsel misilleme davranışlarında önemli olan gerçekleştirilen örgütsel zararın her zaman birincil hedef olmamasıdır (Penney, 2007). Misilleme davranışları Kaçay (2020) tarafından ele alınan ölçek çalışmasında süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların adaletsizlik algıları arttığında iş arkadaşlarına yönelik yanlış bilgi aktarımı, yavaş çalışma, yöneticiye sert karşılık verme, dedikodu yapma, mesai talebini reddetme gibi olumsuz çalışan davranışlarının artması beklenmektedir (Aslam ve diğerleri, 2017; Blader ve diğerleri, 2001; Petersen, 2015; Rever-Moriyama, 1999; Skarlicki ve diğerleri, 2008; Skarlicki ve diğerleri, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997). Bu araştırmanın kapsamı içerisinde de çalışanların adaletsizlik algılarına bir tepki olarak misilleme davranışları göstermekleri beklenmektedir. Araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₂: Örgütsel adalet algısı, örgütsel misilleme davranışlarını yordamaktadır.

H_{2.1}: İşlemsel adalet algısı, süreci sabote etme davranışını yordamaktadır.

H_{2.2}: İşlemsel adalet algısı, olumsuz iletişim davranışını yordamaktadır.

H_{2.3}: İşlemsel adalet algısı, olumsuz eylem davranışını yordamaktadır.

H_{2.4}: Dağıtımsal adalet algısı, süreci sabote etme davranışını yordamaktadır.

H_{2.5}: Dağıtımsal adalet algısı, olumsuz iletişim davranışını yordamaktadır.

H_{2.6}: Dağıtımsal adalet algısı, olumsuz eylem davranışını yordamaktadır.

H_{2.7}: Etkileşimsel adalet algısı, süreci sabote etme davranışını yordamaktadır.

H_{2.8}: Etkileşimsel adalet algısı, olumsuz iletişim davranışını yordamaktadır.

H_{2.9}: Etkileşimsel adalet algısı, olumsuz eylem davranışını yordamaktadır.

Çalışanların örgütsel adalete yönelik olumlu algıları örgütsel vatandaşlık davranışları ile desteklenmektedir. Çalışanlar örgütü ne kadar fazla adil olarak algılıyorsa iş arkadaşlarına yardım etme, örgüte bağlılık, tahammül edilemeyen duruma sabretme gibi olumlu çalışan davranışlarının da arttığı görülmektedir. Ancak bu olumlu davranışlar her çalışan açısından aynı düzeyde olmayabilir. Hakçalık duyarlılığı, bireylerin girdi ve çıktılar açısından farklı tercihlere sahip olması nedeniyle hem algılanan eşitliğe hem de eşitsizliğe tutarlı ancak farklı şekillerde tepki verdiklerini öne sürmektedir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987). Buna göre örgüte yönelik adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide çalışanların hakçalık duyarlılığı açısından farklılık göstermesi beklenmektedir. Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir:

H₃: Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

H_{3.1}: İşlemsel adalet algısı ve özgecilik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.2}: İşlemsel adalet algısı ve vicdanlılık arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.3}: İşlemsel adalet algısı ve nezaket arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.4}: İşlemsel adalet algısı ve centilmenlik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.5}: İşlemsel adalet algısı ve sivil erdem arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.6}: Dağıtımsal adalet algısı ve özgecilik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.7}: Dağıtımsal adalet algısı ve vicdanlılık arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.8}: Dağıtımsal adalet algısı ve nezaket arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.9}: Dağıtımsal adalet algısı ve centilmenlik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.10}: Dağıtımsal adalet algısı ve sivil erdem arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.11}: Etkileşimsel adalet algısı ve özgecilik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.12}: Etkileşimsel adalet algısı ve vicdanlılık arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.13}: Etkileşimsel adalet algısı ve nezaket arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.14}: Etkileşimsel adalet algısı ve centilmenlik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H_{3.15}: Etkileşimsel adalet algısı ve sivil erdem arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları, bireyler açısından farklılık gösterebilmektedir. Öte yandan bu farklılıklar yalnızca adil olarak algılanan bir örgütün vatandaşlık davranışları göstermesi olarak değil; aynı zamanda çalışanların adaletsizlik algısı durumunda da misilleme davranışları göstermeleri ile karakterizedir. Bu doğrultuda çalışanların yapısı gereği adaletsizlik durumuna verilen tepkiler farklılık gösterecektir. Hakçalık duyarlılığı ile örgütsel misilleme davranışı arasında yürütülen literatür bulgusuna rastlanmamıştır. Ancak örgütsel misilleme davranışları yerine işyeri nezaketsizliği (Kain, 2008), amaç karşıtı iş davranışları (Kwak, 2006) ile yürütülen çalışmalar söz konusudur. Bu çalışmada ise işyeri nezaketsizliği, amaç karşıtı iş davranışları gibi olumsuz tutumların yerine örgütsel misilleme davranışları dahil edilmiştir. Çalışanların örgütü adaletsiz olarak görmeleri durumunda gösterdikleri örgütsel misilleme davranışlarının hakçalık düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ele alınmaktadır. Araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H4: Örgütsel adalet algısı ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

H4.1: İşlemsel adalet algısı ve süreci sabote etme davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H4.2: İşlemsel adalet algısı ve olumsuz iletişim davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H4.3: İşlemsel adalet algısı ve olumsuz eylem davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H4.4: Dağıtımsal adalet algısı ve süreci sabote etme davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H4.5: Dağıtımsal adalet algısı ve olumsuz iletişim davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H4.6: Dağıtımsal adalet algısı ve olumsuz eylem davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H4.7: Etkileşimsel adalet algısı ve süreci sabote etme davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H4.8: Etkileşimsel adalet algısı ve olumsuz iletişim davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

H4.9: Etkileşimsel adalet algısı ve olumsuz eylem davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1 Katılımcılar

Bu çalışma kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak farklı illerde ikamet eden ve hizmet sektörü bünyesinde yer alan beyaz yakalı statüsüne sahip çalışanlara yüz yüze anket tekniği ile uygulanmıştır. Hizmet sektöründe çalışan 628 katılımcıya ulaşılmış olup 102 veride hata ya da eksiklikler tespit edilerek araştırma 526 katılımcı ile tamamlanmıştır.

Katılımcılardan elde edilen demografik bilgilere göre araştırmada 253 (%48.1) kadın ve 272 (%51.7) erkek katılımcı yer almaktadır. Kadınların yaş aralığı 21-66 (Ort.=33.82, S=9.00) ve erkeklerin yaş aralığı 20-65 (Ort.=36.57, S=9.46) arasındadır. Katılımcıların 336'sı (%63.9) evli, 177'si (%33.7) bekar ve medeni durumunu diğer olarak belirten katılımcıların sayısı 9 (%1.7)'dur. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 27 (%5.1) kişi lise, 377 (%71.7) kişi üniversite ve 119 (%22.6) kişi lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Sektör bazında incelendiğinde; özel sektör çalışanlarının 279 (%53) ve kamu sektörü çalışanlarının 245 (%46.6) kişi olduğu görülmektedir.

Katılımcıların “Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar 1-46 yıl (Ort.=12.73, S=9.17) arasında değişmektedir. Öte yandan “Bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar ise 1-37 yıl (Ort.=6.94, S=6.40) arasında değişmektedir. Örnekleme ait demografik özellikler Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 2.3. Katılımcılara ait demografik bilgiler

Demografik bilgiler	N	%
Cinsiyet		
Kadın	253	48.1
Erkek	272	51.7
Medeni Durum		
Evli	336	63.9
Bekar	177	33.7
Diğer	9	1.7

Eğitim Durumu		
Lise	27	5.1
Üniversite	377	71.7
Lisansüstü	119	22.6
Çalışılan Sektör		
Özel Sektör	279	53
Kamu Sektörü	245	46.6

2.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Misilleme Davranışı Ölçeği ve Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler yüz yüze anket tekniği kullanılarak hizmet sektörü içerisinde özel ve kamu sektörü çalışanlarına uygulanmıştır.

2.2.1 Kişisel Bilgi Formu

Bu formda katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi kişisel bilgilerin yanı sıra çalışılan sektör, görev/pozisyon bilgisi, toplam çalışma yılı ve bulunduğu kurumda çalışma yılı ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

2.2.2 Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Türkçe'ye Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek dağıtımsal adalet için (Örn. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?) 4 madde; işlemsel adalet için (Örn. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?) 7 madde; etkileşimsel adalet için (Örn. Size değer verir mi?) 9 madde olmak üzere toplamda 20 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddelerinin puanlanması için 5'li Likert (1: çok az, 5: büyük ölçüde) kullanılmıştır.

Özmen ve diğerleri (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha değerleri; dağıtım adaleti algısı boyutu için .94, işlemsel adalet algısı boyutu için .86, etkileşim adaleti algısı boyutu için .88 olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada Cronbach Alpha değerleri, dağıtım adaleti algısı için .90; işlemsel adalet algısı için .88 ve etkileşimsel adalet algısı için .89 olarak bulunmuştur.

2.2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlaması Basım ve şeşen (2006) tarafından yapılmıştır. Diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere toplamda 5 alt boyuttan oluşan ölçeğin toplam madde sayısı 19'dur. Oluşturulan bu 5 alt boyut, Organ (1988) tarafından ele alınmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur. Ölçekte 1 (hiçbir zaman) ile 6 (her zaman) ifadeleri kullanılarak 6'lı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçekte özgecilik (Örn. Günlük izin alan bir çalışanın o günü işlerini ben yaparım) alt boyutunu ölçen 5 madde; vicdanlılık (Örn. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm) alt boyutunu ölçen 3 madde; nezaket (Örn. Diğer alışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm) alt boyutunu ölçen 3 madde; centilmenlik (Örn. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam) alt boyutunu ölçen 4 madde ve sivil erdem (Örn. şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum) alt boyutunu ölçen 4 madde bulunmaktadır.

Güvenirlik analizine göre ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı .89; alt boyutları ele aldığımızda özgecilik için .82; vicdanlılık için .75; nezaket için .86; centilmenlik için .81 ve sivil erdem için .78 olarak Cronbach Alpha katsayıları bulunmuştur.

Bu araştırmada ölçeğin toplam Cronbach Alpha değeri .86 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları ele alındığında ise özgecilik için .72; vicdanlılık için .64; nezaket için .70; centilmenlik için .60 ve sivil erdem için .63 olarak Cronbach Alpha değerleri bulunmuştur.

2.2.4 Örgütsel Misilleme Davranışı Ölçeği

Skarlicki ve Folger (1997) tarafından örgütsel misilleme davranışını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan davranışsal gözlem ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması Kaay (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme çalışmasında Cronboach's alpha kat sayısı .93 olarak tespit edilmiştir (Skarlicki ve Folger, 1997).

Kaçay (2020) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Örgütsel Misilleme Davranışı Ölçeği, 11 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Süreci sabote etme alt boyutu (Örn. Bir ekipmana veya çalışma sürecine kasten zarar verirdim.) 4 maddeden; olumsuz iletişim alt boyutu (Örn. Yöneticime sert karşılık veririm.) 4 maddeden (5,6,7,8) ve olumsuz eylem alt boyutu ise (Örn. Hafta sonu çalışması ya da ek mesai yapılması istendiğinde bunu reddederdim.) 3 maddeden (9,10,11) oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert olarak tasarlanmış olup 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında puanlanmaktadır.

Güvenirlik ve geçerlik çalışması yapılan ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri süreci sabote etmek alt boyutu için .90; olumsuz iletişim alt boyutu için .89; olumsuz eylem alt boyutu için .67 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplamından elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık değeri ise .91 olarak görülmektedir.

Bu araştırmada ölçeğin toplam puanından elde edilen Cronbach Alpha katsayısı .83; alt boyutlarından süreci sabote etme .77, olumsuz iletişim .73 ve olumsuz eylem .56 olarak görülmektedir.

2.2.5 Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği

Türkiye’de kullanılan Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği’nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Kale (2005) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .76 olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

Huseman, Hatfield ve Milles (1985) tarafından geliştirilen Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği (Equity Sensitivity Instrument), beş maddeden oluşmakta ve her maddeye ait iki seçenek bulunmaktadır. Katılımcıların her bir maddeyi 10 puan üzerinden derecelendirmeleri ve iki seçenek arasında kendilerine daha yakın buldukları seçeneğe yüksek, yakın olmayan seçeneğe ise düşük ya da eşit derecede değerlendirmek istemeleri durumunda da eşit paylaştırılması ifade edilmektedir. Puanlama, katılımcıların kişisel değerlendirme kriterleri çerçevesinde değişkenlik göstermektedir. Ölçekten elde edilen skorların puanlaması 1b, 2a, 3b, 4a ve 5b maddelerinin toplam skorları alınarak elde edilen sonuçlar doğrultusunda:

25 puandan az skor elde eden katılımcılar alıcı,

25 puan alan katılımcılar eşitliğe duyarlı,

25 puandan fazla skor elde eden katılımcılar ise verici olarak tanımlanmaktadır.

2.3 İşlem

Araştırma, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan alınan etik kurul izni doğrultusunda Kasım-Aralık 2021 tarihleri içerisinde yürütülmüştür. Etik kurul izni doğrultusunda sırasıyla Kişisel Bilgi formu, Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Misilleme Davranışı Ölçeği, Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği katılımcılara yüz yüze anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Araştırma öncesinde katılımcılara herhangi bir doğru ya da yanlış cevabın olmadığı, anketlerin eksiksiz bir şekilde tamamlanmasının önemli olduğu, araştırmanın herhangi bir kişinin kimliğine yönelik bilgi içermediği ve gönüllülük esasına dayalı olduğuna dair bilgilendirilmiş onam formu verilmiş ardından ölçekler dağıtılmıştır. Ölçekler ile ilgili rahatsızlık yaratacak bir durum söz konusu değildir ancak katılımcıların rahatsız olduğu durumlarda ya da araştırmaya devam etmek istememeleri durumlarında istedikleri zaman ayrılacakları bilgisi aktarılmıştır.

Katılımcıların ihtiyaç duydukları durumlar karşısında konu ile ilgili gereken açıklamalar araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırmanın uygulanma süresi yaklaşık olarak 10-15 dakika olarak saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölüm içerisinde araştırma verilerinin SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak elde edilen bulguların istatistiksel açıdan değerlendirmeleri verilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak örgütsel adalet algısı, örgütsel misilleme davranışları, hakçalık duyarlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ait ölçek bulgularının korelasyon analizlerine bakılmıştır. İkinci aşamada demografik özellikler açısından cinsiyet ile çalışılan sektör açısından değişkenler incelenerek bağımsız gruplar için t-test ve eğitim düzeyleri açısından varyans analizi bulgularına yer verilmiştir. Son olarak örgütsel adalet algısının örgütsel misilleme davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici (moderatör) etkisine bakmak için Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi ile yapılan düzenleyici analiz bulguları yer almaktadır.

3.1 Değişkenlere Ait Korelasyon Bulguları

Birinci bölümde çalışanların örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgütsel misilleme davranışları alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları ve hakçalık duyarlılığı arasındaki ilişkilerin incelenmesine ait korelasyon bulguları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgütsel misilleme davranışları alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları ve hakçalık duyarlılığı arasındaki ilişkilerin incelenmesine ait korelasyon bulguları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İşlemsel Adalet Algısı	1											
Dağıtımsal Adalet Algısı	.510**	1										
Etkileşimsel Adalet Algısı	.622**	.415**	1									
Süreci Sabote Etme	-.177**	-.123**	-.251**	1								
Olumsuz İletişim	-.265**	-.166**	-.331**	.626**	1							
Olumsuz Eylem	-.286**	-.170**	-.198**	.444**	.585**	1						
Özgecilik	.238**	.162**	.184**	-.217**	-.200**	-.156**	1					
Vicdanlılık	.609**	.906**	.637**	-.171**	-.222**	-.194**	.187**	1				
Nezaket	.177**	.107*	.214**	-.332**	-.245**	-.057	.578**	.149**	1			
Centilmenlik	.320**	.213**	.277**	-.290**	-.320**	-.326**	.458**	.249**	.421**	1		
Sivil Erdem	.374**	.290**	.331**	-.299**	-.311**	-.317**	.557**	.324**	.444**	.532**	1	
Hakçalık Duyarlılığı	.106*	.060	.220**	-.249**	-.186**	-.163**	.192**	.124**	.250**	.242**	.178**	1
$\bar{X}$	24.81	13.90	33.72	5.61	7.31	7.11	23.18	10.31	15.73	17.16	17.74	28.60
Ss	5.50	4.35	6.82	2.47	3.23	2.86	3.98	2.91	2.10	3.54	3.73	8.42
Minimum	7	4	10	2	3	3	8	2	6	6	5	2
Maximum	35	20	45	20	20	15	30	15	18	24	24	50

**p<.01, *p<.05

Pearson korelasyon analizi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre işlemsel adalet algısı ile dağıtımsal adalet ($r=.510, p=.001$); etkileşimsel adalet ($r=.622, p=.001$); özgecilik ($r=.238, p=.001$); vicdanlılık ($r=.609, p=.001$); nezaket ($r=.177, p=.001$); centilmenlik ($r=.320, p=.001$); sivil erdem ($r=.374, p=.001$) ve hakçalık duyarlılığı ($r=.106, p=.05$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Öte yandan işlemsel adalet algısı ile süreci sabote etme ($r=-.177, p=.001$); olumsuz iletişim ($r=-.265, p=.001$) ve olumsuz eylem ($r=-.286, p=.001$) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Dağıtımsal adalet algısı ile etkileşimsel adalet algısı ($r=.415, p=.001$); özgecilik ($r=.162, p=.001$); vicdanlılık ($r=.906, p=.001$); nezaket ($r=.107, p=.05$); centilmenlik ($r=.213, p=.001$) ve sivil erdem ($r=.290, p=.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan dağıtımsal adalet algısı ile süreci sabote etme ($r=-.123, p=.001$); olumsuz iletişim ($r=-.166, p=.001$) ve olumsuz eylem ($r=-.170, p=.001$) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Etkileşimsel adalet algısı ile özgecilik ($r=.184, p=.001$); vicdanlılık ($r=.637, p=.001$); nezaket ($r=.214, p=.001$); centilmenlik ($r=.277, p=.001$); sivil erdem ($r=.331, p=.001$) ve hakçalık duyarlılığı ($r=.220, p=.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Ayrıca etkileşimsel adalet algısı ile süreci sabote etme ($r=-.251, p=.001$); olumsuz iletişim ($r=-.331, p=.001$) ve olumsuz eylem ($r=-.198, p=.001$) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Süreci sabote etme ile olumsuz iletişim ($r=.626, p=.001$) ve olumsuz eylem ($r=.444, p=.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan süreci sabote etme ile özgecilik ($r=-.217, p=.001$); vicdanlılık ($r=-.171, p=.001$); nezaket ($r=-.332, p=.001$); centilmenlik ($r=-.290, p=.001$); sivil erdem ($r=-.299, p=.001$) ve hakçalık duyarlılığı ($r=-.249, p=.001$) arasında negatif yönde anlamlı ilişki görülmektedir.

Olumsuz iletişim ile olumsuz eylem ($r=.585, p=.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna ek olarak olumsuz iletişim ile özgecilik ($r=-.200, p=.001$); vicdanlılık ($r=-.222, p=.001$); nezaket ($r=-.245, p=.001$); centilmenlik ($r=-.320, p=.001$); sivil erdem ($r=-.311, p=.001$) ve hakçalık duyarlılığı ($r=-.186, p=.001$) arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Olumsuz eylem ile özgecilik ($r=-.156, p=.001$); vicdanlılık ($r=-.194, p=.001$); centilmenlik ($r=-.326, p=.001$); sivil erdem ($r=-.317, p=.001$) ve hakçalık

duyarlılığı ($r=-.163$, $p=.001$) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Özgecilik ile vicdanlılık ($r=.187$, $p=.001$); nezaket ($r=.578$, $p=.001$); centilmenlik ($r=.458$, $p=.001$); sivil erdem ($r=.557$, $p=.001$) ve hakçalık duyarlılığı ($r=.192$, $p=.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Vicdanlılık ile nezaket ($r=.149$, $p=.001$); centilmenlik ($r=.249$, $p=.001$); sivil erdem ($r=.324$, $p=.001$) ve hakçalık duyarlılığı ($r=.124$, $p=.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Nezaket ile centilmenlik ($r=.421$, $p=.001$); sivil erdem ($r=.444$, $p=.001$) ve hakçalık duyarlılığı ($r=.250$, $p=.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Centilmenlik ile sivil erdem ($r=.532$, $p=.001$) ve hakçalık duyarlılığı ($r=.242$, $p=.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Sivil erdem ile hakçalık duyarlılığı ($r=.178$, $p=.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

3.2 Değişkenlerin Cinsiyet ve Çalışılan Sektöre Göre Bağımsız Gruplar için t-test Analizi Bulguları

İkinci bölümde cinsiyet ve çalışılan sektöre göre örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgütsel misilleme davranışı alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ve hakçalık duyarlılığına ilişkin bağımsız gruplar için t test analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 3.5. Cinsiyet ile Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Örgütsel Misilleme Davranışı Alt Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları ve Hakçalık Duyarlılığına İlişkin t-test Sonuçlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p	Cohen's d
İşlemsel Adalet Algısı	Kadın	253	24.33	5.56	-1.890	.059	0.16
	Erkek	272	25.24	5.42			
Dağıtımsal Adalet Algısı	Kadın	253	13.67	4.45	-1.162	.246	0.10
	Erkek	272	14.11	4.25			
Etkileşimsel Adalet Algısı	Kadın	253	33.08	6.87	-2.062	.040	0.17
	Erkek	272	34.30	6.74			
Süreci Sabote Etmek	Kadın	253	5.70	2.58	.806	.420	0.07
	Erkek	272	5.52	2.36			
Olumsuz İletişim	Kadın	253	7.51	3.29	1.338	.181	0.11
	Erkek	272	7.13	3.17			
Olumsuz Eylem	Kadın	253	7.37	2.89	1.986	.048	0.17
	Erkek	272	6.87	2.82			
Özgecilik	Kadın	253	23.09	4.00	-.476	.634	0.04
	Erkek	272	23.26	3.97			
Vicdanlılık	Kadın	253	10.09	2.99	-1.618	.106	0.14
	Erkek	272	10.51	2.84			
Nezaket	Kadın	253	15.70	2.04	-.434	.665	0.03
	Erkek	272	15.78	2.14			
Centilmenlik	Kadın	253	16.86	3.53	-1.887	.060	0.16
	Erkek	272	17.44	3.53			
Sivil Erdem	Kadın	253	17.82	3.63	.514	.607	0.04
	Erkek	272	17.65	3.83			
Hakçalık Toplam	Kadın	253	28.22	7.71	-1.003	.316	0.08
	Erkek	272	28.95	9.04			

Cinsiyet ile etkileşimsel adalet algısı ve olumsuz eylem puanları arasında bir ilişki görülmektedir. Kadınların etkileşimsel adalet algısı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =33.08, ss=6.87) ile erkeklerin etkileşimsel adalet algısı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =34.30, ss=6.74) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(523)=-2.062$, $p=.040$. Buna ek olarak kadınların olumsuz eylem puan ortalamaları ($\bar{X}$ =7.37, ss=2.89) ile erkeklerin olumsuz eylem puan ortalamaları ($\bar{X}$ =6.87, ss=2.82) arasında da anlamlı bir farklılık vardır, $t(523)=1.986$, $p=.048$. Öte yandan cinsiyet ile işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, süreci sabote etme, olumsuz iletişim, özgecilik,

vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve hakçalık duyarlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.6. Çalışılan Sektör ile Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Örgütsel Misilleme Davranışı Alt Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları ve Hakçalık Duyarlılığına İlişkin t-test Sonuçlarının Karşılaştırılması

	Çalışılan Sektör	N	$\bar{X}$	SS	t	p	Cohen's d
İşlemsel Adalet Algısı	Özel Sektör	279	25.82	5.31	4.598	.000	0.40
	Kamu Sektörü	245	23.65	5.49			
Dağıtımsal Adalet Algısı	Özel Sektör	279	14.34	4.44	2.432	.015	0.21
	Kamu Sektörü	245	13.42	4.16			
Etkileşimsel Adalet Algısı	Özel Sektör	279	34.34	6.78	2.176	.030	0.19
	Kamu Sektörü	245	33.05	6.75			
Süreci Sabote Etmek	Özel Sektör	279	5.61	2.54	.117	.907	0.01
	Kamu Sektörü	245	5.58	2.35			
Olumsuz İletişim	Özel Sektör	279	6.92	3.21	-2.892	.004	0.25
	Kamu Sektörü	245	7.73	3.18			
Olumsuz Eylem	Özel Sektör	279	6.62	2.79	-4.196	.000	0.36
	Kamu Sektörü	245	7.66	2.85			
Özgecilik	Özel Sektör	279	23.75	3.57	3.337	.001	0.29
	Kamu Sektörü	245	22.59	4.28			
Vicdanlılık	Özel Sektör	279	10.51	3.11	1.614	.107	0.14
	Kamu Sektörü	245	10.10	2.65			
Nezaket	Özel Sektör	279	15.79	2.09	.496	.620	0.04
	Kamu Sektörü	245	15.70	2.02			
Centilmenlik	Özel Sektör	279	17.50	3.63	2.259	.024	0.19
	Kamu Sektörü	245	16.80	3.40			
Sivil Erdem	Özel Sektör	279	18.36	3.58	4.141	.000	0.36
	Kamu Sektörü	245	17.03	3.75			
Hakçalık Toplam	Özel Sektör	279	26.46	7.92	-6.493	.000	0.56
	Kamu Sektörü	245	31.07	8.33			

Çalışılan sektörün işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı, olumsuz iletişim, olumsuz eylem, özgecilik, centilmenlik, sivil erdem ve hakçalık duyarlılığı puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Öte yandan çalışılan sektörün süreci sabote etme, vicdanlılık ve nezaket üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Özel sektör çalışanlarının işlemsel adalet algısı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =25.82, ss=5.31) ile kamu sektörü çalışanlarının işlemsel adalet algısı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =23.65, ss=5.49) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(522)=4.598$, $p=.0001$.

Özel sektör çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =14.34, ss=4.44) ile kamu sektörü çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =13.42, ss=4.16) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(522)=2.432$, $p=.015$.

Özel sektör çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =34.34, ss=6.78) ile kamu sektörü çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =33.05, ss=6.75) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(522)=2.176$, $p=.030$.

Özel sektör çalışanlarının olumsuz iletişim puan ortalamaları ($\bar{X}$ =6.92, ss=3.21) ile kamu sektörü çalışanlarının olumsuz iletişim puan ortalamaları ($\bar{X}$ =7.73, ss=3.18) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(522)=-2.892$, $p=.004$.

Özel sektör çalışanlarının olumsuz eylem puan ortalamaları ($\bar{X}$ =6.62, ss=2.79) ile kamu sektörü çalışanlarının olumsuz eylem puan ortalamaları ($\bar{X}$ =7.66, ss=2.85) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(522)=-4.196$, $p=.0001$.

Özel sektör çalışanlarının özgecilik puan ortalamaları ($\bar{X}$ =23.75, ss=3.57) ile kamu sektörü çalışanlarının özgecilik puan ortalamaları ($\bar{X}$ =22.59, ss=4.28) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(522)=3.337$, $p=.001$.

Özel sektör çalışanlarının centilmenlik puan ortalamaları ($\bar{X}$ =17.50, ss=3.63) ile kamu sektörü çalışanlarının centilmenlik puan ortalamaları ($\bar{X}$ =16.80, ss=3.40) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(522)=2.259$, $p=.024$.

Özel sektör çalışanlarının sivil erdem puan ortalamaları ($\bar{X}$ =18.36, ss=3.58) ile kamu sektörü çalışanlarının sivil erdem puan ortalamaları ($\bar{X}$ =17.03, ss=3.75) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(522)=4.141$, $p=.0001$.

Özel sektör çalışanlarının hakçalık duyarlılığı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =26.46, ss=7.92) ile kamu sektörü çalışanlarının hakçalık duyarlılığı puan ortalamaları ($\bar{X}$ =31.07, ss=8.33) arasında anlamlı bir farklılık vardır, $t(522)=-6.493$, $p=.0001$.

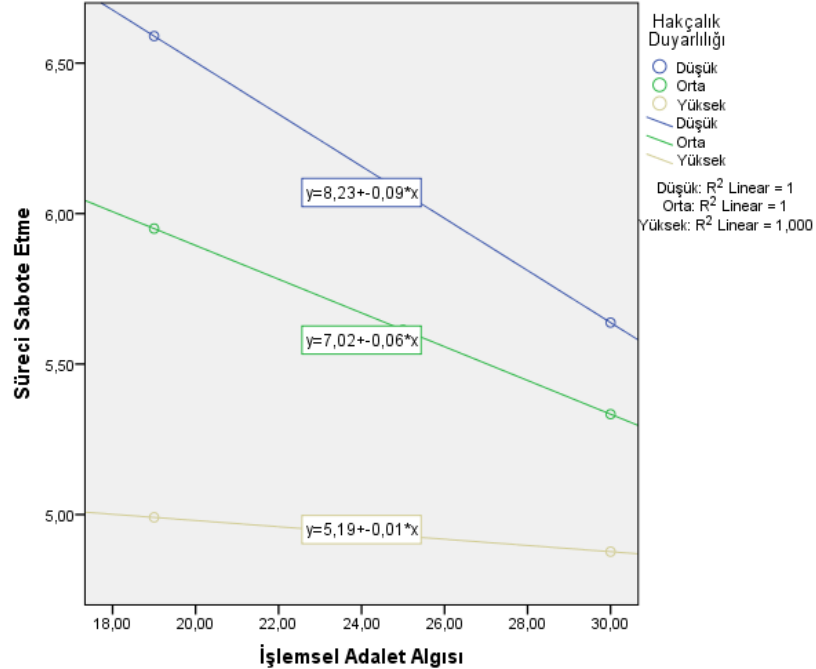
3.3 Değişkenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Varyans Analizi Bulguları

Eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgütsel misilleme davranışı alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ve hakçılık duyarlılığına ilişkin varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre eğitim düzeyleri ile örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgütsel misilleme davranışı alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ve hakçılık duyarlılığı arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

3.4 Hakçılık Duyarlılığı Açısından Değişkenlere Ait Düzenleyici Analiz Bulguları

Üçüncü bölümde ise örgütsel adalet algısının örgütsel misilleme davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasındaki ilişkide çalışanlar sektör kontrol altına alınarak hakçılık duyarlılığının düzenleyici (moderatör) etkisine ilişkin yapılan düzenleyici analiz bulguları yer almaktadır.

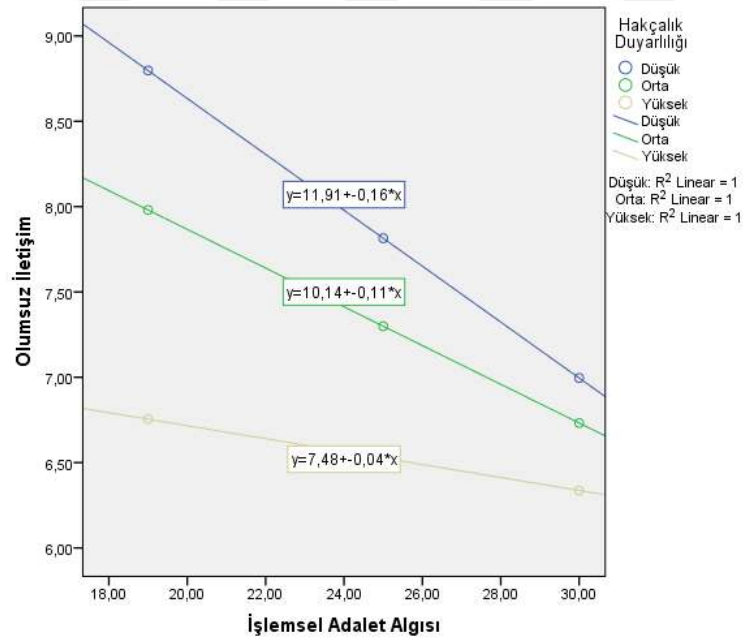
Grafik 3.1. İşlemsel Adalet Algısı ile Süreci Sabote Etme Arasındaki İlişkide Hakçılık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



İşlemsel adalet puanları ile süreci sabote etme puanları arasındaki ilişkide hakçılık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. İşlemsel adalet puanlarının süreci sabote etme puanları üzerinde negatif yönde yordayıcı bir etkisi

bulunmaktadır ($B=-.19$, $SH=.05$, %95 GA $[-.3152, -.0814]$, $p<.001$). Ek olarak hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların süreci sabote etme puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=-.20$, $SH=.05$, %95 GA $[-.3153, -.0909]$, $p<.001$). Hakçalık duyarlılığının işlemsel adalet algısı ve süreci sabote etme arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($B=.005$, $SH=.002$, %95 GA $[.0009, .0092]$, $p<.05$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda işlemsel adalet algısının süreci sabote etme üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=-.08$, $SH=.02$, %95 GA $[-.1290, -.0441]$, $p<.001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=-.05$, $SH=.01$, %95 GA $[-.0945, -.0177]$, $p<.01$). Öte yandan hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda işlemsel adalet algısının süreci sabote etme üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

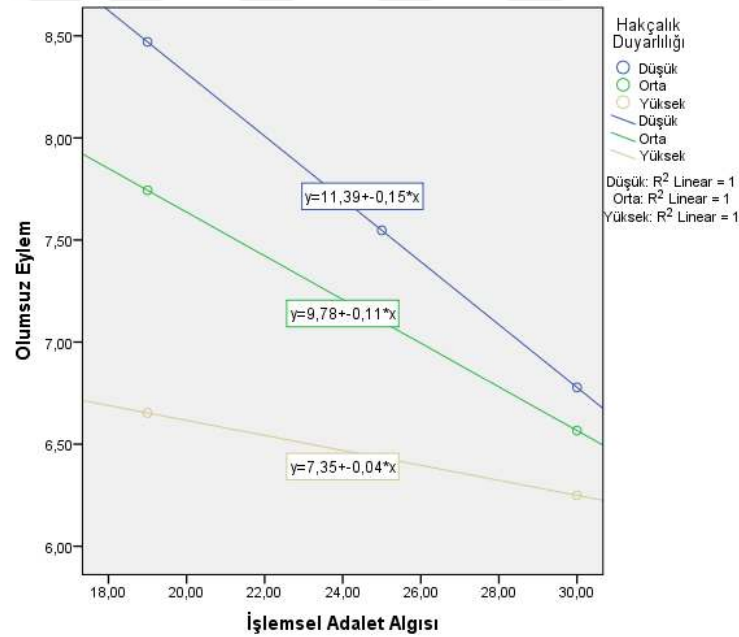
Grafik 3.2. İşlemsel Adalet Algısı ile Olumsuz İletişim Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



İşlemsel adalet puanları ile olumsuz iletişim puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. İşlemsel adalet puanları olumsuz iletişim puanlarını negatif yönde yordamaktadır ($B=-.34$, $SH=.07$, %95 GA $[-.4989, -.1978]$, $p<.0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların olumsuz iletişim puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=-.29$, $SH=.07$, %95 GA

[-.4400, -.1512], $p < .001$). İşlemsel adalet algısı ile olumsuz iletişim arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B = .008$, $SH = .002$, %95 GA [.0030, .0137], $p < .01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda işlemsel adalet algısının olumsuz iletişim üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B = -.16$, $SH = .02$, %95 GA [-.2184, -.1092], $p < .0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B = -.11$, $SH = .02$, %95 GA [-.1629, -.0640], $p < .0001$). Öte yandan hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda işlemsel adalet algısının olumsuz iletişim üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

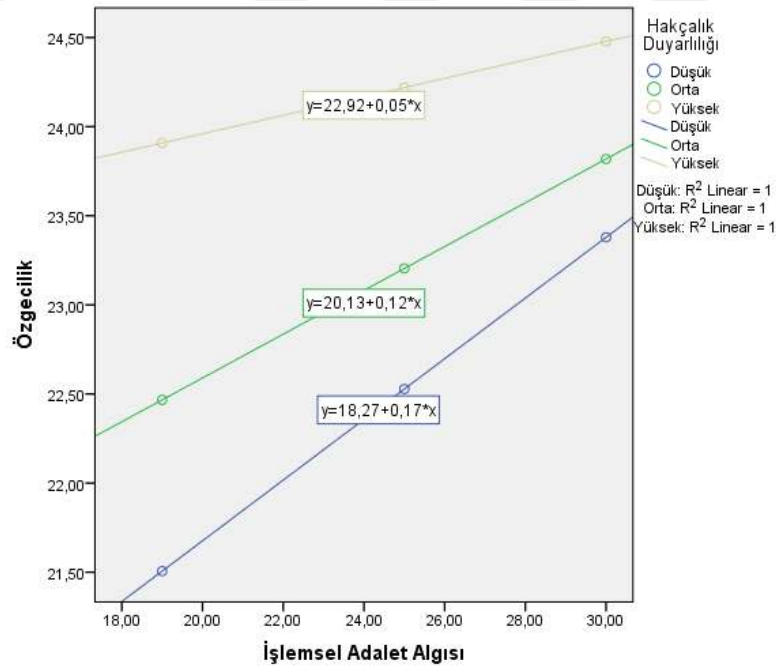
Grafik 3.3. İşlemsel Adalet Algısı ile Olumsuz Eylem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



İşlemsel adalet puanları ile olumsuz eylem puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. İşlemsel adalet puanları olumsuz eylem puanlarını negatif yönde yordamaktadır ($B = -.32$, $SH = .06$, %95 GA [-.4582, -.1933], $p < .0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların olumsuz eylem puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B = -.26$, $SH = .06$, %95 GA [-.3966, -.1426], $p < .0001$). İşlemsel adalet algısı ile olumsuz eylem arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B = .007$, $SH = .002$, %95 GA

[.0031, .0125], $p < .01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda işlemsel adalet algısının olumsuz eylem üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B = -.15$, $SH = .02$, %95 GA $[-.2019, -.1058]$, $p < .0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B = -.10$, $SH = .02$, %95 GA $[-.1505, -.0635]$, $p < .0001$). Öte yandan hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda işlemsel adalet algısının olumsuz eylem üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

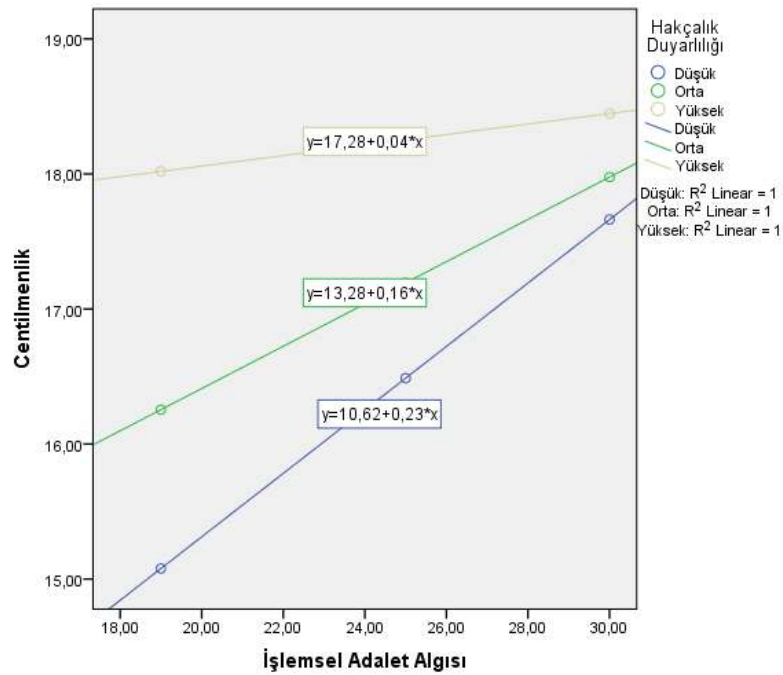
Grafik 3.4. İşlemsel Adalet Algısı ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



İşlemsel adalet puanları ile özgecilik puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. İşlemsel adalet puanları özgecilik puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B = .34$, $SH = .09$, %95 GA $[.1585, .5296]$, $p < .001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların özgecilik puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B = .31$, $SH = .09$, %95 GA $[.1322, .4882]$, $p < .001$). İşlemsel adalet algısı ile özgecilik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B = -.007$, $SH = .003$, %95 GA $[-.0145, -.0013]$, $p < .05$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan

alanlarda işlemsel adalet algısının özgecilik üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.17$, $SH=.03$, %95 GA [.1029, .2376], $p<.0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=.12$, $SH=.03$, %95 GA [.0619, .1838], $p<.001$). Öte yandan hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda işlemsel adalet algısının özgecilik üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

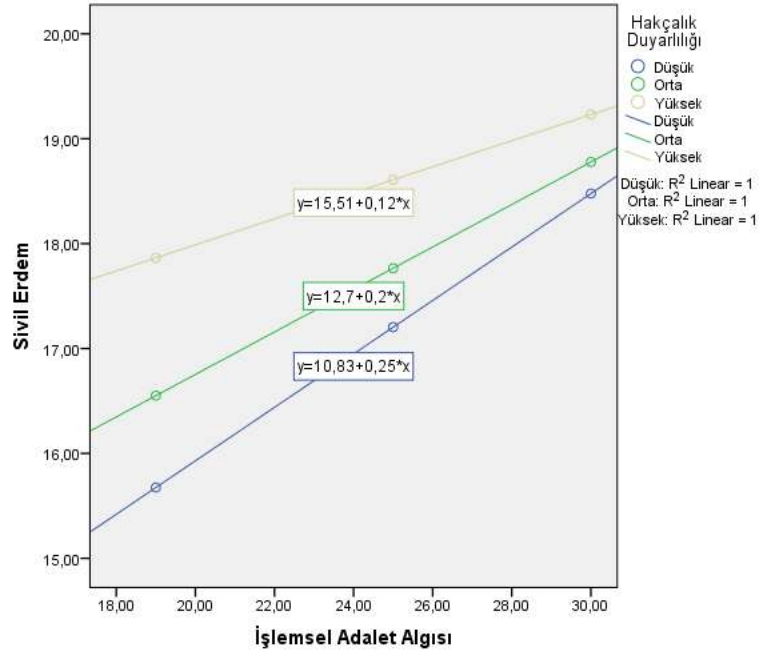
Grafik 3.5. İşlemsel Adalet Algısı ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



İşlemsel adalet puanları ile centilmenlik puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. İşlemsel adalet puanları centilmenlik puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.52$, $SH=.08$, %95 GA [.3630, .6817], $p<.0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların centilmenlik puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.44$, $SH=.07$, %95 GA [.2913, .5972], $p<.0001$). İşlemsel adalet algısı ile centilmenlik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=-.01$, $SH=.002$, %95 GA [-.0187, -.0074], $p<.0001$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda işlemsel adalet algısının centilmenlik üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.23$, $SH=.02$, %95 GA [.1771, .2928], $p<.0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz

konusudur ($B=.15$, $SH=.02$, %95 GA [.1042, .2089], $p<.0001$). Öte yandan hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda işlemsel adalet algısının centilmenlik üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

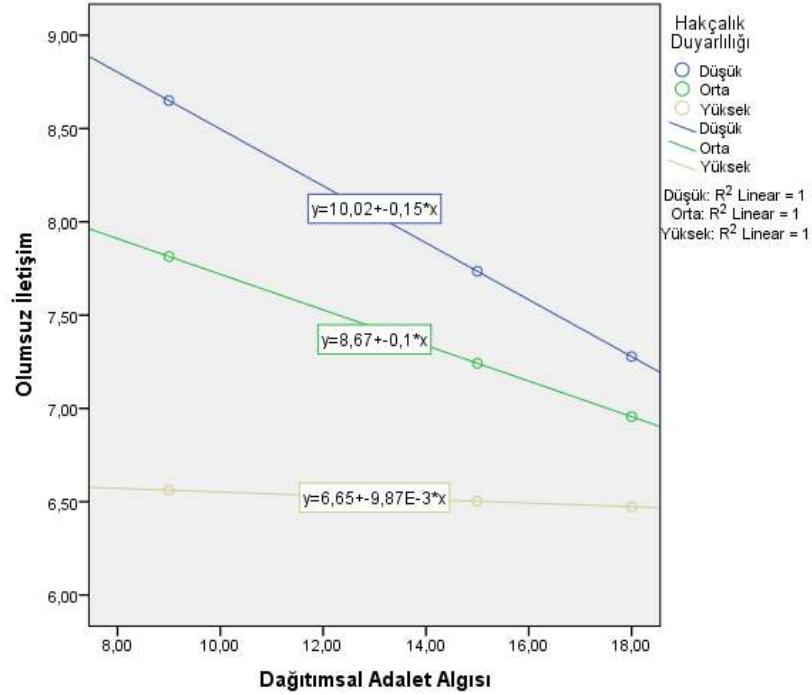
Grafik 3.6. İşlemsel Adalet Algısı ile Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



İşlemsel adalet puanları ile sivil erdem puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. İşlemsel adalet puanları sivil erdem puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.44$, $SH=.08$, %95 GA [.2795, .6132], $p<.0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların sivil erdem puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.31$, $SH=.08$, %95 GA [.1513, .4715], $p<.001$). İşlemsel adalet algısı ile sivil erdem arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=-.008$, $SH=.003$, %95 GA [-.0147, -.0028], $p<.01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda işlemsel adalet algısının sivil erdem üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.25$, $SH=.03$, %95 GA [.1942, .3153], $p<.0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=.20$, $SH=.02$, %95 GA [.1477, .2573], $p<.0001$). Son olarak hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda

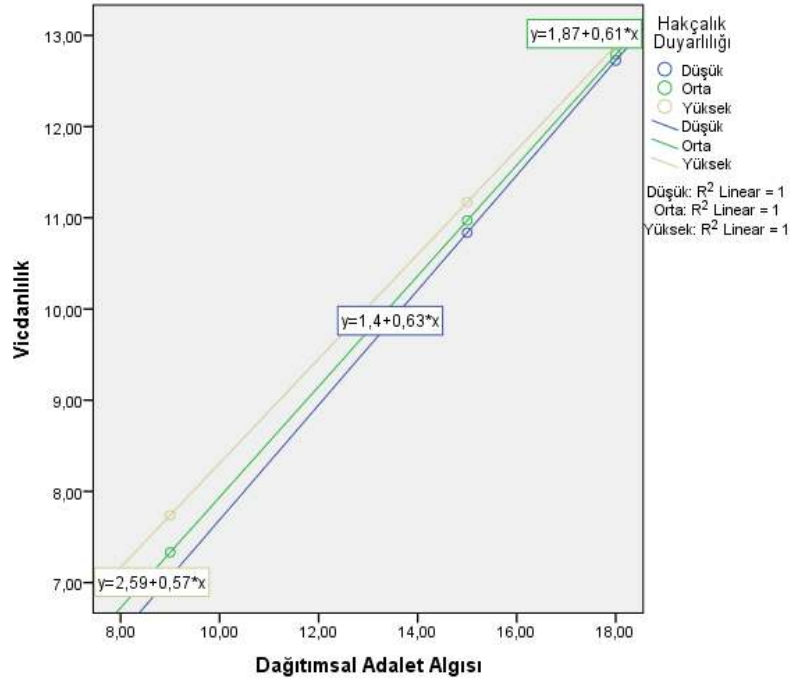
işlemsel adalet algısının sivil erdem üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($B=.12$, $SH=.04$, %95 GA [.0417, .2065], $p<.01$).

Grafik 3.7. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Olumsuz İletişim Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



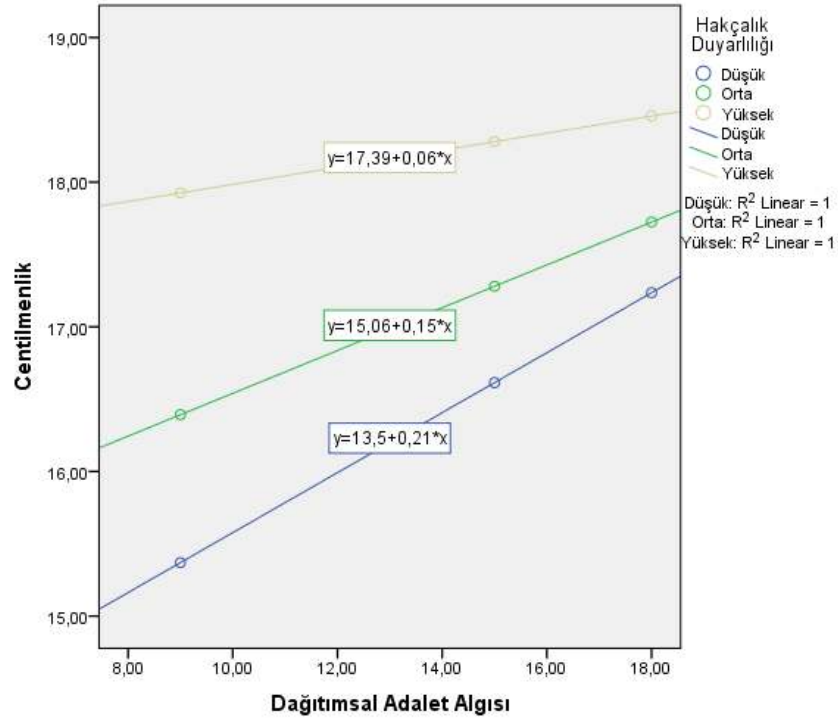
Dağıtımsal adalet puanları ile olumsuz iletişim puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Dağıtımsal adalet puanları olumsuz iletişim puanlarını negatif yönde yordamaktadır ($B=-.36$, $SH=.10$, %95 GA [-.5673, -.1559], $p<.001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların olumsuz iletişim puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=-.22$, $SH=.05$, %95 GA [-.3318, -.1177], $p<.0001$). Dağıtımsal adalet algısı ile olumsuz iletişim arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=.009$, $SH=.003$, %95 GA [.0026, .0164], $p<.01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda dağıtımsal adalet algısının olumsuz iletişim üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=-.15$, $SH=.03$, %95 GA [-.2279, -.0770], $p<.001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=-.09$, $SH=.03$, %95 GA [-.1570, -.0338], $p<.01$). Öte yandan hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda dağıtımsal adalet algısının olumsuz iletişim üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Grafik 3.8. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



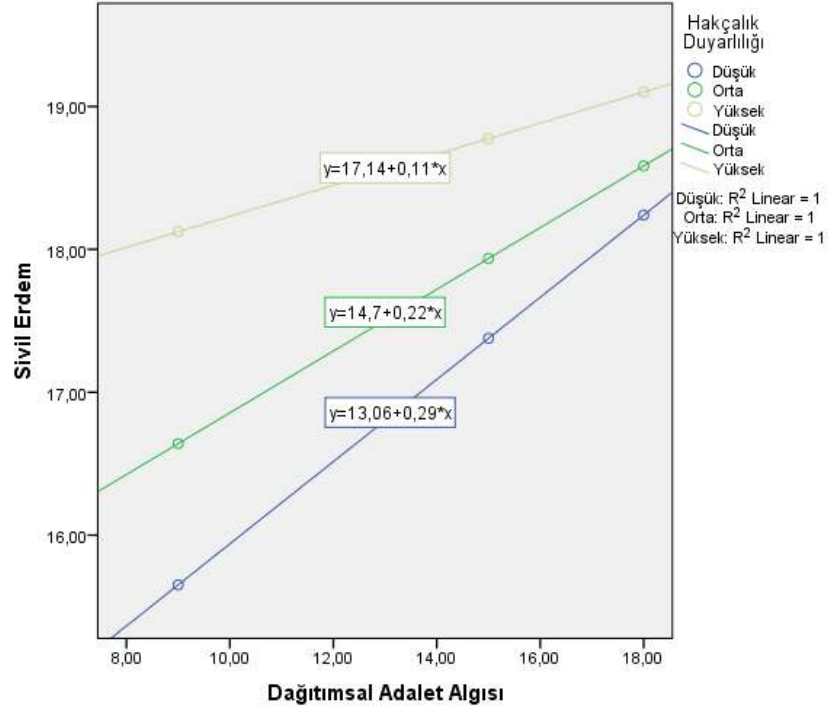
Dağıtımsal adalet puanları ile vicdanlılık puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Dağıtımsal adalet puanları vicdanlılık puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.71$, $SH=.04$, %95 GA $[.6322, .7946]$, $p<.0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların vicdanlılık puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.07$, $SH=.02$, %95 GA $[.0373, .1218]$, $p<.001$). Dağıtımsal adalet algısı ile vicdanlılık arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=-.003$, $SH=.001$, %95 GA $[-.0066, -.0011]$, $p<.01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda dağıtımsal adalet algısının vicdanlılık üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.62$, $SH=.01$, %95 GA $[.5996, .6592]$, $p<.0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=.60$, $SH=.01$, %95 GA $[.5821, .6308]$, $p<.0001$). Son olarak hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda dağıtımsal adalet algısının vicdanlılık üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($B=.57$, $SH=.01$, %95 GA $[.5380, .6061]$, $p<.0001$).

Grafik 3.9. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



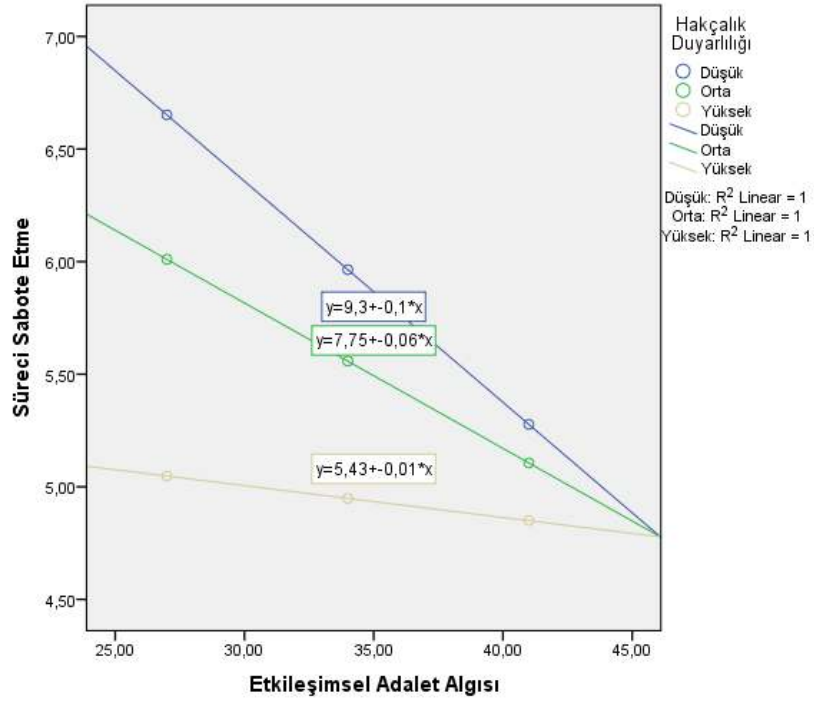
Dağıtımsal adalet puanları ile centilmenlik puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Dağıtımsal adalet puanları centilmenlik puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.42$, $SH=.11$, %95 GA [.2031, .6465], $p<.001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların centilmenlik puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.25$, $SH=.05$, %95 GA [.1440, .3747], $p<.0001$). Dağıtımsal adalet algısı ile centilmenlik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=-.009$, $SH=.003$, %95 GA [-.0174, -.0024], $p<.01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda dağıtımsal adalet algısının centilmenlik üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.20$, $SH=.04$, %95 GA [.1260, .2887], $p<.0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=.14$, $SH=.03$, %95 GA [.0816, .2144], $p<.0001$). Ancak hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda dağıtımsal adalet algısının centilmenlik üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Grafik 3.10. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



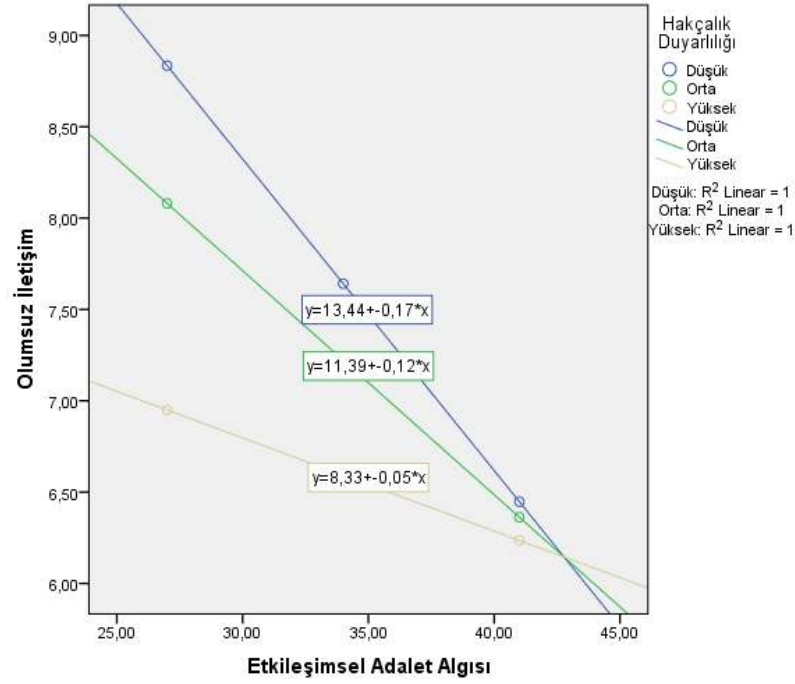
Dağıtımsal adalet puanları ile sivil erdem puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Dağıtımsal adalet puanları sivil erdem puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.54$, $SH=.11$, %95 GA $[-.3213, .7784]$, $p<.0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların sivil erdem puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.27$, $SH=.06$, %95 GA $[-.1531, .3909]$, $p<.0001$). Dağıtımsal adalet algısı ile sivil erdem arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=-.01$, $SH=.003$, %95 GA $[-.0196, -.0042]$, $p<.01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda dağıtımsal adalet algısının sivil erdem üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.28$, $SH=.04$, %95 GA $[-.2037, .3714]$, $p<.0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=.21$, $SH=.03$, %95 GA $[-.1475, .2845]$, $p<.0001$). Son olarak hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda dağıtımsal adalet algısının sivil erdem üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($B=.10$, $SH=.04$, %95 GA $[-.0129, .2045]$, $p<.05$).

Grafik 3.11. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Süreci Sabote Etme Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



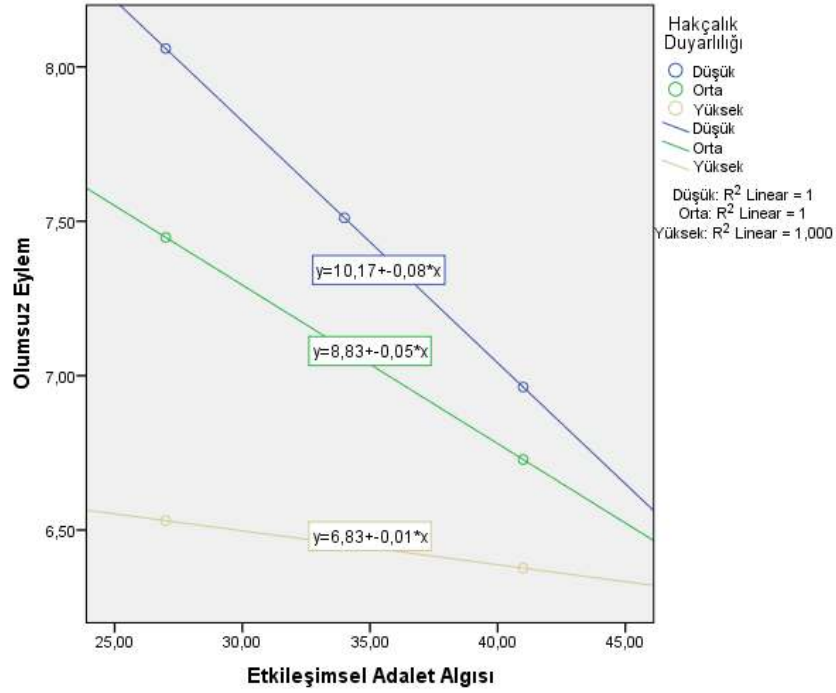
Etkileşimsel adalet puanları ile süreci sabote etme puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Etkileşimsel adalet puanları süreci sabote etme puanlarını negatif yönde yordamaktadır ($B = -.22$, $SH = .04$, %95 GA $[-.3186, -.1242]$, $p < .0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların süreci sabote etme puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B = -.25$, $SH = .06$, %95 GA $[-.3800, -.1363]$, $p < .0001$). Etkileşimsel adalet algısı ile süreci sabote etme arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B = .005$, $SH = .001$, %95 GA $[-.0022, .0090]$, $p < .01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda etkileşimsel adalet algısının süreci sabote etme üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B = -.09$, $SH = .01$, %95 GA $[-.1332, -.0631]$, $p < .0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B = -.06$, $SH = .01$, %95 GA $[-.0952, -.0340]$, $p < .0001$). Ancak hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda etkileşimsel adalet algısının süreci sabote etme üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Grafik 3.12. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Olumsuz İletişim Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



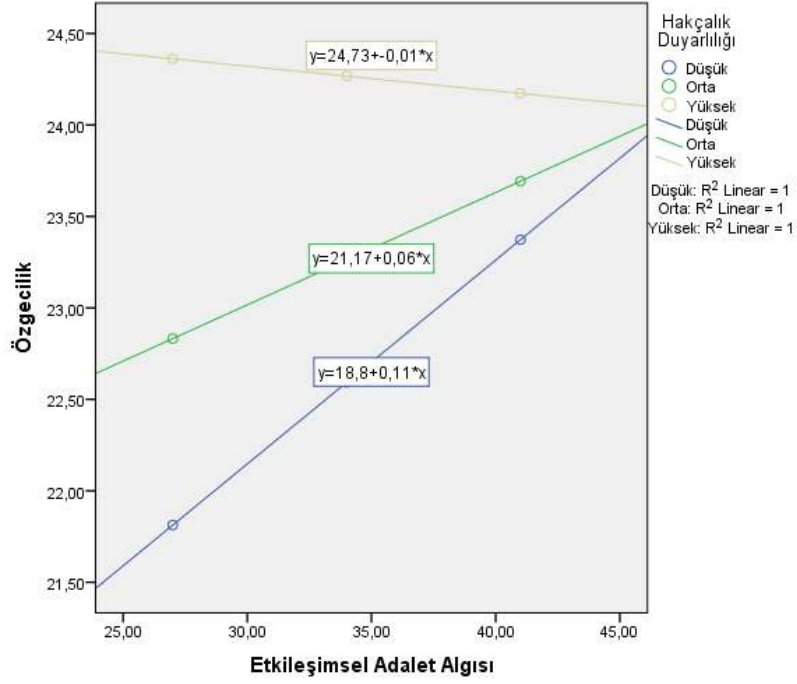
Etkileşimsel adalet puanları ile olumsuz iletişim puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Etkileşimsel adalet puanları olumsuz iletişim puanlarını negatif yönde yordamaktadır ($B = -.34$, $SH = .06$, %95 GA $[-.4702, -.2213]$, $p < .0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların olumsuz iletişim puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B = -.34$, $SH = .07$, %95 GA $[-.4968, -.1847]$, $p < .0001$). Etkileşimsel adalet algısı ile olumsuz iletişim arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B = .008$, $SH = .002$, %95 GA $[.0036, .0123]$, $p < .001$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda etkileşimsel adalet algısının olumsuz iletişim üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B = -.17$, $SH = .02$, %95 GA $[-.2154, -.1256]$, $p < .0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B = -.12$, $SH = .02$, %95 GA $[-.1619, -.0835]$, $p < .0001$). Ancak hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda etkileşimsel adalet algısının olumsuz iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Grafik 3.13. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Olumsuz Eylem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



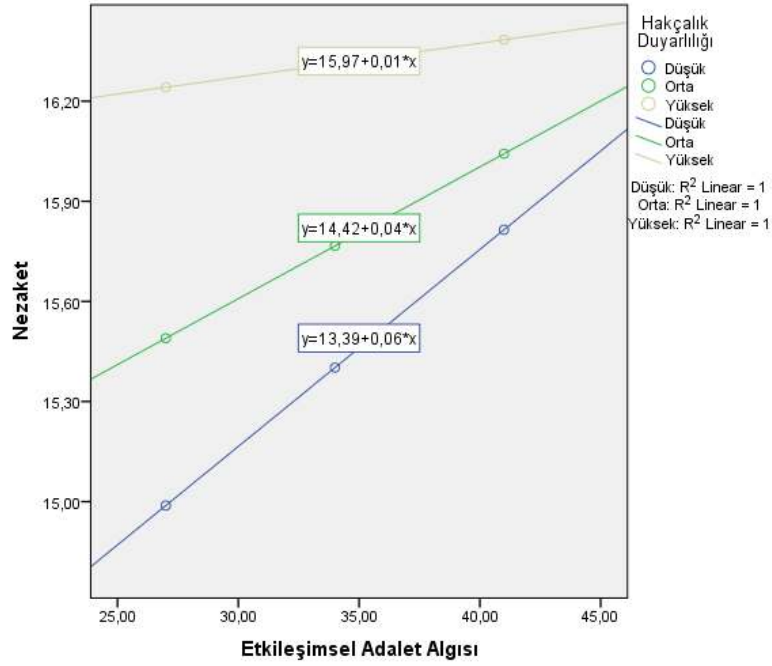
Etkileşimsel adalet puanları ile olumsuz eylem puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Etkileşimsel adalet puanları olumsuz eylem puanlarını negatif yönde yordamaktadır ($B = -.17$, $SH = .05$, %95 GA $[-.2912, -.0629]$, $p < .01$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların olumsuz eylem puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B = -.22$, $SH = .07$, %95 GA $[-.3663, -.0800]$, $p < .01$). Etkileşimsel adalet algısı ile olumsuz eylem arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B = .004$, $SH = .002$, %95 GA $[-.0005, .0085]$, $p < .05$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda etkileşimsel adalet algısının olumsuz eylem üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B = -.07$, $SH = .02$, %95 GA $[-.1195, -.0371]$, $p < .001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B = -.05$, $SH = .01$, %95 GA $[-.0873, -.0154]$, $p < .01$). Öte yandan hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda etkileşimsel adalet algısının olumsuz eylem üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Grafik 3.14. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



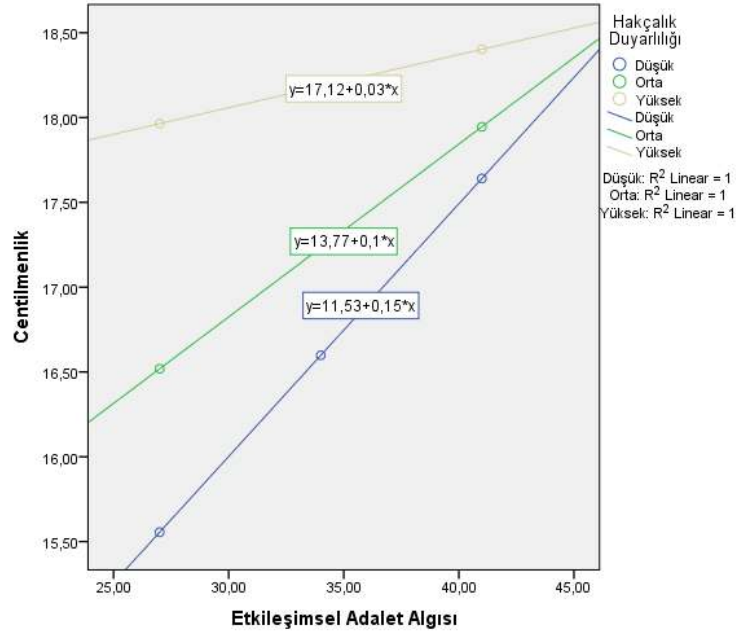
Etkileşimsel adalet puanları ile özgecilik puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Etkileşimsel adalet puanları özgecilik puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.29$, $SH=.08$, %95 GA [.1372, .4521], $p<.001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların özgecilik puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.39$, $SH=.10$, %95 GA [.1974, .5923], $p<.001$). Etkileşimsel adalet algısı ile özgecilik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=-.008$, $SH=.002$, %95 GA [-.0138, -.0028], $p<.01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda etkileşimsel adalet algısının özgecilik üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.11$, $SH=.02$, %95 GA [.0546, .1682], $p<.001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=.06$, $SH=.02$, %95 GA [.0119, .1110], $p<.05$). Öte yandan hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda etkileşimsel adalet algısının özgecilik üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Grafik 3.15. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Nezaket Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



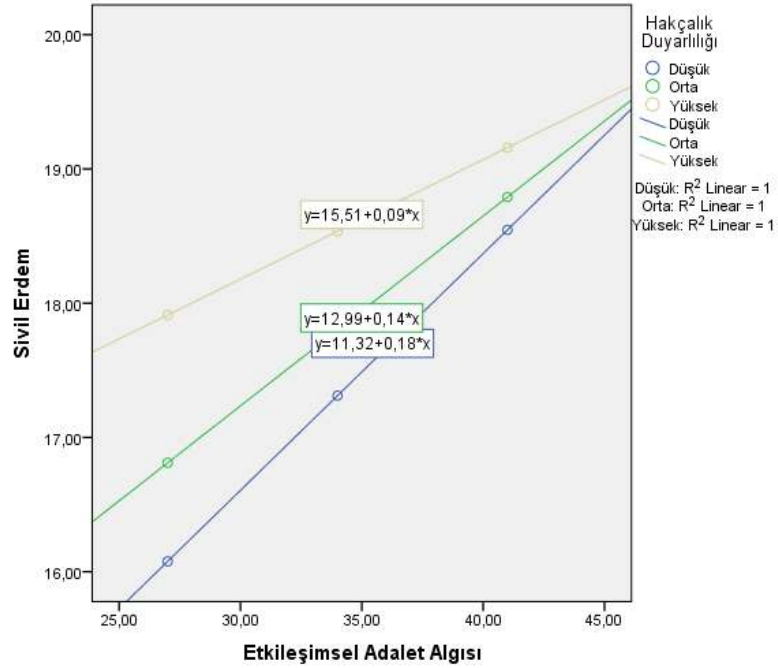
Etkileşimsel adalet puanları ile nezaket puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Etkileşimsel adalet puanları nezaket puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.13$, $SH=.04$, %95 GA $[-.0482, .2131]$, $p<.01$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların nezaket puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.17$, $SH=.05$, %95 GA $[-.0681, .2748]$, $p<.01$). Etkileşimsel adalet algısı ile nezaket arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=-.003$, $SH=.001$, %95 GA $[-.0061, -.0004]$, $p<.05$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda etkileşimsel adalet algısının nezaket üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.05$, $SH=.01$, %95 GA $[-.0293, .0887]$, $p<.001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=.03$, $SH=.01$, %95 GA $[-.0135, .0654]$, $p<.01$). Öte yandan hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda etkileşimsel adalet algısının nezaket üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Grafik 3.16. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



Etkileşimsel adalet puanları ile centilmenlik puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Etkileşimsel adalet puanları centilmenlik puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.32$, $SH=.07$, %95 GA $[-.1838, .4594]$, $p<.0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların centilmenlik puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.37$, $SH=.08$, %95 GA $[-.1996, .5452]$, $p<.0001$). Etkileşimsel adalet algısı ile centilmenlik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=-.007$, $SH=.002$, %95 GA $[-.0127, -.0030]$, $p<.01$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda etkileşimsel adalet algısının centilmenlik üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.14$, $SH=.02$, %95 GA $[-.0993, .1987]$, $p<.0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=.10$, $SH=.02$, %95 GA $[-.0585, .1453]$, $p<.0001$). Ancak hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda etkileşimsel adalet algısının centilmenlik üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Grafik 3.17. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Hakçalık Duyarlılığının Düzenleyici Rolü



Etkileşimsel adalet puanları ile sivil erdem puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Etkileşimsel adalet puanları sivil erdem puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.30$, $SH=.07$, %95 GA $[.1611, .4478]$, $p<.0001$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların sivil erdem puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.27$, $SH=.09$, %95 GA $[.0999, .4593]$, $p<.01$). Etkileşimsel adalet algısı ile sivil erdem arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü anlamlıdır ($B=-.005$, $SH=.002$, %95 GA $[-.0108, -.0008]$, $p<.05$). Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu durumları ortaya koyan slope/eğim analizinin sonuçları incelendiğinde hakçalık duyarlılığından düşük puan alanlarda etkileşimsel adalet algısının sivil erdem üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B=.17$, $SH=.02$, %95 GA $[.1247, .2280]$, $p<.0001$). Benzer şekilde hakçalığın orta düzeyde olduğu durumlarda da anlamlılık söz konusudur ($B=.14$, $SH=.02$, %95 GA $[.0963, .1866]$, $p<.0001$). Son olarak hakçalığın yüksek düzeyde olduğu durumlarda etkileşimsel adalet algısının sivil erdem üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($B=.08$, $SH=.03$, %95 GA $[.0220, .1560]$, $p<.01$).

İşlemsel adalet puanları ile vicdanlılık puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. İşlemsel adalet puanları vicdanlılık

puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.37$, $SH=.05$, %95 GA [.2611, .4908], $p<.0001$). Ancak hakçalık duyarlılığından elde edilen puanlar vicdanlılık puanlarını yordamamaktadır. Ek olarak işlemsel adalet algısı ile vicdanlılık arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici etkisi bulunmamaktadır.

İşlemsel adalet puanları ile nezaket puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. İşlemsel adalet puanları nezaket puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.11$, $SH=.05$, %95 GA [.0165, .2129], $p<.05$). Ayrıca hakçalık duyarlılığından elde edilen puanlar nezaket puanlarını da yordamaktadır ($B=.12$, $SH=.04$, %95 GA [.0301, .2186], $p<.01$). Öte yandan işlemsel adalet algısı ile nezaket arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici etkisi bulunmamaktadır.

Dağıtımsal adalet puanları ile süreci sabote etme puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların süreci sabote etme puanlarını yordadığı görülmektedir ($B=-.12$, $SH=.04$, %95 GA [-.2088, -.0439], $p<.01$). Öte yandan dağıtımsal adalet puanları süreci sabote etme puanlarını yordamamaktadır. Dağıtımsal adalet algısı ile süreci sabote etme arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici etkisi de görülmemektedir.

Dağıtımsal adalet puanları ile olumsuz eylem puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların olumsuz eylem puanlarını yordadığı görülmektedir ($B=-.10$, $SH=.04$, %95 GA [-.2033, -.0131], $p<.05$). Ancak dağıtımsal adalet puanları olumsuz eylem puanlarını yordamamaktadır. Dağıtımsal adalet algısı ile olumsuz eylem arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici etkisi de görülmemektedir.

Dağıtımsal adalet puanları ile özgecilik puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Dağıtımsal adalet puanları özgecilik puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.34$, $SH=.12$, %95 GA [.0970, .6009], $p<.01$). Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların özgecilik puanlarını yordadığı da görülmektedir ($B=.23$, $SH=.06$, %95 GA [.1016, .3638], $p<.001$). Ancak dağıtımsal adalet algısı ile özgecilik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici etkisi görülmemektedir.

Dağıtımsal adalet puanları ile nezaket puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Hakçalık duyarlılığından elde edilen puanların nezaket puanlarını yordadığı görülmektedir ($B=.09$, $SH=.03$, %95 GA $[-.0305, .1688]$, $p<.01$). Öte yandan dağıtımsal adalet puanları nezaket puanlarını yordamamaktadır. Ek olarak dağıtımsal adalet algısı ile nezaket arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici etkisi görülmemektedir.

Etkileşimsel adalet puanları ile vicdanlılık puanları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Etkileşimsel adalet puanları vicdanlılık puanlarını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.30$, $SH=.04$, %95 GA $[-.2126, .4020]$, $p<.0001$). Öte yandan hakçalık duyarlılığından elde edilen puanlar özgecilik puanlarını yordamamaktadır. Etkileşimsel adalet algısı ile özgecilik arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici bir etkisi de görülmemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada hakçalık duyarlılığı açısından örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel misilleme davranışları ile arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. İlk olarak örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel misilleme davranışları ve hakçalık duyarlılığına ilişkin korelasyon bulguları tartışılmaktadır. İkinci adımda ise demografik özelliklere göre cinsiyet ve çalışılan sektör açısından örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel misilleme davranışları ve hakçalık duyarlılığına ilişkin bağımsız gruplar için t-test bulguları değerlendirilmiştir. Son olarak örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolüne ait bulgular ele alınmıştır. Çalışmanın bulguları ile literatürde yer alan çalışmalar arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

4.1 ÖAA, ÖVD, ÖMD ve HD Değişkenlerine Ait Korelasyon Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada ilk olarak örgütsel adalet algısı alt boyutları, örgütsel misilleme davranışları alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları ve hakçalık duyarlılığı arasındaki ilişkilerin incelenmesine ait korelasyon bulguları ele alınmıştır.

İşlemsel adalet algısı ile örgütsel misilleme davranışı alt boyutları arasında negatif bir ilişki söz konusudur. İşlemsel adalet algısı arttıkça örgütsel misilleme davranışı alt boyutları olan süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışları azalmaktadır. İşlemsel adalet algısı, çıktıları (sermaye, ikramiye, hizmet, personel doyumu) belirlemek için kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adalet algılarını içermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel misilleme davranışları ise işyeri memnuniyeti olmayan çalışanların algıladıkları adaletsizliğe tepki olarak kuruma zarar vermeyi amaçladıkları bir saldırı türü olarak ifade edilir (Skarlicki ve Folger, 1997). İşlemsel adalet algısı arttıkça, çalışanların kuruma zarar verme davranışlarının azalması beklenmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar da örgütsel adalet algısı alt boyutları ile örgütsel misilleme davranışları arasındaki negatif ilişki desteklenmektedir (Blader ve

diğerleri, 2001; Rever-Moriyama, 1999; Skarlicki ve diğerleri, 2008, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997). Öte yandan işlemsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. İşlemsel adalet algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının da arttığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı birey üzerine atanan roller haricinde kendiliğinden var olan ve örgüte katkı sağlayan ekstra rol davranışı olarak ifade edilmektedir (Smith ve diğerleri, 1983). İşlemsel adalet algısında elde edilen çıktılar ile ilgili beklentiler olumlu ise çalışanların rol dışı davranış sergileme olasılıklarının artması beklenir bir sonuçtur. Literatürde yer alan bulgular ele alındığında örgütsel adalet ile vatandaşlık davranışlarının pozitif yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmektedir (Ajlouni ve diğerleri, 2021; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Demirkıran ve diğerleri, 2016; Güneş, 2019; Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020; Sait Gürbüz ve diğerleri, 2016; İsmail ve diğerleri, 2018; Okan ve diğerleri, 2017; Örucü ve diğerleri, 2020; Polat ve Celep, 2008; Tziner ve Sharoni, 2014; Yüksel, 2017). Çalışmadan elde edilen sonuçlar ile literatür bulguları tutarlılık göstermektedir.

Örgütsel adalet algısının ikinci alt boyutu olan dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel misilleme davranışları alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Dağıtımsal adalet algısı, girdi/çıktılar ile ilgili olarak bireyin algıladığı adalet sistemi olarak tanımlanmaktadır (Deutsch, 1985). Eşitlik ya da eşitsizlik durumunun gözetilmesi dağıtımsal adalette ele alınan temel konulardan biridir (Adams, 1965). Bu bağlamda dağıtımsal adaletin olumlu algılanması durumunda örgütsel misilleme davranışı alt boyutlarının azalması; örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artış göstermesi beklenmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde dağıtımsal adalet algısı arttıkça örgütsel misilleme davranışı alt boyutlarından süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem boyutlarının azaldığı; örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının ise arttığı görülmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar ele alındığında ilk olarak örgütsel adalet algısı alt boyutları ile örgütsel misilleme davranışları arasındaki negatif ilişki desteklenmektedir (Rever-Moriyama, 1999; Skarlicki ve diğerleri, 2008, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algılarına ait literatür bulguları da araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir (Ajlouni ve diğerleri, 2021; Alanoğlu ve

Demirtaş, 2019; Demirkıran ve diğerleri, 2016; Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020; Sait Gürbüz ve diğerleri, 2016; İsmail ve diğerleri, 2018; Örucü ve diğerleri, 2020; Polat ve Celep, 2008; Tziner ve Sharoni, 2014; Yılmaz, 2020; Yüksel, 2017).

Örgütsel adalet algısının üçüncü alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel misilleme davranışları alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Etkileşimsel adalet algısı, örgüt içerisinde alınan kararların öncesi ve sonrasında kişiler arası ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Bu boyutta çalışanlar arası ilişkisel konular önem taşımaktadır (Bies ve Moag, 1986). Çalışanların etkileşimsel adalet algıları arttıkça örgütsel misilleme davranışlarının azalması; öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artması beklenmektedir. Çalışma bulgularına göre de etkileşimsel adalet algısı arttıkça örgütsel misilleme davranışının azaldığı; örgütsel vatandaşlık algılarının ise arttığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların birbirleri ile kurdukları ilişkiler ne kadar güçlü ise kurum içerisinde gösterecekleri zarar verme davranışları o kadar az olacaktır. İlişkilerin güçlü olması, aynı zamanda rol dışı bir takım vatandaşlık davranışlarının da gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Literatürde yer alan çalışmalar ele alındığında örgütsel adalet algısı alt boyutları ile örgütsel misilleme davranışları arasındaki negatif ilişki desteklenmektedir (Barclay ve diğerleri, 2005; Rever-Moriyama, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997; Skarlicki ve diğerleri, 1999). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algılarına ait literatür bulguları da araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir (Ajlouni ve diğerleri, 2021; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Demirkıran ve diğerleri, 2016; Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020; Sait Gürbüz ve diğerleri, 2016; İsmail ve diğerleri, 2018; Lim ve Loosemore, 2017; Örucü ve diğerleri, 2020; Polat ve Celep, 2008; Tziner ve Sharoni, 2014; Yüksel, 2017).

Örgütsel misilleme davranışı alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının azaldığı görülmektedir. Örgütsel misilleme davranışı literatürü adaletsizliğe bir tepki olarak ortaya çıkan kuruma zarar verme davranışlarını içermektedir (Skarlicki ve Folger, 1997). Bu bağlamda Kaçay (2020) tarafından geliştirilen ölçekte misilleme davranışları kasten zarar verme, iletişim süreçleri ve zarar verici eylemlerde bulunma gibi süreçleri de içinde barındırmaktadır. Süreci

sabote etme davranışı arttıkça olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışlarının da artması çalışanların adaletsizlik karşısında gösterdikleri negatif tepkiler olarak yorumlanabilir. Öte yandan örgüte katkı sağlayan ekstra rol dışı davranışların ortaya çıktığı vatandaşlık davranışları ise örgüt içerisindeki olumlu tutum ve davranışların bir sonucu olarak var olmaktadır (Smith ve diğerleri, 1983). Vatandaşlık davranışları arttıkça misilleme davranışlarının azalması; örgüt içerisindeki olumlu tepkilere karşı çalışanların daha az zarar verici davranışta bulunma niyetlerinin ortaya çıkması şeklinde yorumlanabilir. Literatürde örgütsel misilleme davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Townsend ve diğerleri (2000) tarafından yürütülen araştırmada misilleme davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu durum araştırma bulguları ile literatürün uyumlu olduğunu göstermektedir. Öte yandan araştırmada örgütsel misilleme davranışı alt boyutlarından olan olumsuz eylem ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan nezaket arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Nezaket davranışı, çatışma ve huzursuzlukların önlenmesi ile karakterizedir (Organ, 1988; 1997). Çalışanların eylemsel olarak anlaşmazlıklarda sessiz kalarak çözüm odaklı olmamaları çatışmaların çözümünde etkili olmayabilir. Bu bağlamda da nezaket davranışının görülmemesi muhtemeldir.

Hakçalık duyarlılığı açısından örgütsel adalet algısı, örgütsel misilleme davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ele alındığında hakçalık duyarlılığı ile örgütsel misilleme davranışı arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Hakçalık duyarlılığı arttıkça süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışları azalmaktadır. Öte yandan hakçalık duyarlılığı azaldıkça süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışları artmaktadır. Bunun nedeni hakçalık duyarlılığı yüksek kişiler olarak nitelendirilen yardımseverlerin yeterince ödüllendirilmeme durumlarına karşı daha toleranslı (Huseman ve diğerleri, 1987); hakçalık duyarlılığı düşük olanların ise hak ettiklerinden fazlasını da almak isteyen (Coles, 1977a, 1977b) kişiler olarak tanımlanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanlar hak ettiklerinden daha az ödüllendirilseler bile kuruma zarar vermeyi amaçlayan misilleme davranışlarından kaçındıkları düşünülmektedir. Ancak hakçalık duyarlılığı düşük çalışanlar kendilerini hak sahipleri olarak görmelerinden

dolayı daha fazlasını alma istekleri ve bunun karşılanmaması durumunda da misilleme davranışında bulunmaları olası bir durum olarak görülebilir. Hakçalık duyarlılığı ile örgütsel misilleme davranışı üzerine yapılmış çalışmalar literatürde mevcut olmamakla birlikte amaç karşıtı iş davranışları bağlamında hakçalık duyarlılığı ele alınmıştır. Kwak (2006) yürüttüğü tez çalışmasında amaç karşıtı iş davranışları ile hakçalık duyarlılığı arasında negatif bir ilişki görülmektedir. Amaç karşıtı iş davranışları ile örgütsel misilleme davranışlarında ortak ele alınan konu ise örgüte yönelik zarar verme davranışlarıdır. Bu yönüyle araştırmanın bulguları ile literatür bulguları tutarlılık göstermektedir. Öte yandan hakçalık duyarlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır. Hakçalık duyarlılığı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışları da artmaktadır. Hakçalık duyarlılığı arttıkça; yardım etme davranışları (Podsakoff ve MacKenzie, 1994), beklenenden fazla gönüllü davranışlar (Salihoğlu, 2013), çatışma ve huzursuzlukların önlendiği, sabır ve örgütsel eylemlere yönelik gösterilen ilgi (Organ, 1988, 1997) ve bağlılığı (Graham, 1991) içeren örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığı görülmektedir. Bu durumun ise hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanların daha az ödül durumuna hoşgörülü olmalarından kaynaklı vatandaşlık davranışlarına yönelik bir negatif tutum sergilememelerine sebep olduğu düşünülmektedir. Bu bulgu literatürdeki araştırmalarla da tutarlıdır (Akan ve diğerleri, 2009; Bourdage ve diğerleri, 2018). Blakely ve diğerleri (2005) tarafından yürütülen çalışmada vericilerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğine yönelik sonuçları, araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Son olarak hakçalık duyarlılığı ile örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları arasındaki ilişki olumludur. Hakçalık duyarlılığı arttıkça elde edilen çıktılar ile örgüt içi iletişim de artmaktadır. Hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanlar elde ettikleri ödüle ek olarak fedakar yapıları, vermenin almaktan daha iyi olduğuna yönelik inançları ile karakterizedirler (Huseman ve diğerleri, 1987). Bundan kaynaklı olarak çıktılar ya da örgüt içi iletişim beklenenden az bile olsa örgütü adil olarak tanımlayacakları düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısı ve hakçalık duyarlılığı ile yürütülen çalışmalar incelendiğinde literatürle benzer sonuçlar görülmektedir (Atalay, 2007; Kickul ve diğerleri, 2005; Restubog ve diğerleri, 2009). Ancak hakçalık duyarlılığı ile örgütsel adalet algısı alt boyutu olan dağıtımsal adalet arasında bir ilişki görülmemektedir. Bunun sebebi dağıtımsal

adaletin girdiler ve çıktılar konusundaki bireyin algıladığı adalet sisteminin etkili olmasıdır (Deutsch, 1985). Dağıtımsal adalette eşitlik ya da eşitsizlik durumu gözetilmektedir (Adams, 1965). Ancak hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanların eşitsizlik durumlarında daha toleranslı olmaları; hakçalık duyarlılığı düşük çalışanların ise hep daha fazlasını istedikleri için eşitsizlik ya da eşitlik durumunu tolere edememeleri dağıtımsal adalet algısı üzerinde bir ilişkinin görülmemesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

4.2 Cinsiyet ve Çalışılan Sektöre Göre ÖAA, ÖVD, ÖMD ve HD Değişkenlerine Ait t-test Bulgularının Değerlendirilmesi

Cinsiyet ve çalışılan sektöre göre örgütsel adalet algısı, örgütsel misilleme davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve hakçalık duyarlılığına ilişkin t-test sonuçları karşılaştırılmıştır.

Etkileşimsel adalet algısı ile olumsuz eylem davranışları cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Etkileşimsel adalet algısı puanları incelendiğinde erkeklerin etkileşimsel adalet algısının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların etkileşimsel adalet algılarının düşük olmasının nedeni cinsiyete dayalı ayrımcılık temelinde örgüt içi görev tanımlarında cinsiyete dayalı esneklikler, elde edilen çıktıların (pozisyon, maaş, iş doyumu gibi) aynı pozisyondaki kadın ve erkek çalışanlar için eşit olmaması, yöneticilerin çalışanları ile kurdukları örgüt içi iletişim ilişkilerin normlara uygun olmaması olabilir. Monged, Raghab ve Tantawi (2019) araştırmalarında genel örgütsel adalet algısının erkeklerde kadınlara göre daha fazla olduğunu göstermektedirler. Ek olarak etkileşimsel adalet algısının kadınlara göre erkeklerde daha fazla olduğunu açıklayan literatür bulguları da yer almaktadır (Atar, 2017; Polat ve Celep, 2008; Şamdan ve Atanur Baskan, 2019).

Olumsuz eylem davranışları erkeklere kıyasla kadınlarda daha fazla görülmektedir. Kadınlar örgüt içerisinde yaşanan adil olmayan bir durum karşısında daha olumsuz tutum ve davranışlar göstermektedir. Bu sonuç, elde edilen araştırma bulgusu ile örtüşmemektedir. Olumsuz eylem davranışları ile ilgili amaç karşıtı iş davranışı incelendiğinde amaç karşıtı davranışların kadınlara göre erkeklerde daha fazla olduğu görülmektedir (Dirican ve Erdil, 2016; Erkutlu, Kayacan ve Özdemir, 2019; Lipińska-Grobelny, 2021; Ng, Lam ve Feldman, 2015; P. E. Spector ve Zhou, 2014; Uysal, 2018). Bunun nedeni kadınların erkeklere göre adalet sisteminde yaşanan adaletsizliklere karşı daha az tolerans gösteren bir yapıyı temsil etmeleri

olarak düşünülebilir. Öte yandan cinsiyetin işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, süreci sabote etme, olumsuz iletişim, özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve hakçalık duyarlılığı üzerindeki etkisinde bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışılan sektörün işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı, olumsuz iletişim, olumsuz eylem, özgecilik, centilmenlik, sivil erdem ve hakçalık duyarlılığı puanları üzerindeki etkisi farklılaşmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem davranışları kamu sektörüne kıyasla özel sektörde daha fazla görülmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar araştırma bulgularını desteklemektedir (Bal, 2014; Demir, 2015; Glińska-Neweś ve Szostek, 2018; Grego-Planer, 2019; Gürcü, 2012; Karaca ve Özmen, 2018; Yavuz, 2010). Özel sektör çalışanlarının örgüte daha fazla katkı sunmaları, kendilerini yenilemeye odaklı olmaları, güncel gelişmeleri düzenli takip eden kişiler oldukları düşünülmektedir. Sektör bazında bireyin kendi koşullarını iyileştirmesi, kariyer hedeflerini yıl içerisinde gerçekleştirmesi özel sektör çalışanları açısından oldukça önemlidir. Buna ek olarak örgüt içerisinde kişi, kendini geliştirdiği ölçüde elde ettiği çıktıları da değerlendirmektedir. Bu açıdan girdiler ve çıktıların çalışanı tatmin etmesi özel sektörde dikkat edilen bir husustur. Çalışanın performansı ile orantılı çıktılar elde etmesi; kurum içi ilişkileri geliştirme, örgütü adil olarak algılama, kuruma aidiyet duyma ve daha fazla vatandaşlık davranışları sergilemesine sebep olabilir.

Olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışları ele alındığında ise kamu sektörü çalışanlarının özel sektöre göre daha fazla misilleme davranışı gösterdikleri görülmektedir. Literatürde özel sektör ve kamu sektörü karşılaştırıldığında örgütsel misilleme davranışına yönelik çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak örgütsel misilleme davranışı yerine amaç karşıtı iş davranışlarının sektörel anlamda karşılaştırıldığı çalışma bulguları mevcuttur. González-Navarro, Zurriaga-Llorens, Olateju ve Llinares-Insa (2018) tarafından yürütülen çalışmada özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarına göre daha fazla amaç karşıtı iş davranışları gösterdikleri görülmektedir. Szostek (2018) tarafından yürütülen bir çalışmada ise kamu sektörünün özel sektöre göre daha fazla amaç karşıtı iş davranışı sergiledikleri bulunmuştur. Bu sonuç, araştırma bulguları ile de

örtüşmektedir. Ek olarak yalnızca kamu sektöründe amaç karşıtı iş davranışları incelenmiş olup örgütsel sinizm (Kurnaz ve Kökalan, 2020) ve psikolojik sözleşme (Özdemir ve Demircioğlu, 2015) gibi değişkenler açısından anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre kamu sektörü çalışanlarının özel sektöre göre daha fazla misilleme davranışı göstermesinin sebebi; kamu sektörü çalışanlarının elde ettikleri hakların özel sektöre göre daha yetersiz olması olabilir. Özel sektör çalışanı örgüte zarar vermektense; bulunduğu örgüte dahil olmayı, aidiyet geliştirmeyi tercih etmektedir. Ancak kamu sektörü çalışanlarının sözleşme hakları, ekstra performansla gerek duyulmadan elde edilen maaşın net olması, kadrolu alım süreçlerine sahip olmalarından kaynaklı zarar verme davranışlarına yönelik bir kaygı taşımadıkları ya da iş gücü devir oranlarının zarar verme davranışı çerçevesinde düşük olması etkili olabilir.

Hakçalık duyarlılığı açısından çalışılan sektör incelendiğinde kamu sektörü çalışanlarının özel sektöre oranla daha yüksek puan elde ettikleri görülmüştür. Bu araştırma bulguları açısından kamu sektörü çalışanlarının hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanlar; özel sektör çalışanlarının ise hakçalık duyarlılığı düşük çalışanlar içerisinde yer aldığı söylenebilir. Literatürde hakçalık duyarlılığı ile yürütülen çalışmalarda sermaye çıktılarının kamu sektöründe hakçalık duyarlılığı açısından yetersiz algılandığına yönelik bulgu yer almaktadır (Tachie ve Potakey, 2020). Ancak Kwateng (2011) tarafından yürütülen çalışmada kamu sektöründe maaş değişkeni açısından hakçalık duyarlılığının yüksek algılandığı da görülmektedir. Hassan ve Razig (2016) tarafından yürütülen çalışmada da hakçalık duyarlılığı kamu sektöründe vericiler olarak tanımlanmış ve dönüştürücü liderlik ile aralarında ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, araştırma bulgusu ile tutarlılık göstermektedir. Çalışılan sektöre göre farklılık gösterse de her çalışan için çıktıların adaletli olması önem taşımaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının görev tanımlarının ve elde ettikleri çıktıların netlik taşımasından dolayı aynı pozisyondaki çalışanlar açısından değerlendirdiğimizde çalışanların hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek olsa bile elde edecekleri çıktılar bellidir. Buna ek olarak kişi kamu sektöründe yalnızca kendi iş yükünden sorumludur ve bir başkasının görev ya da pozisyonuna müdahalede bulunmaz. Bundan dolayı kamu sektörünün örgüt içerisindeki sınırların net olması ve korunmasından kaynaklı hakçalık duyarlılığından yüksek puan elde ettiği düşünülebilir. Kamu sektörü çalışanlarına ek olarak özel sektör çalışanlarının daha hakçalık duyarlılığı düşük konumda yer almalarının sebebi ise

verilen emeğin karşılığını ve daha fazlasını almak istemelerinden kaynaklı olabilir. Özel sektör çalışanlarının daha uzun saatler mesai yapıyor olmaları, izin sürelerinin kısıtlı olup istedikleri zaman kullanabilme durumlarının olmaması ya da gösterilen performans ile elde edilen çıktıların yetersiz olması özel sektör çalışanlarının hakçalık duyarlılığının düşük olarak nitelendirilmelerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan çalışılan sektör ile süreci sabote etme, vicdanlılık ve nezaket arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun sebebi bir bilgiyi yanlış aktarma, boş zamanlarda bile meşgul görünme çabası olarak ortaya çıkan süreci sabote etme davranışlarının örgüte yönelik doğrudan bir zarar amacı taşımamasından dolayı özel ya da kamu sektörlerinde farklılık görülmediği düşünülebilir. Öte yandan kuruma yönelik olumlu faaliyetlere destek verme, mesai içerisinde kişisel işlerle ilgilenmeme, çalışanlara saygı gösterme gibi davranışların bir çalışan davranışı olabileceği düşünüldüğünden kurumsal farklılık göstermeyebilir.

4.3 Hakçalık Duyarlılığı Açısından Düzenleyici (Moderatör) Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu araştırmada örgütsel adalet algısının örgütsel misilleme davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasındaki ilişkide çalışılan sektör kontrol altına alınarak hakçalık duyarlılığının düzenleyici (moderatör) etkisine ilişkin yapılan analiz bulguları ele alınmıştır.

İşlemsel adalet algısı ile süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü vardır. Örgüt ile ilgili çıktıları içinde barındıran işlemsel adalet sisteminin personel tarafından yetersiz algılanması durumunda bir personele ya da örgüte zarar verme davranışları göstermesi, yönetici ile olumsuz ilişkiler geliştirmesi ya da zarar verme niyeti taşıyan tutum ve davranışlara yönelmesi literatür ile de desteklenmektedir (Blader ve diğerleri, 2001). Bu bağlamda hakçalığın koşullu etkisi incelendiğinde işyerinde adaletsizlik durumuna en az tolerans gösteren ya da göstermeyen kişilerin sırasıyla hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek çalışanlar oldukları bilinmektedir. Hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzey olan çalışanlar, işlemsel adaleti düşük algıladıklarında kurum içerisinde süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışlarını daha fazla gösterdikleri görülmektedir. Bunun da elde edilen maaş, ikramiye, alınan hizmet ya da personel doyumu gibi birtakım

çıktıların yetersiz olmasından kaynaklı kuruma ya da kişiye yönelik geliştirilen bir zarar verme davranışı tepkisi olduğu düşünülmektedir. Öte yandan hakçalık duyarlılığı yüksek olan çalışanlar açısından işlemsel adalet algısı; süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışlarını yordamamaktadır. Bunun sebebi hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanların, hak ettiklerinden az ödüllendirilme durumlarına karşı daha hoşgörülü olmalarından dolayı bu kişilerin elde ettikleri çıktılar yetersiz olmasına rağmen daha az misilleme davranışları gösterme eğiliminde oldukları düşünülmektedir.

İşlemsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları ile ilişkisinde hakçalık duyarlılığının koşullu etkisi incelenmiştir. İşlemsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarını yordamaktadır. İşlemsel adalet algısı arttıkça özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışları da artmaktadır. Araştırma bulguları ile literatür sonuçları tutarlılık göstermektedir (Ajlouni ve diğerleri, 2021; Demirkıran ve diğerleri, 2016; Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020; Yüksel, 2017). Hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzeyde olan çalışanlar açısından işlemsel adalet algısının düşük olması durumunda özgecilik ve centilmenlik davranışlarının da düşük olduğu görülmektedir. Hakçalık duyarlılığı düşük çalışanlar, kendilerini hak sahipleri; eşitliğe duyarlılar ise adalet düzeni içerisinde eşitliği savunan gruplar olarak tanımlamaktadır. Örgüt içerisindeki süreçlere bağlı olarak elde edilen çıktılar az olması durumu hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzey olan çalışanların süreci adaletsiz olarak tanımlamalarına sebep olmaktadır. Bundan dolayı hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzey çalışanlar için işlemsel adalet algısının düşük olması durumunda yardım etme davranışını içeren özgecilik (Podsakoff ve MacKenzie, 1994) ile tahammül edilemeyen koşullara gösterilen sabrı (Organ, 1988, 1997) temsil eden centilmenlik davranışlarının da düşük olması olasıdır. Öte yandan hakçalık duyarlılığı yüksek olan çalışanlar açısından işlemsel adalet algısının düşük olması özgecilik ve centilmenlik davranışlarını yordamamaktadır. Hakçalık duyarlılığı yüksek olan çalışanlar yardımsever bir grup olarak nitelendirilmesinden dolayı elde edilen çıktılar yetersiz olarak algılansa bile özgecilik ve centilmenlik davranışlarında bir azalma söz konusu değildir. Bu bağlamda hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanların adalet algısına bakılmaksızın özgecilik ve centilmenlik davranışlarına yönelik daha fazla vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir. Ek olarak işlemsel adalet

algısı ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan çalışanların yordayıcı etkisi görülmüştür. Sivil erdem davranışları örgütsel durumlara ve endişelere yönelik ortaya çıkan güçlü ilgi (Organ, 1988, 1997) ve bağlılık (Graham, 1991) olarak ifade edilmektedir. İşlemsel adalet algısına bağlı olarak örgüt içerisindeki doyum ya da alınan hizmetler ne kadar fazlaysa örgüte duyulan bağlılık ve ilginin de hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek olan çalışanlar için fazla olacağı düşünülmektedir. Son olarak işlemsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık ve nezaket davranışları, hakçalık duyarlılığı açısından koşullu bir etki göstermemektedir.

Dağıtımsal adaletin örgütsel misilleme davranışı alt boyutlarından süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışlarının hakçalık duyarlılığı açısından düzenleyici rolü ele alınmıştır. Dağıtımsal adalet, eşitlik ya da eşitsizlik gibi bireyin iş girdileri ve çıktıları arasında diğerlerine kıyasla psikolojik olarak gözlemlenen bir ilişkinin algılanması olarak tanımlanmıştır (Adams, 1965; Folger ve Cropanzano, 1998). Adams'ın (1965) adalet kuramı temelinde şekillenen dağıtımsal adalet azaldıkça süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışlarının arttığı görülmektedir. Literatür bulguları incelendiğinde dağıtımsal adaletin örgütsel misilleme davranışlarını yordadığı görülmektedir (Skarlicki ve diğerleri, 2008, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997). Sonuçlar, elde edilen bulgular ile tutarlıdır. Hakçalık duyarlılığının dağıtımsal adalet ile olumsuz iletişim davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü görülmektedir. Hak ettiklerinden fazlasını talep eden hakçalık duyarlılığı düşük çalışanlar için girdilerden daha çok çıktı elde etmek önem taşımaktadır. Girdi ve çıktıların eşit olması hakçalık duyarlılığı düşük çalışanlar için sorun oluşturmaktadır. Bundan dolayı dağıtımsal adalet algısı ne kadar düşükse hakçalık duyarlılığı düşük çalışanların, olumsuz iletişim davranışı göstermeleri o kadar yüksek olabilir. Ek olarak hakçalık duyarlılığı orta düzeyde olan çalışanlar için girdi/çıktıların dengeli dağılımı önemlidir. Hakçalık duyarlılığı orta düzeyde olan çalışanlar için elde ettikleri kazanımlar ne eksik ne de fazla olmamalıdır. Aynı şekilde dağıtımsal adaletin eşitlik kuramına (Adams, 1965) uygun algılanmaması durumunda hakçalık duyarlılığı orta düzeyde olanlar için girdi ve çıktıları arasındaki eşitsizlik ne kadar fazla ise dağıtımsal adalet algısının düşük algılanması olasıdır. Hakçalık duyarlılığı orta düzeyde olan çalışanlar

açısından incelendiğinde dağıtımsal adalet algısı azaldıkça olumsuz iletişim davranışının arttığı görülmektedir. Ayrıca hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanlar açısından dağıtımsal adaletin olumsuz iletişimi yordamamasının sebebi hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanların daha az çıktı elde etme durumlarına hoşgörülü olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir. Girdilerin, elde edilen çıktılardan daha fazla olması durumunda dağıtımsal adalet algısı düşük algılansa bile hakçalık duyarlılığı yüksek kişilerin yardımseverlik davranışlarından dolayı olumsuz iletişim davranışı sergilemeyecekleri düşünülmektedir. Öte yandan hakçalık duyarlılığının dağıtımsal adalet algısı ile süreci sabote etme ve olumsuz eylem davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü yoktur.

Dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının koşullu etkileri incelenmiştir. Dağıtımsal adalet algısı arttıa özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının da arttığı görülmektedir. Araştırma bulguları ile literatür sonuçları tutarlılık göstermektedir (Ajlouni ve diğerleri, 2021; Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020; Yılmaz, 2020; Yüksel, 2017). Hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan çalışanlar açısından dağıtımsal adalet algısının vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarını yordadığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet algısının düşük olmasının nedeni hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanların elde ettikleri ödülün beklenenden az olmasına rağmen durumu tolere edememeleri; hakçalık duyarlılığı orta düzeyde olan çalışanların girdi/çıktı oranlarını eşitilgilanmaması ve hakçalık duyarlılığı düşük olan çalışanların çıktılarının hak ettiklerinden fazla olmamasının etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan çalışanlar açısından algılanan dağıtımsal adaletin düşük olması durumunda beklenenden daha fazla gönüllü davranışları içeren vicdanlılık (Salihoğlu, 2013) ile örgütsel eylemlere ve endişelere gösterilen güçlü ilgi davranışlarını içeren sivil erdemin (Organ, 1988, 1997) düşük olması olasıdır. Ek olarak dağıtımsal adalet ile centilmenlik davranışı arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzey çalışanların yordayıcı etkileri görülmektedir. Hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzeyde olan çalışanlar açısından dağıtımsal adalet algılarının düşük olması durumunda centilmenlik davranışlarının da daha az sergilendiği görülmektedir. Ancak hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanlar açısından dağıtımsal adalet algısının centilmenlik davranışlarını

yordamadığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet algısı düşük bile olsa hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanların sabretme davranışları yüksektir. Bunun nedeni hakçalık duyarlılığı yüksek çalışanların hak edilenden düşük çıktılar elde etmeye daha hoşgörülü olmalarından kaynaklı olarak tahammül edilemeyen koşullara gösterilen sabrı temsil eden centilmenlik (Organ, 1988, 1997) davranışının etkilenmemesi olarak değerlendirilebilir. Öte yandan hakçalık duyarlılığı açısından dağıtımsal adalet algısı ile özgecilik ve nezaket davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rol söz konusu değildir.

Etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel misilleme davranışı alt boyutları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Etkileşimsel adalet algısı arttıkça süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışlarının azaldığı görülmektedir. Literatür bulguları ile araştırma sonuçları tutarlılık göstermektedir (Skarlicki ve Folger, 1997; Skarlicki ve diğerleri, 1999). Etkileşimsel adalet algısı, alınan kararların öncesi ve sonrasında kişiler arası ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Greenberg (1990) tarafından etkileşimsel adalet, resmi karar alma prosedürleri ile karar vericilerden alınan kişilerarası ilişkilerin yeterliliği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda ilişkisel konular önem taşımaktadır (Bies ve Moag, 1986). Hakçalık duyarlılığının etkileşimsel adalet algısı ile süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü görülmektedir. Hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzeyde olan çalışanların adaletsizlik durumuna tepki göstermeleri hakçalık duyarlılığı yüksek olan çalışanlara göre daha yüksektir. Hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzeyde olan çalışanların etkileşimsel adaletle yönelik algıları düşük olduğunda süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem gibi örgütsel misilleme davranışlarını daha fazla sergileme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ancak hakçalık duyarlılığı yüksek olan çalışanların, düşük etkileşimsel adalet algısına sahip olsalar da örgütsel misilleme davranışlarının hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzeydeki çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin elde ettikleri düşük düzeydeki çıktılara tolerans düzeylerinin daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Son olarak etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolüne bakılmıştır. Etkileşimsel adalet algısı arttıkça özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve

sivil erdem davranışlarının da arttığı görülmektedir. Araştırma bulguları ile literatür sonuçları tutarlılık göstermektedir (Ajlouni ve diğerleri, 2021; Demirkıran ve diğerleri, 2016; Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020; Lim ve Loosemore, 2017; Yüksel, 2017). Hakçalık duyarlılığının etkileşimsel adalet ile özgecilik, nezaket ve centilmenlik davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü söz konusudur. Hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzeydeki çalışanlar için etkileşimsel adalet algısı düşük olduğunda özgecilik, nezaket ve centilmenlik davranışlarının da düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun ilişkisel konuların ele alındığı, iletişimin yetersiz olduğu örgütlerde yardım etme, anlaşmazlıkların önlenmesi ve sabır davranışlarının etkileşime bağlı olarak azalmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bundan dolayı hakçalık duyarlılığı düşük ve orta düzeydeki çalışanların yetersiz iletişim durumlarında vatandaşlık davranışlarını daha az sergiledikleri olası bir durumdur. Hakçalık duyarlılığı yüksek olan çalışanlar açısından etkileşimsel adalet algısı; özgecilik, nezaket ve centilmenlik davranışlarını yordamamaktadır. Bunu sebebi ise etkileşimsel adalet algısı düşük olsa da vatandaşlık davranışlarında görülen rol dışı gönüllü davranışların hakçalık duyarlılığı yüksek olan çalışanlar açısından örgüt içerisinde devam eden davranışlar olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Ek olarak hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan çalışanlar açısından etkileşimsel adalet algısı, sivil erdem davranışlarını yordamaktadır. Hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek olan çalışanlara göre düşük etkileşimsel adalet algısına rağmen yüksek sivil erdem davranışı göstermesi eksik ödüllendirme durumuna hoşgörülü olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ancak örgütsel eylem ve endişelere gösterilen güçlü ilgi (Organ, 1988, 1997) ve bağlılık (Graham, 1991) olarak tanımlanan sivil erdem davranışı ile örgüt içerisindeki ilişkisel konuları ele alan etkileşimsel adalet algısının hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek çalışanlar açısından yordamasının sebebi örgüt için ifade edilen ilgi, bağlılık ve iletişim gibi ortak değerlerin ele alınmasından kaynaklı olabilir. Öte yandan etkileşimsel adalet ile vicdanlılık davranışı arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığı açısından düzenleyici bir etki görülmemektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkide hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü araştırılmıştır.

Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel misilleme davranışları ve hakçalık duyarlılığı, cinsiyet ile çalışılan sektör açısından farklılaşmaktadır. Cinsiyet değişkeni ele alındığında ise örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısının erkeklerde; örgütsel misilleme davranışları alt boyutlarından olumsuz eylem davranışlarının da kadınlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Sektörel anlamda incelendiğinde; örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının kamu sektörüne göre özel sektör çalışanlarında daha yüksek olduğu görülmüştür. Öte yandan örgütsel misilleme davranışları alt boyutlarından olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışları ile hakçalık duyarlılığının kamu sektöründe daha fazla olduğu bulunmaktadır.

Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olarak algılandığı durumda örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığı görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçları ile yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmaları tutarlılık göstermiştir.

Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısının örgütsel misilleme davranışları alt boyutlarından süreci sabote etme, olumsuz iletişim ve olumsuz eylem davranışlarını negatif yönde yordadığı görülmektedir. Adalet algısı yüksek çalışanların misilleme davranışları gösterme eğilimleri daha düşüktür. Kişi çalıştığı ortamı adil olarak algılıyorsa, kurum içerisinde de zarar verici davranışları daha az sergilemekte ya da hiç yapmamaktadır. Bu bulgu literatürde daha çok amaç karşıtı iş davranışları

çerçevesinde ele alınmış ve araştırma sonuçları ile desteklenmiştir. Ancak örgütsel misilleme davranışları ile yürütülen çalışmaların Türkiye literatüründe oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Örgütsel misilleme davranışlarının işten ayrılma niyeti, örgütsel güven, örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi değişkenler açısından ele alınması ile literatür genişletilebilir.

Hakçalık duyarlılığının örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü görülmektedir. Öte yandan işlemsel adalet algısı ile vicdanlılık ve nezaket; dağıtımsal adalet algısı ile süreci sabote etme, olumsuz eylem, özgecilik ve nezaket; etkileşimsel adalet algısı ile vicdanlılık arasında hakçalık duyarlılığının düzenleyici rolü görülmemektedir. Hakçalık duyarlılığı temel bir özellik (trait) olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda bireylerden elde edilen puan ortalamalarına göre çalışanlar hakçalık duyarlılığı düşük, orta ve yüksek olacak şekilde ele alınarak araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Bu araştırmaya ek olarak temel özellikler bağlamında temel kişilik özelliklerinin, örgüt içerisinde ele alınan A ve B tipi kişilik yapılarının ya da liderlik stillerinin de düzenleyici rolüne bakılabilir.

Sonuç olarak H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri kısmen doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular, literatüre katkı sunmaktadır. Ancak bu araştırmada bazı sınırlılıklar söz konusudur. Ölçekler ile ilgili yönergeler net bir şekilde ifade edilmiş olsa da bireylerin bulundukları iş ortamı içerisinde çalışmaya katılmaları, yöneticisi veya birim arkadaşları tarafından değerlendirilme kaygısı, yoğun iş yükü içerisinde bu araştırmaya katılım sağlamaları ve ölçek maddelerinin uzunluğundan dolayı dikkatin dağılması ihtimali, bu çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın yalnızca hizmet sektörü çalışanları ile yürütülmesi de bir başka sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Ticari sektör, imalat (üretim) sektörü ya da karma sektörler ile de çalışma yürütülebilir. Ayrıca koordinatörlük/direktörlük yöneticileri ile ilgili alt birimlerde çalışan astlar arasındaki karşılaştırmalar da çalışanların algıları bağlamında literatüre yeni bir katkı sunabilir. Ek olarak yalnızca beyaz yakalı çalışanların araştırmaya dahil edilmesi de sınırlılık kapsamında değerlendirilebilir. Farklı sektör ve örneklem grupları ile araştırma tekrar tasarlanıp benzer ya da farklı değişkenler ile çalışma tekrarlanabilir. Alternatif çalışma önerisi olarak mavi yakalı çalışanlar da sürece dahil edilebilir ya da beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasında değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığı ileriki çalışmalarda araştırma konusu olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın örgüt içerisinde uygulanabilirliği oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların adalet ya da adaletsizlik algıları örgütsel pek çok faktörü etkileyebilir. Çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkiler güçlendikçe örgütü adil olarak algılama eğilimleri de artmaktadır. Ek olarak örgüt içerisinde çalışanlar kurumu adil algıladıkça kurum içi çatışmaların çözümünde aktif rol alma, çalışma arkadaşlarına yardım etme, mesaide iş dışı konularla ilgilenmeme gibi yardım etme davranışlarının da artma eğilimi göstermektedir. Benzer şekilde kasıtlı olarak görevleri yanlış yapma, izin verilenden daha uzun molalar verme, hasta gibi davranma ya da ekipmana kasten zarar verme davranışları azalmaktadır. Son olarak hakçalık duyarlılığı kapsamında her çalışanın adalet algıları ve adaletsizliğe verdiği tepkiler farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda örgütün geliştirilmesinde faydalı olabilecek öneriler sunulmuştur:

1. Personel seçme ve değerlendirmede ya da kurumun ihtiyaç duyduğu çalışan profilini belirlemede hakçalık duyarlılığı bir ölçüm aracı olarak değerlendirilebilir.
2. Örgüt içerisindeki etkileşimde lider/yöneticilerin rolü oldukça önemli görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütü adil ya da adaletsiz olarak görmelerinde rol oynayan liderler ile etkileşim etkileşim toplantılarının planlanması faydalı olabilir.
3. Örgüt içerisinde yaşanabilecek sorunları ele alma biçimi bakımından yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim ağı modelleri zaman içerisinde iyileştirilerek farklı model uygulamaları örgüte kazandırılabilir.

KAYNAKLAR

Bu tez çalışmasında APA 6 atıf sistemi kullanılmıştır.

- Abad, K. (2010). The influence of disposition, organizational cynicism, and equity sensitivity on workplace deviance, (Doctoral dissertation). Walden University.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* içinde (Academic P., ss. 267–299). New York.
- Adler, A. (1982). The fundamental views of Individual Psychology. *Individual Psychology*, 38(1).
- Aggarwal, U. ve Bhargava, S. (2010). The effects of equity sensitivity, job stressors and perceived organisational support on psychological contract breach. *Vision*, 14(1–2), 45–55. doi:10.1177/097226291001400105
- Ajlouni, W. M. E., Kaur, G. ve Alomari, S. A. (2021). Effective organizational justice and organizational citizenship behavior using fuzzy logic to obtain the optimal relationship. *Quality Management in Healthcare*, 30(1), 13–20. doi:10.1097/QMH.0000000000000288
- Akan, O. H., Allen, R. S. ve White, C. S. (2009). Equity sensitivity and organizational citizenship behavior in a team environment. *Small Group Research*, 40(1), 94–112. doi:10.1177/1046496408326575
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1–16. doi:10.15285/maruaeabd.525250
- Allen, R. S., Allen, D. E. ve White, C. S. (2015). Are millennials really an entitled generation ? An investigation into generational equity sensitivity differences. *The Journal of Business Diversity*, 15(2), 14–26.
- Allen, R. S., Evans, W. R. ve White, C. S. (2011). Affective organizational commitment and organizational citizenship behavior: Examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organization Management Journal*, 8(4), 218–228. doi:10.1057/omj.2011.40
- Ansbacher, H. L. ve Ansbacher, R. R. (1956). *The individual psychology of Alfred Adler*. (H. L. Ansbacher ve R. R. Ansbacher, Ed.). New York: Basic Books.
- Arnold, K., Dupré, K., Herscovis, M. ve Turner, N. (2011). Interpersonal targets and types of workplace aggression as a function of perpetrator sex. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 23(3), 163–170. doi:10.1007/s10672-010-9155-x
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135–159.
- Aslam, S., Khan, M. B. ve Ullah, N. (2017). Perceived performance appraisal purposefulness failure and in-role performance and retaliation : testing injustice as mediator in public sector of Pakistan. *European Journal of Bussiness and Management*, 9(31), 57–68.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atar, B. (2017). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişki. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1–9.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P. ve Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629–643. doi:10.1037/0021-9010.90.4.629
- Barksdale, K. ve Werner, J. M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: Testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145–155. doi:10.1016/S0148-2963(99)00061-2
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Baron, R. A. ve Neuman, J. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence of their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161–173.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83–102.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289–319.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard ve M. H. Bazerman (Ed.), *Research on negotiations in organizations* içinde (ss. 43–55). Greenwich: CT: JAI Press.
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (1988). Two faces of the powerless: Coping with tyranny in organizations. R. M. Kramer (Ed.), *Power and influence in organizations* içinde (ss. 203–219). Thousand Oaks, CA: US: Sage Publications, Inc.
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (2001). A passion for justice: The rationality and morality of revenge. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* içinde (ss. 197–208). Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. S. Fox ve P. E. Spector (Ed.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* içinde (ss. 65–81). Washington, DC: US: American Psychological Association.
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (2012). Negotiating the peace in the face of modern distrust: Dealing with anger and revenge in the 21st century workplace. B. M. Goldman ve D. L. Shapiro (Ed.), *Negotiations in the 21st century workplace: New challenges and new solutions* içinde (ss. 181–210). New York: Taylor&Francis.
- Bing, M. N. ve Burroughs, S. M. (2001). The predictive and interactive effects of equity sensitivity in teamwork-oriented organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 271–290. doi:10.1002/job.68
- Blader, S. L., Chang, C.-C. ve Tyler, T. R. (2001). Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 295–311. doi:10.1108/eb022860
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. ve Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259–273. doi:10.1007/s10869-005-8263-3
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Bourdage, J. S., Goupal, A., Neilson, T., Lukacik, E. R. ve Lee, N. (2018). Personality, equity sensitivity, and discretionary workplace behavior. *Personality and Individual Differences*, 120, 144–150. doi:10.1016/j.paid.2017.08.018

- Burns, J. Z. ve Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225–248. doi:10.1002/hrdq.3920100304
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M. ve Khrosvavizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self- efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. doi:10.18502/npt.v6i2.913
- Coles, R. (1977a). *Privileged ones*. Boston: Little, Brown.
- Coles, R. (1977b). The children of affluence. *African Monthly*, 52–66.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Ed.), *Handbook of organizational justice* içinde (ss. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, Jason 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
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. C. Cooper ve I. Robertson (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* içinde (ss. 317–372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R. ve Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* içinde (ss. 3–20). Hillsdale: NL: Erlbaum.
- Cropanzano, Russell ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. doi:10.1177/0149206305279602
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85–113.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305–317. doi:10.1177/001872679204500306
- Dansereau, F., Graen, G. B. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Deconinck, J. ve Bachmann, D. (2007). The impact of equity sensitivity and pay fairness on marketing managers' job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Marketing Management Journal*, 17(2), 134–141.
- Demir, K. (2015). Teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification in public and private preschools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (174), 1176–1182. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.734
- Demirkıran, M., Taşkaya, S. ve Dinç, M. (2016). A study on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in hospitals. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7(2), 547–554.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137–150.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-psychological Perspective*. New Haven: CT: Yale University Press.
- Dirican, A. H. ve Erdil, O. (2016). An exploration of academic staff's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in relation to demographic characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (235), 351–360. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.043
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi*

- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2, 335–362.
- Ercik, C. ve Çetinsöz, B. C. (2021). Örgütsel adaletin iş performansı üzerine etkisi: fırın çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 535–548. doi:10.20491/isarder.2021.1150
- Erkutlu, H. V., Kayacan, M. ve Özdemir, H. Ö. (2019). Sağlık çalışanlarında psikolojik güvenlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bir çalışma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), 166–179. doi:10.26677/TR1010.2019.110
- Erol, İ. (2021). Karabük'teki hazır giyim ve tekstil firmalarında çalışan kadınların örgütsel adalet ve güven algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Ertürk, E. (2014). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: IL: Row, Peterson.
- Folger, R. (1984). Perceived injustice, referent cognitions, and the concept of comparison level. *Representative Research in Social Psychology*, 14, 88–108.
- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. J. C. Masters ve W. P. Smith (Ed.), *Social comparison, justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives* içinde (ss. 183–215). Hillsdale: NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (1994). Workplace justice and employee worth. *Social Justice Research*, 7, 225–241.
- Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. M. Schminke (Ed.), *Managerial Ethics: Moral Management of People and Processes* içinde (ss. 13–34). Mahwah: NJ: Erlbaum.
- Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. K. Rowland ve G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* içinde (ss. 141–183). Greenwich: CT: JAI Press.
- Folger, R. ve Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.
- Folger, R. ve Skarlicki, D. P. (1998). A popcorn metaphor for workplace violence. R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J. Collins (Ed.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent behaviors in organizations* içinde (ss. 43–81). Greenwich: CT: JAI Press.
- Folger, Robert ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and resource human management*. (D. Whetten, P. J. Frost, A. S. Huff, B. Schneider, M. S. Taylor ve A. Van de Ven, Ed.). SAGE Publications.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School.
- Freedman, S. M. ve Montanari, J. R. (1980). An integrative model of managerial reward allocation. *Academy of Management Review*, 5(3), 381–390. doi:10.5465/amr.1980.4288852 View article
- Fry, W. R. ve Leventhal, G. S. (1979). Cross-situational procedural preferences: A comparison of allocation preferences and equity across different social settings. A. Lind (Ed.), *The Psychology of Procedural Justice* içinde . Washington: DC.
- Genel, B. ve İyigün, N. Ö. (2020). The role of organizational citizenship behavior on the relationship between organizational culture and organizational deviance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi*

- Glińska-Neweś, A. ve Szostek, D. (2018). Organizational citizenship behaviors in public and private sector. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 45–58. doi:10.4467/24498939IJCM.18.003.8382
- Golparvar, M. ve Javadian, Z. (2012). The relationship between perceived organizational justice and OCBs with consider moderating role of equity sensitivity: Some cultural implications. *International Journal of Psychological Studies*, 4(2), 28–41. doi:10.5539/ijps.v4n2p28
- González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Olateju, A. T. ve Llinares-Insa, L. I. (2018). Envy and counterproductive work behavior: the moderation role of leadership in public and private organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), 1455. doi:10.3390/ijerph15071455
- Graen, G. B. (1976). Role making processes ulthin complex organizations. M. D. Dunnette (Ed.), *Hundbook of industrial and organizational psychology* içinde (ss. 1201–1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems* 3(3), 25-39.
- Graen, G. ve Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. J. G. Hunt ve L. L. Lawson (Ed.), *Leadership frontiers* içinde . Kent, Ohio: Kent State Univ. Press.
- Graen, G. ve Ginsburgh, S. (1977). Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 1–17.
- Graen, G., Orris, D. ve Johnson, T. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3, 395–420.
- Graen, George B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219–247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Graham, J. W. (1986). Organizational citizenship informed by political theory. *Academy of Management*. Chicago.
- Graham, Jill W. (1991). Responses to decline in firms, organizations and states. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <http://link.springer.com/article/10.1007/BF01385031> adresinden erişildi.
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. *In Equity and justice in social behavior*, 389–435. doi:10.1016/B978-0-12-299580-4.50017-3
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288–297. doi:10.1037/0021-9010.79.2.288
- Greenberg, J. (1997). A social influence model of employee theft: Beyond the fraud triangle. R. J. Lewicki, R. J. Bies ve B. H. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* içinde (ss. 29–51). Greenwich: CT: JAI Press.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2008). *Behaviour in organization* (9th bs.). Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. doi:10.5465/amr.1987.4306437
- Greenberg, Jerald. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. doi:10.1177/014920639001600208

- Greenberg, Jerald. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), 135–148. doi:10.1007/BF01048736
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. doi:10.3390/su11226395
- Güneş, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Pendik ilçesi örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Güneş, A. ve Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(2), 313–330. doi:10.33308/26674874.2020342190
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi.(Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, Sait, Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77), 61–75.
- Gürcü, Ö. D. (2012). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşmaya etkisi üzerine Yalova ili kamu ve özel kuruluşlarında karşılaştırmalı bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Han, Y., Sears, G. ve Zhang, H. (2018). Revisiting the “give and take” in LMX: Exploring equity sensitivity as a moderator of the influence of LMX on affiliative and change-oriented OCB. *Personnel Review*, 47(2), 555–571. doi:10.1108/PR-05-2017-0152
- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 55–66.
- Hassan, N. ve Razig, A. (2016). Impact of transformational leadership on equity sensitivity. *Buitems Journal Of Social Sciences And Humanities*, 2(1), 21–37.
- Hatfield, E. ve Sprecher, S. (1983). Equity theory and recipient reactions to aid. *New directions in helping*, (1), 113–141.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*. New York: Guilford.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hogan, R. ve Hogan, J. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273–279.
- Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. K. J. Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis (Ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* içinde (ss. 103–180). New York: Plenum Press.
- Homans, G. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms* (Revised ed.). Harcourt Brace Jovanovich
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. ve Milles, E. W. (1985). Test for individual perceptions of job equity: Some preliminary findings. *Perceptual and Motor Skills*, 61, 1055–1064.
- Huseman, Richard C., Hatfield, J. D. ve Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222–234.

- Hutchinson, D. M. (2015). *Employee retaliation against abusive supervision: Testing the distinction between overt and covert retaliation*. University of South Florida.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254–265.
- Ismail, S., Iqbal, Z. ve Adeel, M. (2018). Impact of organizational justice and organizational citizenship behavior on employees performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 187–200. doi:10.5296/ijhrs.v8i2.13070
- Jermier, J. M., Knights, D. ve Nord, W. (1994). *Resistance and power in organizations*. London: Routledge.
- Johnson, J. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984–996. doi:10.1037/0021-9010.86.5.984
- Kaçay, Z. (2020). Örgütsel misilleme davranışı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 74–88.
- Kain, J. M. (2008). *The relationship between workplace incivility and strain: Equity sensitivity as a moderator*.
- Kale, N. (2005). Benlik yeterliği ve denklik duyarlılığını etkileyen bazı etmenler: Banka çalışanları ile yapılan bir araştırma. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaca, E. ve Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7–30. doi:10.21180/kuiibf.2018136756
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131–146. doi:10.1002/bs.3830090206
- Keskin, S. (2016). İş doyumu ve hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kickul, J., Gundry, L. K. ve Posig, M. (2005). Does trust matter? The relationship between equity sensitivity and perceived organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 205–218. doi:10.1007/s10551-004-0992-0
- Kickul, J. ve Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191–217. doi:10.1023/A:1011105132252
- Kim, C. Y., Lee, J. H. ve Shin, S. Y. (2019). Why are your employees leaving the organization? The interaction effect of role overload, perceived organizational support, and equity sensitivity. *Sustainability*, 11(3), 657. doi:10.3390/su11030657
- King Jr., W. C., Miles, E. W. ve Day, D. D. (1993). A test and refinement of the equity sensitivity construct. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 301–317. doi:10.1002/job.4030140403
- Kıranlı Güngör, S. ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723–742. doi:10.16986/HUJE.2018036553
- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of

- organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q
- Korkmazer, F. ve Pırol, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışlarına etkisi: Bir hastane örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 43–62.
- Köse, N. ve Aydoğan, E. (2021). Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Savunma sanayii çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 233–250.
- Kurnaz, K. ve Kökalan, Ö. (2020). Örgütsel sinizm algısının, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Bir kamu örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15(1), 41–58.
- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator*. Central Michigan University.
- Kwarteng, J. T. (2011). *Teachers' equity sensitivity to and concerns about the single spine salary structure*. University of Cape Coast.
- LaTour, S. (1978). Determinants of participant and observer satisfaction with adversary and inquisitorial modes of adjudication. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1531–1545. doi:10.1037/0022-3514.36.12.1531
- Lee, E. (2007). *The effects of equity sensitivity and personality on transformational leadership behavior*. The University of Texas at Arlington.
- Lerner, M. J. (1982). The justice motive in human relations and the economic model of man: A radical analysis of facts and fictions. V. Derlega ve J. Grezlak (Ed.), *Cooperation and helping behavior: Theories and research* içinde (ss. 121–145). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1976a). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. L. Berkowitz ve E. Walster (Ed.), *Advances in experimental social psychology* içinde (ss. 91–131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1976b). Fairness in social relationships. W. Thibaut, J. T. Spence ve R. C. Carson (Ed.), *Contemporary topics in social psychology* içinde (ss. 211–239). Morristown: NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?: New approaches to the study of fairness in social relationships. Kenneth J. Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis (Ed.), *Social Exchange* içinde (Plenum Pre., ss. 27–55). New York: Springer, Boston, MA. doi:10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Leventhal, G. S., Karuza, J. ve Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* içinde (ss. 167–218). New York: Springer-Verlag.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.
- Liden, Robert C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465. doi:10.5465/255511
- Lim, B. T. H. ve Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95–106. doi:10.1016/j.ijproman.2016.10.016
- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S. ve Welchans, T. D. (2000). The winding road from employee to complainant: situational and psychological determinants of wrongful termination claims. *Administrative Science Quarterly*, 45, 557–590.

- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Springer Science & Business Media.
- Lind, E. A., Walker, L., Kurtz, S., Musante, L. ve Thibaut, J. W. (1980). Procedure and outcome effects on reactions to adjudicated resolution of conflicts of interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(4), 643–653. doi:10.1037/0022-3514.39.4.643
- Lipińska-Grobelny, A. (2021). Organizational climate and counterproductive work behaviors—the moderating role of gender. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34(4), 513–525. doi:10.13075/ijomeh.1896.01623
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80. doi:10.1177/002224299305700105
- McDowall, A. ve Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel review*.
- McNeely, B. L. ve Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 79(6), 836–844. doi:10.1037/0021-9010.79.6.836
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Monged, T. M., Raghab, M. A. ve Tantawi, P. (2019). The effect of demographic factors on organizational justice and intention to leave in the private higher education sector in Egypt. *Open Access Library Journal*, 6(7), 1–29. doi:10.4236/oalib.1105539
- Moon, K.-K. (2017). Fairness at the organizational level: Examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, 46(2), 118–143. doi:10.1177/0091026017702610
- Mosak, H. H. (1959). The getting type, a parsimonious social interpretation of the oral character. *Journal of Individual Psychology*, 15(2), 193.
- Mosak, H. H. (1971). Ufestyle. A. G. Mikelly (Ed.), *Techniques for behavior change* içinde (ss. 77–81). Springfield: IL: Thomas.
- Motowidlo, S. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475–480. doi:10.1037/0021-9010.79.4.475
- Mudrack, P. E., Mason, E. S. ve Stepanski, K. M. (1999). Equity sensitivity and business ethics. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 539–560. doi:10.1348/096317999166833
- Musingudin, Akbar, M. ve Karnati, N. (2017). The effect of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (ocb) of the principles. *Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), 155–165. doi:10.21009/IJER.04.02.17
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1986). Retaliation against whistle blowers: Predictors and effects. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 137–145. doi:10.1037/0021-9010.71.1.137
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391–419.
- Ng, T. W. H., Lam, S. S. K. ve Feldman, D. C. (2015). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1016/j.jvb.2015.12.005
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. ve Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225–253.

- O'Neill, B. S. ve Mone, M. A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 805–816. doi:10.1037/0021-9010.83.5.805
- Okan, T., Demir, H. ve Bostan, S. (2017). Prosedür adaleti algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı-birey ilişkisine durumsal bir bakış: Yüksek ve düşük psikolojik sermaye etkisi. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, (18), 237–262.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(2), 669–686.
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Organ, D. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington: MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. B. M. Staw ve L. L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior* içinde (ss. 43–72). Greenwich: CT: JAI.
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. doi:10.1207/s15327043hup1002_2
- Örücü, E., Korkmaz, E. ve Kırboğa, R. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 197–218.
- Özaslan, B. Ö., Acar, A. B. ve Acar, A. C. (2009). Duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim*, 64, 98–111.
- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E. (2015). The relationship between counterproductive work behaviours and psychological contracts in public high schools. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 45(1), 41–60. doi:10.14812/cufej.2015.001
- Özgen, F. Ö. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel adalet- sinizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 80–96.
- Özkanlısoy, Ö. ve Saygılı, M. S. (2020). Lojistik sektörü çalışanlarında örgütsel adalet algısının iş motivasyonuna etkisi: Örnek bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 2063–2092. doi:10.15295/bmij.v8i2.1479
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Academic Review*, 7(1), 17–33.
- Penney, L. M. (2007). Organizational retaliatory behavior. S. G. Roselberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* içinde (ss. 576–579). SAGE.
- Petersen, N. L. (2015). *Retaliatory Behavior As a Response To Executive Compensation*. Bowling Green State University.
- Phifer, W. G. (2018). *the Complex Effects of Equity Sensitivity on Job Commitment and*. The University of Tennessee at Chattanooga.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351–363. doi:10.1177/002224379403100303
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. doi:10.1016/S0149-2063(00)00047-7

- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307–331. doi:10.14527/302
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P. ve Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships. *Organization Science*, 19(2), 221–240. doi:10.1287/orsc.1070.0310
- Restubog, S. L. D., Bordia, P. ve Bordia, S. (2009). The interactive effects of procedural justice and equity sensitivity in predicting responses to psychological contract breach: An interactionist perspective. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 165–178. doi:10.1007/s10869-009-9097-1
- Rever-Moriyama, S. D. (1999). Do unto others: The role of psychological contract breach, violation, justice, and trust on retaliation behaviors. (Unpublished doctoral thesis). University of Calgary, Calgary.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Ryan, A. (1993). *Justice*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Rychlak, J. F. (1973). *Infroduction fo personality and psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Salihoğlu, G. H. (2013). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Çorum ilinde hastane çalışanlarına anket uygulaması). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 300–310.
- Şamdan, T. ve Atanur Başkan, G. (2019). Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (47), 17–40. doi:10.9779/pauefd.479173
- Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., Eisenbach, R. J. ve Neider, L. L. (1992). Validation of a new leader-member exchange scale (LMX-6) using hierarchically-nested maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 983–992. doi:10.1177/0013164492052004023
- Sevinç, V. ve Sevinç Altaş, S. (2014). Örgütsel adaletin iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki rolü: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir uygulama. R. Coşkun (Ed.), 6. *Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi* içinde (ss. 127–142). Komrat-Moldova: Turan Eğitim ve Dayanışma Derneği.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. ve Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Lexington Books.
- Shore, T., Sy, T. ve Strauss, J. (2006). Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 227–241. doi:10.1007/s10869-006-9026-5
- Skarlicki, D. P., Barclay, L. J. ve Pugh, S. D. (2008). When explanations for layoffs are not enough: Employer's integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 123–146. doi:10.1348/096317907X206848
- Skarlicki, D. P. ve 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
- Skarlicki, D. P., Folger, R. ve Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108. doi:10.5465/256877

- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. doi:10.1037/0021-9010.68.4.653
- Spector, P. E. ve Zhou, Z. E. (2014). The moderating role of gender in relationships of stressors and personality with counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 669–681. doi:10.1007/s10869-013-9307-8
- Spector, Paul E. ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. doi:10.1016/s1053-4822(02)00049-9
- Suifan, T. S., Diab, H. ve Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137–1148. doi:10.1108/jmd-02-2017-0048
- Swalhi, A., Zgoulli, S. ve Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559. doi:10.1108/JMD-11-2015-0162
- Szostek, D. (2018). Counterproductive work behavior. Comparison of the public and private sector. *Journal of Positive Management*, 9(1), 3–17. doi:10.12775/JPM.2018.133
- Tachie, B. Y. ve Potakey, H. M. (2020). Public sector wage reforms in the light of equity principles. *Ogaa Journal of Social Sciences*, 9(1), 37–50. doi:10.47963/joss.v9i1.325
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. (Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541–566.
- Thibaut, John ve Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. *Western Political Quarterly*, 29(4), 1289–1296. doi:10.1177/106591297602900424
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363–387.
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Dinç, M. S. ve Budur, T. (2021). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 77–103. doi:10.1080/15555240.2020.1862675
- Törnblom, K. Y. ve Vermunt, R. (2007). *Distributive and procedural justice: Research and social applications*. (K. Y. Törnblom ve R. Vermunt, Ed.). Ashgate Publishing, Ltd.
- Townsend, J., Phillips, J. S. ve Elkins, T. J. (2000). Employee retaliation: the neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 457–463. doi:10.1037/1076-8998.5.4.457
- Tripp, T. M. ve Bies, R. J. (1997). What's good about revenge? The avenger's perspective. R. J. Lewicki, R. J. Bies ve B. H. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* içinde (6. bs., ss. 145–160). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Turner, R. H. ve Homans, G. C. (1961). Social behavior: Its elementary forms. *American Sociological Review*, 26(4), 635.
- Tyler, T. R. ve Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. D. Gilbert, S. T. Fiske ve G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* içinde (ss. 595–629). Boston: McGraw-Hill.
- Tziner, A. ve Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work- family conflict: Examination of their interrelationships with respondents

- from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 35–42. doi:10.5093/tr2014a5
- Uysal, H. T. (2018). Çalışanlarda işe yabancılaşmanın üretkenlik karşısı iş davranışlarına etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1434–1454. doi:10.15295/bmij.v6i4.405
- Van Avermaet, E., McClintock, C. ve Moskowitz, J. (1978). Alternative approaches to equity: Dissonance reduction pro-social motivation and strategic accommodation. *European Journal of Social Psychology*, 8(4), 419–437. doi:10.1002/ejsp.2420080402
- Van Breukelen, W., Schyns, B. ve le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295–316. doi:10.1177/1742715006066023
- Vella, J., Caruana, A. ve Pitt, L. F. (2012). Perceived performance, equity sensitivity and organisational commitment among bank managers. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(1), 5–18. doi:10.1057/fsm.2012.1
- Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring? *Human Performance*, 17(1), 119–135. doi:10.1207/S15327043HUP1701_6
- Walker, L., Lind, E. A. ve Thibaut, J. (1979). The relation between procedural and distributive justice. *Virginia Law Review*, 65(8), 1401–1420.
- Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee ocb intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656–668. doi:10.1080/00223989909599771PMid:10589519
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302–312.
- Yeşil, S., Mavi, Y. ve Hatunoğlu, M. (2020). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir alan araştırması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 568–598. doi:10.35379/cusosbil.669282
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253–278. doi:10.1501/sbfder_0000002016
- Yılmaz, F. (2020). Hizmet işletmelerinde dağıtımsal adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 438–457. doi:10.15295/bmij.v8i1.1175
- Yüksel, M. (2017). Belediye çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Samsun İlkadım Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 429–445.
- Zalesny, M. D. ve Graen, G. B. (1987). Exchange theory in leadership research. A. Kieser, G. Reder ve R. Wunderer (Ed.), *Encyciopedia of leadership* içinde (ss. 714–727). Stuttgart, Germany: C. E. Paeschel, Verlag.

EKLER

EK 1 Bilgilendirilmiş Onam Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Psikoloji Yüksek Lisans Tezi olarak Dr. Öğr. Üyesi Seçil KESKİN danışmanlığında Nazım ŞEN tarafından yürütülmektedir. Bu tez çalışması, bazı demografik bilgiler dışında iş ve iş yeriniz ile ilgili tutumlar ve algıları ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Hiçbir sorunun doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan soruların içten cevaplanmasıdır. Lütfen aklınıza gelen ilk cevabı işaretleyin. Cevapsız soruların bulunduğu ölçeklerden elde edilen veriler kullanılamaz olduğundan, anketi tamamlamanız araştırmaya katkı sağlayacaktır. Ölçeğin hiçbir yerinde isminiz, kimliğiniz veya iletişim bilgileriniz sorulmamaktadır. Gönüllülük esasına dayalı yürütülen araştırmada katılımcılar istediklerinde çalışmadan ayrılabilme haklarına sahiptirler. Doldurmuş olduğunuz ölçekler sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecek ve kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Çalışma yaklaşık olarak 15 dakika sürmektedir. Sormak istediğiniz bir soru, öneri ve şikayetleriniz olması durumunda e-posta adresi üzerinden iletişime geçebilirsiniz.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Psikoloji Yüksek Lisans Öğrencisi Nazım ŞEN

Akademik Danışman Dr. Öğr. Üyesi Seçil KESKİN

EK 2 Demografik Bilgi Formu

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız:

Medeni Durum: () Evli () Bekar () Diğer

Eğitim Durumu: () İlköğretim () Ortaöğretim () Lise

() Üniversite () Lisansüstü

Çalışılan Sektör: () Özel Sektör () Kamu Sektörü

Göreviniz/Pozisyonunuz:

Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

EK 3 Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Soru formunda yer alan ‘kazanımlar ’ ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. is sonuçlarınızı ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı amirinizin/yöneticinizin vereceği karara bağlıdır.

Bu anlamda formda yer alan ‘süreçler ’ ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir. Soru formu ve içindeki kriterleri, özgürce değerlendirerek fikrinize en uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

İfadelerle ilgili yanıtlarınızı verirken lütfen her bir sorunun yanında yer alan aşağıdaki ölçeği kullanınız.

I. Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5

II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. sonuçlarınıza) ilgilidir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	1	2	3	4	5
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	1	2	3	4	5
III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
12. Size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13. Size değer verir mi?	1	2	3	4	5
14. Size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
16. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
17. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5

EK 4 Örgütsel Misilleme Davranışı Ölçeği

İşyerinizde adaletsiz davranışlara maruz kaldığınızda karşılık olarak bazı davranışlar sergileyebilirsiniz. Bu davranışlar direkt ya da dolaylı olarak örgüte veya örgütteki birilerine karşı olabilir. Aşağıda işyerinde maruz kalınan adaletsiz ve kötü davranışlar karşısında verilebilecek tepkilere ilişkin maddeler bulunmaktadır. Kendinizi bu tür durumlara maruz kaldığınızı düşündüğünüzde aşağıdaki davranışları ne derecede yapabileceğinizi derecelendiriniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bir ekipmana veya çalışma sürecine kasten zarar verirdim.	1	2	3	4	5
2. İş arkadaşıma gereken bilgiyi yanlış verirdim.	1	2	3	4	5
3. Boşa zaman geçirdiğim halde çok meşgulmüş gibi görünmeye çalışırdım.	1	2	3	4	5
4. Bilerek daha yavaş çalışırdım.	1	2	3	4	5
5. Yöneticime sert karşılık veririm.	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin emirlerine kulak asmazdım.	1	2	3	4	5
7. İşteyken kişisel meselelere zaman harcardım.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim hakkında dedikodu yapardım.	1	2	3	4	5
9. Hafta sonu çalışması ya da ek mesai yapılması istendiğinde bunu reddederdim.	1	2	3	4	5
10. İş arkadaşımla anlaşamadığımda ona karşı sessiz kalarak tepkimi gösterirdim.	1	2	3	4	5
11. Başkalarına çalıştığım kurum hakkında olumsuz konuşurdum.	1	2	3	4	5

EK 5 Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği

Bu ölçekte yer alan beş madde için A ve B seçenekleri verilmiştir. Sizden her maddeyi 10 puan üzerinden değerlendirmeniz istenmektedir. Her maddenin A ve B seçeneklerini okuyarak, size yakın gelen seçeneğe yüksek, yakın olmayan seçeneğe ise düşük puan veriniz. Eğer iki seçeneğinde sizin için önemli olduğunu düşünüyorsanız, 10 puanı eşit biçimde paylaştırabilirsiniz.

Örneğin;

___ 5 ___ A. Seçenek

___ 5 ___ B. Seçenek

Eğer seçeneklerden biri sizin için çok önemli ise 10, diğeri hiç önemli değilse 0 puan verebilirsiniz.

Örneğin;

___ 10 ___ A. Seçenek

___ 0 ___ B. Seçenek

Eğer seçeneklerden biri diğere göre sizin için daha önemli ise seçeneklerden birine 7 ya da 8, diğere 3 ya da 2 puan verebilirsiniz.

Örneğin;

___ 7 ___ A. Seçenek

___ 3 ___ B. Seçenek

Lütfen her madde için seçenekler arasında paylaştığınız 10 puanın sizi en iyi anlatan biçimde kullanılmasına özen gösteriniz.

Hangi kurumda çalışırsam çalışayım;

1. Aşağıdakilerden benim için önemli olan;

___ A. Kurumdan yarar sağlamak

___ B. Kuruma katkıda bulunmak

2. Aşağıdakilerden benim için önemli olan;

___ A. Başkalarına yardım etmek

___ B. Kendi çıkarlarımı korumak

3. Aşağıdakilerden benim için önemli olan;

___ A. Kurumdan ne kazandığım

___ B. Kuruma ne katkıda bulunduğum

4. Yaptığım yoğun çalışma;

___ A. Kurumun yararına olmalı

___ B. Kendi yararına olmalı

5. Kurumla ilgili kişisel düşüncem;

___ A. Ben kendimi gözetmezsem kimse benim için bir şey yapmaz.

___ B. Benim için vermek almaktan daha önemlidir.

EK 6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Bir çalışan olarak aşağıdaki cümlelere hangi oranda katıldığınızı, 1 (hiçbir zaman) ile 6 (her zaman) arasında değişen bir sıklık aralığında işaretleyiniz.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Genellikle	Her Zaman
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	1	2	3	4	5	6
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim	1	2	3	4	5	6
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum	1	2	3	4	5	6
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1	2	3	4	5	6
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1	2	3	4	5	6
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerimle geçiririm	1	2	3	4	5	6
7. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5	6
8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5	6
9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5	6
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5	6
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	1	2	3	4	5	6
12. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vakti mi boşa harcamam	1	2	3	4	5	6
13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5	6
14. MESAİDE yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5	6
15. Şirket içinde çıkan çatışmaları il çözümlenmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5	6
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5	6
17. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	1	2	3	4	5	6
18. Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	1	2	3	4	5	6
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	1	2	3	4	5	6