

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK, ÇALIŞANLARIN
NEGATİF DUYGU DURUMU VE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ İLE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ
DAVRANIŞLARI ETKİLEŞİMİ

Belma MİDİLLİ

2501160618

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. Hakkı AKTAŞ

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : BELMA MİDİLLİ

Numarası : 2501160618

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Danışmanı : DOÇ.DR.HAKKI AKTAŞ

Tez Savunma Tarihi : 12.09.2019

Saati : 16.00

Tez Başlığı

ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK, ÇALIŞANLARIN NEGATİF DUYGU DURUMU VE ÖRGÜT
: KÜLTÜRÜ İLE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ETKİLEŞİMİ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.HAKKI AKTAŞ		KABUL
DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN		KABUL
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.YASEMİN BAL		
DOÇ.DR.ASLI BEYHAN ACAR		

ÖZ

ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK, ÇALIŞANLARIN NEGATİF DUYGU DURUMU VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ETKİLEŞİMİ

BELMA MİDİLLİ

Bu çalışmada örgütsel adaletsizlik algısının, çalışanların negatif duygu durumunun ve algılanan örgüt kültürünün üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Veriler, limancılık sektöründe İstanbul’da faaliyet gösteren bir şirketin çalışanlarından olmak üzere 159 kişiden elde edilmiştir. İlişkisel model kapsamı içerisinde değişkenler arasındaki ilişkilerin yorumları korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışları ile etkileşim adaletsizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile çalışanların negatif duygu durumu, örgüt kültürü ve örgütsel adaletsizlik algıları arasında kısmen anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Örgütsel Adaletsizlik, Negatif Duygu Durumu, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

THE INTERACTION BETWEEN ORGANIZATIONAL INJUSTICE, EMPLOYEES' NEGATIVE AFFECTIVITY, ORGANIZATIONAL CULTURE AND COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS

BELMA MİDİLLİ

In this study the relationship between organizational injustice perception, employees' negative affectivity, perceived organizational culture and counterproductive work behavior are examined. Surveys have been used as the data collection method for this study. The data obtained from 159 employees from a company in port management sector in İstanbul. Within the scope of relational model, relationships' interpretations between the variables have been realized by correlation and multiple regression analysis. As a result of the analyses made; it has been found that there is statistically significant relationship between counterproductive work behaviours and interactional justice and there are partially significant relationships between counterproductive work behaviours and employees' negative affectivity, organizational culture and organizational injustice perception.

Keywords: Counterproductive work behaviors, Organizational Injustice, Negative Affectivity, Organizational Culture

ÖNSÖZ

Akılcılığın ve mantığın altının sürekli çizildiği ve yüceltildiği bir dünyada duygular göz ardı edilmiştir. Duygular metalaştırılmaya başlamıştır; ancak günümüzde duyguların önemi hatırlanmakta ve duygular da artık daha görünür olmaktadır. Gerek yapılan bilimsel çalışmalar ve araştırmalar gerek gündelik hayatlarımızdaki söylemler, hayatımızın her alanında duyguların önemini bize hatırlatmaktadır. İşletmeler artık çalışanlarından duygularına, işletmenin çıkarları doğrultusunda yön vermelerini beklemektedirler. İş yerlerinde hissedilen kötü duygular sadece duyguların sahiplerini değil, o işyerini de etkilemektedir. Örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini olumsuz etkileyen üretkenlik karşıtı iş davranışları çalışanın algısal ve duygusal dünyasıyla ve çevresel koşullarıyla yakından ilişkilidir. Haksızlık ve adaletsizlik algısı, kabalık, katı kurallar, iletişim problemleri sonucunda hissedilen mutsuzluk, sıkıntı ve öfke gibi duygular kişinin beklentilerin dışında davranışlara yönelmesine sebep olmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sebeplerinin neler olduğu sorusundan yola çıkarak kurgulanan bu araştırmada örgütsel adaletsizlik algısının, çalışanların negatif duygu durumunun ve algılanan örgüt kültürünün üretkenlik karşıtı iş davranışları ile etkileşimi ele alınmıştır. Araştırma kapsamı, limancılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanlarından örnek çalışma grubu seçilerek oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlaması amacı güdülmektedir.

Tez çalışma sürecim boyunca öncelikle anlayışı, sabrı ve desteği için değerli hocam Doç. Dr. Hakkı Aktaş'a, eğitim hayatım boyunca akademik gelişimime katkı sağlayan tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan ve beni koşulsuz seven ve destekleyen sevgili aileme, bu süreçte bana destek olan ve heyecanımı paylaşan değerli çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

BELMA MİDİLLİ

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMEL

1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI	3
1.1. Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarının Kavramsallaştırılması	3
1.2. Üretkenlik Karşiti İş Davranışının Nedenleri ve Öncülleri.....	5
1.3. Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarının Boyutları	13
1.4. Üretkenlik Karşiti İş Davranışı Modelleri	16
1.4.1. Buss'ın Modeli (1961)	16
1.4.2. Robinson ve Bennett 'in Modeli (1995)	17
1.4.3. Pearce ve Giacalone'nin Modeli (2003)	18
1.4.4. Vardi ve Weitz'ın Modeli (2004)	19
1.4.5. Baron ve Neuman'ın Modeli (1996, 2005)	20
1.4.6. Aubé vd.'nin Modeli (2009)	22
1.4.7. Kelloway vd.'nin Modeli (2010)	23
2.ÖRGÜTSEL ADALET.....	25
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	25
2.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	27

2.1.1.1. Dağıtım Adaleti.....	27
2.1.1.2. İşlem Adaleti	28
2.1.1.3. Etkileşimsel Adalet	29
2.2. Örgütsel Adalet Teorileri	30
2.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri	31
2.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri	31
2.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri	32
2.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri	32
2.3. Örgütsel Adaletsizlik ve İş Davranışları İlişkisi	33
2.4. Örgütsel Adaletsizlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi	36
3. DUYGU	36
3.1. Duygunun Kavramsallaştırılması.....	36
3.1.1. Pozitif Duygu Durumu.....	38
3.1.2. Negatif Duygu Durumu	39
3.2. Duygu Teorileri.....	40
3.2.1. Duygusal Olaylar Teorisi.....	40
3.2.2. İşyerinde Duygusal İfade Modeli.....	41
3.2.3. Duygu Düzenleme Teorisi	42
3.2. İşyerinde Duygular.....	42
4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	44
4.1. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	47
4.2. Örgüt Kültürü Modelleri	48
4.2.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli	48
4.2.2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli.....	51
4.2.3. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	54
4.2.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	55
4.2.5. Cooke ve Lafferty'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	57

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı.....	58
5.2. Araştırmanın Önemi.....	59

5.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	59
5.4. Çalışma Grubu	60
5.5. Veri Toplama Yöntemi	60
5.6. Araştırmanın Modeli	61
5.7. Araştırma Soruları ve Hipotezleri	62
5.8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	64
5.9. Bulgular	65
5.10. Betimleyici İstatistikler	66
5.11. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları	67
5.11.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Faktör Analizi	71
5.11.2. Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği Faktör Analizi	74
5.11.3. Negatif Duygu Durumu Ölçeği Faktör Analizi	76
5.11.4. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi	76
5.12. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular	79
5.12.1 Korelasyon Analizi	79
5.12.2 Regresyon Analizleri	80
5.12.3. Demografik Değişkenler Kapsamında Farklılıklar	83
SONUÇ	88
KAYNAKÇA	91
EKLER	114

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Farklı Perspektiflerde İsimlendirilmesi	5
Tablo 1.2. Baron, Neuman'ın Modeli	22
Tablo 2.1. Algılanan Örgütsel Adalet/Adaletsizlik ile Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilere İlişkin Yapılan Çalışmalar	35
Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	67
Tablo 5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	69
Tablo 5.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Faktör Analizi Matrisi	72
Tablo 5.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Değerlendirmesi	73
Tablo 5.5. Örgütsel Adaletsizlik Faktör Analizi Matrisi	74
Tablo 5.6. Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği Değerlendirmesi	75
Tablo 5.7. Negatif Duygu Durumu Faktör Analizi Matrisi	76
Tablo 5.8. Örgüt Kültürü Faktör Analizi Matrisi	77
Tablo 5.9. Örgüt Kültürü Ölçeği Değerlendirmesi	78
Tablo 5.10. Korelasyon Analizi Tablosu	79
Tablo 5.11. Regresyon Analiz Sonuçları Tablosu (I)	81
Tablo 5.12. Regresyon Analiz Sonuçları Tablosu (II)	82
Tablo 5.13. Cinsiyet T Testi Tablosu	84
Tablo 5.14. Medeni Durum T Testi Tablosu	85
Tablo 5.15. Hipotezlere İlişkin Kabul Edilme/Reddedilme Tablosu	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşte eksik uyarımın ÜKD ve ÖVD ‘ye neden oluşu	9
Şekil 1.2. İş Stresi Teorisi ile ÜKİD’in değerlendirilmesi	11
Şekil 1.3. Robinson, Bennett’in Modeli	18
Şeki 1.4. Kelloway vd.’nin Modeli	24
Şekil 4.1. Denison Kültür Bileşenlerinin Teorik Modeli	52
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.....	61

KISALTMALAR LİSTESİ

A.D.	: Aykırı Davranışlar
Bkz	: Bakınız
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
s.	: Sayfa
TDK	: Türk Dil Kurumu
ÜKİD	: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları
ÜKD	: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

GİRİŞ

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için amaçlarını gerçekleştirerek verimliliğini ve etkinliğinin arttırması gerekmektedir. Örgütsel bakış açısıyla değerlendirilirse verimli olan ve verimli davranışlar sergileyen çalışanlar arzu edilen çalışanlardır. İnsan kaynağının bu noktadaki önemi örgütün sürdürülebilir rekabet ortamı içerisinde büyük bir ayrıcalığa sahip olmasına sebep olmaktadır. Örgütler çalışanlarının verimli olması için uygulamalar geliştirmekte, gerekli ortamı sağlamak için çalışmalar yapmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları verimliliğe zarar verdiği için örgütün meşru çıkarlarının aksi yönünde konumlandırılmaktadır (Sackett,2002). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kapsamı çalışılmaya başlandığı 19. Yüzyıldan itibaren genişlemiş olmakla birlikte organizasyonlar için ciddi problemlere ve kayıplara sebep olmaya devam etmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları organizasyona ve organizasyonun üyelerine ve organizasyonun paydaşlarına zarar verici etkilerde bulunmayı amaçlamalayan davranışlardır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını gerçekleştiren kişi organizasyona ve organizasyon üyelerine zarar vermeyi amaçlarken kendisi de zarar görebilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları kişinin iç ve dış dünyasıyla, çevresiyle olan ilişkisiyle anlamlandıkları sonucunda şekillenmektedir. Algıladığı adaletsizlik, haksız uygulamalar, İlk bakışta fark etmenin ve kategorize etmenin zor olabileceği üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgüte olan olumsuz etkilerini önlemek için üretkenlik karşıtı davranışları gözlemlemek, sebeplerini anlamak ve önlemek organizasyonlar için oldukça önemli bir konudur.

Algılanan örgütsel adaletsizliğin, çalışanların negatif duygu durumunun ve algılanan örgüt kültürünün üretkenlik karşıtı iş davranışları ile etkileşimini incelemeye yönelik oluşturulan araştırma dizaynı bağlamında, ÜKİD kavramı, ÜKİD'in nedenleri ve öncülleri, ÜKİD'in boyutları, ÜKİD modelleri, örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adaletsizlik ve iş ilişkileri, örgütsel adaletsizliğin örgüt kültürü ile ilişkisi, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün unsurları, örgüt kültürü modelleri, duygu kavramı ve duygu teorileri ile araştırma kapsamındaki dört değişken arasındaki ilişki yer almaktadır. Araştırma son bölümünde hipotezler, araştırma modeli, örneklem, bulgular, istatistiksel analizler ve sonuç ile birlikte gelecek araştırmalara yönelik öneriler bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMEL

1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

1.1. Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarının

Kavramsallaştırılması

Üretkenlik karşiti iş davranışları ile ilgili çalışmalar 19. yüzyılın sonlarından beri gerçekleştirilmektedir. Daha o zamanlarda Taylor işçiler arasında aylıklık kavramını gözler önüne sermiştir (Taylor, 1895). O zamanlardan sonra üretim karşiti iş davranışlarına ilgi gitgide artmıştır.

Üretkenlik karşiti iş davranışları, örgüte veya örgüt üyelerine kasıtlı zarar verme amacı taşıyan negatif duyguların ve tutumların sebep olduğu davranışlardır. Örgüt üyeleri veya örgüt içi gruplar arasındaki anlaşmazlıklar sonucu çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları ve davranışlarıdır. Üretkenlik karşiti davranışlar, organizasyona ve organizasyonun bağlayıcı bölümlerine-paydaşlarına (müşteri, iş arkadaşları, üstler, vb.) gönüllü olarak zarar vermek için gerçekleştirilen eylemlerdir (Spector & Fox, 2005:48). Spector ve Fox (2002: 271)'a göre üretkenlik karşiti iş davranışları, doğrudan örgütü ve örgütün paydaşlarını (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler vb.) hedef almakta olup, bilinçli bir şekilde sergilenen ve zarar verme niyetinin aleni bir şekilde gösterildiği ya da gizliden gizliye sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

ÜKD örgüte ve örgütün üyelerine zarar verici etkilerde bulunmayı amaçlamaktadır. Aleni eylemleri -agresyon ve hırsızlık gibi- içerebildiği gibi pasif

eylemlerden de -işi yanlış yapmak, başarısız olmak için komutları takip etmemek gibi- oluşabilmektedir (Fox, diğ., 2001:292).

Sackett (2002:5), üretkenlik karşıtı davranışları, organizasyonun meşru çıkarlarının aksi yönünde konumlandırmaktadır; ayrıca üretkenlik karşıtı davranışları ve üretkenlik karşıtlığını birbirinden ayırmıştır: Üretkenlik karşıtlığı, üretkenlik karşıtı davranışın somut ve maddi bir çıktısıdır. Dolayısıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları maddi-somut-gözlemlenebilir olabildiği gibi gizlice yapılan ve dışarıdan gözlemlenemeyebilir de olabilmektedir.

Birçok araştırmacı tarafından ÜKD algısı ve/ya da ÜKD ilişkileri bireysel ya da örgütsel değişkenler kanıt gösterilerek bize iki kategoride üretkenlik karşıtı davranışları inceleme izni vermektedir (Fox vd., 2001:292): Örgütü hedefleyen davranışlar, örgüt içerisindeki diğer kişileri hedefleyen davranışlar.

Üretkenlik dışı davranışlar birçok araştırmacı tarafından çalışılmış olup farklı perspektiflerden ele alınmıştır. Aşağıdaki tabloda bu farklı perspektifler gösterilmeye çalışılmıştır:

Tablo 1.1: Üretkenlik Karşıtı Davranışların Farklı Perspektiflerde İsimlendirilmesi

ÜKD	Araştırmacılar
Suç-Kurallara uymama (delinquency) olarak ÜKD	Hogan & Hogan (1989)
Kötü davranış olarak (abüsif) olarak ÜKD	Keashly (1994)
Sapkınlık (deviance) olarak ÜKD	Hollinger, 1986; Robinson & Bennett (1995)
Mobbing/Bulling olarak ÜKD	Knorz & Zapf & Kulla (1996)
Misilleme (retaliation) olarak ÜKD	Skarlicki & Folger (1997)
İntikam olarak ÜKD	Bies, Tripp, & Kramer (1997)
Antisosyal davranış olarak ÜKD	Giacalone & Greenberg (1997)
İşlevsiz davranış olarak ÜKD	Griffin ve diğ. (1998)
Anti-vatandaşlık davranışı olarak ÜKD	Pearce ve Giacalone (2003)
Saldırgan davranış olarak ÜKD	Buss (1961); Baron ve Neuman (1996, 2005)
Protesto olarak ÜKD	Kelloway (2010)

Kaynak: (Buss, 1961); (Hogan & Hogan, 1989); (Robinson; Bennett,1995);

(Baron & Neuman, 1996) ; (Fox ve diğ., 2001); (Penney; Spector, 2002); (Pearce &

Giacalone, 2003); (Neuman & Baron, 2005); (Doğan & Kılıç, 2014); (Lambert,

2011).

1.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Nedenleri ve Öncülleri

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerini ele alırken öncelikle iki yaklaşım vardır. Bunlardan birisi bireysel faktörler (Kişilik bu faktörlerden biridir.), diğeri ise durumsal faktörlerdir. Martinko vd. (2002:37)'ne göre durumsal ve bireysel faktörler bir araya gelerek eşitsizliklerin fark edilmeleriyle ve diğer katkılarla üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olmaktadır. Bireysel ve durumsal belirleyicilerin içerikleri ufak değişiklikler göstermekle birlikte, genelde aynı faktörlere işaret etmektedir (Seçer ve Seçer, 2007: 155). Üretkenlik karşıtı iş

davranışlarının belirleyicileri konusunda, Marcus ve Schuler (2004:650) tarafından yapılan bir çalışmada, durumsal ve bireysel belirleyicilerin, *motivasyon* ya da *kontrol* olarak adlandırılan iki baskın açıklayıcı mekanizmaya göre sınıflandırılabilceği öne sürölmektedir. Dışsal baskı ve içsel eğilim insanların davranışlarını suça yönlendirebilmektedir. Motivasyon daha çok bireysel faktörlerle ilgilidir ve bireyin içsel motivasyon kaynaklarına, eğilimine işaret etmektedir. Bizi bireyin iç dünyasına götürmektedir, öznel ve gözlemlenebilmesi daha zordur. Kontrol ise bireyin çevresiyle etkileşimiyle ilişkilidir. Burada çevre koşulları etkilidir. Gözlemlenebilmesi daha kolay olduğu gibi bireysel faktörlerden tamamen ayırmamız mümkün değildir. Bir başka sınıflandırma Seçer ve Seçer (2007:155) tarafından bir model haline getirilen sınıflandırma türüdür; eğilim, tetikleyiciler, içsel kontrol ve fırsatlar olmak üzere dört grupta ele alınmıştır.

Neuman ve Baron (1998: 405), bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına başvurmasına neden olan kişilik faktörlerinin, “A tipi kişilik yapısı”, “kendini kurgulama/özizleme davranışı”, “düşman atfetme eğilimi” olmak üzere üç kategori altında toplanabileceğini öne sürmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında, çevresel koşullar ya da olaylar hızlandırıcı bir etki yapmaktadır. Kişilik değişkenlerini bir tarafa koyarsak çevresel faktörlerden teşvikler, fırsatlar, kışkırtmalar; bilişsel olarak takdir ve katkılar; duygulardan öfke ve kaygı ayrıca da algılanan kontrol üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olmaktadır (Spector, 2011:345). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını kişilik değişkenleriyle ele alırsak düşman atfetme önyargısı ve narsizm değer biçmeye ve duruma katkı sağlayarak erken üretkenlik iş davranışlarını

etkilemektedir; negatif duygu durumu, öfkeli karakter meydana gelen olay sırasında duygusal tepkileri belirlemektedir; çaba dolu kontrol ve kontrol odağı dürtüler, davranışlar arasında bağlantıyı sağlamaktadır. (Spector, 2011: 347). Teşvikler, fırsatlar, kışkırtmalar; değerlendirme, düşman atfetme önyargısı; kızgınlık, endişe; algılanan denetim, düşman görme önyargı, narsizm, kızgın karakter, sıkı denetim, denetim odağı, önyargı ve özseverlik (narsisizm) kişilik değişkenleri, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açan süreçte bilinç boyutunu; “değerlendirme, atfetme” yi etkilemektedir. “Olumsuz duygular ve kızgın karakter” kişilik değişkenleri, “kızgınlık ve endişe” içeren duygu boyutunu etkilemektedir. Denetim odağı ve bireysel kontrol ise, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltıcı bir etki yapmaktadır.

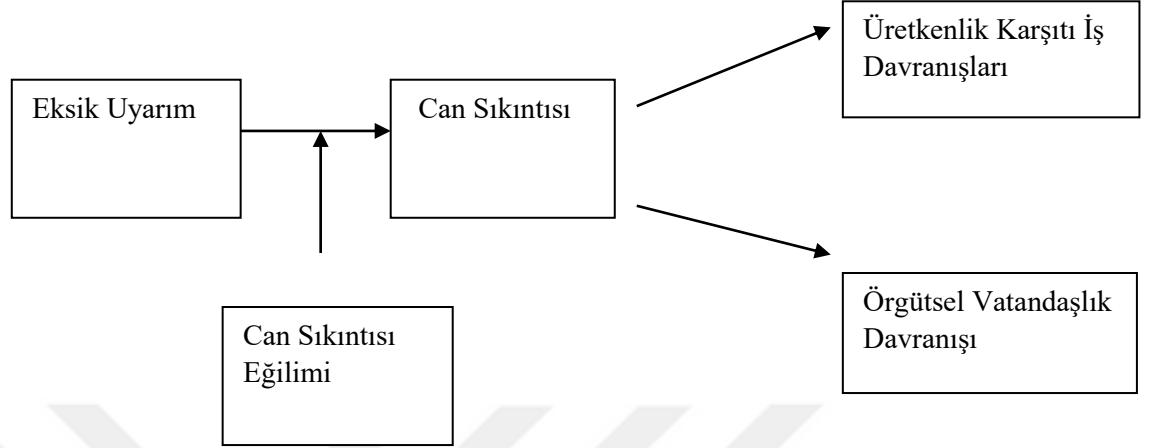
Üretkenlik karşıtı davranışlarının sebeplerini ortaya koymada farklı iki yaklaşım daha vardır. Birinci yaklaşım, bireyin saldırganlığını temel almakta, ikincisi ise kişinin deneyimlediği adaletsiz uygulamalara verdiği tepkileri göz önünde bulundurmaktadır (Doğan; Kılıç, 2014: 104); ancak her iki yaklaşımda da birey, çevresinde karşılaştığı problemlere tepki olarak negatif duygulara bürünmekte ve bu duygular doğrultusunda tepki vermektedir.

İş stresi, iş ile ilgili olumsuz duygulanım ve algılanan örgütsel adaletsizlik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olmaktadır. Algılanan örgütsel adaletsizlik, iş stresi faktörleri, haksızlık yapıldığına yönelik adaletsizlik duygusunun varlığı etmenleri üretkenlik karşıtı davranışlara sebep olmaktadır. Biz bunları temel alarak duygu temelli ve bilişsel temelli olmak üzere iki farklı boyutta üretkenlik karşıtı davranışları olarak ele almaktayız. Duygusal temelli ve bilişsel temelli ÜKİD perspektifleri birbiriyle çelişkili değildir. İş stresi ikisi üzerinde de etkili olmakta ve

iki perspektifte de duygular üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tetikleyici rol oynamaktadır.

Duygu temelli üretkenlik karşıtı iş davranışlarından şu şekilde bahsedebilmekteyiz: Üretkenlik karşıtı iş davranışları stresli örgütsel durumlara *duygu temelli* bir cevap olarak tanımlanabilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbirlerine zıt konumlandırılmaktadır. Birini sergileyen çalışanın diğerini sergilemediği kabul edilmektedir. Ancak bu kanının aksine Spector ve Fox (2010), stresli durumların üretkenlik karşıtı iş davranışına ya da örgütsel vatandaşlık davranışına sebep olabildiğini, bu iki eylemin iç içe geçebildiğini söylemektedirler. Spector ve Fox (2010) duygu odaklı çerçeve kullanılarak bir davranış formundan diğerine yol açan beş farklı durumdan; işyerinde eksik uyarım, iş arkadaşının performans yokluğu, örgütsel zorlayıcılar, örgütsel vatandaşlık için beklenen ödüllerin olmayışı ve üretim karşıtı iş davranışı eylemlerinin haksız oluşu (aktöre göre) -geçmiş eylemler üzerine suçluluktan bahsetmişlerdir. İşyerinde eksik uyarım a priori can sıkıntısı eğilimi bulunan bireyde can sıkıntısını beslemektedir ve arttırmaktadır; bu can sıkıntısı da örgüte üretkenlik karşıtı iş davranışı ya da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak yansıyabilmektedir.

Şekil 1.1: İşte eksik uyarımın ÜKD ve ÖVD ‘ye neden oluşu



Kaynak: Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 21-39.

Örgütsel zorlayıcılar sebebiyle meydana gelen üretkenlik karşıtı iş davranışları, iş arkadaşının performans yokluğu sebebiyle meydana gelen üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışının beklendiği gibi ödüllendirilmemesi çalışanda öfkeye sebep olmaktadır; bu da çalışanın üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemesine sebep olmaktadır (Spector & Fox 2010: 28). Ayrıca çalışan gerçekleştirmiş olduğu üretkenlik karşıtı iş davranışının haksız olduğu kanaatine varırsa suçluluk hissetmektedir, davranışını telafi etmek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedir.

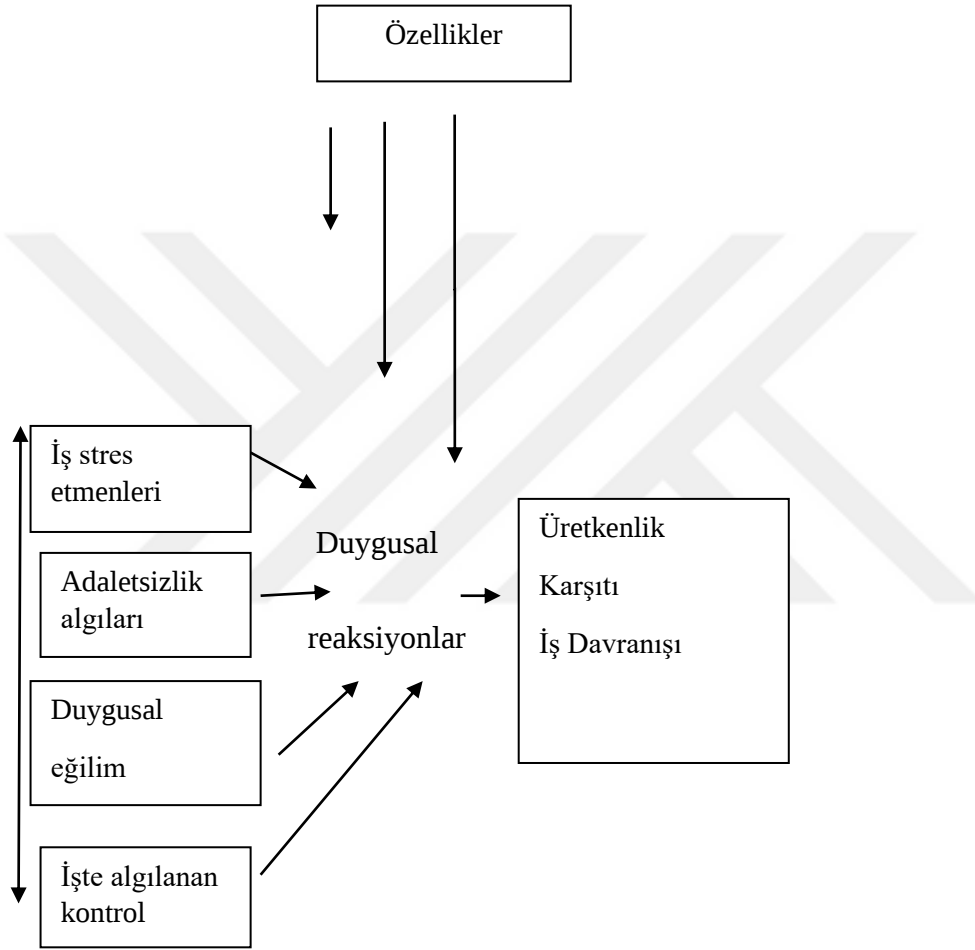
Bruursema (2007) “Eşek şakası” olarak kavramsallaştırdığı davranış setini de içeren üretkenlik karşıtı iş davranışlarının iş sıkıntısıyla ilgili olduğunu bulmuştur. Bu eylemler sıkıntıdan kaynaklanmakta olup eğlenmek ve eğlendirmek için

yapılmaktadır. Örneğin iş dışı amaçlarla internette dolaşmak, emailleşmek vb. aktivitelerle interneti kullanmaktır. Yine Bruusema (2007) ‘ya göre sıkıntıdan kaçmak için kullanılan üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bir tanesi geri çekilmedir.

İnsanlar bazen geçmişte gerçekleştirmiş oldukları davranışlar için suçluluk ve pişmanlık hissetmektedirler. Örneğin çalışanlar bir anlık öfkeyle iş arkadaşına çıkıştığında ya da dürtüsel olarak hırsızlık yaptığında daha sonra bunu telafi etmek, pişmanlık duygusunu gidermek için ekstra çaba sarf edebilmektedir. İşte bu durumda haksız olarak kabul edilen üretkenlik karşıtı iş davranışı suçluluk duygusuna sebep olmakta ve durumu telafi etmek için örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşebilmektedir.

Kısaca Spector ve Fox (2010)’un duygu temelli yaklaşımını şu şekilde özetleyebilmemiz mümkündür: Can sıkıntısı, öfke ve suçluluk duygusu üretkenlik karşıtı davranışları tetikleyici olabilmektedir ve aynı zamanda pişmanlık ve can sıkıntısı örgütsel vatandaşlık davranışına da dönüşebilmektedir. Örgütsel zorlayıcılar bazı çalışmalarda duygusal gerginliklere sebep olmakta ve özellikle öfkeye bağlı iş stresi etkenleri olarak kabul edilmektedir (Chen; Spector, 1991). Hatta birçok çalışmada örgütsel zorlayıcılar üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kendisi olarak gösterilmektedir (Herscovis vd., 2007). Şekil 2’de öfke duygusu bir ara değişken olarak ÜKİD’e dönüşümü gösterilmektedir:

Şekil 1.2: İş Stresi Teorisi ile ÜKİD'in Değerlendirmesi (Fox ve diğ, 2001 çalışmasından uyarlanmıştır.)



Kaynak: Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.

Örgütsel adaletsizlik sonucu (bilişsel temelli) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını şu şekilde açıklayabilmekteyiz: Örgüt içerisinde algılanan adaletsizlik, çalışan için önemli bir stres kaynağı olarak kabul edilmektedir. (Spector vd.,

2006:448). Örgütsel adalet perspektifinden bakılarak ÜKD deneyimlenen adaletsizliğe *bilişsel temelli* bir cevap olarak tanımlanmaktadır.

ÜKİD, örgütsel adaletsizliğin sonucu örgüt üyelerinin bilinçli olarak örgütsel amaçları benimsememeleridir (Jones, 2004:1).

Spector (1978) eşitlik (adalet) konsepti ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bağına vurgulamaktadır. Greenberg (1990) hayal kırıklığı teorisi ile üretkenlik karşıtı davranışların bağına vurgulamaktadır. Güncel çalışmalar her iki perspektifi de göz önünde bulundurmaktadır. İş stres etkenleri, adaletsizlik algısı arasındaki davranışların değerlendirilmesiyle ise ÜKİD, iş stresi teorisi ile ele alınmaktadır (Fox ve diğ, 2001). Örneğin iş stresi etmenleri gerginliğe sebep olmaktadır ve bu gerginlik ÜKİD'e dönüşmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bireysel, örgütsel, işle alakalı ve bağlamsal öncüllerinden bahsedebilmemiz de mümkündür. Araştırmacılar 40 ampirik çalışmayı gruplandırarak ve değerlendirerek gerçekleştirdikleri meta- analiz ile dört öncül tipi belirlemişlerdir (Lau vd., 2003): Bireysel, örgütsel, işle alakalı ve bağlamsal. Bireysel öncüller, üretkenlik karşıtı iş davranışları gerçekleştiren çalışanların ayırıcı bireysel özelliklerden oluşmaktadır. Bireysel özellikler çalışanın yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, ailevi sorumlulukları, kişisel kapasitesi (stres toleransı, kendine saygısı, bireysel etkililiği) gibi faktörleri içermektedir. Örgütsel öncüller ise örgütün doğasını yani çalışanların çevrelerini algılamasıyla ilişkilidir. Örgütsel iklim, çalışma koşulları örgütsel öncüllerdendir. İşle alakalı öncüller işin kendi doğasıyla, işin özellikleri ve işin denetimiyle-gözetimiyle (destek, iş kolaylaştırma ve örgütsel iletişim) ilgilidir. Son olarak bağlamsal öncüller çalışanın yapıyor olduğu görevi tamamlaması konusunda karar vermesinde etkili olabilecek

çevresel etkenlerdir. Örneğin hava durumu çalışanın karar vermesinde etkilidir. Çalışan fırtına sebebiyle işten erken çıkma davranışı gösterebilmektedir

1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını örgüte yönelik davranışlar ve örgüt içindeki bireyleri hedef alan davranışlar olarak iki boyutta incelememiz mümkündür. Üretkenlik karşıtı iş davranışları konusundaki bütün çalışmaları derleyip, deneysel olarak boyutlarını ortaya koyan Spector (2011:343)'a göre üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutta tanımlanmaktadır ve başkalarına zarar verme (suistimal etme), üretimi saptırma, kundaklama (sabote etme, mülke zarar verme), çalma ve geri çekilme (soyutlanma) olarak sınıflandırmaktadır. Örgütsel boyutuyla üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel kurallara ve çıkarlara aykırı olarak yapılan davranışlar olarak açıklanmaktadır. Buna göre öncelikli hedef, örgüte zarar vermektir. Çalışma arkadaşlarına karşı sözlü ve fiziksel saldırı gibi olumsuz davranışları da içerebilmektedir. Bireysel boyutuyla üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, daha çok çalışanlar arasında olan haline odaklanılmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları organizasyon içindeki diğer bireylere zarar veren ya da zarar verme amacıyla sergilenen davranışlardan oluşmaktadır. Bireysel boyutuyla üretkenlik karşıtı iş davranışları, direkt olarak organizasyona zarar verme amacı gütmüyor olabilir; ancak her koşulda olumsuz davranışlar bir şekilde otganizasyonu da olumsuz etkilemektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, Robinson ve Bennett (1995) tarafından bireyler arası sapkın davranışlar ve örgüte yönelik sapkın davranışlar olarak iki kategoride incelenmektedir. Bireyler arası sapkın davranışlar, organizasyon içindeki

diğer bireylere yönelik gerçekleştirilen anormal kabul edilen davranışları kapsamaktadır; organizasyona yönelik sapkın davranışlar ise organizasyona yönelik gerçekleştirilen olağan dışı davranışları kapsamaktadır (Doğan & Selçuk, 2014:116). Bu kategoride şiddet, dedikodu, hırsızlık gibi davranışlar bulunmaktayken örgütsel sapkınlıkta bilerek yavaş çalışma, örgüt mülkiyetine zarar verme, gizli bilgileri baklalarıyla paylaşma bulunmaktadır.

Raver'a (2004) göre ÜKİD bireyler arası ve örgütsel boyutta iki biçimde gerçekleşmektedir:

i) Bireyler arası ÜKİD: Örgüt üyelerinin örgütsel değer ve normlara ters düşerek kişisel çıkarlarını örgütsel çıkarları üzerinde tutmalarındır (Mount, vd., 2006:594).

ii) Örgütsel boyutta ÜKİD: Örgütlerde olumsuz davranışlar, çalışma psikolojisi, ÖD ve eğitim literatüründe yer almaktadır. Örgütsel davranış literatüründe ise, örgütsel ve durumsal etmenlere daha fazla odaklanılmaktadır. Buna göre kullanılan kavramlar; işyeri sapkınlığı, asosyal davranışlar, istenmeyen örgütsel davranış, saldırganlık, misilleme davranışları ve itaatsizlik olarak sayılabilir (Seçer & B. Seçer, 2007:148).

ÜKİD; zarar verme, hırsızlık, sabotaj, çatışma, iş yavaşlatma, zaman-kaynakların savurganca kullanılması ve yaygınlaşması biçiminde olmaktadır (Kesler, 2007:6). ÜKİD, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık, misilleme, duygusal istismar gibi anti sosyal davranışlardır (Bruk-Lee & Spector, 2006:147).

Örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan ÜKİD türleri şunlardır (Gruys ve Sackett,2003); (Seçer ve B. Seçer, 2007); (Doğan & Selçuk, 2014):

- Bilgiyi Kötüye Kullanma: İşyeri hakkında başkalarıyla paylaşılması gereken bilgileri paylaşmak buna örnek gösterilebilir.
- Kaynakları ve Zamanı Kötüye Kullanma: İşyerinde vaktini çalışmak yerine iş dışı işlerle uğraşarak geçirmek, gereğinden fazla uzun molalar kullanmak, ofis malzemelerini israf etmek örnek gösterilebilir.
- İşe Devamsızlık: Geçerli bir mazereti bulunmadan çalışanın çeşitli bahanelerle işyerinde devamsızlık yapmasıdır. Doktora gitmek bahanesiyle izin alıp doktora gitmemek onun yerine başka aktivitelerde bulunmak örnek gösterilebilir.
- Yabancılaşma: Çalışanın bulunduğu işyeriyle özdeşim sağlayamaması durumunu tanımlamaktadır. Çalışan bulunduğu ortama ve ardından yavaş yavaş kendine yabancılaşmaktadır.
- İş Kalitesinin Düşüklüğü: Çalışanların verimliliğini azalttığı ve zaman kaybına sebep olduğu için ÜKİD iş kalitesinde düşüşe sebep olmaktadır. Bundan dolayı ÜKİD türleri içerisinde değerlendirilmektedir.
- Madde Bağımlılığı: Madde bağımlılığı çalışanların konsantrasyonunu ve zaman yönetimini olumsuz etkilemektedir. Örneğin tütün ürünleri kullanmak gereğinden fazla molalar kullanmaya ve konsantrasyon eksikliğine sebep olmaktadır.
- Sözlü ve Fiziksel Saldırıları: Çalışanların öfkeli olduklarında sağlıklı bir iletişim kurmak yerine fiziksel olarak birbirlerine saldırması, sözlü hakaretlerde bulunması üretkenlik dışı iş davranışları arasındadır.

- Güvensizlik: Bireysel, örgüt düzeyinde, bireyler arası güvensizlik olmak üzere üç tip güvensizlik bulunmaktadır. Tüm güvensizlik türleri de çalışanı üretkenlik davranışı iş davranışları sergilemeye teşvik edebilmektedir.
- Mobbing: Bireylere psikolojik baskı yapmak amacıyla kasıtlı olarak zarar veren, zararlı, kötü niyetli tutum ve davranışlar bütünüdür.
- Başkalarına Zarar Verme (Suistimal Etme): Başkaları hakkında asılsız dedikodular yaymak örnek gösterilebilir.
- Kundaklama (Sabote Etme, Mülke Zarar Verme): İşyeri demirbaşlarına zarar vermek buna örnek gösterilebilir. İntikam almak için gösterilen davranışlar olması muhtemel olabilmektedir.
- Üretimi Saptırma: Bilerek işini ağırdan alma ya da yapmama, diğer çalışanları bu doğrultuda kışkırtmak örnek gösterilebilir.
- Geri Çekilme (Soyutlanma): Genellikle mobbing sonucunda kişinin yaşadığı durumdur. Kişinin sağlığını, mesleki durumunu ve yaşam kalitesini etkileyen mobbing kişinin işyerinde soyutlanmasına sebep olmaktadır.
- Çalma (Hırsızlık): Kimsenin izni ve haberi olmadan kendi çıkarları doğrultusunda işyerinde hırsızlık yapmayı ifade etmektedir.

1.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Modelleri

1.4.1. Buss'ın Modeli (1961)

Buss'a göre saldırganlık olarak kabul ettiği üretkenlik karşıtı iş davranışları üç perspektifte incelenmektedir (Buss, 1961): a) fiziksel-sözel agresyon olarak b)

doğrudan- dolaylı olarak c) aktif-pasif olarak. Buss'a göre sekiz tip iş yerinde saldırganlık davranışı vardır:

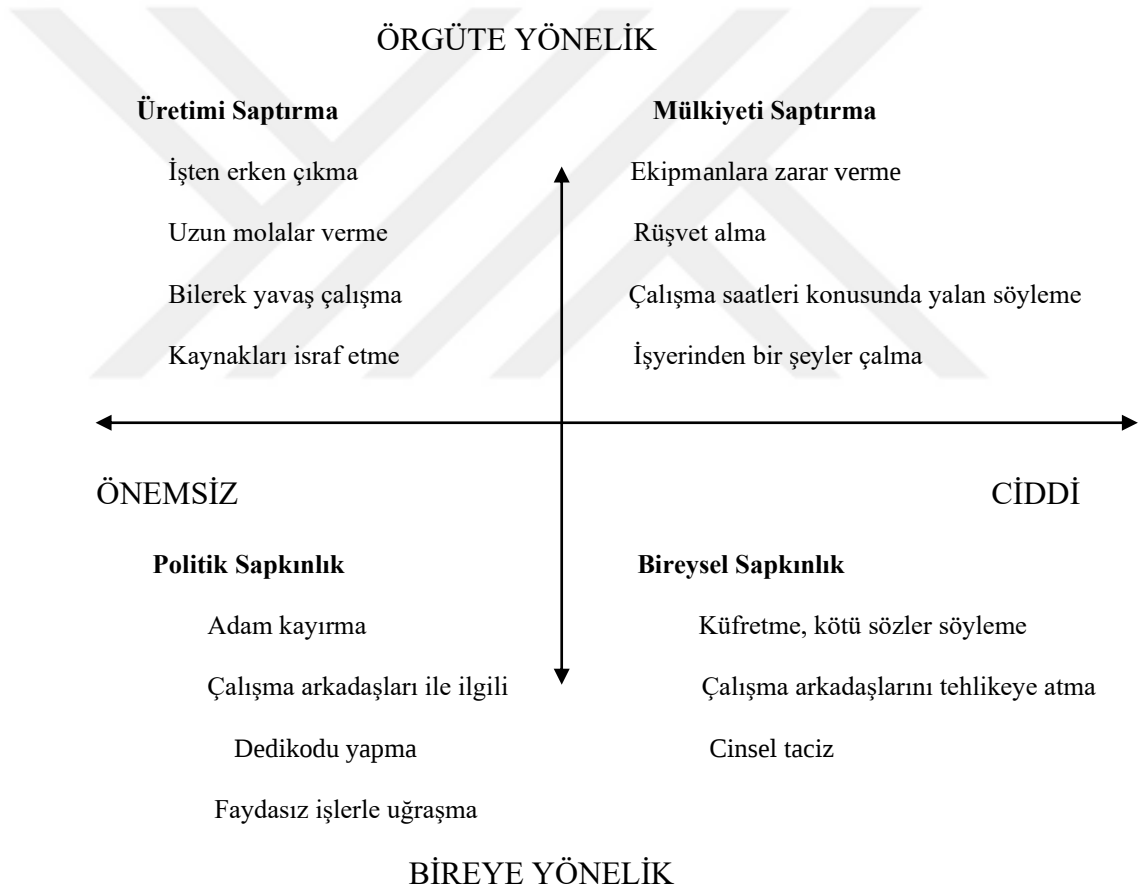
- Fiziksel şiddet içeren, aktif ve doğrudan olan davranışlar: Dayak, cinayet ve cinsel agresyon.
- Fiziksel şiddet içeren, aktif ve dolaylı davranışlar: Hırsızlık, sabotaj ve malları tahrip etme.
- Fiziksel şiddet içeren, pasif ve doğrudan davranışlar: Gerekli kaynakların tedarikini reddetme ve duygularını ifade etmeyi engelleme.
- Fiziksel şiddet içeren, pasif ve dolaylı davranışlar: Toplantılara geç gelme ve başkasının işini geciktirme.
- Sözlü şiddet içeren, aktif ve doğrudan davranışlar: Tehdit, yıldırma, hakaret etme, olumsuz değerlendirme yapma ve bilgi saklama.
- Sözlü şiddet içeren, aktif ve dolaylı davranışlar: Dedikodu yayma, çekiştirme ve fikrini değersizleştirme.
- Sözlü şiddet içeren, pasif ve doğrudan davranışlar: Bilgiyi ulaştırmama ve destek vermeyi reddetme.
- Sözlü şiddet içeren, pasif ve dolaylı davranışlar: Yanlış dedikoduları inkar etmeme ve başkasını savunmama.

1.4.2. Robinson ve Bennett 'in Modeli (1995)

Robinson ve Bennett üretkenlik karşıtı iş davranışları yerine sapkın davranış kavramını kullanmaktadır (1995). Bu konuda birçok araştırma yapmışlardır ve

sapkın davranışlar için bir tipoloji geliştirmişlerdir. Bu tipoloji iki eksenli olmakla beraber yatay eksen mevcut davranışın ağırlığı (önemsizden ciddiye doğru) ile ilgilidir; dikey eksen ise hedeflenen amacı (örgüte ya da bireye yönelik) ifade eder. Üretimi saptırma, mülkiyeti saptırma, politik sapkınlık, bireysel sapkınlık olmak üzere dört tip sapkın davranış vardır:

Şekil 1.3: Robinson, Bennett'in Modeli



Kaynak: Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

1.4.3. Pearce ve Giacalone'nin Modeli (2003)

Pearce ve Giacalone (2003)'nin çalışması performansa engel olan ve ekibin çalışmasını engelleyen anti-vatandaşlık davranışını gözler önüne sermektedir. Yazarlar ekipler için üretim karşıtı iş davranışlarını çalışmışlardır ve ekip temelli üretkenlik karşıtı iş davranışlarını dört boyuta indirgemişlerdir. Bu boyutlar; güvensizlik, şikayet, görevden kaçma ve işten kaçmadır. Güvensizlik ekip üyelerinin ekip liderine karşı dirençlerini göstermektedir. Şikayet ise işleri gerçekleştirmekten daha çok önemsiz konularda ve iş hakkında şikayet etme durumunu ifade etmektedir. Görevden kaçma, ekip üyelerinin işlerini yapmaktan kaçmaları durumuna işaret etmektedir. İşten kaçma boyutunda ise ekip üyelerinin görevlerini yerine getirmemek için meşgul oldukları izlenimini vererek kendilerini göstermelerinden bahsetmemiz mümkündür. Pearce ve Giacalone (2003) anti-vatandaşlık davranışı olarak ele aldıkları üretkenlik karşıtı iş davranışlarını dört boyutta incelemişlerdir: Ekip üyelerinin ekip liderinin etkisine direnmesi güvensizlik boyutunu, ekip üyelerinin zamanlarının çoğunu önemsiz konular hakkında şikayet ederek geçirmeleri şikayet boyutunu, ekip üyelerinin geç kalarak ya da erken çıkarak işlerini yerine getirmekten kaçmaları görevden kaçma boyutunu, ekip üyelerinin çalışmamak için meşgul gözüküyor oldukları izlenimini yaratmaları işten kaçma boyutunu oluşturmaktadır.

1.4.4. Vardi ve Weitz'in Modeli (2004)

Vardi ve Weitz (2004)'in tipolojisi, Robinson ve Bennett (1996)'in tipolojisinden sapkınlık kavramını üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kategorize etmesiyle ayrılmaktadır. Yazarlar iyi olan normlara ve örgütün işleyişine zarar veren

davranışları geniş bir yelpazede çalışmışlardır. Çalışmalarının sonunda üretkenlik karşıtı davranışları üç kategoriye ayırmışlardır. S tipi olarak isimlendirilen birinci kategori İngilizce *self* 'ten gelmekedir ve bireyin faydasına yönelik eğilimi olan davranışlardır. İkinci tip davranış O tipi davranıştır, *organization* 'dan gelmektedir. Sapkın davranışı gerçekleştiren bireyi meşgul eden ve örgütün yararına olan davranışları ifade etmektedir; verilenin değiştirilmesi, verilerle oynama gibi. Üçüncü ve son davranış tipi ise D tipi davranışlardır, *damage* 'dan gelmektedir. Öncelikli amacı örgüte ve örgütün mallarına zarar vermek, fiziksel olarak iş arkadaşlarına zarar vermektir. Sabotaj ve fiziksel kötü davranma örneklerindendir.

S tipi davranışlar öncelikli olarak bireye fayda sağlamaya yönelik davranışlardır; bu davranışlara hırsızlık yapmak, iş arkadaşlarını rahatsız etmek örnek gösterilebilir. O tipi davranışlar örgütün yararına olan davranışlardır; örgütün sözleşme yapma şansını arttırmak için verileri bozma, değiştirme örnek gösterilebilir. D tipi davranışlar örgüte ve iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik davranışlardır; ekipmanları sabote etmek ve fiziksel şiddet örneklerindendir.

1.4.5. Baron ve Neuman'ın Modeli (1996, 2005)

Neuman ve Baron (1996:163-164; 2005:18-19)'a göre saldırgan davranışlar, sözlü-fiziksel-birinci kategori, dolaylı-dolaysız-ikinci kategori ve aktif-pasif-üçüncü kategori olmak üzere üç kategoride incelenmektedir. Her bir boyut iki kez kullanılarak ve bu üç grubun ikiyeşerli kombinasyonlarından sekiz ayrı davranış türü meydana gelmektedir.

Sözlü saldırgan davranışlar kişiye fiziksel zarar vermekten çok sözcükler vasıtasıyla zarar vermeyi hedeflemektedir. Fiziksel saldırgan davranışların amacı ise

alenen bireylere zarar vermektir. Dolaysız saldırgan davranışlar, zarar verilme amacı güdülen bireye doğrudan yapılan davranışlardır. Dolaylı saldırgan davranışta ise kişiye zarar vermek ya da zarar verilmek istenen kişinin değeri verdiği kişilere ve eşyalarına zarar vermeyi kapsamaktadır. Aktif saldırgan davranışlar, davranışı gösteren kişi tarafından efor sarf etmeyi gerektirirken; pasif saldırgan davranışlar bazı davranışları sergilemeyerek, ihmal ederek ya da yok sayarak zarar vermeyi amaç edinmiştir (Baron & Neuman, 1996). Araştırmacılar saldırgan davranış konusunda yaptıkları kategorizasyona sonradan yeni bir kategori -gizli ve saldırgan davranışlar- eklemişlerdir (Neuman & Baron, 2005).

Tablo 1. 2: Baron, Neuman’ın Modeli (1996:164; 2005:20)

Fiziksel- Aktif- Sözlü - Pasif	Dolaylı- Dolaysız Boyut Dolaysız	Dolaylı
Fiziksel Aktif	Silahla yaralama Tecavüz, cinsel saldırı Düşmanca tavırlarla dik dik bakma Müstehcen/düşmanca mimikler yapma Çalışma arkadaşlarıyla çatışma	Çalma Kundaklama Hedef birey tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklara zarar verme İhtiyaç duyulan kaynakları saklama
Fiziksel Pasif	İşle ilgili sosyal toplantılara katılmama Hedef birey içeri girer girmez odayı terk etme Kasten yavaş çalışma İhtiyaç duyulan kaynakları vermeyi reddetme Hedef bireyin kendisini ifade etmesini engelleme	Hedef birey tarafından düzenlenen toplantılara geç kalma Hedef birey kötü hissetsin diye işe geç gitme Hedef bireyin refahını korumada başarısız olma Önemli sorunlarla ilgilenen kişileri oyalama Hedef bireye verilecek olan zammı/promosyonu geçerli bir neden olmaksızın onaylamama
Sözlü Aktif	Tehdit etme Bağırıp çağırma Cinsel tacizde bulunma Aşağılama, alay etme kaba/saygısız sözlerle iğneleme Haksız yere sert eleştiri yapma	Hatalar için başkalarını suçlama Hedef bireyin arkasından konuşma Dedikodu çıkarma/yayma Hedef bireyi başkalarına küçümseme Başkalarını hedef bireye karşı kıskırtma
Sözlü Pasif	Telefonlara kesten cevap vermeme Hedef bireyle konuşmama Beddua etme, lanet okuma Hedef bireyin isteklerini reddetme Zor zamanlarda düşük ilgi gösterme	Bilginin ulaştırılmasını ihmal etme Hedef bireyle ilgili dedikoduları yalanlamayı ihmal etme Hedef bireyi korumayı ihmal etme Olası tehlikelere karşı hedef bireyi uyarmama Hedef birey için önemli olan bilgileri sağlamayı reddetme

Kaynak: Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 7, 13-40.

1.4.6. Aubé vd.’nin Modeli (2009)

Aubé vd.nin modeli üretkenlik karşıtı iş davranışı ile bireylerin psikolojik rahatlığı, mutluluğu arasında bağ kurmamıza izin vermektedir. Yazarlar buradan hareketle asalaklık, kişiler arası agresyon, aşırı derecede kişisel değerlendirme,

kaynakların kısıtlı kullanımı ayrımını öne sürmüşlerdir. Yazarlar, Latane *et al.* (1979), Keyton (1999) ve Pearce et Giacalone (2003)'nin çalışmalarından faydalanarak bu modeli yapmışlardır. Dört boyuttan oluşmaktadır. Asalaklık boyutu genelde sosyal kaytarma adı ile anılmaktadır. Toplantılara geç gelmek, yeni sorumluluklar almamak için meşgulmüş gibi davranmak örneklerindendir. Ekip üyeleri arasında bunu gerçekleştiren bireylerin işi, sanki diğer üyelerin kendi işiymiş gibi kabul etmelerinden kaynaklanmaktadır. İkinci boyut kişiler arası agresyon da ise ekip üyelerinin psikolojik ve fiziksel bütünlüğüne zarar veren davranışları kapsamaktadır. Asılsız dedikodular yaymak, iş arkadaşının arkasından konuşmak buna örnek gösterilebilir. Aşırı derecede kişisel değerlendirme, bireyin ekip için katkılarının değerini diğer üyelerle karşılaştırarak abartmasıdır. İş arkadaşlarının çalışmalarını yermek ve ekip başarı elde ettiğinde tüm değeri kendine atfetmek buna örnek gösterilebilir. Son olarak kaynakların kısıtlı kullanımı boyutu ise ekip için ayrılan kaynakların elverişsiz kullanılması anlamına gelmektedir. Malzemelere zarar vermek, malzemeleri kırmak ve ekibe tahsis edilen kaynakları israf etmek buna örnek gösterilebilmektedir.

1.4.7. Kelloway vd.' nin Modeli (2010)

Öncelikli olarak yazarlar üretkenlik karşıtı davranışlarının aşamasındaki gerek bireysel gerek kolektif eylemin işlevsizliğini vurgulamışlardır. Yazarlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarını protesto yaklaşımı içerisinde değerlendirmektedirler. Örneğin sabotaj, çalma, saldırganlık gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları; kişilerin organizasyon içinde başvurdukları bir çeşit protesto yöntemidir

(Kelloway vd., 2010). Kelloway vd. (2010)'nin modeli Robinson ve Bennett (1995)'in sapkın davranış modeli ile örtüşmektedir.

Şeki 1.4: Kelloway vd.'nin Modeli



Kaynak: Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E.

(2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.

2.ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet Türk Dil Kurumu'na göre yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, “Türk Dil Kurumu Sözlükleri”, erişim: 1 Mayıs 2019, <http://sozluk.gov.tr/>). Kısaca adalet, en yüksek ahlak standartlarına sahip olmak, en iyi ve en doğru çözümü işaret eden temel fikir olarak tanımlanabilmektedir. Adalet kavramı “doğruluk” ve “adalet”i ifade etmek için kullanılmaktadır (Colquitt, Wesson & Porter, 2001: 425).

Adaleti bir erdem olarak değerlendirmemiz de mümkündür. Nitekim antik çağ filozofları adaletin en yüksek erdem olduğunu savunmuşlardır. “Adalet” Aristo ve Plato'dan beri antik çağ filozofları tarafından; Nozick ve Rawls gibi modern çağ filozofları tarafından ilgilenilen ve araştırılan bir kavramdır (Greenberg & Bies, 1992: 433). Örneğin John Rawls, adaleti, sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir (Greenberg, 1990: 399).

Adalet örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999:900; Colquitt, et al. 2001:425). Bir başka tanıma göre ise örgütsel adalet, insanların iş ile ilgili durumlarda adaleti nasıl algıladıkları ve adalete nasıl tepki verdikleri ile ilgilidir (Ployhart & Ryan, 1997:309). Bireyler adalete önem vermektedirler. Çünkü adalet; kontrol, aidiyet ve özsaygı gibi bir takım temel psikolojik ihtiyaçlara cevap vermektedir (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001).

Örgütsel adalet işyeriyle doğrudan ilişkili olan adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Moorman, 1991:845). Örgütsel adalet, sosyal etkileşimler içerisinde adalet konularını anlamayı hedefleyen adalet çalışmasıdır. Organizasyonlarda uygulanan ilk sosyal adalet ile ilgili teoriler (i.e. *dağıtım adaleti teorisi*, Homans, 1961; *eşitlik teorisi*, Adams, 1965; *göreceli yoksunluk teorisi*, Stouffer, Suchman, DeVinney, Star &Willams, 1949) özel olarak organizasyonlarla ilgili değil, genel olarak sosyal etkileşimlerdeki adaletin prensiplerini test etmekten türemiştir (Greenberg, 1990, 400). 1960 ve 1970’lerde Homans (1961), Adams (1965) ve Walser, Bersceid ve Walster (1973) gibi örgüt araştırmacıları ücret dağıtımına ve eşitlik teorisinden türeyen diğer iş ile alakalı ödüllere büyük önem vermişlerdir (Greenberg, 1987:9). Örneğin eşitlik teorisine göre işlerine eşit katkı sağlayan çalışma arkadaşlarının kazanımları (çıktıları) daha yüksek ya da daha düşükse sırasıyla fazla ödenmiş ya da az ödenmiş olarak kabul edilmektedir (Greenberg, 1988:606). Sosyal adalet kavramı örgütlerde de bulunmaktadır. Adalet çalışmalarının son dönemde sosyal etkileşimlerden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bunlardan dolayı örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Alıntıl原因: İşbaşı, 2001: 54) (Aktaran: İçerli, 2010:68). Örgütsel adalet, çatışma çözümü (Aram &Salipante, 1981), personel seçimi (Arvey & Renz, 1992), ücret pazarlığı (Mahoney, 1975) örgütsel misilleme (organizational retaliation) (Skarlicki & Folger, 1997) konularını da içene alacak şekilde genişlemiştir. Çalışan proaktif davranarak ücret pazarlığı yaparak adaleti önceden tahsis etmeye çalışmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

2.1.1.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtımsal adalet kavramının kökeni sonradan gerçekleştirilen değişimlerde adaletin rolünü vurgulayan sosyal değişim teorisine dayanmaktadır (Blau, 1964; Adams, 1965), (Blodgett, Hill & Tax, 1997:188). Girdiler ve çıktıların eşit olması gerektiği görüşüne dayanan eşitlik teorisindeki gibi dağıtımsal adalette de çalışanın örgütteki girdileri (eğitim, performans, deneyim vb.) ile çalışanın örgütten aldıkları (ücret, terfi, tanıma, sorumluluk, iş güvenliği vb.) yani çıktıları eşit olmalıdır. Bu durum gerçekleşmiyorsa çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşturur ve memnuniyetsizliğe sebep olur.

Örgütteki kazanımların ve alınan kararların ya da ödül ve kaynakların çalışanlarca adil ve eşit olarak algılanıp algılanmadığıyla ilgilenen kavramdır. Gelir, prim, terfi, sosyal haklar, ücret artışı dağıtım adaleti ile ilgili konulardır. Folger ve Konovsky (1989:115)'nin dediği gibi dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri kazanım miktarları karşılığında algıladıkları adalettir.

Ücret tatmini dağıtımsal adalet algısını doğrudan etkilemektedir. Eğer çalışanlar aldıkları ücretten memnun değillerse ve kendi aldıkları ücretleri diğer çalışanların aldıkları ücretlerle (bilerek ya da ücretler üzerine tahminde bulunarak) mukayese etmeye başladılarsa çalıştıkları işyerinin adil olmadığını düşünmeye başlamaktadırlar.

2.1.1.2. İşlem Adaleti

Thibaut ve Walker (1975:32)'ın literatüre kazandırdıkları işlemsel adalet, kararların alınmasında kullanılan araçların adilliği ile ilgili bir kavramdır ve süreçleri konu almaktadır. Kazanımlar ve işlemler karşılaştırıldığında her zaman ikisinin de adil ya da adil olmadığını söyleyemeyiz. Bir kazanım adil olabilir; ancak bu kazanıma ulaşmak için takip edilen işlemler adil olmayabilir. İşte bu sebepten dolayı yöneticilere büyük bir sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler işyerlerinde adaleti sağlamaktan sorumludurlar. Yöneticiler sadece kararlarında değil bununla birlikte takip edilecek işlemler konusunda da adil olmalıdırlar. İşlemsel adalet, çalışanların elde ettikleri kazanım miktarlarını belirlemekte kullanılan araçlar için algıladıkları adalettir (Folger & Konovsky 1989:115). Konovsky, Folger ve Cropanzano (1987: 15-16), çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı bağlılıklarını arttırmada işlem adaletinin güçlü bir etkiye sahip olduğunu önermişlerdir.

İşlemsel adalet ile dağıtımsal adalet arasındaki fark süreç (anlamına gelir) ve çıktı (sonuçlar) arasındaki fark ile benzerdir (Alexander & Ruderman, 1987:178). İşlemsel adaletin (kişisel çıkar modeli) self-interest model ve grup değeri modeli işlemsel adalet yargılamasının araçsal ve araçsal olmayan etkileri olduğu önerilmiştir. (Moorman & Niehoff, 1998:352).

Formal işlemler; politika, kararların ve uygulamaların uygulanma şekli olmak üzere işlemsel adaletin iki adet alt boyutu vardır.

Leventhal (1980:42-48) işlemsel adaletin belirleyicileri olarak altı tane kural belirtmiştir. Bunları doğruluk kuralı, tutarlılık kuralı, önyargılı olmama kuralı, düzeltebilme kuralı, temsilcilik kuralı ve etik kural olarak sıralamak mümkündür.

Doğruluk kuralı bilgilerin doğruluğu ile ilgili olan karar alma esnasında doğru enformasyon kullanmasını sağlayan kuraldır. Tutarlılık kuralı işlemlerin zamana ve kişilere uygun olması ile ilgilidir. Önyargılı olmama kuralı işlemler ve dağıtım esnasında önyargısız olmakla ilgilidir. Düzeltebilme kuralı alınan kararlara çalışanların itiraz edebilme hakkı ya da doğru olmayan kararları değiştirebilmek ile ilgilidir. Temsilcilik kuralı karar alınırken ya da kurallar belirlenirken ilgili kişilerin de konuya dahil olmasını içermektedir. Etik kural ise etik kurallara uyum ile ilgilidir.

Hukuki ve politik bağlamdaki çalışmalar işlemsel adaletin sistem değerlendirmesi ve kurumsal özellikler ile daha yakın ilişki içinde olduğunu; dağıtımsal adaletin ise belirli çıktıların değerlendirilmesiyle ilişkili olduğunu önermektedir (Folger & Konovsky, 1989:115).

İnsanlar işlemin adil olduğunu algılasa olumsuz bir çıktı elde etseler dahi daha az tatminsiz olurlar (Lind vd., 1980:652). Çalışanlarda adalet algısının varlığı bile örgüt içerisindeki diğer başka durumları tolere etme durumunu yaratmaktadır.

2.1.1.3. Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag (1986)'ın literatüre kazandırdıkları etkileşimsel adalet çatışma çözme sürecinde insanların nazik ve saygılı ya da kaba olmaları gibi takındıkları tavır ifade etmektedir İşlemlerin kabulü esnasında kişiler özellikle kişiler arası iletişim ve karar almada hassastırlar (Bies & Shapiro, 1987:201). Kişilerin adalet algıları büyük oranda karar verme sürecinin yapısı yerine, örgüt içindeki kişiler arası ilişkisel kaliteye göre şekillenmektedir.

Gündelik açıklamalar etkileşimsel adalet ile ilgili olumlu duygularla ilişkilidir (Bies & Shapiro, 1987:202). Kişiye gerekli bilgi zamanında ve düzgün verildiği

takdirde çalışan o durumu iyi algılamaktadır. Hesap vermek olarak yorumlanabilen bu açıklama durumu aslında sanılanın tam tersine güveni arttırmaktadır ve işlerin daha hızlı sonuçlanmasına sebep olmaktadır.

Müşteri şikayeti bağlamında açıklanırsa dağıtımsal adalet satıcı tarafından önerilen çözüm, işlemsel adalet şikayet esnasında satıcı tarafından uygulanan prensip ve prosedürlerin algılanan adilliği, etkileşimsel adalet ise şikayet edene hangi tavır ile davranıldığıdır (Blodgett vd., 1997:186). Ayrıca bu üç adalet boyutu (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) örgüte güven ile ilgilidir; sadece etkileşimsel adalet yöneticiye güven ile ilişkilidir (Aryee vd., 2002:265).

Duyarlılık boyutu kişiler arası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet alt başlıklarıyla şekillenmiştir. Duyarlılık boyutu kişiler arası iletişimin önemine işaret ederken, açıklamalar boyutu ise bilgi dağıtımında iletişimin önemine işaret etmektedir.

2.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet teorileri iki bağımsız boyut altında değerlendirilmektedir (Greenberg, 1987). Reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu olmak üzere bu boyutları sıralamamız mümkündür. Bu iki boyut bir araya geldiğinde reaktif-içerik, proaktif-içerik reaktif-süreç ve proaktif-süreç teorileri olmak üzere dört farklı adalet grubunun meydana çıktığı görülmektedir. Süreç teorilerinin kaynağı hukuka dayandırılmaktadır, içerik teorileri ise çıktıların dağıtımında adil olmak ile ilgilidir. Biri temelde adaleti referans kabul ederken diğeri süreç boyunca adaleti sorgulamaktadır.

2.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Homans (1961)'in “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams (1963,1965)'in “Eşitlik Teorisi” ve Walster & Berscheid (1973) “Eşitlik Teorisi Versiyonu” ve Crosby (1976)'nin “Göreceli Mahrumiyet Teorisi” örgütlerde uygulanan ilk toplumsal adalet teorilerindendir.

Tüm bu teoriler insanların deneyimledikleri eşitsizliklere karşı negatif duygular gösterdiklerini ve deneyimlenen eşitsizliği telafi etmek için adil olan uygulamalardan kaçmaya motive olduklarını söylemektedir (Greenberg, 1987:11).

2.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Çalışanların adil ve adil olmayan çıktı dağıtımına nasıl yanıt verdiklerine odaklanan reaktif-içerik teorilerinin aksine proaktif içerik teorileri, çalışanların adil bir çıktı dağılımı yaratmak için nasıl girişimde bulunduklarına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987:12).

Leventhal'in “Adalet Yargı Teorisi” nde ödül paylaşımı araçsal niteliktedir oysa ki Lerner'in “Adalet Güdüsü Teorisi” (Justice Motive Theory) şüphesiz ki daha ahlaki niteliktedir (Greenberg, 1987:13). Adalet çeşitleri; ihtiyaçların adaleti, sosyal zorunluluklar ve sözleşme, denklik (parity), eşitlik, hukuk, Darvinci ve haklı çıkarılmış bencilliktir (Lerner, 1977:50). Paylaştırmada ise dört prensip belirtilmiştir: a) rekabet: performans çıktılarına bağlı paylaşırma b) denklik: eşit paylaşırma c) insaf (equity) benzer katkılar göz önüne alınarak yapılan paylaşırma d) Marxçı adalet: ihtiyaçlara dayanan paylaşırmadır (Greenberg, 1987:13).

2.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Thibaut ve Walker (1978: 545)'in “Süreç Adaleti Teorisi” ne göre, bilişsel çatışmada ve çatışmada iki çatışan taraf ve bir de danışman ya da karar verici taraf olmak üzere üç tane taraf vardır. İşlemsel kuralların amacı bu çatışmalar içerisine dahil olan rolleri tanımlamak ve sürdürmektir. Karar üzerinde kontrol, süreç üzerinde kontrol olmak üzere kontrolün iki bileşeni vardır (Thibaut & Walker, 1978:546). Çatışan taraflara ve çatışmayan taraflara süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemler, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin sağlayacaktır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerle ortaya çıkan kararlar daha adil algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

2.2.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği ile ilgilenmektedir. Leventhal vd. (1980) 'nin ortaya koyduğu “Dağıtım Tercihi Teorisi” (Allocation Preference Theory)'ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yönetici adaleti sağlamada ne kadar başarılı olursa dağıtım prosedürleri o kadar tercih edilecektir. Bu teoriye göre amaca ulaşmakta yardımcı olan prosedürler, çalışanlarca daha çok tercih edilen prosedürler arasında başı çekmektedir; bundan dolayıdır ki çalışanlar amaçlarını karşılamakta faydacı bir bakış açısıyla prosedürlerden farklı beklentiler içine girmektedirler ve işlerine en çok yarayanı tercih etmektedirler. Örgüt içinde adaleti sağlayabilecek sekiz kural vardır (Greenberg, 1987: 14,15); (1) Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma, (2) Tutarlı kuralları takip etme, (3) Doğru bilgiye dayanma, (4) Karar verme gücünün yapısını belirleme, (5) Çalışanları önyargılara karşı koruma, (6)

Çalışanların itirazlarının değerlendirilmesini sağlama, (7) Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanak sağlama, (8) Yaygın olarak kabul edilen ahlaki ve etik standartlara dayanmadır.

2.3. Örgütsel Adaletsizlik ve İş Davranışları İlişkisi

Folger ve Konovsky (1989) adalet algılarının örgütsel bağlılık, ücret tatmini, gözetime güven (trust in supervision) ile ilişkili olduğunu; Alexander ve Ruderman (1987) işlemsel adalet algısının işten ayrılma niyetleri (turnover intentions), var olan çatışmanın derecesi ve iş grubunda armoni ile ilişkili olduğunu; Greenberg (1990) pozitif örgütsel tutumlarla ilişkili olduğunu; Moorman, Niehoff ve Organ (1993) işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu söylemişlerdir.

Örgütsel adalet algısı yöneticiden astlarına değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin astlar örgütte diğer bölümlerde benzer iş yapan çalışanlara verilen ödüllere odaklanabilmektedir oysaki yöneticiler ödülleri yönetmek için yönetici strateji bilgisine odaklanabilmektedir (Joy & Witt 1992:298).

Birçok araştırma örgütsel adalet ve çalışanların tavır ve davranışlarını incelemiştir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Weiss vd., 1999). Adalet algısının olmadığı örgütlerde çatışmalar, anlaşmazlıklar oldukça fazladır. Adaletin varlığına inanmak bile çatışmalar ve anlaşmazlıkları hafifletebilmektedir.

Hollinger ve Clark (1983), şirket tarafından dışlandıklarını hissettiklerinde çalışanların, örgüte karşı eylemler gerçekleştirme eğiliminde olduklarını (hırsızlık gibi) söylemişlerdir; bu mekanizmayı adaletsizlik algılarını düzeltmek için kullanırlar (Skarlicki & Folger, 1997:434). Bir nevi intikam alma tetiklenmiş

olmaktadır. Tecelli etmeyen adaleti bir başka surette tecelli ettirmiş olduklarını düşünmektedirler.

Eşitlik durumları toplumun bir üyesi tarafından ihlal edilirse insanlar kişisel sıkıntı ve kısmen sosyal stres deneyimlemektedir (Lerner, 1977:22). Sıkıntı ve sosyal stres sonucunda üretimi saptırmaya yönelik davranışlar sergileyebilmektedirler.

Şimdiye kadar saldırgan davranışlarla ilgili yapılan çalışmalarda belirli saldırgan davranış türleri üzerinde yoğunlaşıldığı gözlemlenmiştir. Aşağıdaki tabloda araştırmalar özetlenmiştir.

Tablo 2.1: Algılanan Örgütsel Adalet/Adaletsizlik ile Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilere İlişkin Yapılan Çalışmalar (Özdevecioğlu, 2003:82'den faydalanılarak genişletilmiştir.)

Araştırmacılar	Araştırma Konusu
Hollinger ve Clark (1983), Greenberg, 1987; Greenber, 1990; Greenberg,1994	Hırsızlık
Skarlicki Folger, 1997	Misilleme
Ambrose, Seabright ve Scminke, 2002	Sabotaj
Jawahar, 2002; Neuman ve Baron, 1997; Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Mantell, 1994; Greenberg ve Alge,1998; Geddes ve Baron, 1997	Genel olarak saldırgan davranışlar
Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997	Genel olarak sapkın davranışlar (Saldırgan davranışları da içine alan daha geniş bir perspektif)
Törestad, 1990	Provokasyon
Brockner vd.,1997	İşlem adaletinin bireyler üzerindeki etkileri

Kaynak: Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).

2.4. Örgütsel Adaletsizlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Bütün gruplar, örgütler ve toplumlar kazanımların, cezaların ve kaynakların paylaşılması konusunda ilgilendirilmektedir (Leventhal, 1980:27). Adalet algısının belirleyicisi olarak örgütsel yapı ihmal edilmiştir; ancak yeni ufuklar açan çalışmalar örgüt yapısının da önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Lind and Tyler (1988:3) da bağlamın önemini vurgulamış ve bağlamsal değişkenlerin çalışılmasını önermiştir; sosyal sürecin normlarına dayanan adalet yargılamalarını araştırmışlardır. Ayrıca daha yakın zamanda farklı bağlamsal düzenlemelerdeki işlemsel adaletin değerlendirilmesi için farklı kriterlerin kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Ambrose & Schminke, 2003:296).

3. DUYGU

3.1. Duygunun Kavramsallaştırılması

Duygular, hayatın her alanında var olan günlük deneyimlerimizdir. İş yeri, iş dışı her alanı kapsamaktadır. Gündelik yaşamın parçası olan, işyerine nüfuz etmiş olan duygular iş yerinde göz ardı edilmektedir. Duyguların sadece bireysel alanda değil sosyal alanda da ele alınması Fineman (1993, 1996) tarafından önerilmiştir. Ashforth ve Humphrey (1995) duygunun öznel bir durum olduğunu belirtirken duyguları temel duygular ve sosyal duygular olarak sınıflandırmışlardır.

İnsan duygularıyla var olmaktadır ve yaşadıkları duygusal olaylara göre çevrelerine verecekleri tepkileri meydana getirmektedir (Ashforth & Humphrey 1995:99; Briner, 1999:327; Fisher & Ashkanasy, 2000:127). Dolayısıyla duygunun örgüt çalışmalarının konusu olması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Duygular, kişilere, nesnelere veya olaylara karşı tecrübelerle kazanılan ve bireyi davranışta bulunmaya hazır hale getiren hislerdir (Doğan & Özdevecioğlu, 2009:166). Duygu belirgin, bütünleşmiş psikolojik yanıt sistemidir, aslında duygu organizmanın ihtiyaçları, amaçları ve hayatta kalması ile ilişkili bir olaya karşılık fazlasıyla yapılandırılmış tepkisidir (Watson, 2000:3). Dahası duygu birbiriyle ilişkili, evrimsel kökenlerini ve uyarlanabilir anlamını anlaması çetrefilli en azından dört tane bileşen içermektedir (1) ifadelerin prototip formları (genellikle yüz ifadeleri) (2) devamlı otonom değişikliklerin örüntüsü (kalp ritmi artması, terleme gibi) (3) belirgin öznel duygu durumu (korkmuş, gergin, kuruntulu gibi) (4) uyarlanabilir davranışın karakteristik formu (Örneğin tehlikeden korunmak için kaçmak ve donmak davranışlarını motive etmektedir.) (Watson, 2000:3-4). Duygu bireyi harekete geçirmektedir, davranışları şekillendirmektedir ve sosyal alanda ilişkileri düzenlemektedir. En genel anlamıyla duygulanım/duygu (affect), “mutlu”, “korkmuş” ve “üzgün” gibi hissin fenomenolojik deneyimini temsil etmektedir (Watson, 2000).

Duygu (affect) iki grupta incelenmektedir. İlk sınıflandırmada duygu karakter özelliği olarak ele alınmaktadır. Burada duygu, kişide uzun yıllar değişmeden kalmaktadır ve artık o duygu onun kişilik özelliği haline gelmektedir (Watson, 2000:8). İkinci sınıflandırmada ise durumsal duygu durumu söz konusudur. Durumsal duygulanım da kendi içerisinde ruh hali (mood) ve duygu (emotion) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ruh hali "belirli durumlar karşısında aniden gelen ve giden tepkiler" dir (Lazarus, 1991:47). Duygular özel bir nedenden kaynaklanır ve etki süresi ruh haline göre daha uzundur, ayrıca ruh haline göre daha şiddetli hissedilmektedir (Frijda, 1994:61). Duygunun ruh haline göre davranışa dönüşme

ihtimali daha yüksektir (Forgas, 1992:232). Ruh hali (mood), duygunun (affect) kısa süreli-geçici episodlarıdır. Ruh durumu duyguya göre daha uzun sürelidir. Öfke duygusu birkaç saniye sürebilirken kızgın ve asabi ruh hali haftalarca sürebilir. Duygu bir kişiye ya da bir nesneye yönlendirilen yoğun hislerdir. Ruh halinin ise duyguya göre yoğunluğu daha azdır ve doğrudan bir uyarıcıyla ilişkilendirilmeyebilmektedir.

Bireylerin pozitif ya da negatif duygusallık düzeyi örgütsel davranışta ruh hali ve duygular üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Greenberg, 2002:25). Kendini iyi hisseden birey kendisi ve çevresi için faydalı işler yapmaya girişmekte, motivasyonu daha yüksek olabilmektedir. Örneğin kendini o gün mutlu hisseden bir çalışanın gelen telefon aramasında başka bir iş arkadaşının arandığını öğrenmesine rağmen daha yapıcı olarak inisiyatif alması ve kendi işi olmayan bir işte iş arkadaşına destek olması gibi. Aynı durumun o gün kendini kızgın hisseden bir çalışan tarafından açılması telefon görüşmesinin sonlanmasına sebep olabilmektedir.

3.1.1. Pozitif Duygulanım

Staw vd. (1994:51), işyerinde pozitif duyguları ifade etmenin şu olumlu sonuçlara sebep olduğunu önermektedirler: (1) çalışanların diğer çalışanlarla olan ilişkilerinden bağımsız olması (daha iyi dayanma) (2) diğerlerinin çalışanlara tepkileri (hale etkisi; arzulanan özelliklerin aşırı genellenmesi) (3) çalışanların diğerlerine tepkileri (başkalarına yardım etmek).

Daha iyi dayanma gücü kişinin kendi bağımsızlığının farkındalığı ile eleştirilerden ve tartışmalardan, olumsuz etkilenmemesi sonucu meydana gelmektedir çünkü olumsuzluklar içselleştirilmemektedirler. Bu şekilde kendini

özgürleştirerek bulunduğu ortamda yaşam alanını genişletmiş olmaktadır. Çalışanlar arasında duygular kartopu gibi büyümektedir. Bir kişinin ruh hali nasılsa ortamda bulunan diğer kişiler de bir süre sonra o kişiye benzemeye başlayarak aynı ruh haline bürünebilmektedirler.

Yüksek pozitif duygulanım daha çok coşku, atiklik, neşe gibi pozitif duyguları baskın olarak deneyimlemekle; düşük pozitif duygulanım uyuşukluk ve tembellik/rehavet duygularını deneyimlemekle ilişkilendirilmektedir (Kaplan vd., 2009:5).

3.1.2. Negatif Duygulanım

Negatif duygulanım (ND) kavramı Tellegen (1982) tarafından kullanılmış ve Watson & Clark (1984) tarafından tanımlanmıştır (Brief vd., 1988:193). Negatif duygulanım, çeşitli negatif ruh durumlarını deneyimleme ruhsal eğilimidir (Watson and Clark, 1984).

Negatif duygulanım genelde strese neden olan faktörler ve sıkıntılar ile ilişkilendirilmektedir (Burke vd., 1993). Negatif duygulanımı yüksek olan bireyler (a) sıkıntı ve memnuniyetsizliği daha sık deneyimleme eğiliminde olan, (b) içe bakışı daha fazla olan ve hatalarına ve noksanlarına daha çok odaklanan, (c) genel olarak dünyanın olumsuz tarafına daha fazla odaklanmış, (d) daha olumsuz kendine bakışı olan ve kendilerinden daha memnuniyetsiz olan bireylerdir (Watson& Clark:1984).

Yüksek negatif duygulanım suçluluk, korku, kaygı ile ilişkilendirilmekte; düşük negatif duygulanım ise sükunet ve durgunluk ile ilişkilendirilmektedir (Kaplan vd., 2009:5).

Negatif duygulanımı fazla olan bireyler, minör hayal kırıklığı ve öfkeye karşı özellikle hassas olmakla karakterize edilmektedirler ve kaygı, suçluluk, öfke, reddedilme, üzüntü ve sıkıntı gibi negatif duyguları daha fazla tecrübe etmektedirler (Penney & Spector, 2005:781). Eğer bir kişi hayata olumsuz bakma eğilimindeyse bu kişi muhtemelen diğerleriyle etkili iş ilişkileri inşa edememekte ve çok sayıda iş alternatiflerini algılayamamaktadır (Hui vd., 1999:8).

Yüksek negatif duygulanımlı bireyler düşük negatif duygulanımlı bireylere göre daha fazla ÜKİD'e meyilli olmaktadır (Aquino et al.,1999; Douglas & Martinko, 2001; Skarlicki et al., 1999). Ayrıca Skarlicki vd. (1999)'ne göre algılanan adalet ve misilleme davranışları (bir çeşit üretkenlik karşıtı iş davranışları) arasındaki ilişkide negatif duygulanımın moderatör rolü vardır.

Aquino vd. (1999)'nin çalışması yüksek negatif duygulanıma sahip bireylerin kendilerini kurban olarak gördükleri sonucuna ulaşmaktadır.

3.2. Duygu Teorileri

3.2.1.Duygusal Olaylar Teorisi

Weiss ve Cropanzano'nun geliştirdiği Duygusal Olaylar Teorisi, iş yerindeki duygusal tecrübelerin yapısını, sebeplerini ve sonuçlarını incelemektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 11).

Teoriye göre bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemektedir (Weiss & Crapanzano, 1996:45).

Duygusal olaylar teorisinin önemi duygu durumlarını tutum oluşumunun ve çalışanların organizasyonlardaki davranışlarının temeli olarak görmesinden kaynaklanmaktadır (Ashkanasy & Daus, 2002:79). Bir çalışanın duygu durumu kendi yaptığı işi, iş arkadaşlarını etkilemektedir. Duygu durumu davranışlara etki etmektedir. Negatif duygulara sebep olan gerek yönetici ile gerek eş düzeyde çalışanlar, astlar, müşteriler ile yaşanan münakaşalar organizasyon içinde ya da dışında meydana gelebilmektedir. Pozitif duygulara sebep olan olaylar çalışanın gerek ailesi, arkadaşları (örgüt dışında), gerekse iş arkadaşları, astları ve üstleri ile (örgüt içerisinde) o çalışanın işine olumlu yansımaktadır. DOT'a göre organizasyondaki duygusal iklime dikkat etmek gerekmektedir.

3.2.2. İşyerinde Duygusal İfade Modeli

Rafaeli ve Sutton'a göre sergilenen davranışlar gönderici ("role occupant", "rol sahibi") ve alıcı ("hedef kişiler") arasındaki iletişim formuna hizmet etmektedir (Rafaeli & Sutton, 1989:1).

Bu modele göre duygusal ifadenin sonuçları bireysel ve organizasyonel finansal çıktılar olarak kavramsallandırılmaktadır (Waldrone & Krone, 1991:288). "İşyerinizde duygular nasılsa işler de öyledir" yaklaşımını benimsemiş bir modeldir. Çünkü duyguların ehemmiyetinin ve gücünün farkındadır ve bu yüzden duyguların ifade edilmesinin sonuçlarının etkisi çıktı olarak kabul edilmektedir. Duygular zarar da ettirebilir kar da ettirebilir. Hangisi olursa olsun duygular örgütler için önemli girdilerdir.

3.2.3. Duygu Düzenleme Teorisi

Çalışanlar uyarılma ve bilişlerini işyerinde uygun duygular sergilemek için ayarlarlar (Grandey, 2000:98). Duygusal düzenleme teorisi, bireylerin sahip oldukları hangi duygudan etkilendiklerini, ne zaman o duyguya sahip olduklarını, bu duyguları nasıl deneyimleriklerini ve bu duyguları nasıl ifade ettiklerini kapsayan süreçlerdir (Gross, 1998:275).

Gross'un duygu düzenleme teorisine göre duygu düzenleme süreci iki noktada gerçekleşmektedir. İlki  n-odaklanmış, bireyin duygunun belirtilerine, durum ya da  n değerlendirmeye göre, düzenleme yapabilmektedir; İkinci olarak yanıt-odaklanmış, birey duygusunun psikolojik ve gözlemlenebilir işaretlerini modifiye etmektedir (Grandey 2000:98).

3.3. İşyerinde Duygular

Son dönem örgüt araştırmalarının ilk dalgasında araştırmacılar bireysel duygu ilişkileri ve örgütsel faktör olarak performansa; araştırmalar tatmin, stres ve liderlik fikirlerine odaklanmıştır. Son dönem ikinci örgüt araştırmalarında ise duyguyu örgüt kültürünün bir parçası olarak g rebilmektediriz (Rafaeli & Worline, 2001:102).

İşyerindeki deneyim ve duygunun ifadesini düzenlemeye duygulanımın dört kurumlaşmış mekanizması hizmet etmektedir: (1) nötrleştirici, (2) tampon görevi, (3)  ng r c , (4) duyguyu normalleştirici (Asforth vd., 1995:97).

Arzulanan duyguların ifadesini benimsetmek için sayısız kurumsal mekanizmanın ve örgütsel pratiğin altını çizerek sözsüz bir varsayım olan

Çalışanların duygularını metalaştırma, yönetimsel ayrıcalık olarak kalmaktadır (Domagalski, 1999:845).

Örgütsel duygular 5 eşitir (Miller vd., 2007:231):

Duygusal emek (müşterilerle etkileşimdeki sıradan duygu): Yönetim tarafından tanımlanan ve kontrol edilen sonuç olarak ise yapay olarak algılanan duygunun görünümüdür. Arlie Hochschild (1983)'in Managed Heart kitabı duygusal emekten bahsetmektedir. Duygusal emek, toplum içerisinde gözlemlenebilir yüz ve vct hareketleri görüntüsü yaratmak için duygunun yönetimine denmektedir (Hochschild, 1983:7). Hava yolları çalışanlarının müşterilere hizmet verirken gülümsemesi duygusal emeğin örneklerindendir. Hochschild (2015:329)'a göre duygusal emeğin istismarı olarak isimlendirebileceğimiz bu durum şirket kazancı için kalplerin yönetimidir.

Duygusal iş (müşterilerle etkileşimdeki zgn duygu): Duygusal emeğe benzemekle beraber iş ile ilgili iletişimin doğal bir sonucudur.

İş ile duygu (alışma arkadaşlarıyla etkileşimden kaynaklanan duygu): İşyerindeki çalışanlarla ilişkiler ve etkileşim ile meydana gelmektedir.

İşte duygu (işyerinde iş dışı kaynaklardan deneyimlenen duygu): İşyeri dışında meydana gelen duygular ile ilişkilidir.

İşe karşı duygu (duygunun hedefi olan iş ile ilgili duygular): Duygunun hedefindeki iş ya da görev ile ilgili duygusal deneyimdir.

Haksızlığa uğramışlık, adaletsizlik algısı öfkeye sebep olmaktadır. Araştırmacılar öfkeyi çeşitli negatif çıktılarla ilişkilendirmişlerdir örneğin şiddet ve

düşmanlık (Folger & Baron, 1996), hırsızlık gibi antisosyal davranışlar (Chen & Spector, 1992), örgütsel misilleme davranışları ya da intikam (Skarlicki & Folger, 1997; Bies and Tripp, 1998) davranışlarına sebep olmaktadır (Fitness,2000:148).

Daha üst seviyedeki bir çalışana karşı ise öfkeden ziyade nefret duygusu daha sık görülmektedir. Nefretin yoğunluğu iş ile alakalı öfke uyandıran bir duruma karşı algılanan başarılı bir çözüm ile negatif ilişkilidir (Fitness, 2000:150).

Kıskançlık ve imrenme kişinin kendine olan özsaygısını yitirmesi sebebiyle ya da iş ilişkileriyle ilgili çıktıların yokluğu sebebiyle kaynakalanan düşünce, duygu ve davranış modelidir (Vecchio, 2000:162).

4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1980’li yıllardan itibaren önemli bir işletme konusu haline gelen örgüt kültürünün başlangıcı 1940’lardaki İnsan İlişkileri Yaklaşımı’nın belirmesidir. Pettigrew (1979)’un “örgüt kültürü” kavramını ilk kez dile getiren kişi olarak yayınlanan makalesinden bu yana örgüt kültürü ile ilgili çok fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Bu süreç itibari ile daha yoğun şekilde var olan insan unsurunun sosyal bir varlık olduğu anlayışı, örgütlerin inanç ve değerler sistemine de etki etmiştir. Kültür, geçmişte yaşama ve varlığını devam ettirme ile ilgili olarak insanların sorunlarını çözmüştür. Aynı ekolojik çevrede aynı zamanda yaşayan, aynı dili konuşan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamış olan, nesilden nesile aktarılmış ve insan yapımı olan objektif ve subjektif unsurların tamamını kapsayan kültür o yüzden de tanımlaması güç bir kavramdır.

Örgüt kültürünün pek çok tanımı bulunmakla beraber, en genel hali ile şu şekilde açıklanabilir; bir örgüt içerisinde, örgüt çalışanlarının benimsediği değer,

inanç ve düşünce sistemleridir. Örgüt kültürü şirketin işi yürütme yolunu tanımlayan değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller bütünüdür (Barney 1986:656). Bir örgütün kültürü o örgütün kişiliğini belirler ve onu diğer örgütlerden ayrı kılar. İşletme içerisinde çalışanların motivasyonu ve verimliliklerinde etkin bir rol oynamasının yanı sıra, örgütü belirli amaçlar doğrultusunda bir arada tutar ve belirsizlik halini ortadan kaldırabilir. Örgüt kültürü; örgütün çalışma şeklinin, ödeme sisteminin ve çalışanlara karşı oluşturulan tutum ve davranışların oluşturduğu bütündür (Deal & Kennedy, 1982). Örgüt kültürü kurumun üyelerine gelecekte nasıl davranmalarının beklendiğini çözmelerini sağlayan bir kurumun tarihini sunar; çalışanların inandıkları şeyler için çalıştığı hissini uyandıran kurumsal değerlere bağlılığın ve yönetim felsefesinin oluşmasını sağlar (Martin & Siehl 1983:52).

Schein (1984:7)'ın yaptığı tanıma göre örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu temel varsayımlardır.

Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi olarak tanımlanmaktadır (Gagliardi, 1986: 114).

Örgüt kültürü anlam ve karar vermeye verilen önemi yeniden dağıttır (Weick 1987:123).

Örgüt kültürü dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle baş etmek için belirli bir grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş ya da geliştirilmiştir (Schein, 1983:14). Kültür (a) temel varsayımlar modeli, (b) belirli bir grup tarafından

icat edilmiş keşfedilmiş ya da geliştirilmiş, (c) dışsal adaptasyon ve içsel motivasyon problemlerinin üstesinden gelmeyi öğretene, (d) geçerli kabul edilmesi için iyi işleyen (e) yeni üyelere öğretilen (f) problemler hususunu algılama, düşünme ve hissetmekte en doğru yol olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1990:111). Kültür öğrenimi eş zamanlı olarak davranışsal, bilişsel ve duygusal bir süreçtir (Schein, 1990:111). Bulunulan ortamda yaşamaya başlamak suretiyle doğal akış içerisinde kişilere aktarılır. Örgüt kültürünün iyi, kötü, fonksiyonel olarak etkili olup olmadığını söylemek yalnız başına kültüre bağlı değildir kültürün varolduğu çevre ile ilişkisine bağlıdır (Schein, 2010: 14). Kültür son birkaç on yıldır örgüt araştırmacıları ve yöneticiler tarafından iklim ve uygulamaları işaret eden organizasyonun etrafında gelişen insanları idare etmede, benimsenmiş değerler ve örgütün inancı olarak kullanılmaktadır (Schein, 2006:7).

Dışsal adaptasyon problemleri ve hayatta kalma (1) birincil görev temel misyon hususunda konsensüs geliştirme, strateji gibi grubun gizli fonksiyonlarını açıklama (2) temel misyonun soyut yansımaları olan hedefler için konsensüs oluşturma (3) hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar için, konsensüs oluşturma görev dağılımı, örgüt yapısı, ödül sistemi gibi... (4) grubun amaçlarına ve hedeflerine doğru giderken ne kadar iyi bir yol izlediğini ölçmek için kriterler belirlemede konsensüs oluşturma (5) grup hedeflerine ulaşmadığında ihtiyaç duyulan onarıcı ve iyileştirici stratejiler hususunda konsensüs oluşturma ile ilgilidir (Schein, 1983:15).

İçsel entegrasyon problemleri (1) ortak dil ve kavramsal kategoriler (2) grup sınırları konsensüsü dahil olma ve dışlanma kriterleri (3) güç ve statü paylaşırma

kriterleri konsensüsü (4) mahremiyet, arkadaşlık ve sevgi kriterleri konsensüsü (5) ceza ve ödül dağıtımı kriterleri konsensüsü (6) ideoloji ve din konsensüsü ile ilgilidir (Schein, 1983:15). Bilinmeyen ve kontrol edilemeyen ile baş edebilmek için ihtiyaç duyulan anlam arayışları kültür ile çözümlenmiş olmaktadır.

4.1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Değerler, ritüeller, kahramanlar, semboller, uygulamalar (practises) (Hofstede vd., 1990:291), normlar, seremoniler ve törenler, ritüeller, ayinler, hikayeler, lisan, liderlik tarzı örgüt kültürünün en temel öğeleridir.

Schein'in örgüt kültürü modelinde ise, üç boyutlu bir katmandan bahsedilmiştir ve bunlar mevcut usuller, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olarak üçe ayrılmıştır (Schein, 1990:111). Mevcut usuller, örgütte herkesin gördüğü ve gözlemlediği değerlerdir. Logo ve amblem, açık ya da kapalı bir ofis sistemi, ortak alanlardaki çay-kahve içme seremonilerinde çalışanların katılımı bu katmanın örnekleri arasındadır. O örgütte çalışmayan bir bireyin dahi derin olan bir araştırma ve soruşturma sonucu paylaşılan değerleri öğrenilebilebilmesi mümkündür. Strateji ve hedefler, karar verme yöntemleri, yönetim tarzı vb. bu katmanda yer alır. Son olarak temel varsayımlar kısmında Schein (1990:112)'a göre, organizasyon dışı bir kişinin tespit etmede zorluk yaşayacağı süreçler bulunmaktadır. Örneğin örgütün çevresiyle ilişkisi, gerçeğin ve doğrunun doğası, insan doğasının doğası, insan aktivitesinin doğası, insan ilişkilerinin doğasıdır (Schein, 1984:6). Schein (1990:115)'a göre, kurumun kültürü kurucunun kimliği ile şekillenir ve işletme zorlu dönemlerden geçerken uygulanan süreçler doğru olarak kabul edilir ve bu diğer

nesillere aktarılır. Bir süre sonra insanlar bunun doğruluğuna inanır ancak kaynağını bilmezler.

Deal ve Kennedy (1982)'ye göre ise tarih, değerler ve inançlar, ritüeller ve seremoniler, hikayeler, kahraman figürleri, kültürel network kurum kültürünün unsurlarıdır ayrıca kültürel network içerisinde hikaye anlatıcıları, dedikoducular, fısıldayıcılar, casuslar, rahipler-rahibeler olmak üzere informal oyuncular da vardır. Kültürel ağ kültürün varlığına ve değerlerine göz kulak olur; örneğin rahipler ve rahibeler kültür için endişelenirler, geçmişteki insanları hatırlatırlar ve “işleri neden bu şekilde yaptığımızı” açıklarlar, itirafları dinlerler, toplanma ritüellerini gerçekleştirerek kültürün odağını korurlar (Deal & Kennedy, 1983:502).

4.2. Örgüt Kültürü Modelleri

4.2.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede (1980:43; 1983:78), kültürü ulusal ve örgütsel olarak temelde ikiye ayırmıştır. Dört boyutta incelediği ulusal kültür; bireycilik/toplulukçuluk, geniş/dar güç aralığı, güçlü/zayıf belirsizlikten kaçınma, erkeksilik/kadınsılıktan oluşmaktadır. Daha önceleri (a) güç mesafesi (b) belirsizlikten kaçınma (c) bireycilik/toplulukçuluk (d) erkeksilik/kadınsılık (e) uzun döneme/kısa döneme yönelme olarak beş boyutta ele alınan örgüt kültürü boyutlarına (f) hoşgörü/baskı boyutu eklenmiştir (Hofstede, 2011:8).

Güç aralığı: Dar güç aralığı, orta güç aralığı ve geniş güç aralığı olarak üçe ayrılır (Hofstede, 1980:61). Dar güç aralığında astların daha zayıf bağımlılık ihtiyaçları vardır. Örneğin dar güç aralığının tecrübe edildiği ortamlarda çalışanlar

üstleri ile iletişimlerinde daha fazla rahatlık sergilerler. Kaygı olmadığından düşüncelerini açıkça ifade edebilirler ve alınan kararları eleştirebilirler. Hofstede'nin araştırmalarına göre “dar güç aralığı”nın batılı ülkelerde daha sık görüldüğü tespit edilmiştir. Batı dar güç aralığı ile anılmaktadır. Geniş güç aralığının ise Asya ülkelerinde görüldüğü tespit edilmiştir. Güçlü olanların otoriteyi kabul etmemesi gibi zayıf olanlar otoriteyi daha kolay kabullenirler ve sorgula(ya)mazlar. Hiyerarşik yapılanmaya saygı gösterir ve uyum sağlarlar. Askeri düzen geniş güç aralığını en açık gözlemleyebileceğimiz düzendir.

Bireycilik ve Toplulukçuluk: Kültürün üyelerinin kendilerini nasıl tanımladıkları ile ilgilenen boyuttur. Bireyci kültürlerde kişiler kendilerini toplumdaki diğer kişilerden ayırır ve onlardan bağımsız olarak kabul eder. Kendi istekleri ve hedefleri vardır. Bu doğrultusunda hareket ederler. Toplulukçu kültürlerde kişiler kendilerini diğer kişi ya da kişilerin varlığı ile anlamlandırır. Bu, genellikle ailelerinin veya önemli hissettikleri toplulukların bir parçası olmakla gerçekleşmektedir. Topluluğun çıkarlarını kendi çıkarları kabul ederler. Bireyci kültürlerde normların ihlali suçluluk duygusuna, toplulukçu kültürde utanç duygusuna sebep olmaktadır (Hofstede, 2011:11). Bireyci kültürde görev, ilişkilerden daha önemli olması sebebiyle yüceltilirken; toplulukçu kültürlerde ise ilişkiler daha önemli olması sebebiyle önceliklidir.

Erkeksilik /Kadınsılık: Erkeksilikte, genelde erkeklere mal edilmiş iddiacılık, rekabet, hırs gibi değerler; kadınsılıkta ise kadınlara mal edilmiş daha hassas nitelikler taşıyan ilişkilere verilen değer, eşitlik, yaşam kalitesi gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Erkeksi kültürlerde bireyler güç ve başarı için yaşar. Güçlüye hayranlık

beslerler dolayısıyla zayıflık kabul edilemez. Bu kültürün egemen olduğu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasındaki ayrım çok belirgindir. Uyuşmazlıklar tartışma yöntemi ile çözülür. Kadınsı kültürlerde kişiler arası uyum ve anlaşma ön plandadır. Çatışmaya gitmektense çatışmadan kaçma ve büyümemesi için gerekirse görmezden gelme yoluna gidilir. Mutluluk ve huzur başarı ve güç elde etmekten daha önemlidir, zayıf olana sempati beslenir.

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut kültürün üyelerinin bilinmeyen karşısındaki korku ve tedirginliğini ölçmemize yardımcı olmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın kuvvetli olduğu toplumlarda kişiler net, açık, kesin kurallar isterler. Mevcut durumu koruma eğiliminde olan çalışanlar iş arama sürecinin belirsizliğinden tedirgin oldukları için bir işyerinde uzun süre çalışma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerde ise kurallar esnekliği ile nitelendirilmektedir. Bu toplumlarda veya topluluklarda çalışanlar işlerini daha sık değiştirirler. Örneğin öğretmenler belirsizlikten kaçmanın zayıf olduğu bir kültürde “Bilmiyorum.” diyebilirken belirsizlikten kaçmanın güçlü olduğu bir kültürde öğretmenlerin her şeyi bilmesi beklenir (Hofstede, 2011:10).

Uzun ve kısa döneme yönelme: Bu boyutta geçmiş ve geleceğe verilen değerlerin arasındaki fark ele alınmaktadır. Uzun döneme yönelen toplumlarda kişiler geleceğe yönelik hareket ve tavırları benimseme eğilimindedirler. Israr, azim, tutumluluk, utanç bu toplumlarda baskın olan kavramlardır. Kısa döneme yönelen toplumlarda geleneksel değerler, haysiyet aşırı derecede önemlidir. Bu kültürün insanı hem şimdide yaşar hem de geçmişte yaşamaya devam eder. Uzun döneme yönelen toplumlarda sorgulamak ve sonuç elde etmek önemlidir. Gelenekler duruma

esnetilebilmektedir. Tutumluluk ve sebat önemli amaçlardır (Hofstede, 2011:15). Uzun döneme yönelik kültürde insanlar utanç duygusuna sahiptir; kısa döneme yönelik kültürde ise selamlaşmanın karşılıklılığı, iyilik, hediye, zevahiri kurtarmak, bireysel sebat ve kararlılık önemlidir (Hofstede & Minkov, 2010:494-495).

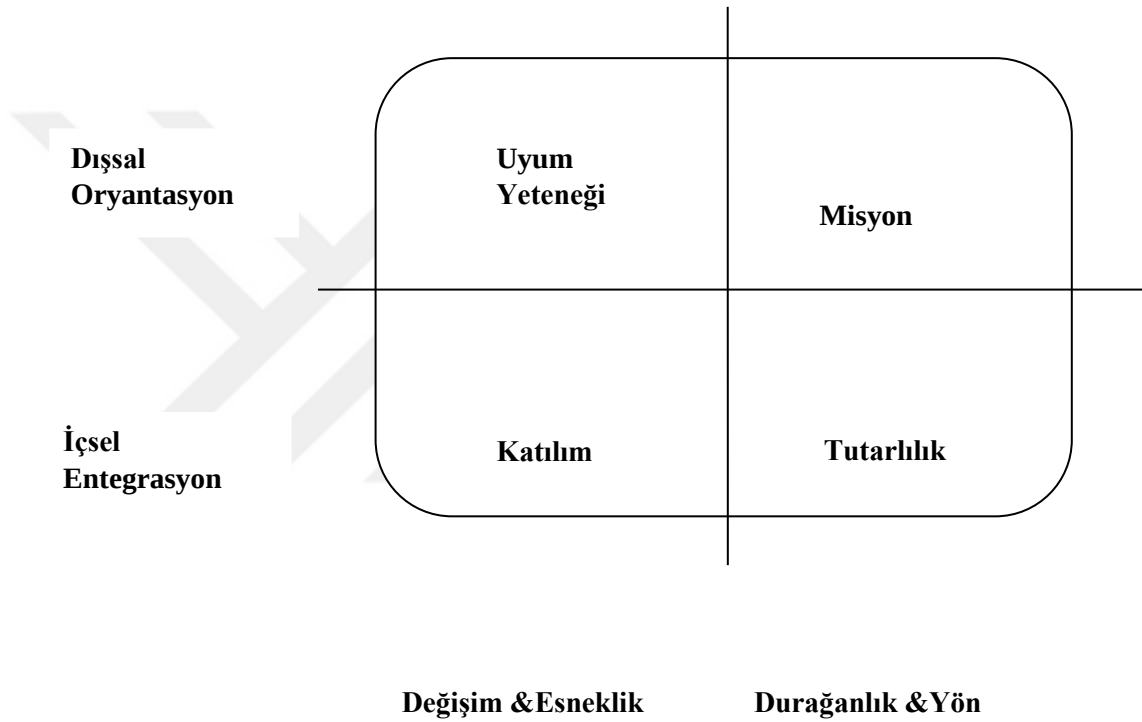
Hoşgörü/Baskı: Hayattan zevk alma ile ilgili temel insan arzularının memnuniyeti ya da kontrolü ile ilgilidir. Hoşgörü kültüründe yüksek oranda insan kendini mutlu olarak nitelendirirken baskı kültüründe bu oran düşüktür. Hoşgörü kültüründe bireylerin kişisel hayat kontrolü algısı vardır, eğlenceye fazlaca önem verilmektedir. Pozitif duygular daha çok hatırlanır. Daha fazla insan sporla ilgilenmektedir. İlmli cinsel normlar bulunmaktadır, obez insan sayısı fazladır. Baskı kültürlerinde ise çaresizlik algısı hakimdir. Kişi tek başına hareket etmede çekimserdir. Eğlenceye fazla önem verilmemektedir. Pozitif duygular daha az hatırlanır. Az sayıda insan sporla ilgilenir. Cinsel normlar oldukça serttir. Obez insan sayısı azdır (Hofstede, 2011:16).

4.2.2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra örgüt kültürü modeli ve örgütün işlevselliğini örgüt kültürünün dört boyutuyla, katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon, inceleyen bir örgüt kültürü modeli geliştirmişlerdir (Denison & Misshra, 1995:204; Denison & Haaland 2003:207). Uyum yeteneği ve katılım esneklik, açıklık, hızlı çözüm bulmanın göstergeleridir ve büyümeyi öngörürler; tutarlılık ve vizyon ise entegrasyon, yön ve vizyonun göstergeleridir ve verimliliği öngörürler (Denison & Mishra, 1995:204). Ayrıca Denison ve Mishra'nın örgütün işlevselliğini örgüt kültürünün dört boyutuyla ele aldıkları -misyon, tutarlılık, katılım ve uyum yeteneği-

ve 764 organizasyonda uyguladıkları çalışmaya göre misyon ve kararlılık verimliliği; katılım ve uyum yeteneği yeniliği; uyum ve misyon ise satış artışını öngörmektedir; ayrıca Denison ve Haaland (2003: 207-208) kültür ve etkinlik arasındaki ilişkiyi göstermişlerdir.

Şekil 4.1: Kültür Bileşenlerinin Teorik Modeli



Kaynak: Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.

Yaptıkları çalışmalar sonucu belirlerikleri boyutlar *uyum yeteneği*, değişim yaratma, örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık; *misyon*, stratejik yönetim, örgüt amaçları, vizyon; *katılım*, yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme; *tutarlılık*, temel değerler, uzlaşma, güç birliği ve bütünleşme olmak üzere 4 boyut ve 12 alt boyuttan oluşmaktadır (Denison & Mishra, 1995):

Uyum Yeteneği: Uyum yeteneğinin ilk alt boyutu değişim yaratmadır. Uyum sağlandıktan sonra örgütün çevreyi ve değişiklikleri takip etmesi gerekmektedir. Değişen durum ve koşullara uyum sağlayabilmek için değişimlere açık olması gerekmektedir. Böylelikle yenilikleri takip ederkek ve uyumlu olarak değişimi sağlayabilir. Örgütsel öğrenme uyum yeteneğinin ikinci alt boyutudur. Örgütün varlığı için sürekliliği sağlanması gereken bir eylemdir. Üçüncü alt boyut olan müşteri odaklı olmak müşterilere uyum sağlamak demektir. Müşterilerin beklenti ve taleplerine cevap verebiliyor olmayı gerektirir. Şüphesiz ki müşteri odaklı olmak tartışmasız örgütler için en önemli konulardan biridir.

Misyon: İlk alt boyutu stratejik yönetimdir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yolunda stratejiler belirlemesinin ehemmiyetini göstermektedir. Misyon boyutunun ikinci alt boyutu örgüt amaçlarıdır. Örgüt amaçları her şeyden önce gelmektedir. Bunun için kısa dönem ve uzun dönem örgüt amaçlarının belirlenmesine önem verilmelidir. Amaçlar belirlendikten sonra tanımları yapılmalı ve paylaşılmasının sağlanması gerekmektedir. Amaçların belirginliği örgüte gelecek için hareket alanını belirlemesi noktasında yardımcı olmaktadır. Üçüncü alt boyut vizyondur. Misyonun aksine daha uzak bir geleceği işarate ederek uzak geleceği bile daha belirli yapmayı hedeflemektedir. Çalışanlara yol göstermek içindir.

Katılım: Katılım boyutunun dört alt boyutu vardır. Birinci alt boyut yetkilendirmedir. Çalışanlara yaptıkları işte sorumluluğun verilmesi örgüt içerisinde katılımı arttıracaktır. Çünkü çalışanlar kendi işlerini yaptıklarına kanaat getirirse işlerini ve örgütü benimserler ve örgütsel bağlılıkları artar. İkinci alt boyut takım çalışmasıdır. Takım çalışması grupta sinerji yaratmak suretiyle örgütte etkinliği

arttırmaktadır. Üçüncü alt boyut yetenek geliştirmedir. Potansiyeli keşfetmekle başlayan süreç ve keşfedilmiş potansiyeli örgüt yararına çalışır hale getirmek için yapılan çalışmalarla sınırlı bulmaktadır. Bunun için çalışana, kendini geliştirebilmesi için fırsatlar yaratılır ve eğitimler aldırılır.

Tutarlılık: Temel değerler, tutarlılık boyutunun ilk alt boyutudur. Örgütün kuruluş aşamasında kurucuları tarafından benimsenen ve benimsetilen daha sonra üst yönetim tarafından devam ettirilen değerleri kapsamaktadır. Diğer alt boyut uzlaşma alt boyutudur. Uzlaşma, tutarlılık boyutunun ikinci alt boyutudur. Çalışanların ortak amaçları bilmesi ve örgütte örgütsel dağıtım konusunda bilgi sahibi olmasıdır. Tüm bu bilgiler herkese eşit dağıtılmış ve tüm bu bilgilerin herkes tarafından paylaşıyor olması gerekmektedir. Üçüncü alt boyut güç birliği ve bütünleşmedir. Örgüt içerisinde çalışanların iş yapma kuralları, iş yapma yöntemleri hususunda senkronize olmasını ifade etmektedir.

4.2.3. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Klüp Kültürü (Zeus): Zeus'un sembolü örümcek ağıdır. Bu kültüre sahip bir organizasyon muhtemelen fonksiyon ve ürünlere bağlı iş dağılımına sahiptir. Tıpkı örümcek ağının ortasında bulunan bir örümcek gibi merkezden uzaklaştıkça güç ve etki önemini azaltmaktadır. Klüp kültürü kararalma hızında mükemmeldir. Seçim ve haleflik bu kültürün kritik değişkenleridir. (Handy, 1996:14-16).

Rol Kültürü (Apollo): Bu kültür kişileri değil yapılan işin ya da rolün tanımını temel almaktadır. İş akış şeması, kurallar ve prosedürler oldukça önemlidir. Rol kültürünün sembolü Yunan tapınağıdır. Tapınağın sütunları rol kültürüne sahip olan bir organizasyonun fonksiyonlarını ve departmanlarını temsil etmektedir.

Kararlılık ve tahmin edilebilirlik farz olunmaktadır ve teşvik edilmektedir. Bu kültürde bürokrasi çok önemlidir. Rol ve görevler sabittir (Handy,1996:17-18).

Görev Kültürü (Athena): Burada öncelikle problem tanımlanır. Ardından çözüm ve uygun kaynaklar ayrılır. Performans sonuçlara göre veya çözümlenmiş problemlere göre değerlendirilir. Görev kültürünün sembolü ağıdır. Çünkü kaynaklarını organizasyon sisteminin çeşitli taraflarından onları belirli bir ilmekte ya da prolemdede odaklamak için elde etmektedir. Görev kültürü amacı olan bir komandonun amacı gibidir. Görev kültürü takımlardan bahseder rol kültüründeki gibi komitelerden bahsetmez (Handy, 1996:21-22).

Varoluşsal Kültür (Dionysus): Dionysus şarkı ve şarap tanrısıdır. Burada herkes kendi kaderinden sorumludur. Diğer üç kültürde olduğu gibi birey burada organizasyona bağlı değildir. Varoluşsal kültürde organizasyon, bireye amacına ulaşmasında yardım eder (Handy, 1996:25).

4.2.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde kültürlerin güçlü ve zayıf yanları üzerinde durmuşlardır. Çevreyi ve örgüt kültürünü temel alarak bunların arasındaki ilişkiyi iki boyutta değerlendirmişlerdir. Bu değişkenler organizasyonların stratejik karar almalarıyla, çevresel belirsizlik derecesiyle, kararın niteliksel olarak başarısıyla ve organizasyonun çevresinden gelen geri bildirimin süratıyla anılmaktadır. Dört kültür biçimi oluşturarak “kurum kültürü” sınıflandırmalarını yapmışlardır (Deal & Kennedy, 2000):

Sert Adam- Maço Kültürü: Karar alırken risk oranı yüksektir ve geri bildirim hızlıdır. Alınan yüksek riskli kararlar kısa bir sürede örgüte döner. Örgütün ne kazandığı ya da kaybettiği kısa bir süre içerisinde anlaşılabilir. Yüksek risk fazla olduğundan potansiyel kayıp da fazladır. Bu da strese sebep olmaktadır. Bu kültür şimdiki zamana odaklanmıştır. Hızlı iniş-çıkışlar, sürpriz gelişmeler ve beklenmeyen gerilemeler yaşanabilir. Başarıya giden her yol mübah anlayışı hakimdir. Bireyler sert adam-maço kültüründe yıldızdır. Bu örgüt kültürüne sahip bir organizasyonun başarısı için tepe yönetimin sembol ya da kahraman olması gerekmektedir.

Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü: Karar almada risk oranı düşük ve geri bildirim hızlıdır. Çalışanlar risk üstlenmeyi pek istemezler, kararların sonuçlarını hemen bilmek isterler. Stresin sebebi belirsizlik değil iş miktarıdır. Hırsın sonucu elde edilen başarı mutlaka ödüllendirilir. Çok çalış-sert oyna kültürünün kahramanları ekip halinde çalışan bireylerdir.

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Karar almada risk oranı yüksek, geri bildirim yavaştır. Kararlar yavaş tempoda alınır, yukarıdan aşağıya aktarılır dolayısıyla her şey çok yavaş ilerler. Başarı rastlantıya bağlıdır. Kahramanları teknik rekabette üstünlüğe ve başarıya sahip olanlar ve ekip çalışmasına yatkın olan tek başına çalışabilen kişilerdir. Bu kültürde stres yüksek risk ve beklemekten kaynaklanır; işlerin planlandığı gibi gitmesi demek daha fazla iş demektir.

Süreç Kültürü: Karar almada risk oranı düşük, geri bildirim yavaştır (hemen hemen yok gibidir). Geri bildirim yokluğu korumacılığın ve dikkatin örgüt içerisinde artmasına sebep olmaktadır. Tipik bürokrasi özelliklerini yansıtır. Çalışan oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya özen göstermektedir. Ünvan ve maaş dışı gelirler

oldukça önemlidir. Alışılmış selamlaşmalar bu kültürün yansıtıcılarıdır. Otoriter kişiler birlikte çalıştıkları kişilerin ortak özelliklerini dikkate almazsa prestij kaybederler. Çünkü bu kültürde çalışanların ortak özellikleri dikkate alınır başarı mümkün olur. Stres iç politikadan kaynaklanmaktadır. İşler yapılırken yönetimin benimsediği süreçleri takip etmek en önemsenen değerlerdendir.

4.2.5. Cooke ve Lafferty'nin Örgüt Kültürü Modeli

Cooke ve Lafferty 12 davranış normu seti kullanarak üç genel örgüt tipi belirlemişlerdir (Cook & Szumal, 2000:147): Yapıcı, Pasif/Savunmacı ve Agresif/Savunmacı (Cook & Szumal, 2000:148):

Yapıcı: Başarı için normlar oluşturulmuştur. Kendini gerçekleştirme, insancıl teşvik ve katılımcı davranışlarla karakterize edilmektedir. Yapıcı kültür üyelerini insanlarla iletişim kurmaları için teşvik eder, daha üst seviyede tatmin sağlayan ihtiyaçları için görevler almalarını ister.

Pasif/Savunmacı: Pasif/Savunmacı kültür onaylama, geleneksellik, bağımlılık, normlardan çekinme ile karakterize edilmektedir. Bu kültürde insanlar kendilerini tehdit etmeyen insanlarla etkileşime girmeyi tercih ederler.

Agresif/Savunmacı: Agresif/Savunmacı kültür, Pasif/Savunmacı kültürün tam tersidir. Muhalefet, güç, rekabet ve mükemmeliyetçi normlarla karakterize edilmektedir. Bu kültür üyelerinden statülerini ve güvenliklerini korumak için zorlu görevler almalarını beklemektedir. Bir örgütün temel unsuru; örgüt kültürü ile birbirlerine bağlanmış, örgütsel iletişim kanallarıyla ilişkilerini yürüten bireylerdir (Eroğlu & Özkan, 2009: 50).

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Kültür toplumların, insan topluluklarının temel yapısını oluşturan öğelerden biri ise çalışan insalardan oluşan topluluklar (örgütler) için de örgüt kültürü o topluluğun temel yapısını oluşturan öğelerden biridir. Kültür bir topluluğa nüfuz ederek o toplulukta değerler, davranışlar ve normlar bütünü oluşturmaktadır ve insanların yaşayış biçimini etkilemektedir. Bir örgüt içerisindeki çalışanların yaşayış biçimleri de bulundukları örgütün örgüt kültürüne göre belirlenmektedir. Çalışanların davranışları da örgüt kültürüne göre belirlenmektedir.

Örgüte, örgütün üyelerine ve örgütün paydaşlarına zarar vermeyi amaçlayan ya da amaçlanmadan örgüte zarar veren üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından risk oluşturmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sebebi ne olursa olsun davranışı gösteren kişinin duyguları, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının meydana gelmesinde tetikleyici rol oynamaktadır. Bu sebepten dolayı duyguları göz ardı etmemek gerekmektedir ayrıca üretkenlik karşıtı iş davranışlarının mevcut olduğu bir örgütün örgüt kültürü göz ardı edilmemelidir.

Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel adaletsizlik algısı ve çalışanların negatif duygu durumları arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu kanıtlayan çalışmalar bulunmaktadır (Bkz: s.7). Araştırmanın temel amacı, örgütsel adaletsizlik

algısının, çalışanların negatif duygu durumunun ve örgüt kültürünün üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisini belirlemektir.

Araştırmanın amacı bir liman işletmesinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sebeplerini bulmaktır.

Bu araştırmada ortaya çıkacak bulguların örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışlarını anlamayı sağlaması ve sonuçlar ışığında üretkenlik karşıtı iş davranışlarını önleme konusunda örgüt çalışmalarına katkıda bulunması umulmaktadır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Mevcut literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenleri olarak hem kavramsal hem de duygusal faktörlere odaklanan birçok çalışma bulmak mümkündür. Bu çalışmada kavramsal (örgütsel adaletsizlik) ve duygusal (çalışanların negatif duygu durumu) faktörler bir arada kullanılarak bütünsel bir yaklaşımla araştırılmak istenmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının meydana gelmesinde bir rolünün olup olmadığı da sorgulanarak çalışmanın kapsamı genişletilmek istenmiştir. Böylece üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sebepleri ortaya konulmuş olacaktır.

5.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırmadan elde edilen veriler, örgüt kültürü modelleri arasından Denison Örgüt Kültürü modeli için geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırma örgüt kültürü modellerinden birini açıklamaya yöneliktir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları için kullanılan Robinson ve Bennet'in ölçeği "İzin almadan bir eşya aldım.", "Yetkili olmayan biri ile işletme ile ilgili gizli bir bilgi paylaştım." gibi ifadeler içermektedir. Araştırmanın gizliliği ve anonimliği konusunda önceden bilgi verilmiştir. Yine de bu ifadelerin katılımcıların cevaplarını belirli bir ölçüde etkileyebileceği tahmin edilmektedir. Çünkü ifadeler kişilerin kendilerine bile söylemekte zorlandığı konular olabilmektedir.

Araştırma anketinde toplamda 85 ifade bulunduğu için katılımı sağlamak oldukça zorlayıcı olmuştur. Anketin uzunluğunu göz önünde bulundurursak katılımcıların yüksek seviyede dikkatini ve odaklanmasını gerektirmektedir.

5.4. Çalışma Grubu

Araştırma liman işletmeciliği sektöründen bir şirket içerisinde örnek çalışma grubu ile yapılmıştır. Araştırmaya 180 kişi katılmıştır. Çok değişkenli araştırmalar yapılırken tek değişken veya değişkenlerin çoğunda uç değerler olabilmektedir. Bu tür uç değerli katılımcıların, faktör analizinde daha çok etkiye sahip olmasından dolayı veri setinden çıkarılması önerilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2001). Bu sebepten dolayı analiz esnasında uç değer ($-2,00 < 0 < 2,00$) olan 21 kişi çıkarılarak değerlendirme 159 kişi ile yapılmıştır.

5.5. Veri Toplama Yöntemi

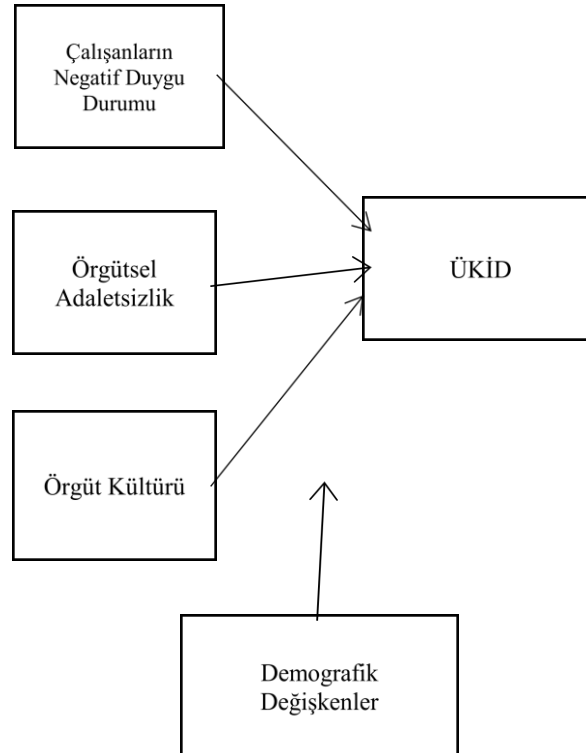
Araştırmada literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında bulunan ölçekler kullanılmıştır. Ankette üretkenlik karşıtı iş davranışları için 19, örgüt kültürü için 36, örgütsel adaletsizlik için 20 ve çalışanların negatif duygu durumu için 10 olmak üzere toplamda 85 ifade; ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim

durumu, işyerindeki pozisyon ve bulunulan kurumdaki kıdem yılı olmak üzere 6 adet demografik yapıyı ortaya koymak için hazırlanmış soru bulunmaktadır. Anketlerde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formları şirket içerisinde elden dağıtılmıştır.

5.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada Şekil 5.1.’deki gibi örgütsel adaletsizlik, çalışanların negatif duygu durumu, örgüt kültürü ve üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenleri ve bunların alt boyutları arasındaki olası ilişkiler araştırılacaktır. Demografik değişkenler ile ise değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına bakılacaktır.

Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli



5.7. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Çalışanların örgütsel adaletsizlik algılarının ve negatif duygu durumlarının ve bulundukları örgütte örgüt kültürünü nasıl algıladıklarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının meydana gelmesindeki etkilerinin araştırılması için araştırma soruları şu şekilde oluşturulmuştur:

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Örgütsel adaletsizlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1a: Etkileşim adaletsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Dağıtım adaletsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: İşlem adaletsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların negatif duygu durumu ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3: Örgüt kültürü ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3a: Misyon-uyum ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3b}: Katılım ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3c}: Uyum ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₄: Örgütsel adaletsizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzererinde pozitif etkisi vardır.

H_{4a}: Etkileşim adaletsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{4b}: Dağıtım adaletsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{4c}: İşlem adaletsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₅: Çalışanların negatif duygu durumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₆: Örgüt kültürünün üretkenlik karşıtı iş davranışları üzererinde negatif etkisi vardır.

H_{6a}: Misyon-uyumun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.

H_{6b}: Katılımın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.

H_{6c}: Uyumun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.

H7: Bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları, negatif duygu durumu örgütsel adaletsizlik algısı ve örgüt kültürü algılarında demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü, kıdem) bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar mevcuttur.

5.8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Üretkenlik karşıtı İş davranışları için Robinson ve Bennett'in işyerinde aykırı davranışlar ölçeği kullanılmıştır (2000). Ölçek 19 ifadeden oluşmaktadır. Örgüte yönelik sapma ve bireyler arası sapma olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. 12 ifade örgüte yönelik sapma 7 ifade bireyler arası sapmayı ölçmektedir. Ölçek iç tutarlılık katsayısı .78'dir. Bu çalışmada 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Avcı (2008), Demir (2009), İyigün ve Çetin (2012), Bayın ve Yeşilaydın (2014) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek iç tutarlılık katsayısı .937'dir.

Bu çalışmada örgütsel adaletsizlik için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ifadeleri tersine çevrilerek örgütsel adaletsizliği ölçmek için kullanılmıştır. Ölçek toplamda 20 maddeden oluşmaktadır. İlk 9 ifade etkileşim adaleti, 10-15 arası işlem adaleti, 16-20 arası ise dağıtım adaleti boyutlarını ölçmektedir (Yüksekbilgili vd., 2015:47). Ölçeğin Türkçe uyarlamasını Polat (2007) gerçekleştirmiştir. Ölçeğin içtutarlılık katsayısı 0.96 olarak bulunmaktır. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)

Çalışanların negatif duygu durumu için 1988 yılında Watson, Clark ve Tellegen tarafından geliştirilen (PANAS-Positive Affectivity, Negative Affectivity Scale) dan negatif duygu durum ifadeleri kullanılmıştır. Heyecanlı, güçlü, hevesli,

gururlu, uyanık, ilhamlı, kararlı, aktif, ilgili ve dikkatli olmak üzere 10 pozitif duygu durumu; sıkıntılı, mutsuz, suçlu, ürkmüş, düşmanca, asabi olmak üzere 10 negatif duygu durumu ifadesi bulunmaktadır. Watson ve arkadaşları negatif duygulanımın ölçek güvenilirliğini .87 bulmuşlardır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Gençöz (2000) tarafından yapılmıştır. Faktör analizinde iki faktörlü yapının toplam varyansının % 44'ünü açıkladığı ; ölçek güvenilirlik katsayısı ND için .83 bulunduğu rapor edilmiştir (Özdemir, 2015:53).

5'li Likert ölçeği ile yanıtlanmıştır (1=Çok az veya hiç , 2=Az, 3=Ne az ne fazla, 4=Fazla, 5=Çok fazla). (Özdemir'in çalışmasında Cronbach Alfa katsayısı NP için .77 bulunmuştur. Çalışmada 7'li Likert kullanmıştır.)

Örgüt kültürü için 36 ifadeden oluşan Denison Örgüt Kültürü ölçeği (1996, 2000) kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması Yahyagil (2004) tarafından yapılmıştır. Güvenirlik katsayısı 0.8903'tir. Katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. (1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Çok katılıyorum)

5.9. Bulgular

Bir liman işletmesinde uygulanan anketten elde edilen veriler için SPSS Statistics 22 istatistik programı kullanılmıştır. 180 katılımcının cevaplandığı anketlerden elde edilen verilerin verilerin analizinde güvenilirlik, faktör, korelasyon, regreson, t-testi ve ANOVA gibi çeşitli istatistik teknikleri kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken SPSS Statistics 22 (IBM SPSS Statistics Data Editor) paket programı kullanılmıştır.

5.10. Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statüsü ve bulunduğu kurumdaki kıdem yılına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir. Verilerin istatistiksel incelemesinde frekans ve yüzde analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 5.2 araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımını, yaş aralığı dağılımını, çalışanların medeni durumunu, katılımcıların eğitim düzeyini gösteren dağılımı, katılımcıların bulundukları kurumdaki statülerini ve katılımcıların bulundukları kurumdaki kıdem yılını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılanların % 32,1'inin kadın (51 kişi) ve % 67,9'unun erkek (108 kişi) olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların % 22,6'sının 20-29 yaş arası (36 kişi), % 41,5'inin 30-39 yaş arası (66 kişi), % 25,2'sinin 40-47 yaş arası (40 kişi), % 6,9'unun 48-55 yaş arası (11 kişi) ve % 3,8'inin 55 yaş üzeri (6 kişi) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların % 61'inin evli (97 kişi) ve % 39'unun bekar (62 kişi) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların % 4,4'ünün (7 kişi) ilköğretim, % 19,5'inin (31 kişi) lise, % 16,4'ünün (24 kişi) ön lisans, % 42,1'inin (67 kişi) lisans, % 16,4'ünün yüksek lisans (26 kişi), % 1,3'ünün doktora (2 kişi) mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların % 15,1'inin yönetici (24 kişi), % 83,6'sının çalışan (132 kişi) ve % 1,3'ünün stajyer (2 kişi) oluşturmaktadır. 1 yıldan az çalışan kişi sayısı 14 kişi ile çalışanların % 8,8'ini, 1-5 yıl arası çalışan 56 kişi ile çalışanların % 35,2'sini, 6-10 yıl arası çalışan 35 kişi çalışanların % 22'sini ve 10 yıldan fazla çalışan kişi sayısı 54 ile çalışanları % 34'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 5.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Özellikler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	51	32,1
	Erkek	108	67,9
Yaş aralığı	20 yaş altı	0	0
	20-29	36	22,6
	30-39	66	41,5
	40-47	40	25,2
	48-55 ve	17	10,7
	55 yaş üzeri		
Medeni Durum	Evli	97	61
	Bekar	62	39
Eğitim Durumu	İlköğretim	7	4,4
	Lise	31	19,5
	Ön lisans	26	16,4
	Lisans	67	42,1
	Yüksek lisans ve	28	17,7
	Doktora		
Statü	Yönetici	24	15,1
	Çalışan ve	135	84,9
	Stajyer		
Kıdem Yılı	1 yıldan az	14	8,8
	1-5 yıl	56	35,2
	6-10 yıl	35	22
	10 yıldan fazla	54	34

5.11. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Değişken değerlerinin tutarlılığının tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) küresellik testi uygulanmıştır. Çok faktörlü üretkenlik karşıtı iş davranışları veri seti için yapılan faktör analizi değerleri : KMO=0,820 ile X2 Barlett test (159)=1113,898 $p<0,0001$ olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0,820 ile ölçek iyi seviyede faktör analizi yapmaya uygun çıkmıştır. Elde edilen boyutlar toplam varyansın % 55,

708'ini açıklamaktadır. Örgütsel adaletsizlik ölçeği veri seti için yapılan analizde bulunan değerler $KMO=0,733$ ile Barlett Test $X^2=588,768$ $p<0,0001$ olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0,733 ile ölçek orta düzeyde faktör analizi yapmaya uygun çıkmıştır. Elde edilen boyutlar toplam varyansın % 62,374'ünü açıklamaktadır. Negatif duygu durumu ölçeği veri setinde bulunan değerler $KMO=0,929$ ve Barlett Test $X^2=1528,254$ $p<0,0001$, KMO değeri 0,929 ile ölçek mükemmel seviyede faktör analizi yapmaya uygun çıkmıştır. Elde edilen boyut toplam varyansın %'de 71,253'ünü açıklamaktadır. Örgüt kültürü çok faktörlü veri seti için yapılan faktör analizi değerleri $KMO=0,924$ ile Barlett Test $X^2=1274,745$, $sd=120$ $p<0,0001$ olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0,924 ile ölçek faktör analizi yapmaya uygun çıkmıştır. Örgüt kültürü için elde edilen boyutlar toplam varyansın % 63,57'sini açıklamaktadır.

Elde edilen bulguların ne ölçüde güvenilir olduğunun tespiti için, kullanılan her bir ölçeğe Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ile ilgili bulgular Tablo 5.1.' de gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,841 ile ölçek yüksek güvenilirlikte olarak belirlenmiştir. Örgütsel adaletsizliğe ilişkin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,811 ile ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir. Negatif duygu durumuna ilişkin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,952 ile ölçek yüksek güvenilirlikte olarak belirlenmiştir.. Örgüt kültürüne ilişkin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,927 ile ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
Örgüt Kültürü	17	0,927
Örgütsel Adaletsizlik	13	0,811
Negatif Duygu Durumu	10	0,952
ÜKİD	14	0,841

Çalışmada örgüt kültürü incelenirken kullanılan Denison (1996, 2000) tarafından geliştirilen ölçek şu dört boyutta açıklanmaktadır:

- *Katılım*
- *Misyon*
- *Uyum*
- *Tutarlılık*

Tez çalışması kapsamında yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre üç boyutta anlamlı sonuca ulaşılmıştır. Misyon ve uyum ifadelerinin bazılarının bir boyutta dağıldığı görülmüştür. Tutarlılık boyutu analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak misyon ve uyum, katılım ve uyum olmak üzere üç boyut oluşmuştur:

- *Katılım*
- *Misyon-Uyum*
- *Uyum*

Çalışma kapsamında kullanılan Niehoff ve Moorman (1993) 'ın örgütsel adaletsizlik için geliştirdiği ölçek üç boyutta açıklanmaktadır:

- *Etkileşimsel Adaletsizlik*
- *İşlem Adaletsizliği*
- *Dağıtım adaletsizliği*

Tez çalışması kapsamında açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel adaletsizlik için kullanılan ölçek üç boyutta açıklanmaktadır:

- *Etkileşimsel Adaletsizlik*
- *İşlem Adaletsizliği*
- *Dağıtım adaletsizliği*

Araştırmada Robinson ve Bennet'in (2000) geliştirdiği işyerindeki aykırı davranışlar ölçeğinde bulunan aşağıdaki iki boyutta açıklanmaktadır.

- *Örgüte yönelik aykırı davranışlar*
- *Bireyler arası aykırı davranışlar*

Tez çalışması kapsamında açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarının iki boyutta dağıldığı görülmektedir:

- *Örgüte yönelik-Bireyler arası aykırı davranışlar*
- *Örgüte yönelik aykırı davranışlar*

Çalışmada çalışanların negatif duygu durumu için kullanılan Watson, Clark ve Tellegen'in (1988) geliştirdiği ifadeler şunlardır:

- *Sıkıntılı*

- *Mutsuz*
- *Suçlu*
- *Ürkmüş*
- *Düşmanca*
- *Asabi*
- *Utanmış*
- *Sinirli*
- *Tedirgin*
- *Korkmuş*

Tez çalışması kapsamında açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ifadelerin hepsi beklenildiği gibi tek boyut altında dağılmıştır. İfadeler aynen kullanılmıştır.

5.11.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde kuramsal bir yapı doğrultusunda geliştirilen ölçme aracından elde edilen verilere dayanarak, söz konusu yapının doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmeye çalışılmaktadır (Çokluk vd., 2012:245).

Toplam 19 ifadeden oluşan ölçekten düşük faktör yükleri sebebiyle 5 ifade çıkarılmıştır. Yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan bu analiz 14 ifade ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgüte yönelik aykırı davranışlar ifadelerinden ikinci, dördüncü, altıncı, yedinci, onuncu ve on birinci ifade ve bireyler arası aykırı davranışlar ifadelerinden ikinci, üçüncü, dördüncü ve yedinci ifadeler

birinci boyutu oluştururken; örgüte yönelik aykırı davranışlar ifadelerinden birinci, beşinci, dördüncü ve on ikinci ifadeler ikinci boyutu oluşturmaktadır. Örgüte yönelik aykırı davranışlar faktör yapılarını koruyarak ikinci boyutta dağılarak örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutunu oluşturmuşlardır. Diğer boyut açıklandığı gibi örgüte yönelik ve bireyler arası aykırı davranışlar boyutlarının birleşmesi ile oluşmuştur. Böylelikle ölçeğin iki boyutlu bir yapıda olduğu görölmektedir.

Tablo 5.3: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Faktör Analizi Matrisi

Faktör Adı	İfade Kodu	Faktör Ağırlığı		Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha Değerleri
Örgüte Yönelik-Bireyler Arası	Bireyler Arası 7	0,769		32,581	0,87
	Örgüte Yönelik 6	0,746			
	Bireyler Arası 3	0,701			
	Örgüte Yönelik 4	0,7			
	Bireyler Arası 2	0,669			
	Bireyler Arası 4	0,665			
	Örgüte Yönelik 2	0,654			
	Örgüte Yönelik 7	0,623			
	Örgüte Yönelik 11	0,622			
	Örgüte Yönelik 10	0,557			
Örgüte Yönelik	Örgüte Yönelik 9		0,922	23,128	0,91
	Örgüte Yönelik 12		0,894		
	Örgüte Yönelik 5		0,878		
	Örgüte Yönelik 1		0,851		
				55,708	0,841

Tablo 5.3'te görüldüğü üzere üretkenlik karşıtı iş davranışlarının döndürilmiş faktör analizine bakıldığında en çok maddenin birinci boyut altında toplandığı görülmektedir.

Analiz sonucunda ölçekten çıkartılan ifadeler şekil 5.4'te gösterilmektedir.

Tablo 5.4: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Değerlendirmesi

Örgüte Yönelik
1.İzin almadan bir eşya aldım. 2.Çalışma zamanımın büyük bir bölümünü hayal kurarak geçirdim. 6.İşyerimde belirlenenden daha uzun molalar kullandım. 8. İzinsiz işe geç geldim. 9.İşyerimi kirlettim. 11. Amirimın talimatlarına uymayı ihmal ettim. 13.Yetkili olmayan biri ile işletme ile ilgili gizli bir bilgi paylaştım. 16.İşyerinde yasaklı madde ya da alkol kullandım. 17.İşimde çok az gayret gösterdim. 19.Fazla mesai alabilmek için işi gereksiz uzattım.
Çıkarılanlar 4.Fazla para almak için iş seyahatlerine ilişkin harcamalarımı hatalı beyan ettim. 12.Bilerek elimden gelenden daha az çalıştım.
Bireye Yönelik
5.İşyerimde insanları incitecek ifadeler kullandım. 7.İşyerimde etnik, dini ya da ırka ilişkin bir şaka yaptım. 10.İşyerimde birine beddua ettim. 18.İşyerinde herkesin ortasında birini küçük düşürecek hareketler yaptım.
Çıkarılanlar 3.İşyerinde biri ile dalga geçtim. 14.İş yerinden birine eşek şakası yaptım. 15.İşyerimden birine kaba davrandım.

5.11.2. Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği Faktör Analizi

Ölçekte bulunan 20 maddeden faktör yükü düşük olan Etkileşimsel 2, Etkileşimsel 4, Etkileşimsel 5, İşlem 3, İşlem 4, İşlem 5 ve İşlem 6 maddeleri çıkarılarak 13 madde ile değerlendirme yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre tüm boyutlar faktör yapılarını koruyarak üç boyutlu bir yapı oluşturmuşlardır.

Tablo: 5.5: Örgütsel Adaletsizlik Faktör Analizi Matrisi

Faktör Adı	İfade Kodu	Faktör Ağırlığı			Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha Değerleri
Etkileşim	Etkileşimsel Adaletsizlik 1	0,855			26,893	0,833
	Etkileşimsel Adaletsizlik 6	0,709				
	Etkileşimsel Adaletsizlik 7	0,636				
	Etkileşimsel Adaletsizlik 8	0,784				
	Etkileşimsel Adaletsizlik 9	0,702				
	Etkileşimsel Adaletsizlik 3	0,772				
Dağıtım	Dağıtım Adaletsizliği 1		0,824		22,721	0,829
	Dağıtım Adaletsizliği 3		0,768			
	Dağıtım Adaletsizliği 4		0,672			
	Dağıtım Adaletsizliği 5		0,654			
	Dağıtım Adaletsizliği 2		0,765			
İşlem	İşlem Adaletsizliği 2			0,812	12,759	0,707
	İşlem Adaletsizliği 1			0,824		
					62,374	0,811

Tablo 5.6’da analiz esnasında ölçekten düşük faktör yükleri sebebiyle çıkarılan ifadeler yer almaktadır.

Tablo 5.6: Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği Değerlendirmesi

Etkileşimsel
E1 (1) İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanmaz. E3 (3) Genel olarak değerlendirdiğimde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünmüyorum. E6 (6) İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı yoktur. E7 (7) Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısında değilim. E8 (8) İş yükümün adil olduğu kanaatinde değilim. E9 (9) Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatinde değilim.
Çıkarılanlar E2 (2) İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılmaz ve ek bilgi sunulmaz. E4 (4) İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanmamaktadır. E5 (5) Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünmüyorum.
Dağıtım
D1 (16) Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklamaz. D2 (17) İşyerimde işle ilgili karar verilemeden önce tüm çalışanların fikri alınmaz. D3 (18) İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız alınmaz. D4 (19) Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunmaz. D5 (20) Amirim, işimle ilgili bir karar alınırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapmaz.
İşlem
İ1 (10) İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar göstermez. İ2 (11) İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarsızdır.
Çıkarılanlar i3 (12) İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranmaz. i4 (13) İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı göstermez. i5 (14) İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunmaz. İ6 (15) İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranmaz.

5.11.3. Negatif Duygu Durumu Ölçeği Faktör Analizi

Ölçekte bulunan 10 madde faktör yapılarını koruyarak beklenildiği gibi tek boyut altında toplanmıştır.

Tablo 5.7: Negatif Duygu Durumu Faktör Analizi Matrisi

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha Değerleri
Negatif Duygu Durumu	Sıkıntılı	0,911	71,253	0,952
	Mutsuz	0,87		
	Suçlu	0,896		
	Ürkmüş	0,877		
	Düşmanca	0,855		
	Asabi	0,796		
	Utanmış	0,803		
	Sinirli	0,887		
	Tedirgin	0,938		
	Korkmuş	0,54		

5.11.4. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Toplam 36 ifadeden oluşan bu ölçekten 19 ifade düşük faktör yükleri sebebiyle çıkarıldıktan sonra analiz 17 ifade ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin içerisinde dört boyut bulunmasına karşın bu çalışma içerisinde verilere yapılan analizde ölçek üç boyutta dağılmaktadır. Birinci boyutu misyon ve uyumun birleşmesi ile oluşmuşken, ikinci boyut diğer uyum ve etkileşim boyutları faktör yapılarını korumuştur. Analiz kapsamında faktör yükü düşük olan ifadeler çıkarılırken dağıtım adaletsizliği ifadeleri de çıkarılmıştır. Bu sebeple dağıtım

adaletsizliği boyutubu ölçekte mevcut değildir. Dolayısıyla ölçek orijinalindeki gibi üç boyut altında dağılmıştır.

Tablo 5.8: Örgüt Kültürü Faktör Analizi Matrisi

Faktör Adı	İfade Kodu	Faktör Ağırlığı			Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha Değerleri
Miyon-Uyum	Miyon 2	0.690			23,6	0,881
	Uyum 5	0,687				
	Uyum 2	0,658				
	Uyum 9	0,654				
	Miyon 9	0,652				
	Uyum 4	0,609				
	Miyon 1	0,609				
	Miyon 5	0,592				
Katılım	Katılım 2		0,802		23,435	0,876
	Katılım 5		0,755			
	Katılım 1		0,728			
	Katılım 6		0,71			
	Katılım 7		0,67			
	Katılım 3		0,64			
Uyum	Uyum 7			0,77	14,248	0,744
	Uyum 8			0,715		
	Uyum 1			0,629		
					61,283	0,927

Tablo 5.9’da analiz sonrasında ölçekten çıkarılan ifadeleri göstermektedir:

Tablo 5.9 : Örgüt Kültürü Ölçeği Değerlendirmesi

Katılım K1 (1) Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir. K2 (2) Çalışanların arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir. K3 (3) İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir. K5 (5) Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır. K6 (6) Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır. K7 (7) Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.
Çıkarılanlar K4 (4) Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır. K8 (8) Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir. K9 (9) Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.
Uyum U1 (19) İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır. U2 (20) Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir. U5 (23) Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir. U7 (25) Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir. U8 (26) Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.
Çıkarılanlar U3 (21) İş alanındaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır. U4 (22) Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir. U6 (24) Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.
Tutarlılık Çıkanlar T1 (10) Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar. T2 (11) İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır. T3 (12) İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur. T4 (13) İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir. T5 (14) Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır. T6 (15) Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir. T7 (16) Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir. T8 (17) İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir. T9 (18) Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.
Misyon M1 (28) Uzun-dönemli bir iş programı ve belirli bir gelişim planımız mevcuttur. M2 (29) Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır. M5 (32) Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler. 36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.
Çıkarılanlar M3 (30) İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur. M4 (31) İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır. M6 (33) Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir. M7 (34) Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır. M8 (35) Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.

5.12. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

5.12.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı +1 ve -1 arasında bulunan bir orandır. Negatif korelasyon katsayısı değişkenler arası negatif ilişkiye işaret ederken, pozitif korelasyon katsayısı değişkenler arası pozitif ilişkiye işaret etmektedir. $-1 \leq r \leq +1$ şeklinde ifade edebileceğimiz korelasyon katsayısı bu aralıktaki ifadelerle göre nitelendirilmektedir. Çok zayıf ilişki düzeyi 0,00-0,25; zayıf ilişki düzeyi 0,26-0,49; orta ilişki düzeyi 0,50-0,69; 0,70-0,89 yüksek ilişki düzeyi ve çok yüksek ilişki düzeyi 0,90-1 aralıklarında değerlendirilmektedir.

Tablo 5.10 : Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Örgüte Yönelik - Bireye Yönelik A.D.	1,3364	,45260									
2.Örgüte Yönelik A.D.	1,4544	,89756	,202*								
3.Negatif Duygu Durumu	2,1807	,96479	,287**	0,064							
4.Misyon-Uyum	3,6859	,69851	-,333**	-0,06	-,412**						
5.Katılım	3,5477	,73056	-,409**	-0,1	-,491**	,655**					
6.Uyum	3,2572	,87893	-,177*	-0	-,375**	,658**	,562**				
7. Etkileşim	1,2505	,46680	,797**	,235**	,296**	-,280**	,310**	-0,127			
8.Dağıtım	2,1103	,85990	,164*	0,029	,763**	-,392**	,392**	-,310**	,202*		
9.İşlem	2,2595	1,01682	,202*	0,108	,475**	-,289**	,240**	-,229**	,186*	,431**	

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Araştırma hipotezleri içerisinde H1, H2 ve H3 hipotezleri kapsamında sorgulanan örgütsel adaletsizliğin ve negatif duygu durumunun ve örgüt kültürünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilişkisi korelasyon analizi ile test edilmek istenmiştir. Tablo 5.13'teki korelasyon analizi tablosu incelendiğinde örgüte yönelik bireyler arası aykırı davranışların negatif duygu durumu ile ($r=0,287$) zayıf ve pozitif yönlü, misyon-uyum ile ($r=-0,333$) ile zayıf ve negatif yönlü, katılım ile ($r=-0,409$) zayıf ve negatif yönlü, uyum ile ($r=-0,177$) çok zayıf ve negatif yönlü, etkileşimsel adaletsizlik ile ($r=0,797$) yüksek ve pozitif yönlü, dağıtım adaletsizliği ile ($r=0,164$) çok zayıf ve pozitif yönlü, işlem adaletsizliği ile ($r=0,202$) çok zayıf ve pozitif yönlü; örgüte yönelik aykırı davranışlar sadece etkileşimsel adaletsizlik ile ($r=0,235$) çok zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Yine Tablo 5.13'te bulunan ortalamalara göre ortalamalar 1,3364 ve arasında 2,2595 arasında değişiklik göstermektedir. 3,5477 ile en yüksek ortalamaya sahip değişken katılım iken 1,2505 ile en düşük ortalamaya sahip değişken etkileşimsel adaletsizliktir.

5.12.2 Regresyon Analizleri

Regresyon analizi tamamlanmadan önce değişkenler için VIF değeri kontrol edilerek çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığı sorgulanmıştır. Değişkenlerin VIF değerleri 4'ten küçüktür. Dolayısıyla regresyon analizi için çoklu doğrusal bağlantı problemi teşkil etmemektedir (Hair vd., 2010). Korelasyon tablosu incelendiğinde değişkenlerin katsayılarının 800'den küçük olması sebebiyle çoklu doğrusalılık değeri problemi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Eşvaryanslılık göz önünde bulundurulduğunda regresyon hata terimlerindeki varyansın sabit dağılıyor

olduğu söylenmektedir ve normale yakın bir şekildedir. Araştırma hipotezleri içerisinde H4, H5 ve H6 hipotezleri kapsamında sorgulanan örgütsel adaletsizliğin, negatif duygu durumunun ve örgüt kültürünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilişkisi korelasyon analizi ile test edilmek istenmiştir. Araştırma hipotezleri içerisinde sorgulanan örgütsel adaletsizlik ve negatif duygu durumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmek istenmiştir. Regresyon analizi kapsamında bağımlı değişken olarak üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutları (ayrı ayrı); bağımlı değişkenler olarak örgütsel adaletsizlik boyutları (etkileşimsel, dağıtım, işlem), negatif duygu durumu ve örgüt kültürü boyutları (misyon-uyum, katılım, uyum) kullanılmıştır.

Tablo 5.11 : Regresyon Analiz Sonuçları Tablosu (I)

Bağımlı Değişken: Örgüte Yönelik-Bireyler Arası Aykırı Davranışlar			
Bağımsız Değişkenler	β	T	P
Negatif Duygu Durumu	0,038	0,476	0,634
Etkileşimsel Adaletsizlik	0,734	14,486	0,00
Dağıtım Adaletsizliği	-0,113	-1,544	0,125
İşlem Adaletsizliği	0,047	0,879	0,381
Misyon-Uyum	-0,048	-0,67	0,504
Katılım	-0,189	-2,804	0,006
Uyum	0,044	0,677	0,5
R=0,820; Düzeltilmiş R²=0,657; F =44,206; p=0,00			

Etkileşimsel adaletsizliğin örgüte yönelik-bireyler arası aykırı davranışlar üzerinde ($p=0.00$; $p>0.05$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. H6 hipotezi kapsamında alt hipotezleri ile a) Misyon-Uyumun b) Katılımın c) Uyumun üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin ölçülmesi istenmektedir. Katılımın örgüte yönelik-bireyler arası aykırı davranışlar üzerinde ($p=0.06$; $p>0.05$) negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.12 : Regresyon Analiz Sonuçları Tablosu (II)

Bağımlı Değişken: Örgüte Yönelik Aykırı Davranışlar			
Bağımsız Değişkenler	β	T	P
Negatif Duygu Durumu	-0,023	-0,169	0,866
Etkileşimsel Adaletsizlik	0,22	2,58	0,011
Dağıtım Adaletsizliği	-0,046	-0,374	0,709
İşlem Adaletsizliği	0,097	1,071	0,286
Misyon-Uyum	0,021	0,174	0,862
Katılım	-0,085	-0,751	0,454
Uyum	0,061	0,557	0,579
R=0,258; Düzeltilmiş R²=0,024; F =1,543; p=0,157			

Etkileşimsel adaletsizliğin örgüte yönelik aykırı davranışlar üzerinde ($p=0.011$; $p>0.05$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çoklu regresresyon analizine göre H4 hipotezi kapsamında alt hipotezleri ile a)Etkileşim adaletsizliğinin b) İşlem adaletsizliğinin c) Dağıtım adaletsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin ölçülmesi istenmektedir. Etkileşimsel adaletsizliğin örgüte yönelik-bireyler arası aykırı davranışlar üzerinde ($p=0.00$; $p>0.05$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve etkileşimsel adaletsizliğin örgüte yönelik aykırı davranışlar üzerinde ($p=0.011$; $p>0.05$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

H5 hipotezi ile çalışanların negatif duygu durumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ölçülmek istenmektedir. Yapılan regresyon testine göre negatif duygu durumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

5.12.3. Demografik Değişkenler Kapsamında Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan bir liman işletmesinde çalışan katılımcıların örgütsel adaletsizliği ve boyutlarının, negatif duygu durumunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ve boyutlarının ve de örgüt kültürünün ve boyutlarının demografik verilere göre farklılık gösteriyor ya da göstermiyor olduğunu test etmek için t-testi ve Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 5.13 : Cinsiyet T Testi Tablosu

		N	X	ss	X ss	Sig.	Sig. (2-tailed)
Duygu	Erkek	108	2,1715	,96689	,09304	0,849	0,863
	Kadın	51	2,2000	,96964	,13578		
Miyon-Uyum	Erkek	108	3,7621	,67072	,06454	0,244	0,45
	Kadın	51	3,5245	,73486	,10290		
Katılım	Erkek	108	3,5856	,71083	,06840	0,158	0,342
	Kadın	51	3,4673	,77174	,10806		
Uyum	Erkek	108	3,3355	,86934	,08365	0,544	0,102
	Kadın	51	3,0915	,88463	,12387		
Etkileşim	Erkek	108	1,2867	,50379	,04848	0,012	0,114
	Kadın	51	1,1738	,36959	,05175		
Dağıtım	Erkek	108	2,0902	,81577	,07850	0,128	0,669
	Kadın	51	2,1529	,95380	,13356		
İşlem	Erkek	108	2,2524	,94070	,09052	0,106	0,899
	Kadın	51	2,2745	1,17181	,16409		
Örg-Bir. Yönelik Aykırı Davranışlar	Erkek	108	1,3486	,48101	,04628	0,151	0,623
	Kadın	51	1,3107	,38884	,05445		
Örg. Yönelik Aykırı Davranışlar	Erkek	108	1,4869	,93327	,08980	0,606	0,508
	Kadın	51	1,3856	,82141	,11502		

Yapılan analiz sonucu hiçbir ölçek ve boyutun cinsiyet ile farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.14 : Medeni Durum T Testi Tablosu

		N	X	ss	X ss	Sig.	Sig. (2-tailed)
Duygu	Evli	97	2,2009	,98829	,10035	0,187	0,742
	Bekar	62	2,1490	,93390	,11860		
Miyon-Uyum	Evli	97	3,7531	,68689	,06974	0,755	0,13
	Bekar	62	3,5807	,70910	,09006		
Katılım	Evli	97	3,6183	,73238	,07436	0,896	0,128
	Bekar	62	3,4372	,71969	,09140		
Uyum	Evli	97	3,3485	,86437	,08776	0,871	0,101
	Bekar	62	3,1144	,88944	,11296		
Etkileşim	Evli	97	1,2448	,46862	,04758	0,911	0,848
	Bekar	62	1,2595	,46762	,05939		
Dağıtım	Evli	97	2,1429	,85707	,08702	0,71	0,553
	Bekar	62	2,0595	,86884	,11034		
İşlem	Evli	97	2,1574	,94466	,09592	0,212	0,113
	Bekar	62	2,4194	1,10955	,14091		
Örg.-Bir. Yönelik Aykırı Davranışlar	Evli	97	1,3106	,44711	,04540	0,581	0,37
	Bekar	62	1,3769	,46180	,05865		
Örg. Yönelik Aykırı Davranışlar	Evli	97	1,3892	,81328	,08258	0,127	0,253
	Bekar	62	1,5565	1,01411	,12879		

Yapılan analiz neticesinde medeni durum ile hiçbir ölçek ve boyutun farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın son hipotezi kapsamında demografik özelliklerin ilgili değişkenler ile istatistiksel açıdan farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. İstatistiksel olarak fark oluşturan değerlerin kaynağını tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. (Yaş gruplandırması şu şekilde belirlenmiştir: “20-29, 30-39, 40-47, 48-55 ve 45 yaş üzeri” Uygulanan ANOVA testinde uyum ($F=3,813$ $p=0,011$), misyon-uyum ($F=3,038$ $p=0,031$) ve dağıtım ($F=3,404$ $p=0,019$) değişkenlerinin yaşa göre istatistiki olarak farklılaştığı tespit

edilmiştir. 47-55 yaş ve 55 yaş üzeri çalışanlar ($\bar{X}=3,5686$) çalıştıkları örgüt kültürünü uyum değişkeni ile algılama eğilimi içerisindeyler. 47-55 yaş ve 55 yaş üzeri çalışanlar ($\bar{X}=4,0028$) çalıştıkları örgüt kültürünü misyon-uyum değişkeni ile algılama eğilimi içerisindeyler. 47-55 ve 55 yaş üzeri çalışanların ($\bar{X}=2,4350$) çalıştıkları örgütte dağıtım adaletsizliği olduğunu daha yüksek seviyede düşünme eğilimi içerisindeyler. Eğitim durumu, “*İlköğretim, Lise, Ön lisans, Lisans ve Yüksek lisans-Doktora*” olarak kategorize edilmiştir. ANOVA testinde etkileşimsel adaletsizlik ($F=6,180$ $p=0,00$) ve örgüte yönelik-bireyler arası aykırı davranışların ($F=2,897$ $p=0,024$) eğitim seviyesine göre farklılaştığı görülmektedir. İlk öğretim mezunlarının ($\bar{X}=1,9762$) örgüt içerisinde etkileşimsel adaletsizlik olduğunu yüksek seviyede algılama eğilimi içerisindeyler. Yine örgüte yönelik-bireyler arası aykırı davranışlarını ilk öğretim mezunları ($\bar{X}=1,6761$) daha yüksek seviyede sergileme eğilimindedirler. Statü demografik verisi “*Yönetici ve Çalışan-Stajyer*” olarak belirlenmiştir. ANOVA testinde sadece misyon-uyum ($F=4,502$ $p=0,035$) değişkeninin statüye göre istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışanlar-stajyerler ($\bar{X}=3,7349$) çalıştıkları örgüt kültürünü misyon-uyum değişkeni ile daha yüksek seviyede algılama eğilimi içerisindeyler. Kıdem yılı “*1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 10 yıldan fazla*” olarak belirlenmiştir. ANOVA testi sonuçlarına göre kıdem yılına göre hiçbir değişken farklılık göstermemektedir.

Hipotezlerin kabul edilip edilmediğine dair bilgiler Tablo 5.15’te gösterilmiştir:

Tablo 5.15 : Hipotezlere İlişkin Kabul Edilme/Reddedilme Tablosu

	Hipotezler	Durum	Örgüte Yönelik- Bireyler Arası ÜKİD	Örgüte Yönelik ÜKİD
H1	Örgütsel adaletsizlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi.		
H1a	Etkileşim adaletsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edildi.	yüksek ve pozitif	çok zayıf ve pozitif
H1b	Dağıtım adaletsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi.	çok zayıf ve pozitif	Yok
H1c	İşlem adaletsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi.	çok zayıf ve pozitif	Yok
H2	Çalışanların negatif duygu durumu ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi.	zayıf ve pozitif	Yok
H3	Örgüt kültürü ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi.		
H3a	Misyon-uyum ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi.	zayıf ve negatif	Yok
H3b	Katılım ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif negatif bir ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi.	zayıf ve negatif	Yok
H3c	Uyum ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi.	çok zayıf ve negatif	Yok
H4	Örgütsel adaletsizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kısmen kabul edildi.		
H4a	Etkileşim adaletsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul edildi.	pozitif ve anlamlı	pozitif ve anlamlı
H4b	Dağıtım adaletsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.	Reddedildi.	Yok	Yok
H4c	İşlem adaletsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.	Reddedildi.	Yok	Yok
H5	Çalışanların negatif duygu durumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.	Reddedildi.	Yok	Yok
H6	Örgüt kültürünün üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.	Kısmen kabul edildi.		
H6a	Misyon-uyumun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.	Reddedildi.	Yok	Yok
H6b	Katılımın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.	Kısmen kabul edildi.	negatif ve anlamlı	Yok
H6c	Uyumun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.	Reddedildi.	Yok	Yok
H7	Bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları, negatif duygu durumu örgütsel adaletsizlik algısı ve örgüt kültürü algılarında demografik değişkenler bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar mevcuttur	Kısmen kabul edildi.		

SONUÇ

Bu çalışma, çalışanların negatif duygu durumu, örgütsel adaletsizlik algısı ve algılanan örgüt kültürünün üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma, İstanbul'da limancılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 159 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiş anketler ile şekillenmiştir.

Birey için büyük bir stres kaynağı olarak kabul edilen örgüt içerisindeki adaletsizlik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olmaktadır (Spector vd., 2006). Greenberg (1990) algılanan örgütsel adaletsizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olduğunu hayal kırıklığı teorisi ile açıklamıştır. Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışları ve adalet arasındaki ilişkiyi gösteren (Furnham & Siegel, 2011; Chen & Mykletun, 2015; Flattery & Moss, 2007), örgütsel adaletsizlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine yapılmış çalışmalar (Fatima vd., 2012; Shoss vd., 2015) mevcuttur. Adalet türlerinden etkileşimsel adalet (kişiler arası adalet ve bilgisel adalet), dağıtım adaleti ve işlem adaleti ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ilişki olduğunu saptayan Jones (2019)'un aksine sadece etkileşimsel adaletsizlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ilişki saptanmıştır. Çalışmanın sonuçları kısmen de olsa bu tarzdaki çalışmaları destekler nitelik taşımaktadır.

Negatif duygu durumu, negatif duygu durumuna sahip bireylerin hayatlarının her alanını kapsamaktadır. Hayatlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçiren insanların duygu durumunu göz önünde bulundurmak örgütler için fayda sağlayacaktır. Örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak

için insan faktörünü duygusal anlamda da değerlendirmek gerektiği işletmelerce gün geçtikçe benimsenmektedir. Literatürde negatif duygu durumunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olduğunu kanıtlayan çalışmalar mevcuttur. Berkowitz (1998)'e göre yüksek stres sebebiyle negatif duygu durumuna sahip olan çalışanlar, Bruusema vd. (2011)'ne göre sıkıntılı çalışanlar üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemektedirler. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve negatif duygu durumu arasında ilişki olduğunu gösteren diğer çalışmaların (Aquino et al.,1999; Douglas & Martinko, 2001; Skarlicki et al., 1999) da aksine çalışmada çalışanların negatif duygu durumlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuç bu tarzdaki çalışmaları desteklememektedir.

Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgüt kültürü üzerine çok fazla sayıda çalışma olmamakla birlikte yapılan çalışmaların bazılarında örgüt iklimini iyileştirmenin sapkın iş davranışlarını azalttığı ifade edilmektedir. (Boye & Jones, 1997). Algılanan örgüt kültürü ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonusun daha önceki çalışmaları destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme eğilimlerinin yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Bu duruma katılımcıların sosyal beğenilirlik kaygısının sebep olabileceği tahmin edilmektedir. Ayrıca ben dili ile hazırlanmış üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin kullanılmış olması sebebiyle farkında ya da farkında olmadan

kişilerin kendi kendilerini değerlendirirken kendini olduğundan daha farklı gösterme ihtimallerinin olduğu düşünülmektedir. “İzin almadan bir eşya aldım.” ifadesi yerine “İş arkadaşlarım izin almadan eşya alırlar.” ifadesinin çalışmada daha farklı sonuçlara sebep olabileceği öngörülmektedir.

Yapılacak çalışmalarda evren genişletilerek farklı sektörler seçilerek ve daha fazla katılım sağlanarak değişkenler üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü, örgüt kültürü bağımsız bir değişken olarak ele alınıp üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi gelecek çalışmalara ışık tutması açısından araştırılabilir.

Sektöre tavsiyeler: Şirketler işyerinde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplamaya özen gösterirlerse, sundukları maddi ve manevi ödüllerin, çalışanların iş yükünün ve çalışanların çalışma saatlerinin adilliğine dikkat ederlerse, çalışanlara alınan kararlara itiraz etme ve kararların değiştirilmesini talep hakkı verilerse o şirkette üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltabilmektedirler. Negatif duygu durumlarını daha az deneyimleyen çalışanların bulunduğu şirketler üretkenlik karşıtı iş davranışları ile karşılaşma ihtimallerini azaltmış olacaklardır. Bu yüzden çalışanların duygularını dikkate almak şirketlerin yararına olacaktır.

KAYNAKÇA

- ADAMS, J. S.: 1963 “Towards an Understanding of Inequity”, **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67/5, 422-436.
- ADAMS, J. S.: 1965 “Inequity in Social Exchange”, **In Advances in experimental social psychology**, Vol. 2, 267-299, Academic Press.
- ALEXANDER, S., & RUDERMAN, M.: 1987 “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior”, **Social Justice Research**, 1(2), 177-198.
- AMBROSE, M. L., SEABRIGHT, M. A., & SCHMINKE, M.: 2002 “Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89(1), 947-965.
- AMBROSE, M. L., & SCHMINKE, M.: 2003 “Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, And Supervisory Trust”, **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 295.
- AQUINO, K., LEWIS, M. U., & BRADFIELD, M.: 1999 “Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test”, **Journal of Organizational Behavior**, 20(7), 1073-1091.
- ARAM, J. D., & SALIPANTE Jr, P. F.: 1981 “An Evaluation of Organizational due Process in the Resolution of Employee/Employer Conflict”, **Academy of Management Review**, 6(2), 197-204.

- ARVEY, R. D., & RENZ, G. L.: 1992 "Fairness in the Selection of Employees", **Journal of Business Ethics**, 11(5-6), 331-340.
- ARYEE, S., BUDHWAR, P. S., & CHEN, Z. X.: 2002 "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", **Journal of Organizational Behavior**, 23(3), 267-285.
- ASHFORTH, Blake E. & HUMPHREY, Ronald H.: 1995 "Emotion in the Workplace: A Reappraisal, ", **Human Relations**, Vol. 48: 97-125.
- ASHKANASY, N. M., & DAUS, C. S.: 2002 "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", **Academy of Management Perspectives**, 16(1), 76-86.
- AUBÉ, C., ROUSSEAU, V., MAMA, C., & MORIN, E. M.: 2009 "Counterproductive Behaviors and Psychological Well-being: The Moderating Effect of Task Interdependence", **Journal of Business and Psychology**, 24(3), 351-361.
- AVCI, N., 2008 **Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi**, Doctoral Dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- BARNEY, J. B.: 1986 "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage", **Academy Of Management Review**, 11(3), 656-665.

- BARON, R. A., & NEUMAN, J. H.: 1996 “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their relative Frequency and Potential Causes. Aggressive Behavior”, **Official Journal of the International Society for Research on Aggression**, 22(3), 161-173.
- BAYIN, G., & YEŞİLAYDIN, G.T.: 2014: “Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6(3), 81-107.
- BENNETT, R. J., & ROBINSON, S. L.: 2000 “Development of a Measure of Workplace Deviance”, **Journal of Applied Psychology**, 85(3), 349.
- BERKOWITZ, L.:1998 “Affective Aggression: The Role of Stress, Pain, and Negative Affect”, **Human Aggression**, 49-72. Academic Press.
- BIES, R. J.: 1986 “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”, **Research on Negotiation in Organizations**, 43-55.
- BIES, R. J., & SHAPIRO, D. L.: 1987 “Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts”, **Social Justice Research**, 1(2), 199-218.
- BIES, R., TRIPP, T.: 1998 “Revenge in Organizations: The Good, the Bad, and the Ugly”, **Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior**, 49-67. Elsevier Science/JAI Press.
- BLAU, P. M.: 1964 “Justice in Social Exchange”, **Sociological Inquiry**, 34(2), 193-206.

- BLODGETT, J. G., HILL, D. J., & TAX, S. S.: 1997 "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior", **Journal of Retailing**, 73(2), 185-210.
- BOYE, M. W., & JONES, J. W.: 1997 "Organizational Culture and Employee Counterproductivity" **Antisocial Behavior in Organizations**, 172-184. Sage Publications.
- BRIEF, A. P., BURKE, M. J., GEORGE, J. M., ROBINSON, B. S., & WEBSTER, J.: 1988 "Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress", **Journal of Applied Psychology**, 73(2), 193-198.
- BROCKNER, J., SIEGEL, P. A., DALY, J. P., TYLER, T., & MARTIN, C.: 1997 "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", **Administrative Science Quarterly**, 558-583.
- BRINER, Rob B.: 1999 "The Neglect and Importance of Emotion at Work", **European Journal of Work and Organizationai Psychology**, Vol. 8: 323-46.
- BRUK-LEE, V., & SPECTOR, P. E.: 2006 "The Social Stressors-Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts with Supervisors and Coworkers the Same?", **Journal of Occupational Health Psychology**, 11(2), 145-156.
- BRUURSEMA, K., 2007 **How Individual Values and Trait Boredom Interface with Job Characteristics and Job Boredom in Their Effects on Counterproductive Work Behavior**, Doctoral Dissertation, University of South Florida.

- BRUURSEMA, K., KESSLER, S. R., & SPECTOR, P. E.: 2011 “Bored Employees Misbehaving: The Relationship Between Boredom and Counterproductive Work Behaviour”, **Work & Stress**, 25(2), 93-107.
- BURKE, M. J., BRIEF, A. P., & GEORGE, J. M.: 1993 “The Role of Negative Affectivity in Understanding Relations Between Self-reports of Stressors and Strains: a Comment on the Applied Psychology Literature”, **Journal of Applied Psychology**, 78(3), 402.
- Buss, A. H., 1961 **The Psychology of Aggression**, New York and London (John Wiley & Sons,
- CHEN, S. P., & MYKLETUN, R. J.: 2015 “Beyond Post-downsizing Organisational Injustice and Counterproductive Work Behaviours: Antecedents and Consequences of Learnt helplessness”, **International Journal of Business and Management**, 10(6), 1-14.
- CHEN, P. Y., & SPECTOR, P. E.: 1991 “Negative Affectivity as the Underlying Cause of Correlations between Stressors and Strains”, **Journal of Applied Psychology**, 76(3), 398-407.
- CHEN, P. Y., & SPECTOR, P. E.: 1992 “Relationships of Work Stressors with Aggression, Withdrawal, Theft and Substance Use: An Exploratory Study”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 65(3), 177-184.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G., & BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., 2012 **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları** (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.

- COOKE, R. A., & SZUMAL, J. L.: 2000 “Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations”, **Handbook of Organizational Culture and Climate**, 4, 1032-1045.
- CROPANZANO, R., Byrne, Z. S., BOBOCEL, D. R., & RUPP, D. E.: 2001 “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, 58(2), 164-209.
- DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A., 1982 **Corporate Cultures Reading, MA**,
- DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A.: 1983 “Culture: A New Look Through Old Lenses”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 19(4), 498-505.
- DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A., 2008 **The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering**, Basic Books,
- DEMİR, M., 2009 **Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi**, Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- DEMİREL, Y.: 2009 “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(15), 115-132.
- DENISON, D. R., HAALAND, S., & GOELZER, P.: 2003 “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around the World”, **Advances In Global Leadership**, 205-227. Emerald Group Publishing Limited.

DENISON, D. R., & MISHRA, A. K.: 1995 “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, **Organization Science**, 6(2), 204-223.

DOĞAN, S., & KILIÇ, S.: 2014 “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32(2), 103-132.

DOĞAN, Y., & ÖZDEVECİOĞLU, M.: 2009 “Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9(18), 165-190.

DOMAGALSKI, T. A.: 1999 “Emotion in Organizations: Main Currents”, **Human Relations**, 52(6), 833-852.

EROĞLU, E., & ÖZKAN, G.: 2009 “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 5(4), 50-61.

FATIMA, A., ATIF, Q. M., SAQIB, A., & HAIDER, A.: 2012 “A Path Model Examining the Relations Among Organizational Injustice, Counterproductive Work Behavior and Job Satisfaction”, **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 3(6), 697-701.

FINEMAN, S., 1993 **Organizations as Emotional Arenas**, Sage Publications,

FINEMAN, S.: 1996 “Emotional Subtexts in Corporate Greening”, **Organization Studies**, 17(3), 479-500.

- FISHER, Cynthia D. & ASHKANASY, Neal M.: 2000 "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21: 123-29.
- FITNESS, J.: 2000 "Anger in the Workplace: An Emotion Script Approach to Anger Episodes between Workers and Their Superiors, Co-Workers and Subordinates", **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 21(2), 147-162.
- FOLGER, R., & BARON, R. A.: 1996 "Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice", **American Psychological Association**, 51-85.
- FOLGER, R., & KONOVSKEY, M. A.: 1989 "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, 32(1), 115-130.
- FORGAS, Joseph P.: 1992 "Affect in Social Judgments and Decisions: A Multiprocess Model", **Advances in Experimentai Social Psychoiogy**, Vol. 25: 227-275.
- FOX, S., SPECTOR, P. E., & MILES, D.: 2001 "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", **Journal of Vocational Behavior**, 59(3), 291-309.

- FLAHERTY, S., & MOSS, S. A.: 2007 “The Impact of Personality and Team Context on the Relationship between Workplace Injustice and Counterproductive Work Behavior”, **Journal of Applied Social Psychology**, 37(11), 2549-2575.
- FRIJDA, N. H. (1994). Varieties of affect: Emotions and episodes, moods, and sentiments.
- FURNHAM, A., & SIEGEL, E. M.: 2011 “Reactions to Organizational Injustice: Counter Work Behaviors and the Insider Threat”, **Justice and Conflicts**, 199-217. Springer, Berlin, Heidelberg.
- GAGLIARDI, P.:1986 “The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework”, **Organizational Studies**, 7, 117–134.
- GEDDES, D., & BARON, R. A.: 1997 “Workplace Aggression as a Consequence of Negative Performance Feedback”, **Management Communication Quarterly**, 10(4), 433-454.
- GENÇÖZ, T.: 2000 “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 15(46), 19-26.
- GRANDEY, A. A.: 2000 “Emotional Regulation in theW: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 5(1), 95.
- GREENBERG, J.: 1987 “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, 12(1), 9-22.

- GREENBERG, J.: 1987 “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, **Journal of Applied Psychology**, 72(1), 55.
- GREENBERG, J.: 1988 “Equity and Workplace Status: A Field Experiment”, **Journal of Applied Psychology**, 73(4), 606.
- GREENBERG, J.: 1990 “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, **Journal of Management**, 16(2), 399-432.
- GREENBERG, J.: 1990 “Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts”, **Journal of Applied Psychology**, 75(5), 561.
- GREENBERG, J., & Bies, R. J.: 1992 “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics”, **Journal of Business Ethics**, 11(5), 433-444.
- GREENBERG, J.: 1994 “Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban”, **Journal of Applied Psychology**, 79(2), 288-297.
- GREENBERG, J., & ALGE, B. J., 1998 **Aggressive Reactions to Workplace Injustice**, Elsevier Science/JAI Press.
- GREENBERG, Jerald, 2002 **Managing Behavior in Organizations**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- GROSS, J. J.: 1998 “The Emerging Field of Emotion Regulation: an Integrative Review”, **Review of General Psychology**, 2(3), 271-299.

- GRUYS, M. L., & SACKETT, P. R.: 2003 “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, **International Journal of Selection and Assessment**, 11(1), 30-42.
- HAIR, J. F., Black, W. C., & BABIN, B. J. ANDERSON, R.E., 2010. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- HANDY, C. B., 1996 **Gods of management: The changing work of organizations**, Oxford University Press, USA,
- HERSHCOVIS, M. S., TURNER, N., BARLING, J., ARNOLD, K. A., DUPRÉ, K. E., INNESS, M., ... & SIVANATHAN, N.: 2007 “Predicting Workplace Aggression: a Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 92(1), 228.
- HOCHSCHILD, A. R., 1983 **The Managed Heart**, Berkeley,
- HOCHSCHILD, A. R.: 2015 “The Managed Heart”, **Working In America**, 47-54. Routledge.
- HOFSTEDE, G.: 1980 “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad”, **Organizational Dynamics**, 9(1), 42-63.
- HOFSTEDE, G.: 1983 “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, 14(2), 75-89.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., & SANDERS, G.: 1990 Measuring “Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, 286-316.

- HOFSTEDE, G.: 2011 “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context” (Online) Readings in Psychology and Culture, 2(1).
- HOFSTEDE, G., & MINKOV, M.: 2010 “Long-versus Short-Term Orientation: New Perspectives”, **Asia Pacific Business Review**, 16(4), 493-504.
- HOGAN, J., & HOGAN, R.:1989 “How to Measure Employee Reliability”, **Journal of Applied Psychology**, 74(2), 273.
- HOMANS, G. C., 1974 **Social Behavior: Its Elementary Forms**.
- HUI, C., LAW, K. S., & CHEN, Z. X. :1999 “A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on in-role and extra-role Performance: A Chinese Case”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 77(1), 3-21.
- İYİĞÜN, N. Ö., & ÇETİN, C.: 2012 “Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma-The Impact of Psychological Contract on Organizational Deviance and a Research in Pharmaceutical Sector”, **Öneri Dergisi**, 10(37), 15-29.
- JAWAHAR, I. M.: 2002 “A model of Organizational Justice and Workplace Aggression”, **Journal of Management**, 28(6), 811-834.
- JONES, D. A.: 2004 “Counterproductive Work Behavior Toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context”, **Academy of Management Proceedings**, 2004(1), pp. A1-A6.
- JONES, D. A.: 2009 “Getting Even with One's Supervisor and One's organization: Relationships among Types of Injustice, Desires for Revenge, and

Counterproductive Work Behaviors”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 30(4), 525-542.

JOY, V. L., & WITT, L. A.: 1992 “Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice Distributive Justice Relationship”, **Group & Organization Management**, 17(3), 297-308.

KAPLAN, S., BRADLEY, J. C., LUCHMAN, J. N., & HAYNES, D.: 2009 “On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-analytic Investigation”, **Journal of Applied Psychology**, 94(1), 162.

KELLOWAY, E. K., FRANCIS, L., PROSSER, M., & CAMERON, J. E.: 2010 “Counterproductive Work Behavior as Protest”, **Human Resource Management Review**, 20(1), 18-25.

KESSLER, S. R.: 2007 **The Effects of Organizational Structure on Faculty Job Performance, Job Satisfaction, and Counterproductive Work Behavior**, University of South Florida.

KEYTON, J.: 1999 “Relational Communication in Groups”, **The Handbook of Group Communication Theory and Research**, 192-222.

KONOVSKY, M. A., FOLGER, R., & CROPANZANO, R.: 1987 “Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes”, **Representative Research in Social Psychology**, 17(1), 15-24.

LAMBERT, S., 2011 **Les Pratiques de Supervision et les Comportements Contre-Productifs dans un Contexte de Travail en Équipe**, Hec Motreal.

- LATANÉ, B., WILLIAMS, K., & HARKINS, S.: 1979 “Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 37(6), 822.
- LAU, V. C., AU, W. T., & HO, J. M.: 2003 “A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organization”, **Journal of Business and Psychology**, 18(1), 73-99.
- LAZARUS, Richard S., 1991 **Emotional and Adaptation**, New York, Oxford Press,
- LERNER, M. J.: 1977 “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms”, **Journal of Personality**, 45(1), 1-52.
- LE ROY, J., 2010 **Sentiment d’injustice et Comportements Contreproductifs au Travail: Déterminants Cognitifs, Contextuels et Dispositionnels**, Doctoral dissertation, Thèse de Doctorat, Université Paris Ouest.
- LEVENTHAL, G. S.: 1980 “What Should Be Done with Equity Theory”, **Social Exchange**, pp. 27-55. Springer, Boston, MA.
- LEVENTHAL, G. S., KARUZA, J., & Fry, W. R.: 1980 “Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences”, **Justice and Social Interaction**, 3(1), 167-218.
- LEVIN, I., & STOKES, J. P.: 1989 “Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity”, **Journal of Applied Psychology**, 74(5), 752.
- LIND, E. A., & TYLER, T. R., 1988 **The Social Psychology of Procedural Justice**, Springer Science & Business Media.

- LIND, E. A., WALKER, L., KURTZ, S., MUSANTE, L., & 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.
- MAHONEY, T. A.: 1975 “Justice and Equity-recurring Theme in
 Compensation”, **Personnel**, 52(5), 60-66.
- MANTELL, M. R., & ALBRECHT, S., 1994 **Ticking Bombs: Defusing Violence
 in the Workplace**, Irwin Professional Publishing.
- MARTIN, J., & SIEHL, C.: 1983 “Organizational Culture and Counterculture: An u-
 Uneasy Symbiosis”, **Organizational Dynamics**, 12(2), 52-64.
- MARTINKO, M. J., GUNDLACH, M. J., & DOUGLAS, S. C.: 2002 “Toward an
 Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal
 Reasoning Perspective”, **International Journal of Selection and
 Assessment**, 10(1-2), 36-50.
- MARCUS, B., & SCHULER, H.: 2004 “Antecedents of Counterproductive Behavior
 at Work: A General Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, 89(4),
 647.
- MILLER, K.: 2002 “The Experience of Emotion in the Workplace: Professing in the
 Midst of Tragedy”, **Management Communication Quarterly**, 15(4), 571-
 600.

- MILLER, K. I., CONSIDINE, J., & GARNER, J.: 2007 “Let Me Tell You About My Job”: Exploring the Terrain of Emotion in the Workplace”, **Management Communication Quarterly**, 20(3), 231-260.
- MOORMAN, R. H.: 1991 “Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship”, **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 845.
- MOORMAN, R. H., BLAKELY, G. L., & NIEHOFF, B. P.: 1998 “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 41(3), 351-357.
- MOORMAN, R.H., NIEHOFF, B. P., & ORGAN, D. W.: 1993 “Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6(3), 209-225.
- MOUNT, M., ILIES, R., & JOHNSON, E.: 2006 “Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction”, **Personnel Psychology**, 59(3), 591-622.
- NEUMAN, J. H., & BARON, R. A.: 2005 “Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective”, **Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets**, 7, 13-40.

- NIEHOFF, B. P., & MOORMAN, R. H.: 1993 “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 36(3), 527-556.
- ÖZDEMİR, A. A.: 2015 “İş Tatmini, Pozitif/Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi”, **Çalışma ve Toplum**, 46(3).
- ÖZDEVECİOĞLU, M.: 2003 “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (21).
- ÖZDEVİCİOĞLU, M.: 2004 “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 59(03).
- PEARCE, C. L., & GIACALONE, R. A.: 2003 “Teams Behaving Badly: Factors Associated with Anti-citizenship Behavior in Teams”, **Journal of Applied Social Psychology**, 33(1), 58-75.
- PENNEY, L. M., & SPECTOR, P. E.: 2002 “Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems”, **International Journal of selection and Assessment**, 10(1-2), 126-134.
- PENNEY, L. M., & SPECTOR, P. E.: 2005 “Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity”, **Journal of Organizational Behavior**, 26(7), 777-796.

- PETTIGREW, A. M.: 1979 “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581.
- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C. A., & WILLIAMS, E. S.: 1999 “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-sample Study”, **Journal of Management**, 25(6), 897-933.
- PLOYHART, R. E., & RYAN, A. M.: 1997 “Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 72(3), 308-335.
- POLAT, S., & CELEP, C.: 2008 “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 14(2), 307-331.
- RAFAELI, A., & SUTTON, R. I.: 1989 “The Expression of Emotion in Organizational Life”, **Research in Organizational Behavior**, 11(1), 1-42.
- RAFAELI, A., & WORLINE, M.: 2001 “Individual Emotion in Work Organizations”, **Social Science Information**, 40(1), 95-123.
- RAVER, J., 2004 **Behavioral Outcomes of Interpersonal Aggression at Work: A Mediated and Moderated Model**, Doctoral Dissertation.
- ROBINSON, S. L., & BENNETT, R. J.: 1995 “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, **Academy of Management Journal**, 38(2), 555-572.

- SACKETT, P. R.: 2002 “The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance”, **International Journal of Selection and Assessment**, 10(1-2), 5-11.
- SCHEIN, E. H.: 1983 “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**, 12(1), 13-28.
- SCHEIN, E. H.: 1984 “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, **Sloan Management Review**, 25(2), 3-16.
- SCHEIN, E. H. (1990). Organizational Culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- SCHEIN, E. H., 2006 **Organizational Culture and Leadership** (Vol. 356). John Wiley & Sons,
- SCHEIN, E. H., 2010 **Organizational Culture and Leadership** (Cilt 2). John Wiley & Sons,
- SHOSS, M. K., JUNDT, D. K., REYNOLDS, C., & KOBLER, A.: 2015 “Push and Pull: In-Situ Beliefs that Motivate and Deter CWB in Response to Injustice”, **Academy of Management Proceedings**, 2015(1), p.15408. Briarcliff Manor, NY.
- SEÇER, H. Ş., & SEÇER, B.: 2007 “Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi”, **TISK Academy/TISK Akademi**, 2(4).
- SKARLICKI, D. P., & FOLGER, R.: 1997 “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, 82(3), 434.

- SPECTOR, P. E.: 1978 "Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature", **Personnel Psychology**, 31(4), 815-829.
- SPECTOR, P. E., & 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.
- SPECTOR, P. E., & FOX, S.: 2005 "The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior", **American Psychological Association**, 151-174.
- SPECTOR, P. E., FOX, S., PENNEY, L. M., BRUURSEMA, K., GOH, A., & KESSLER, S.: 2006 "The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal?", **Journal of Vocational Behavior**, 68(3), 446-460.
- SPECTOR, P. E., & FOX, S.: 2010 "Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior", **Applied Psychology**, 59(1), 21-39.
- SPECTOR, P. E.: 2011 "The Relationship of Personality to Counterproductive Work Behavior (CWB): An Integration of Perspectives", **Human Resource Management Review**, 21(4), 342-352.
- STAW, B. M., SUTTON, R. I., & PELLER, L. H.: 1994 "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace", **Organization Science**, 5(1), 51-71.

- STOUFFER, S. A., SUCHMAN, E. A., DEVINNEY, L. C., STAR, S. A., & WILLIAMS Jr, R. M.: 1949 “The American Soldier: Adjustment During Army Life”, **Studies in Social Psychology in World War ii**, vol. 1.
- TABACHNICK, B. G., & FIDELL, L. S., 2001 **Using Multivariate Statistics**, 4th ed. Allyn and Bacon, Boston, MA.
- TAYLOR, F. W.: 1895 “A Piece-rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem”, **Transactions of the American Society of Mechanical Engineers**, 16, 856-903.
- THIBAUT, J. W., & Walker, L., 1975 **Procedural justice: A psychological Analysis**, L. Erlbaum Associates,
- THIBAUT, J., & WALKER, L., 1978 **A Theory of Procedure**. 66 Cal. L. Rev., 541(10.2307).
- TÖRESTAD, B.: 1990 “What is Anger Provoking? A Psychophysical Study of Perceived Causes of Anger”, **Aggressive Behavior**, 16(1), 9-26.
- TÜRK DİL KURUMU. “Türk Dil Kurumu Sözlükleri”. Erişim: 1 Mayıs 2019. <http://sozluk.gov.tr/>).
- VARDI, Y., & WEITZ, E., 2003 **Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management**, Psychology Press.
- VECCHIO, R. P.: 2000 “Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy”, **International Journal of Stress Management**, 7(3), 161-179.

- Waldron, V. R., & Krone, K. J.: 1991 “The Experience and Expression of Emotion in the Workplace: A Study of a Corrections Organization”, **Management Communication Quarterly**, 4(3), 287-309.
- WATSON, D., 2000 **Mood and Temperament**, New York, NY: Guilford Press.
- WATSON, D., & CLARK, L. A.: 1984 “Negative Affectivity: the Disposition to Experience Aversive Emotional States”, **Psychological Bulletin**, 96(3), 465.
- WATSON, D., CLARK, L. A., & TELLEGEN, A.: 1988 “Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: the PANAS Scales”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 54(6), 1063.
- WEICK, K. E.: 1987 “Organizational Culture as a Source of High Reliability”, **California Management Review**, 29(2), 112-127.
- WEISS, H. M., & CROPANZANO, R.: 1996 “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”, **Research in Organization Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews-18**, 1-74.
- WEISS, H. M., SUCKOW, K., & CROPANZANO, R.: 1999 “Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions”, **Journal of Applied Psychology**, 84(5), 786.
- YAHYAGİL, M. Y.: 2004 “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama” **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, 47, 53-76.

YÜKSEKBİLGİLİ, Z., ÇÖPOĞLU, M., & OSMAN, G. Ü. R.: 2015 “Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(55), 45-53.

ZAPF, D., KNORZ, C., & KULLA, M.: 1996 “On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), 215-2.

EKLER

EK-1 ARAŞTIRMA FORMU

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ					
(1)Hiç katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Ne katılıyorum ne katılmıyorum (4)Katlıyorum (5)Çok katılıyorum					
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4 5
2	Çalışanların arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4 5
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4 5
*4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4 5
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4 5
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4 5
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4 5
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4 5
9	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4 5
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4 5
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4 5
*12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	1	2	3	4 5
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4 5
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4 5
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4 5
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4 5
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4 5
*18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4 5
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4 5
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	1	2	3	4 5
21	İş alanındaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır	1	2	3	4 5
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4 5
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4 5
*24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4 5
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4 5
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve	1	2	3	4 5

	ödüllendirilmektedir.					
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belirli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
*30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
*34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36	Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

*(R) (reversal key) Bu ifadeler polarize edilmiştir.

İŞYERİNDE AYKIRI DAVRANIŞLAR ÖLÇEĞİ					
(1)Hiç katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Ne katılıyorum ne katılmıyorum (4)Katılıyorum (5)Çok katılıyorum					
1	İzin almadan bir eşya aldım.	1	2	3	4 5
2	Çalışma zamanımın büyük bir bölümünü hayal kurarak geçirdim.	1	2	3	4 5
3	İşyerinde biri ile dalga geçtim.	1	2	3	4 5
4	Fazla para almak için iş seyahatlerine ilişkin harcamalarımı hatalı beyan ettim.	1	2	3	4 5
5	İşyerimde insanları incitecek ifadeler kullandım.	1	2	3	4 5
6	İşyerimde belirlenenden daha uzun molalar kullandım.	1	2	3	4 5
7	İşyerimde etnik, dini ya da ırka ilişkin bir şaka yaptım.	1	2	3	4 5
8	İzinsiz işe geç geldim.	1	2	3	4 5
9	İşyerimi kirlettim.	1	2	3	4 5
10	İşyerimde birine beddua ettim.	1	2	3	4 5
11	Amirimin talimatlarına uymayı ihmal ettim.	1	2	3	4 5
12	Bilerek elimden gelenden daha az çalıştım.	1	2	3	4 5
13	Yetkili olmayan biri ile işletme ile ilgili gizli bir bilgi paylaştım.	1	2	3	4 5
14	İş yerinden birine eşek şakası yaptım.	1	2	3	4 5
15	İşyerimden birine kaba davrandım.	1	2	3	4 5
16	İşyerinde yasaklı madde ya da alkol kullandım.	1	2	3	4 5
17	İşimde çok az gayret gösterdim.	1	2	3	4 5
18	İşyerinde herkesin ortasında birini küçük düşürecek hareketler yaptım.	1	2	3	4 5
19	Fazla mesai alabilmek için işi gereksiz uzattım.	1	2	3	4 5

ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK ÖLÇEĞİ									
(1)Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Ne katılıyorum ne katılmıyorum (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum									
1	İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanmaz.	1	2	3	4	5			
2	İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılmaz ve ek bilgi sunulmaz.	1	2	3	4	5			
3	Genel olarak değerlendirdiğimde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5			
4	İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanmamaktadır.	1	2	3	4	5			
5	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5			
6	İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı yoktur.	1	2	3	4	5			
7	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısında değilim.	1	2	3	4	5			
8	İş yükümün adil olduğu kanaatinde değilim.	1	2	3	4	5			
9	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatinde değilim.	1	2	3	4	5			
10	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar göstermez.	1	2	3	4	5			
11	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarsızdır.	1	2	3	4	5			
12	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranmaz.	1	2	3	4	5			
13	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı göstermez.	1	2	3	4	5			
14	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunmaz.	1	2	3	4	5			
15	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranmaz.	1	2	3	4	5			
16	Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklamaz.	1	2	3	4	5			
17	İşyerimde işle ilgili karar verilemeden önce tüm çalışanların fikri alınmaz.	1	2	3	4	5			
18	İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız alınmaz.	1	2	3	4	5			
19	Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunmaz.	1	2	3	4	5			
20	Amirim, işimle ilgili bir karar alınırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapmaz.	1	2	3	4	5			

NEGATİF DUYGULANIM ÖLÇEĞİ						
(1)Çok Az Veya Hiç (2)Az (3)Ne Fazla Ne Az (4)Fazla (5)Çok Fazla						
1	Sıkıntılı	1	2	3	4	5
2	Mutsuz	1	2	3	4	5
3	Suçlu	1	2	3	4	5
4	Ürkmüş	1	2	3	4	5
5	Düşmanca	1	2	3	4	5
6	Asabi	1	2	3	4	5
7	Utanmış	1	2	3	4	5
8	Sinirli	1	2	3	4	5
9	Tedirgin	1	2	3	4	5
10	Korkmuş	1	2	3	4	5