

T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALETİN, İNTİKAM VE AFFETME  
DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ: HEMŞİRELER  
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Gülnur TEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Şerife Didem KAYA

KONYA 2019

T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALETİN, İNTİKAM VE AFFETME  
DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ: HEMŞİRELER  
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Gülnur TEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Şerife Didem KAYA

KONYA 2019

## TEZ ONAY SAYFASI

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Gülnur TEKİN'in "**Örgütsel Adaletin, İntikam ve Affetme Davranışları ile İlişkilendirilmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama**" başlıklı tezi tarafımızdan incelenmiş; amaç, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Konya, Türkiye/13.06.2019

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Şerife Didem KAYA

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Yusuf Yalçın İLERİ

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Şükrü Anıl TOYGAR

Selçuk Üniversitesi

Hemşirelik Fakültesi

Yukarıdaki tez, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 20./06/2019 tarih ve 12./08... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Kısmet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK

Enstitü Müdürü İmzası



## APPROVAL

We certify that we have read this dissertation entitled “**Asociation of Organizational Justice with Revenge and Forgiving Behaviors: An Application on Nurses**” by “Gülnur TEKİN” that in our opinion it is fully adequate, in scope and quality, as dissertation for the degree of Master of Science in the Department of “Health Management”, Institute of Health Sciences, University of Necmettin Erbakan

Necmettin Erbakan University, Faculty of Health Science, Konya, Türkiye/13.06.2019

Principal Advisor

Associate Professor Şerife Didem KAYA

Necmettin Erbakan University

Faculty of Health Science

Examination Committee Member

Associate Professor Yusuf Yalçın İLERİ

Necmettin Erbakan University

Faculty of Health Science

Examination Committee Member

Assistant Professor Şükrü Anıl TOYGAR

Selçuk University

Faculty of Nursing

This thesis has approved for the University of Necmettin Erbakan Institute of Health Sciences.

Prof. Dr. Kısmet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK

Director of Institute of Health Sciences

Date and Signature



## BEYANAT

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

13.06.2019

Gölnur TEKİN



[Öğrenciler](#)  
[Not Defteri](#)  
[Kütüphaneler](#)  
[Takvim](#)  
[Tartışma](#)  
[Tercihler](#)

Bu sayfa hakkında

Bu sizin ödev kutunuzdur. Bir yazılı ödevi görüntülemek için yazılı ödevin başlığını seçin. Bir Benzerlik Raporunu görüntülemek için yazılı ödevin benzerlik sütunundaki Benzerlik Raporu ikonunu seçin. Tıklanabilir durumda olmayan bir ikon Benzerlik Raporunun henüz oluşturulmadığını gösterir.

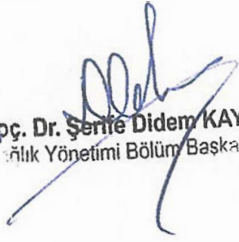
## Örgütsel Adaletin, İntikam ve Affetme Davranışları...

### Gelen Kutusu | Görüntüleniyor: yeni ödevler ▼

Dosyayı Gönder Çevrimiçi Derecelendirme Raporu | Ödev ayarlarını düzenle | E-posta bildirmeyenler

[Sil](#) [İndir](#) [Şuraya taşı...](#)

Yazar	Başlık	Benzerlik	web	yayın	student papers	Puanla	cevap	Dosya	Ödev Numarası	Tarih	
<input type="checkbox"/>	Gülnur Tekin	Örgütsel Adaletin, İntikam ve Affetme Da...	%13 <input type="text" value="%13"/>	8%	4%	11%	—	—	ödev indir	1144531986	17-Haz-2019

  
Doç. Dr. Şenife Didem KAYA  
İşletme Yönetimi Bölümü Başkanı

## TEŞEKKÜR

Bu alıŐma Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakóltesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Doç. Dr. Şerife Didem KAYA yönetiminde hazırlanmıŐ olup, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'ne yüksek lisans tezi olarak sunulmuştur.

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan, tüm eğitimim boyunca her daim motive edici yönüyle beni ayakta tutan değerli danıŐman hocam Sayın Doç. Dr. Şerife Didem KAYA'ya çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi, tecrübe ve önerilerini esirgemeyen, bu süreçte hoşgörülerıyla motive eden Sağlık Bilimleri Fakóltesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri Sayın Doç. Dr. Ayhan ULUDAĐ, Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER ve Doç. Dr. Yusuf Yalçın İLERİ hocalarım başta olmak üzere, istatistik analizlerinde yol gösteren Selçuk Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğretim üyelerinden Öğr. Gör. Dr. AyŐe ALPTEKİN ve Öğr. Gör. Dr. AyŐegül SARIKAYA hocalarıma, veri toplamada yardımcı olan tüm dostlarıma ve çalışmaya katılan tüm hemşirelere teŐekkürlerimi sunarım.

Son olarak; her zaman olduğu gibi, bu zorlu süreçte de desteklerini esirgemeyip beni sürekli cesaretlendiren aileme sonsuz Őükranlarıma sunarım.

Gölnur TEKİN

## İÇİNDEKİLER

<i>Tez Onay Sayfası</i> .....	<i>i</i>
<i>Approval</i> .....	<i>ii</i>
<i>Beyanat</i> .....	<i>iii</i>
<i>Turnitin Raporu</i> .....	<i>iv</i>
<i>Teşekkür</i> .....	<i>v</i>
<i>İçindekiler</i> .....	<i>vi</i>
<i>Kısaltmalar ve Simgeler Listesi</i> .....	<i>ix</i>
<i>Şekiller Listesi</i> .....	<i>x</i>
<i>Tablolar Listesi</i> .....	<i>xi</i>
<i>Özet</i> .....	<i>xii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>xiv</i>
<b>1. GİRİŞ VE AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>4</b>
2.1. Örgütsel Adalet .....	4
2.1.1. Adalet Kavramının Etimolojisi .....	4
2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı .....	5
2.1.3. Örgütsel Adalet Teorileri .....	6
2.1.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri .....	7
2.1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri .....	8
2.1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri .....	9
2.1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri .....	9
2.1.4. Örgütsel Adaletin Türleri .....	10
2.1.4.1. Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet .....	10
2.1.4.1.1. Dağıtımsal Adalet .....	10
2.1.4.1.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet .....	13
2.1.4.1.3. Etkileşimsel Adalet .....	15
2.1.4.2. Amirlerle İlişkiler, Çalışanlarla İlişkiler .....	16
2.1.4.2.1. Amirlerle İlişkiler .....	17
2.1.4.2.2. Çalışanlarla İlişkiler .....	18
2.1.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Davranış Kavramları Arasındaki İlişkiler .....	19
2.1.5.1. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	19
2.1.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	20
2.1.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	21



2.1.5.4. Çalışan Performansı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	22
2.1.5.5. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	23
2.1.5.6. Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	24
2.1.5.7. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	25
2.1.6. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Adalet .....	26
2.2.İntikam Davranışı .....	28
2.2.1. İntikam Kavramının Etimolojisi.....	31
2.2.2. Psikolojik Bir Kavram Olarak İntikam .....	31
2.2.3. Sosyolojik Bir Kavram Olarak İntikam.....	35
2.2.4. Felsefe ve İntikam .....	36
2.2.5. İnfomal Bir Davranış Olarak İntikam .....	38
2.2.6. İrrasyonel Bir Davranış Olarak İntikam .....	39
2.2.7. İntikamın Davranışsal Özellikleri.....	40
2.2.8. Örgütsel İntikam .....	41
2.2.8.1. Örgütsel İntikam Duygusunun Belirleyicileri .....	45
2.2.8.2. İntikam-Örgütsel Adalet İlişkisi .....	46
2.2.8.3. İntikam-Onur İlişkisi .....	49
2.2.8.4. İntikam-Güç-Statü İlişkisi .....	50
2.2.8.5. İntikam-Affetme İlişkisi .....	52
2.2.9. Örgütsel İntikamın Ortaya Çıkış Biçimleri.....	54
2.2.9.1. Amaç/Üretim Karşıtı Davranışlar .....	55
2.2.9.2. Çalışan Hızsızlığı .....	58
2.2.9.3. Sabotaj .....	59
2.2.9.4. Dedikodu .....	60
2.2.10. Sağlık Kurumlarında İntikam Davranışı.....	61
2.3.Affetme Davranışı.....	63
2.3.1. Etimolojik Açıdan Affetme.....	65
2.3.2. Dini Açıdan Affetme .....	66
2.3.3. Psikolojik Açıdan Affetme .....	68
2.3.4. Kişilik Özellikleri ve Affetme İlişkisi .....	70
2.3.5. Affetme Türleri .....	72
2.3.5.1. Kendini Affetme.....	72
2.3.5.2. Başkalarını Affetme.....	73
2.3.5.3. Durumu Affetme .....	73

2.3.6. Affetme Kuramları.....	74
2.3.6.1. Süreç Modelleri.....	74
2.3.6.2. Piramit Modeli.....	75
2.3.7. Affetme ve Uzlaşma İlişkisi.....	75
2.3.8. Örgütsel Affetme.....	78
2.3.9. Sağlık Kurumlarında Affetme Davranışı.....	82
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>84</b>
3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	84
3.2.Araştırmanın Soruları ve Modeli.....	84
3.3.Evren ve Örneklem.....	86
3.4.Veri Toplama Araçları.....	87
3.5.Verilerin Analizi.....	88
3.6. Araştırmanın Etik Boyutu.....	89
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	90
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>91</b>
4.1.Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	91
4.2.Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	92
4.3.Katılımcıların Örgütsel Adalet, İntikam ve Affetme Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	98
4.4.Tanımlayıcı Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	99
4.5.Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Bulgular.....	101
<b>5. TARTIŞMA.....</b>	<b>107</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>113</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>117</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>129</b>
EK-A Anket formu.....	129
EK-B Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı araştırmalar Etik Kurul Kararı.....	133
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>134</b>

## **KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ**

AGFI: Adjust Goodness of Fit Index

CAD: Content, Anger, Discusses

CFA: Confirmatory Factor Analyses

CFI: Comparative Fit Index

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

GFI: Goodness of Fit Index

MPFC: Medial Prefrontal Cortex

NFI: Normed Fit Index

NNFI: Non-Normed Fit Index

PGFI: Parsimony Goodness of Fit Index

REACH: Remember, Empaty, Altruistic

RMR: Root Mean Square Reidual

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SEM: Structural Equation Modelling

SRMR: Standardized Root Mean Square Residual

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

WHO: World Health Organization

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1. Affetme Ölçeği Standardize Edilmiş Yol Şeması</i> .....	93
<i>Şekil 2. İntikam Ölçeği Standardize Edilmiş Yol Şeması</i> .....	95
<i>Şekil 3. Örgütsel Adalet Ölçeği Standardize Edilmiş Yol Şeması</i> .....	97
<i>Şekil 4. Örgütsel Adalet/Amirlerle İlişkiler İle İntikam ve Affetme Davranışı Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması</i> .....	103
<i>Şekil 5. Örgütsel Adalet/Çalışanlarla İlişkiler İle İntikam ve Affetme Davranışı Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması</i> .....	105



## TABLolar LİSTESİ

<i>Tablo 1. <math>\alpha = 0,05</math> için Örneklem Büyüklükleri.....</i>	86
<i>Tablo 2. Toplam Skorlara Ait Çarpıklık ve Diklik-Basıklık Sonuçları .....</i>	88
<i>Tablo 3. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular .....</i>	91
<i>Tablo 4. Affedicilik Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....</i>	92
<i>Tablo 5. İntikam Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....</i>	94
<i>Tablo 6. Örgütsel Adalet İki Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....</i>	96
<i>Tablo 7. Cronbach Alpha Değerlerine İlişkin Sonuçlar .....</i>	98
<i>Tablo 8. Toplam Örgütsel Adalet, İntikam ve Affetme Puanları .....</i>	98
<i>Tablo 9. Toplam Skorlarda Cinsiyet ve Medeni Durum Karşılaştırması Sonuçları .....</i>	99
<i>Tablo 10. Toplam Skorlarda Yaş Grupları Karşılaştırması Sonuçları .....</i>	100
<i>Tablo 11. Skorlarda Tecrübe Yılı ve Çalışılan Birim Grupları Karşılaştırması Sonuçları .....</i>	101
<i>Tablo 12. Örgütsel Adalet/Amirlerle İlişkiler İle İntikam ve Affetme Davranışı Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri .....</i>	102
<i>Tablo 13. Örgütsel Adalet/Çalışanlarla İlişkiler İle İntikam ve Affetme Davranışı Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri .....</i>	104

## ÖZET

T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Örgütsel Adaletin, İntikam ve Affetme Davranışları İle İlişkilendirilmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama

Gülner TEKİN

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ/ KONYA-2019

Sağlık kurumları karmaşık, acil, ertelenemez ve hata kabul etmeyen yapılar olması sebebiyle çoğu hizmet işletmesinden ayrı bir yere sahiptir. Sağlık kurumlarında ise hemşireler verilen hizmetin üretiminde önemli bir rol oynamaktadırlar. Hemşirelerin kurumlarındaki adalet algıları onların örgütlerine karşı olumlu ve olumsuz tutum geliştirebilmelerine neden olabilmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların iş ortamlarında kendilerine hakkaniyetli davranılıp davranılmadığı üzerine oluşan algılarıdır. İntikam, mağdurun zarar görmesinden dolayı zarara sebep olan tarafı zarara uğratması veya cezalandırmasıdır. Affetme ise, bireyin kendisini zarar uğratanlara karşı duyduğu öfke ve intikam duygularını bırakması, içsel ve duygusal yaralarının iyileşmesidir. Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de fiilen çalışmakta olan hemşirelerin örgütsel adalet algılarının, intikam ve affetme davranışları ile ilişkilendirilmesi ve bu ilişkinin iki model yardımıyla betimlenmesidir.

Araştırma genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Çalışmanın evrenini 2016 TÜİK verilerine göre Türkiye genelinde çalışmakta olan 152.952 hemşire oluşturmaktadır. 0,05 örneklem hatasına göre çalışmanın örneklemini 384 olarak belirlenmiş, fakat çalışmada 411 hemşireye ulaşılmıştır. Verilerin toplanması 30 Ekim-30 Haziran 2017 tarihleri arasında kapsamaktadır. Veri toplama araçları olarak Donovan ve ark. (1998) tarafından geliştirilen Wasti (2001) tarafından Türkçeye geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan Örgütsel Adalet Ölçeği, Stuckless ve Goranson (1992) tarafından geliştirilen Satıcı ve ark. (2015) tarafından Türkçeye geçerlik ve güvenilirliği yapılan İntikam Ölçeği, Berry ve ark. (2005) tarafından geliştirilen Sarıçam ve Akın (2013) tarafından Türkçeye geçerlik ve güvenilirliği yapılan Affedicilik Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından yararlanılarak; yüzde, ortalama, standart sapma, t testi ve ANOVA testi yapılmıştır. LISREL programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yapılmıştır. Çalışmada örgütsel adaletin amirlerle ilişkiler boyutu ve çalışanlarla ilişkiler boyutunun intikam ve affetme davranışlarını etkilemesi üzerine iki model tasarlanmıştır. Tasarlanan bu modeller ise YEM analizi ile doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılanların %83,7’i kadın ve %16,3’ü erkeklerden olmak üzere toplamda 411 hemşireden oluşmaktadır. Ortalama değerleri hemşirelerin cinsiyete göre intikam davranışı; medeni durum ve yaşa göre affetme davranışı; tecrübe yılına göre intikam ve affetme; çalışılan birim değişkenine göre toplam örgütsel adalet ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde fark çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Erkeklerin ( $\bar{x}=61,3$ ) kadınlara ( $\bar{x}= 56,2$ ) göre daha intikamcı, evli ( $\bar{x}= 32,7$ ) bireylerin ise bekârlara ( $\bar{x}= 31,1$ ) göre daha affedici oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yaş gruplarında 29 ve üzeri yaş grubu daha affedici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tecrübe yılı karşılaştırmasında 23 yıl ve üzeri çalışma süresindeki hemşirelerin daha intikamcı olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışılan birime yönelik karşılaştırmalarda da örgütsel adalet algısı en düşük birim cerrahi birimler olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet/amirlerle ilişkiler ile intikam ve affetme davranışı YEM yol şemasına ve elde edilen regresyon değerlerine göre amirlerle ilişki, affetme davranışını pozitif yönde %19 oranında etkilerken ( $R^2=0,19$ ); intikam davranışını negatif yönde %13 oranında etkilediği ( $R^2=0,13$ ) saptanmıştır. Örgütsel adalet/çalışanlarla ilişkiler ile intikam ve affetme davranışı YEM yol şemasına ve elde edilen regresyon değerlerine göre örgütsel adalet/çalışanlarla ilişki durumu affetme davranışını pozitif yönde %16 oranında etkilerken ( $R^2= 0,16$ ), intikam davranışını negatif yönde %25 oranında etkilediği ( $R^2=$

0,25) sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulara göre tasarlanan iki model de doğrulanmaktadır. Buna göre hemşirelerin örgütsel adalet algılamalarının intikam üzerinde negatif ve affetme üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Affetme; Hemşireler; İntikam; rgtsel Adalet; Sağlık Kurumları



## ABSTRACT

REPUBLIC OF TURKEY

NECMETTİN ERBAKAN UNIVERSITY

HEALTH SCIENCES INSTITUTE

Association of Organizational Justice with Revenge and Forgiving Behaviors: An Application on Nurses

Gülnur TEKİN

Health Management Department

MASTER'S THESIS / KONYA-2019

Healthcare institutions are separate from most service businesses because they are complex, urgent, non-delayable and error-free structures. In health institutions, nurses play an important role in the production of the services provided. The sensation of justice of nurses in their institutions make cause favourable or adverse manners to their organizations. Organizational justice consist of sensations related to employees thoughts about the fair. Revenge is the punishment damage of the employees by the suffereres. Forgiveness is avoidness of anger and revenge sensations of the individuals for the people who damaged to sufferers and the recovery of inherent and emotional loss. The aim of the study was to find out the assosication of organizational justice sensatios of nurses who are active working in Turkish Hospitals and revenge, forgiveness behaviors and to conduct disrelationship via two models.

The study was designed as a relational screening model from the general screening models. According to TurkStat data, the population of the study in 2016, which constitutes 152.952 nurses working in Turkey. The sample of the study was found as 384 by 0,05 sampling error but the study was performed with 411 nurses. The data were collected between 30 October-30 June dates. The data collection tools were organizational justice scale found by Donovan et. al (1998) and searched for validness and confidence by Wasti (20019; revenge scale firstly found by Stuckless and Goranson (1992) and searched for validness and confidence by Satıcı et.al (2015); forgiveness scale that was fistly found Berry et.al (2005) and searched for validness and confidence by Sariçam and Akın (2013). The analyses of data was performed in SPSS programme via percentage, mean, standart deviation, t-test and ANOVA test. Confirmatory Factor Analyses (CFA) and Structural Equation Modelling (SEM) were performed by LISREL programme. In the study two models regarding the concept of organizational justice with supervisor and the effect of relationship with workers an justice and forgiveness behavior were designed. These designed models were confirmed with SEM.

411 nurses (83% females and 16% males) were included in to study. The mean values of the nurses' revenge behavior according to gender; forgiveness behavior according to marital status and age; revenge and forgiveness by years of experience; there was a significant difference between total organizational justice and sub-dimensions according to the unit variable studied ( $p < 0.05$ ). The males ( $\bar{x}=61,3$ ) were found to be much more vengeful compered to females ( $\bar{x}=56,2$ ) and married workers ( $\bar{x}=32,7$ ) were found to be much more forgiver compered to singels ( $\bar{x}=31,1$ ). The people age 29 or over were also found to be more forgiver. According to experience periods nurses with 23 years or more working periods were found to be much more vengeful. According to working divisions the sensations of organizational justice was lowest in surgery clinics. Organizational justice/ relationships with superiors, revenge and forgiveness behavior according to the SEM path diagram and regression values obtained, relationship with superiors positively affected forgiveness behavior by 19% ( $R^2=0,19$ ); revenge behavior was negatively affected by 13% ( $R^2=0,13$ ). Organizational justice/ employee relations and revenge and forgiveness behavior according to the SEM path diagram and regression values obtained, organizational justice/employee relationship status affected forgiveness behavior positively by 16% ( $R^2=0,16$ ), while revenge behavior negatively affected 25% ( $R^2=0,25$ ). Both models designed according to the findings are confirmed. Accordingly, it was concluded that nurses'



perception of organizational justice had a negative effect on revenge and a positive effect on forgiveness.

**Key Words:** Forgiveness; Health Institutions; Nurses; Organizational Justice; Revenge



## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Örgüt ya da organizasyon, kelime anlamı olarak ortak bir amaca ulaşmak için bilinçli olarak yapılandırılmış bir sosyal grup olarak tanımlanmaktadır (Güney 1998). Örgüt hayatı, bireylerin günlük hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri ortamdır. Örgüt içerisinde bireyler örgüt tarafından kendilerine verilen görevleri yerine getirerek, örgütün amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Çalışanlar örgütün hedeflerine yönelik görevlerini yerine getirirken aynı zamanda örgütten kendi beklentilerinin de yerine getirilmesini umarlar (Şahin 2017). Giderek artan rekabet, sürekli gelişen teknoloji ve iletişim örgütleri farklı şekillerde etkilemektedir. Bu örgüt ortamlarında çalışan bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları, güvenleri, yaptıkları işten sağladıkları tatmin, örgüt ikliminin durumu, affetme ve intikam düzeyleri, adalet algıları, örgüt içinde bireylerin birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkileri gibi birçok faktör örgütün başarısını belirlemektedir.

Örgütün başarısını belirleyen bu faktörler sağlık kuruluşları için de geçerlidir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), "Müşahede teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olarak gruplandırılabilir sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşları" hastane olarak tanımlamıştır. Hastaneler, karmaşık yapıda açık-dinamik sistemler olmaları, matriks yapıda olmaları, günde 24 saat hizmet vermeleri ve çalışanlarının önemli bir bölümünü kadınların oluşturması gibi özelliklere sahip örgüt yapıları sebebiyle diğer hizmet işletmelerinden ayrılmaktadırlar (Ağırdan 2016).

Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun sağlık hizmetlerini, "İnsan sağlığına zarar veren çeşitli faktörlerin yok edilmesi ve toplumun korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedeni ve ruhi kabiliyet ve melekeleri azalmış olanların işe alıştırılması (rehabilitasyon) için yapılan tıbbi faaliyetler" şeklinde tanımlamaktadır (T.C. Resmi Gazete, 12 Ocak 1961, Sayı: 224). Sağlık sektörü hizmet sunduğu kitle bakımından diğer sektörlerden farklı bir yere ve öneme sahiptir. Hastaneler, çalışma saatlerinin fazla olduğu, stresin yoğun yaşandığı, farklı eğitim düzeylerinde birçok uzmanlaşmanın bulunduğu, aşırı iş bölümünün olduğu emek yoğun işletmelerdir.

Sağlık kuruluşlarının temel amacı, topluma kaliteli ve doğru sağlık hizmeti vermektir. Sağlık sektörü insan sağlığı üzerine odaklıdır. Dolayısıyla sağlık hizmeti acil, ertelenemez ve stoklanamaz olduğundan sağlık çalışanları hızlı ve ani karar vermek zorundadır. Sağlık sektörü çalışanlarının kurumlarındaki olması muhtemel ya da oluşan sorunların farkında olunması ve bu sorunların çözümünün öncelikli olması önem taşımaktadır. Sağlık çalışanları stres yoğun, nöbet usulü yüksek performans ve devamlılık gerektiren bir ortamda çalışmalarından dolayı olumsuz durum ve tutumlar ortaya çıkabilmektedir (Akyüz ve Yurduseven 2016). Dolayısıyla çalışanların örgütlerine yönelik gelecek kaygılarının olması, yönetime şüpheyle yaklaşmalarıyla sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin etkilenmesi de kaçınılmaz olmaktadır (Akbolat ve ark. 2014).

Sağlık çalışanlarının hem kendi aralarındaki hem de yönetimle olan iletişimi oldukça önem taşımaktadır. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının yönetim tarafından fikirlerinin alınarak onlara değer verilmesi, desteklenmesi örgütlerine karşı güveni ve sadakati artırmaktadır. Sağlık çalışanlarının çalışma saatlerinin uzunluğu, hastanın genel durumuna göre değişen moral, ücret dağılımlarının adil olmaması gibi durumları yaşamalarıyla örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirebilmektedir. Çalıştığı örgüte karşı olumsuz düşünce ve davranış geliştiren çalışan, düşük performans, düşük iş tatmini, düşük bağlılık, düşük adalet algısı, bunun sonucunda ise intikam gibi olumsuz birçok durumla karşılaşacaktır. Tüm bu yaşanan durumlar hastaya verilen hizmetin kalitesini düşürerek davranışların sonuçları direkt olarak hastaya yansımaktadır (Akman 2013).

Örgüt içerisinde çalışanlar örgütlerinden belli bir beklenti içinde olmaktadır. Bu beklentilerin yanında iletişimde buldukları çalışanların çatışma yaşamaları, birbirlerinin hakkını yemeleri, adil olmayan durumların meydana gelmesi kaçınılmaz bir durumdur. Adil olmayan durumlar, çalışanlar arasında olabileceği gibi, çalışan ve amir ile çalışanla örgüt arasında da olmaktadır. Bireyler günlük yaşamda örgütteki görevlerini yerine getirirken örgütlerinde olumsuz durumlar da yaşanmaktadır. Adaletsizlik algısının yaşanması durumu da, bu olumsuz durumlardan birisidir. Adaletsizlik algısı tek başına olumsuz bir durum olmasıyla beraber, intikam gibi olumsuz davranışların da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Adaletsizlik algısı yaşayan bireyler intikam gibi olumsuz duruma

yönelebilecekleri gibi affetme gibi olumlu bir davranış da sergileyebilmektedirler. Olumsuz tutumlar örgütün günlük işleyişini bozarak huzursuzluğa neden olmakta ve hem örgütün hem de bireyin verimliliğini azaltmaktadır (Şahin 2017). İntikam, eskiden beri süregelen sadece çalışma ortamında değil kişiler arası ilişkilerde de yoğunlukla görülen hatta edebiyatta ve sanatta birçok esere konu olmuş bir davranıştır. İntikam örgütte aykırı davranışlar, dedikodular, hırsızlık, sabotaj, amaç ve üretim karşıtı davranışlar gibi kötü davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Hasta odaklı olan sağlık kurumlarında çalışanların intikam duyguları geliştirmeleri örgüt için büyük tehdit oluşturmaktadır (Kaya ve Parlak 2018).

Hemşirelerin nöbet usulü çalışmaları ve hastaya diğer sağlık ekibi üyelerinden daha yakın konumda bulunması hemşireye bazı ek sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklarını yerine getirirken hemşirelerden iletişim becerilerini devreye sokması beklenmektedir. Hemşire hastasının bütüncül bir değerlendirmesini yapmak, gereksinimlerini saptamak, hastanın tanısında hekime yardımcı olabilecek bilgileri toplamak, tanı ve tedavide çok gerekli olan hasta işbirliğini sağlamak için öncelikle hastasını iyi anlamak ve kendisini hastasına iyi anlatmak durumunda olmaktadır (Uyer 2000). Hasta ve hasta yakınlarıyla sürekli etkileşimde olan hemşirelerde empati duygusuyla beraber merhamet yorgunluğu gelişebilmektedir (Gök 2015). Merhamet yorgunluğu, travma ya da stresli olay deneyimleyen bireylerle çalışmanın doğal bir sonucudur. Merhamet yorgunluğu yaşayan hemşireler hastanın bakımı sırasında isteksiz, sinirli, duygusal anlamda bunalmış ve hastalara karşı duyarsız olabilmektedirler (Şirin ve Yurttaş 2015). Olumsuz duygular hemşireler de olumsuz düşünce ve davranışlara neden olabilmektedir.

Sağlık kurumunda intikam niyeti gelişen çalışanın bu olumsuz duygularla görevini yapması çalışan ve hasta güvenliğini tehdit eden bir durumdur. Affetme ise olumlu davranış olması nedeniyle huzurlu bir örgüt iklimi oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı çalışanların intikam niyetini geliştirmelerini önleme amaçlı örgütte bir takım düzenlemelerin yapılması yararlı olmaktadır. Bu çalışmada sağlık kurumlarında önemli bir rol oynayan hemşirelerin örgütsel adalet algılarının affetme ve intikam niyetleri üzerindeki etkisi incelenerek modeller oluşturulmuş ve bu modeller doğrultusunda ise sağlık kurumları açısından öneriler sunulmuştur.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Örgütsel Adalet

#### 2.1.1. Adalet Kavramının Etimolojisi

İlk çağlardan bugüne kadar açıklanmaya çalışılan adalet kavramı ilk yazılı kanun olan Hammurabi kanunlarında yer bulmaktadır. Adalet kavramının kökünü oluşturan ‘’adl’’ sözcüğü Arapça bir kelime olup (Çakır 2006), İngilizcedeki ‘’justice’’ kavramına karşılık gelmektedir. İngilizcedeki justice kelimesindeki ‘’just’’ kökü ise, adil ve adaletli anlamlarına gelmekle beraber, bir sistemin düzenli işlemesi için gerekli olanın yapılması anlamındadır (İçerli 2010).

Adalet; hak ve hukuka uyma, hakkı gözetme ve doğruluk olarak ifade edilir. İlkesi eşitlik olan adalet kavramı, objektif olmak, her şartta hukuk kurallarına sadık kalmak, inanç ve ilkelerini şartlara göre değiştirebilmek ve bunları yaparken, bireylerin yanlışlarından yarar sağlamamaktır (Özkalp ve Kirel 2016). Bu bağlamda adalet, bireylerin haklarını dikkate almak ve her bireyin hak ettiği ödül ve ceza ile karşılaşmasıdır (Abbasoğlu 2015). Adalet kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından ‘’Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe’’ ve ‘’hak ve hukuka uygunluk hakkı gözetme, doğruluk’’ olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr> 25.02.2019). Başka bir tanımıyla adalet, insan davranışlarının etik değerlere uygunluğunu, nesnel bir şekilde ele alan mutlak bir düşüncedir (Akman 2017).

Adalet olgusu özellikle de Aristoteles, Platon, Socrates, Nozick ve Rawls gibi filozofların ilgisini çekmiştir (Colquitt ve ark. 2001). Rawls, adaletin dağıtımıyla ilgilenirken, Nozick daha çok dağıtımın süreci ile ilgilenmiştir (Çökük 2013). Platon, adaletin sağlanabilmesi adına tüm bireylerin aynı şeyi eşit şekilde alması manasına gelen mutlak eşitlik düşüncesine katılmıştır (Şenturan 2014). Aristoteles, dağıtıcı ve denkleştirici olmak üzere iki türlü adaletten bahseder. Dağıtıcı adalet, hakkın ve onurun bireysel çabaya göre dağıtılması anlamına gelir (Topakkaya 2009). Denkleştirici adalet ise karşılıklı alışveriş durumunda alınan ve verilenin daha düşük ya da daha yüksek olmaması yani eşit olması anlamına gelmektedir (Şenturan 2014).

### 2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı örgütlerde büyük önem arz etmektedir. Adalet kavramının öneminden dolayı örgütlerde adaletin işlevini açıklamak ve belirtmek için “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İnsanların toplu yaşama geçmeleriyle beraber bilim adamları “sosyal adalet” kavramı ile ilgilenmişlerdir. Özellikle Aristoteles, Nozick ve Rawls gibi filozoflar bu konu ile ilgili çalışmışlardır. Sosyal adalet ile ilgili ilk çalışmalarda, bireylerin birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği ve sahip oldukları kaynakların bireyler arasında nasıl dağıtılması gerektiği anlatılmıştır.

Sosyal adalet kavramı daha sonraları örgütlerde uygulanarak, kaynakların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesiyle ilgili yöntemler ve kişiler arası ilişkileri organize eden sosyal norm ve kurallarla alakalı olarak “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Ergun Özler 2015). Adalet algısı, bireylerin çalışma ortamlarında güven duygusu içerisinde çalışmalarını sağlayan temel faktörlerden birisidir. Araştırmalar, çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarının fazla olduğu ortamlarda iş tatminlerinin arttığını ve örgütün amaçlarına yönelik kuvvetli bir bağlılık duygusu oluştuğunu vurgulamaktadır (Tutar 2016). Bundan dolayı örgütsel adalet çalışan bağlılığında etkili olan en önemli etkenlerden bir tanesidir.

Örgütlerde adaletin kavramsallaştırılması Homens, Adams ve Walster, Berscheid ve Walster gibi örgütsel araştırmacıların kavramın üzerine yoğunlaşmasıyla, 1960'larda ve 1970'lerde özellikle eşitlik teorisinden türetilen kazancın ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtımına ilişkin önermelere önem verilmiştir (Greenberg 1987). Kavramsal anlamda örgütsel adaletin temeli Adams'ın 1965 yılında geliştirmiş olduğu “Eşitlik Teorisi”ne dayanmaktadır (Eren 2012). Bu teori, bireyin işteki performansının ve işinden tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamla alakalı bir şekilde algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlı olduğunu savunur. Teoriye göre bireyler çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımlarının (ücret, ödül vb.) çalışmaları sırasındaki kendi yatırımlarına ya da uğraşlarına (emek, zaman v.b.) oranı ve kendisi ile aynı durumda olan çalışma arkadaşlarının kazanç ve yatırım oranlarını mukayese ederek örgüt içinde kendilerine hakkaniyetli davranılıp davranılmadığına karar verirler (Greenberg 1990; Çökük 2013). Bireyin örgüt içindeki başarısı sonucu ulaştıkları çıkarlar veya ödüller örgütteki diğer çalışanların başarıları sonucu ulaştıkları çıkarlar ve ödüllerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda başarı ile

çıkar oranı diğerlerinin başarı ile çıkar oranıyla düşük veya yüksek olmamalıdır. Bu oranın düşük çıkması bireyin diğerlerinden daha yüksek oranda mükâfatlandırıldığı düşüncesine neden olmakta ve bu durumda da birey kendini suçlu hissetmektedir. Oranın yüksek çıkması ise bireyin diğerlerinden daha az mükâfatlandırıldığı düşündürerek sinirlenmesine sebebiyet vermektedir. Çünkü bu durumda olması gereken, Adams'ında belirttiği gibi beklenen eşitliğin sağlanmasıdır (Eren 2012; Özkalp ve Kırel 2016).

Greenberg (1987)'e göre örgütsel adalet kavramı, örgüt çalışanlarının örgüt içindeki süreç ve çıktının ne kadar adil olarak algılanıp, değerlendirilmesiyle alakalı bir kavramdır. Folger ve Cropanzano ise örgütsel adalet kavramını, örgütteki bireylerin kendilerine yanlış davranılıp davranılmadığını düşünmelerine neden olan çalışma şartları olarak tanımlamışlardır (Parker ve Kohlmeyer 2005). Bazı araştırmacılar, örgütsel adaletin, bireylerin örgütteki iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan iletişimlerinin, düşünce ve algılarını şekillendiren sosyal bir olgu olduğunu öne sürmüşlerdir (Beugre ve Baron 2001). Cropanzano ve ark. (2007), örgütsel adalet kavramını, yönetsel durumların etik ve ahlaki tarafına yönelik olan kişisel değerlendirme olarak ele almışlardır.

Örgütsel adalet kavramı, örgüt üyelerinin çalışma ortamında kendilerine hakkaniyetli davranılıp davranılmadığı üzerine oluşan algılarını ve bu algıların örgüt içindeki davranışlarını ne derecede ve nasıl etkilediğini ortaya koyan bir kavramdır (San 2017). Örgüt içinde çalışanlar, katkı ve kazanım oranlarının adil olup olmadığına bakarlar ve bu katkı ve kazanım oranları arasında fark gördüklerinde, bu farkı veya eşitsizliği gidermeye yönelik bir takım davranışlar gösterebilirler. Bu durumda çalışanların motivasyon ve örgüte olan bağlılıklarının düşmesine neden olabilir (Akman 2017).

### **2.1.3. Örgütsel Adalet Teorileri**

Greenberg (1987), yaptığı çalışmada örgütsel adalet teorilerini, reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyuta göre sınıflandıran bir taksonomi ortaya koymuştur. Ortaya konulan bu dört kategorinin her birinde çeşitli teoriler tanımlanmıştır. Taksonominin imgeleri, teorik ilişkilerin

açıklığa kavuşturulması, araştırma eğilimlerinin izlenmesi ve ihtiyaç duyulan araştırma alanlarının belirlenmesi açısından tartışılmıştır.

### **2.1.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri**

Reaktif değişim, organizasyonda fiilen karşılaşılan olaylara uyum sağlayabilmek amacıyla yapılan değişimdir (Yılmaz 2015). Reaktif adalet, bireylerin örgütlerinde çıktı ve ödüllerin adaletsiz dağılımı söz konusu olduğunda gösterdikleri tepkilere yoğunlaşmaktadır. Bireylerin adaletsizlik durumu ile karşılaştıklarında olumsuz tepki vermelerine yönelik olan reaktif-içerik teorileri; Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorilerini içermektedir (İçerli 2010; Akman 2017).

Homans'ın teorisine göre, adalet dağıtımda eşitlik ile değil, dağıtımda denklik ile sağlanabilir. Dağıtımda denklik ise kazanç, yatırım, karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebilir (İçerli 2010). Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisine göre birey yaptığı yatırım oranında kaynaklardan pay almalı ve bu kaynaklar yaptığı yatırım oranında değere sahip olmalıdır. Dağıtım adaleti teorisine göre, örgütsel adalet algısı bireyin hak ettiğini düşündüğü kazanımların örgütünden temin edebileceğine dair düşüncesiyle oluşur (Akman 2017).

Dağıtım adaletinin temeli Jay Adams'ın Eşitlik Teorisi ile atılmıştır. Teoriye göre çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, çalışanların takdir edilmeleri, ödüllendirilmeleriyle mümkündür (Özkalp ve Kırel 2016). Adams algılanan adaleti "eşitlik denklemi" ile açıklamıştır. Denklemde 'kişi' ve 'diğer kişi' olmak üzere iki taraf vardır. Kullanılan oran ise kazanım/katkı oranıdır. Adams'a göre denklemdeki eşitsizlik adaletsizliği işaret etmektedir. Bu sonuç avantajlı konumdaki bireyin kendisini suçlu hissetmesine neden olurken diğer bireyin de avantajlı konumdaki bireye öfkelenmesine neden olmaktadır. Teori, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiğine inanan bireyin iş verimliliğinin düşeceğine, fakat bu adaletsizlikler ortadan kaldırılırsa bireyin tekrar motive olacağını öne sürmektedir (Çökük 2013; San 2017).

Walster ve arkadaşlarının geliştirdiği Eşitlik Teorisi dört temel görüş içermektedir. Bunlardan ilki çalışanların, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye



çalışacakları ile ilgilidir. İkinci görüşte gruplar kendi üyeleriyle kazanımlarını adil olacak şekilde paylaşarak ortak kazanımı maksimize etmeye çalışmakta ve birbirine eşit davrananlar ödüllendirilmekte, davranmayanlar cezalandırılmaktadır. Üçüncü görüş, çalışanların ilişkileri eşitlikten uzaklaştıkça, stresli olmakta ve son olarak kendisini eşit ilişkiden uzak hisseden çalışanlar, eşitliği tekrar sağlamakta, kendilerini strese sokan bu durumu elimine etmeye çalışmaktadırlar (İçerli 2010).

Reaktif-içerik teorilerinden birisi de Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisidir. Bu teoriye göre bireyler, kazanımları ile hak ettiklerini düşündükleri kazanımlar arasında bir orantısızlık algıladıklarında mağdur hissedebilirler (Beugre ve Baron 2001). Teoriye göre örgüt içinde çalışan bireyler çeşitli kademelerde çalışan diğer bireylerin kazanımları ile kendi kazanımlarını karşılaştırırlar. Eşitlik teorisinde çalışan bireyler kendilerini aynı düzeydeki çalışan bireylerle karşılaştırırken, göreceli mahrumiyet teorisinde çalışan bireyler kendilerini üst kademedeki çalışanlarla karşılaştırırlar. Bu durumda özellikle alt kademedeki çalışan bireyler için yoksulluk hissi oluşmasına neden olur (Yürür 2008; Çökük 2013).

### **2.1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri**

Proaktif-içerik teorileri, çalışan bireylerin adil dağıtım kazanımlarını elde etmek için kendi uğraşlarını konu alır. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi, proaktif-içerik teorileri içinde yer alır. Bazı çalışmalar, eşitlik kurallarının bazı durumlarda ihlal edilerek, kazanımların adil paylaşım ilkesine veya çalışan bireylerin ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını göstermektedir. Bu tür ihlallerin bazı durumlarda adaletli olabileceğini kabul ederek Leventhal, Adalet Yargı Modelini geliştirmiştir. Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararlarının verilebilmesi için, yaşadıkları bazı durumlara istinaden farklı dağıtım normları uygulayabilmektedir. Mesela, kişiler arası sosyal uyumu sağlamanın önemli olduğu zamanlarda kazanımlar, paylaşım ilkesine göre yürütülür (Yürür 2008).

Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisine göre çalışan bireylerin örgütteki en büyük endişeleri adaletin sağlanamamasıdır. Greenberg, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramının enstrümantal; Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramını ise ahlakçı olarak değerlendirmiştir. Lerner dağıtım uygulamalarını açıklamak amacıyla türlü adalet

prensipleri değerlendirerek bunlardan ortaya çıkan dört ilkeyi açıklamıştır. Rekabet ilkesine göre dağıtım, çalışan bireylerin iş performansına bağlıdır; eşitlik ilkesi, dağıtımın nicel anlamda eşitlik sağlanmasıyla alakalıdır; eşit paylaşım ilkesi, dağıtımların çalışan bireylerin yaptıkları katkılara göre dağıtılmasıyla alakalıdır; Marksist adalet ilkesi ise bu dağıtımların çalışan bireylerin ihtiyacına göre yapılmasıyla alakalıdır (Greenberg 1987).

### **2.1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri**

Karar alma aşamasındaki sürecin adilliğine dayanan süreç teorileri, kazanımların dağıtımının adil olmasıyla alakalı olan içerik teorilerinden çok farklı görünmüyor gibi olsa da, süreç teorileri farklı bir durum göstermektedir (Greenberg 1987). Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi'nde, çatışma durumunda iki birey ve bir de bu çatışmaya müdahalede bulunan üçüncü bir birey bulunmaktadır. Bu atışmanın çözümüne yönelik süreç iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, kanıtların sunulduğu süreç aşaması ve çatışmayı zmek için kanıtların kullanıldığı karar aşamasından oluşmaktadır. atışmanın ortadan kaldırılmasını sağlayacak kanıtların seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak tanımlanmaktadır. zmn belirlenmesi olan karar aşamasının kontrol gücü ise karar kontrolü olarak adlandırılmıştır (İçerli 2010). Uygulanan prosedürler, çatışan bireylerin her aşamada sahip oldukları kontrol düzeylerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Teori, çatışan bireylere süreç kontrolünü sağlayan uygulamaların, süreç kontrolü sağlamayan uygulamalara göre iki tarafı da tatmin ettiğini ne sürmektedir. Bu uygulamaların sonucunda elde edilen kararların daha hakkaniyetli algılandığı ve iki tarafın da sonucu daha kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir (kk 2013).

### **2.1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri**

Reaktif-süreç teorileri kişilerarası oluşan anlaşmazlıkları gidermeye yönelik metotları açıklarken, proaktif-süreç teorileri ise dağıtım metotlarıyla alakalıdır. Bu teoriler, adaletin sağlanabilmesi amacıyla hangi prosedürlerin kullanılacağı ile alakalıdır (Greenberg 1987). Bu kategorideki, yaygın teorik görüş Leventhal, Karuza ve Fry'in Dağıtım Tercih Teorisidir. Dağıtım Tercih Teorisi, Leventhal'in adalet yargı teorisinin geliştirilmiş hali olarak görülmektedir (San 2017).

Dağıtım Tercihi Teorisine göre, dağıtımı yapanların bu durumun hakkaniyetli bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlayan dağıtım yöntemlerini kullanma oranları daha yüksektir. Buna göre, bireylere haklarında karar verecek bireyi seçme olanağı tanıyan, tutarlı normlara dayanan, tam ve doğru bilgileri baz alan, karar alma gücünü belirleyen, bireyleri peşin hükümlerden koruyan, bireylere bilgi edinme hakkını sağlayan, metotlarda değişiklik yapılmasına imkan sağlayan ve daha önce kabul edilen etik normlara uygun metotlar kullanılmalıdır. Uygulamalardaki hakkaniyet, yukarıda sıralanan bu ölçütler göz önüne alınarak belirlenmelidir (Greenberg 1990). Daha önce bahsedilen reaktif ve proaktif-süreç teorileri adı altında anlatılan teoriler, örgüt içindeki karar vermede kullanılan uygulamalara, çalışan bireylerin verdikleri tepkiler ve bu uygulamalarda adaleti sağlamaya yönelik çabaların konu alınması amacıyla prosedürel adaleti tanımlayıcı teoriler olarak tanımlanabilir (Çökük 2013).

#### **2.1.4. Örgütsel Adaletin Türleri**

Örgütsel adalet kavramının alan yazını incelendiğinde, araştırmacıların çoğunun bu kavramı kaç boyutta ele alacakları konusunda fikir ayrılıkları yaşadıkları görülmektedir (Özmen ve ark. 2007). Bazı araştırmacılar örgütsel adalet kavramını; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta değerlendirmişlerdir. Fakat başka araştırmacılar da etkileşimsel adaletin bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedürel adaletin sosyal bileşeni olarak değerlendirdiklerini söylemişlerdir. Bu görüşe göre, örgütsel adalet kavramı dağıtımsal ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Çökük 2013).

Donovan ve ark. (1998), göre ise örgütsel adalet kavramı, örgüt içindeki ilişkiler baz alınarak; amirlerle ilişkiler boyutu ve çalışan bireyler arası ilişkiler boyutu olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir.

##### **2.1.4.1. Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet**

###### **2.1.4.1.1. Dağıtımsal Adalet**

Dağıtımsal adalet, örgütsel anlamda elde edilen kaynakların dağıtımında yöneticilerin ne kadar dürüst ve adil olduklarıyla alakalıdır. Bu anlamda maaş artışları, bireyin başarısıyla orantılı olarak kendisine verilen terfi, statü, takdir gibi

hususlarla beraber, bireyin başarısızlığı durumunda yapılan maaşın azaltılması, prim verilmemesi ya da az verilmesi ve bunun gibi cezalardan bahsedilebilir (Eren 2012). Dağıtım sal adalet sosyal ve örgütsel anlamda değerlendirildiğinde, görev, mal, hizmet, fırsat, ceza, ödül, statü, maaş, terfi gibi her çeşit kazanımın bireyler arasındaki paylaşım ıyı konu edinen bir kavram olarak ifade edilmektedir (Görgülüer 2013).

Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında dağıtım sal adalet, örgüt içindeki bir bireyin kazanımlarının ve katkılarının, diğer bireylerin kazanım ve katkılarının karşılaştırılması sürecinin düzgün bir şekilde yürütülmesi şeklinde açıklamıştır (Bernerth ve ark. 2007). Homans dağıtım sal adaleti, bireylerin çalışmaları karşılığında elde ettikleri kazanımların doğruluğ uyla alakalı eşitlik teorisine dayanan bir kavram olarak belirtmektedir (Burton ve ark. 2008). Foley ve ark. (2002), dağıtım sal adaletin, aynı ahlaki davranışı sergileyen çalışana aynı davranılması, farklı ahlaki davranış sergileyen çalışana da farklılığı doğrultusunda farklı davranılması gerektiğini belirterek tanımlamıştır. Cohen (1987) ise, dağıtım sal adaleti önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak örgüt çalışanlarına kaynakların eşit bir şekilde paylaşım ı olarak tanımlamıştır.

Dağıtım adaletinin göstergesi çalışan bireyin bilgisini ve kabiliyetini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmasıyla orantılı olacak biçimde, yöneticinin uygulayacağı buna denk olacak yani verilen işe göre ücret, iş koşullarında iyileştirme, kazanımların adil dağıtım ı unsurlarıdır. Çalışan bireylerin, kazanımların adil dağıtılmadığını algılamalarının üç sebebi vardır. Bunlar; bireylerin kazanımların dağıtım ıyla alakalı sonuçları, bu sonuçlarla alakalı olan süreçleri ve kararın sonucundan yükümlü olan yöneticilerin takip ettikleri uygulamanın adaletsiz olarak değerlendirilmesi olarak sıralanabilir (Yıldırım 2007).

Örgütsel bağlamda dağıtım adaletinin çalışan bireylerin dağıtım sonucuna dair analizleri moral ve etik boyutunu da içermektedir. Bu bağlamda bakıldığında benzer bir işin karşılığ ı olarak farklı maddi menfaatlerin elde edilmesi, çalışan bireylerin adalet algısında zarar verici etkilere sebebiyet verebilmektedir (Yeniçeri ve ark. 2009). Bu adalet türünde esas olan çalışan bireylerin yönetim tarafından dağıtım sal kaynaklardan hakkaniyetli bir şekilde pay aldığını hissetmesi olduğ undan, bireyler kendilerini diğer çalışan bireylerle karşılaştırdığında elde edilen

kazanımların adaletsiz olduklarını algıladıklarında kendilerine haksızlık edildiğini düşünürler (Özdevecioğlu 2003).

Adams'a göre örgüt içinde eşitsizlik hisseden çalışan bireyler, bu eşitsizlik durumunu kendi yararlarına değiştirmek amacıyla altı farklı yola başvururlar. Bunlardan ilki bireyin örgüte olan yatırım ve katkısının oranını değiştirmeye çalışmak, ikincisi bilişsel anlamada katkı ve kazanımları değişmesine neden olacak biçimde davranmak, üçüncüsü kazanımlara dair algıları saptırmak, dördüncüsü çalışan diğer bireylerin kazanım ve yatırımlarını bozmak, beşincisi eşitsizlik algıladığı bu ortamdan kendisini uzaklaştırmak, altıncısı kendisini karşılaştığı standardı, bireyi veya grubu değiştirmektir (İşcan ve Naktiyok 2004).

Dağıtım adaleti uygulamalarını Lerner dört ilkeye dayanarak sınıflandırmıştır. Bunlardan ilki olan rekabet ilkesi, dağıtımın çalışan bireylerin iş performansına göre uygulanmasını sağlamaktır. İkinci ilke olan eşitlik ilkesi, dağıtımın her türlü şartlar altında eşit şekilde olmasıdır. Eşit temelli paylaşım ilkesi, üçüncü ilkedir ve dağıtımın göreceli katkıya dayalı yapılmasıdır. Marksist adalet ilkesi olan dördüncü ve son ilke ise bireylerin ihtiyaçlarını kıstas olarak dağıtımın sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır (Özen 2003).

Leventhal'in Adalet Yargı Modeli de dağıtımsal adalet kapsamında incelenen modellerden biridir. Adams'ın modelinin aksine bu modelde, bireylerin kazanımlarının hakkaniyet kuralına göre değerlendirilmediği, farklı koşullar olduğunda farklı dağıtım kuralları uygulandığı belirtilmektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır. Çalışanların sağladıkları katkı kadar kazanım sağlaması hakkaniyet kuralına girer. Eğer kazanımlar belirlenirken bireylerin sağladıkları katkılara bakmadan herkese aynı kazanım sağlanıyorsa eşitlik kuralı uygulanıyor demektir. Eğer hem eşitliğe hem de bireylerin sağladıkları katkılara bakılmadan, kişilere ihtiyaçları doğrultusunda ihtiyacı fazla olana fazla kazanım olacak şekilde bir dağıtım yapılıyorsa ihtiyaç kuralının uygulandığı görülmektedir (San 2017).

Kazanımların dağıtımının adilliği ile ilgili olan dağıtım adaletiyle ilgili özellikle son zamanlarda yapılan çalışmalarda, çalışan bireylerin tavırlarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır (Çökük 2013). Greenberg (1990)'in

aktardığına göre Walster ve arkadaşları; maaş artışı, statü, terfi vb. gibi birçok örgütsel kazanımın algılanan adalet ve bu adalet algılamasının işin kalitesi ve miktarı gibi örgütsel anlamda önemli olan birçok faktörle alakalı olduğunu vurgulamışlardır. Örgütün kazanımlarına odaklanılmasına veya kavranmasına bağlı olarak, dağıtım adaletinin davranışsal ve duygusal tepkilerin ortaya çıkmasıyla alakalı olduğu saptanmıştır (Görgüluer 2013).

#### **2.1.4.1.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet**

Verilen bir kararın sonuçlarını yargılarken çalışanlar bu sonuçlara yol açan süreci veya prosedürü de göz önüne alırlar. Prosedürel adalet, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi faktörlerin belirlenmesi ve ölçümünün yapılmasında kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların ne kadar adil olduğu ile alakalıdır (Özkalp ve Kırel 2016). Prosedürel adalet, adalet sonuçlarını tanımlamakta kullanılan prosedür ve araçların tümünün algılanan adalete verilen addır. Bu algılama sürecinde, birey kendisiyle veya örgütün işleyişiyle alakalı olarak alınan kararları değerlendirmektedir (Erdoğan ve ark. 2001).

Prosedürel adalet kavramında bireylerin ne algıladığı üzerinde durulmuştur. Kuralların ve prosedürlerin bir örgütte var olması, bu kural ve prosedürlerin tüm çalışanlar tarafından biliniyor olması, kural ve prosedürler ile ilgili konuyu tam anlamıyla kapsayan bir tanımlama olmamaktadır. Prosedürel adalette sadece kural ve prosedürler değil, karar alma mekanizmaları da göz önüne alınmalıdır. Prosedürel adalet, kural ve prosedürlerin yapısal özellikleri ve karar vericilerin bu kural ve prosedürleri uygulama şekli olarak iki farklı biçimde ele alınmaktadır. Bunlar prosedürel adaletin kural ve prosedürlerini yapısal anlamda ele alan kural adaleti ve karar verme aşamasında kullanılan bu kural ve prosedürlerin uygulanış şeklini ele alan sistem adaletidir (Berber 2008).

Kural adaleti, kuralların yapısal olarak adil bir düzene hükmetmesi durumunda ortaya çıkan adalet türüdür. Birey, kurumda oluşturulmuş kural ve prosedürleri adil olarak algıladığında, kurumda kural adaleti olduğuna dair bir algı gelişecektir. Bireyler, eğer kural ve prosedürlerin oluşumunda katkıda bulduklarını düşünürlerse daha yüksek bir kural adaleti algısı oluşacaktır (Erdoğan ve ark. 2001).

Sistem adaleti ise, kural ve prosedürlerin yapısından çok, bireyin psikolojik ve karakteristik özellikleri ve algılamalarını esas alan bir adalet çeşididir. Sistem adaleti ile ilgili en çok bilinen modelleme, Leventhal'ın adalet algısı modellemesidir. Leventhal'ın modellemesine göre örgüt içindeki algılanan adaleti etkileyen faktörler; tutarlılık kuralı, önyargılı olmama kuralı, doğruluk kuralı, düzeltibilme kuralı, temsilcilik kuralları, etik kural olarak altı gruba ayırmıştır (Özdevecioğlu 2003).

Cropanzano ve Ambrose, dağıtım ve prosedürel adalet boyutlarının yapısal anlamada benzer olduklarını söylemişlerdir. Bu bağlamda değerlendirilirse, dağıtım ve prosedürel adalet kavramları ayrı olarak değil, birleşik yapılar olarak ele alınması uygun olabilir. Dağıtım adaleti ve prosedürel adalet arasındaki etkileşimin açıklanmasında iki model kullanılmaktadır. Bunlar Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modelidir. Kişisel Çıkar Modeli, araçsal bir model olarak değerlendirilirken, Grup Değeri Modeli ise ilişkisel bir model olarak değerlendirilmektedir (İçerli 2010).

Kişisel Çıkar Modeline göre; bireyler kendi kazanımlarıyla alakadar olduklarından bu kazanımların belirlenmesine aracı olan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak isterler (Greenberg 1990). Kişisel Çıkar Modeline göre, bireyler kurdukları ilişkilerin, uzun dönemde kazanç sağlayacağına düşünüyorlarsa anında kısa dönemli kazanımlarından vazgeçebilmektedirler. Bireyler uzun dönemde sağlayacakları kazanımlarına dair beklentileri, prosedürel adaletle yönelik algılarıdır. Bu anlamda, bireylerin prosedürel adalet algıları yüksek olduğunda, çalışanlar istedikleri kazançları zamanla sağlayabileceklerini düşünürler (İçerli 2010).

Grup Değeri Modelinde örgüt, çalışanlarının yalnızca maddi beklentilerini değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik beklentileri de göz önünde bulundurmaktadır (İçerli 2010). Bu modelde bireyler; çalışma gruplarıyla, amirleriyle ve örgütle uzun dönemli ilişkilere odaklanmaktadır. Bireyler, amirler tarafından uygulanan tarafsız karar alma yöntemlerinin kullanılmasını, kendilerine saygı gösterilmesini, düşüncelerine değer verilmesini ve hak ettikleri şekilde davranılmasını beklemektedirler (Greenberg 1990).

Kişisel çıkar modelinde maddi kazançlar, grup değeri modelinde ise sosyal ve psikolojik kazançlar ön plandadır. Kişisel çıkar modelinde, prosedürel adalet algısı yüksek olduğunda maddi kazançların önemi azalırken; aksine grup değeri modelinde

prosedürel adalet algısı düşük olduğunda, maddi kazançlar daha fazla önemli hale gelmektedir (İçerli 2010).

#### **2.1.4.1.3. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşimsel adalet kavramı ilk olarak, Bies ve Moag tarafından adaletin üçüncü ve farklı bir boyutu olarak ele alınmıştır. Bies ve Moag etkileşimsel adaleti, örgütsel kararların ve prosedürlerin uygulanması esnasında çalışan bireylerin karşılaştığı tutum ve davranışların niteliğini kapsayan bir kavram olarak tanımlamışlardır (Çelik 2012). Bies ve Shpiro ise etkileşimsel adaleti, örgütsel işlemler esnasında çalışanların karşılaştıkları davranışların niteliğini kapsayan bir kavram olarak tanımlamışlardır. Etkileşimsel adalet, bireylerarası iletişim ve çalışanların kararlarına katılımına yönelik adalettir. Çalışanların ilişkilerinin niteliğini belirten etkileşimsel adalet, prosedürel adaletin tamamlayıcı unsuru olarak kabul edilmektedir (Ergun Özler 2015). Başka bir deyişle, örgüt içinde alınan kararların çalışan bireylere söylenmesi ya da söylenme şekli, örgüt içindeki sosyal ilişkilerde alakalı adalet kavramıdır. Etkileşimsel adalet, daha çok iletişim aşamasındaki kaynak ve alıcı arasında oluşan nezaket, hakkaniyet ve saygı kavramlarıyla ilgili bir kavramdır (Cohen-Charash ve Spector 2001).

Greenberg'in 1993'te yaptığı araştırmada etkileşimsel adaletin kişilerarası etkileşimsel adalet ve bilgi adaleti olarak ikiye ayırmıştır. Etkileşimsel adaletin kişilerarası adalet boyutu astların üstlerine ve birbirlerine karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarının gerekliliğini vurgular (Ergun Özler 2015). Bireyler amirlerinden veya başkaları tarafından saygın ve onurlu bir şekilde muamele gördüğü taktirde kişilerarası adalet algılaması artmaktadır. Kişilerarası adalet, yöneticilerin ve otoritelerin saygı ve uygunluk kuralına uyduğu sürece gerçekleşebilir. Saygı kuralına göre, yöneticiler çalışanlara saygın ve samimi bir şekilde yaklaşmalı, uygunluk kuralına göre, otoriteler çalışanlarına karşı uygun olmayan ve saldırgan tavırlardan uzak durmalıdır (Özkalp ve Kirel 2016).

Bilgi verme adaleti, yönetimdekilerin örgütsel işlemlerde çalışanları zamanında bilgilendirmeleri, bu işlemler hakkında doğru bilgi vermeleri, sosyal ve özlük hakları konusunda bilgilendirmeleri, çalışanların çıkarlarını korumaları ve çalışanlarının bilgi edinme haklarına saygı duymaları olarak kullanılmaktadır (Ergun



Özler 2016). Bilgi adaleti sayesinde çalışanlar kendilerine örgüt içinde değer verildiğini düşünerek yapılan uygulamaları veya alınan kararları adil olarak görürler. Çünkü yöneticiler zaman ayırarak onlara bu açıklamayı yapmaktadırlar. Bu örgütsel adaletin grup değer açıklaması olarak bilinir. Böylece yapılan uygulamanın ardında yatan mantığı kavrayan çalışanlar, aydınlanacak ve uygulamayı adil olarak algılamaktadırlar (Özkalp ve Kırel 2016).

Örgüt kazanımlarının dağıtımının kontrolü bazen amirlerin dışında olabilir fakat çalışan birey, amirlerini adil olarak değerlendirirse prosedürel süreçlerle çok ilgili olmakta ve etkileşimsel adalet algısı yüksek olmaktadır. Bu yüzden etkileşimsel adalet, yöneticiye yönelik bir adalet algısı olarak da görülebilir. Kısacası etkileşimsel adalet, üstler ve astlar arasındaki ilişkinin adalet algısı ile ilgilidir (Çökük 2013).

#### **2.1.4.2. Amirlerle İlişkiler, Çalışanlarla İlişkiler**

Örgüt bağlamında iletişim, bir örgütün farklı departmanları ve çalışanları arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarından oluşmaktadır. İletişim, çalışan bireylerin birbiriyle olan bağlarını güçlendirerek, çalışanların sosyal bir grup olarak uyumlu çalışmalarını sağlayan ve örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturan bir durumdur. Aynı zamanda çalışanlar arasında paylaşılan değerler, çalışanlar arası ilişkileri etkileyen bir diğer önemli durumdur. Paylaşılan değerlerin artması, örgütlerin performanslarını ve çalışan bireylerin işlerinden sağladıkları tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir (Ayyıldız ve ark. 2006).

Örgütte çalışan bireyin maddi ve manevi gereksinimlerinin karşılanması ve örgüt ile alakalı amaçlarına yönelik uygun olanakların sağlanması, insan ilişkilerinde önemli bir yer arz etmektedir. İnsan ilişkilerinin olumlu bir şekilde yönetilmesindeki en önemli faktörlerden birisi de iletişimdir. Örgütün temel dayanaklarından birisi olan iletişimde bilgi akışının gerçekleşmesi, ancak çalışanların birbirleriyle ve amirleriyle iyi ilişkiler kurması ile sağlanabilir. Bunun yanı sıra, örgüt içindeki iletişimde bilgi akışının insan merkezli olarak yönlendirilmesi örgütün verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Sağsan 2002).

Messick ve ark. (1985) ile Mikula ve ark. (1990) yaptıkları çalışmalarla, örgütsel prosedürler ve politikaların dışındaki ilişkileri de içeren ve bu zamana kadar göz ardı edilen, çalışanların işyerlerindeki kişilerarası ilişkilerinin adalet algısı

üzerindeki etkisinin daha fazla araştırma konusuna ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuşlardır. Donovan ve ark. (1998)'na göre örgüt içi ilişkiler, örgüt içinde oluşan adalet algısında önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple örgütsel adaleti örgüt içi ilişkilere dayalı olarak ele almışlar, amirlerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler olmak üzere iki boyuta ayırarak, örgütsel adaletin örgüt içi ilişkileri etkilediğini öne sürmüşlerdir. Amirlerle ilişkiler genellikle örgütsel adaletin uygulanış biçimi ve çalışanlar tarafından bu durumun adil olarak algılanma biçimine odaklanırken; çalışanlar arası ilişkiler ise, örgütteki çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır.

#### **2.1.4.2.1. Amirlerle İlişkiler**

Bir örgütteki amirin özellikleri ve davranış şekli çalışanları etkileyerek amaca ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Amirin tutum ve davranışlarının görev odaklı ya da ilişki odaklı olması da, çalışanların tutumları üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, amir tüm değişkenleri dikkate alarak; kendisi, çalışanları ve örgütü için en etkin davranışa yönelmelidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009).

İlişki odaklı amirler, çalışanları ile kişiler arası kaliteli ilişkiler kurmaya odaklanmaktadır. Çalışan odaklı davranış, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Çalışana değer veren yönetici; çalışanlarının bireysel problemlerini çözmede yardımcı olmalı, onların önerilerini dikkate almalı, onlara eşit davranmalı ve desteklemeli; çalışanlarının karara katılmalarını sağlamalıdır. Görev odaklı davranışa yönelen amir ise, çalışanların rollerini tanımlar ve örgütler; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba sarf eder (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009).

Yönetimde adil olmak, etik olmakla özdeşleşmiştir. Adilane davranmak, yöneticilerin her durumda uygulamaları gereken bir davranıştır. Bu tutumun temel alındığı bir örgütte çalışanların davranışları da olumlu yönde etkilenmektedir. Bir örgütün hedefine ulaşmasında ve verimliliğinin artmasında çalışan bireylerin örgütsel adalet algıları fazlasıyla önemlidir (Gül ve İnce 2014).

Örgütsel adalet, amirlerin çalışanlarına gösterdiği saygı olarak da görülmektedir. Bu şekilde kurulan ilişkilerin bulunduğu örgütlerde de pek tabi güven

duygusunun oluşması kaçınılmazdır. Örgütsel adalet, örgütsel amaçlara ulaşmada amirler için büyük bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda bir çalışan, adil etkileşimler aracılığıyla örgütünün kendisine önem verdiği inancına sahip olabilmektedir. Sosyal değişim teorisi de bu ilişkiyi desteklemektedir. Çalışanlar örgüt içinde herhangi birinden veya amirlerinden olumlu bir muamele gördüklerinde motive olarak iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu tepkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Donovan ve ark. 1998).

#### **2.1.4.2.2. Çalışanlarla İlişkiler**

Çalışan ilişkilerinde, çalışan-amir ve çalışan-örgüt arasındaki iş tatmini, saygı, adalet ve güven ilişkileri dolayısıyla, bilgi paylaşımı örgütlerde önem arz etmektedir (Karavardar 2012). Örgüt içerisinde amirlere ve çalışma gruplarının yöneticilerine karşı duyulan güven kadar, çalışanların aynı ortamda çalıştıkları diğer çalışanlara da güven duymaları örgütün hedeflerine ulaşmasında oldukça etkilidir (Turunç ve Çelik 2012). Çalışanlar arası ilişki yönetimi, çalışanların görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan bir stratejidir. Bu ilişki yönetimi, çalışanlarla ilişkilerin iyi bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir süreçtir (Karavardar 2012). İyi bir amir, çalışan ilişkilerinin yönetiminde bireyler arası yardımlaşmayı da desteklemelidir. Kişilerarası sosyal ortamdaki ilişkileri sürdürmeyi sağlayan, kişilerarası faaliyetlerden birisi olarak sayılan bireyler arası yardımlaşma; örgütün performansını arttırarak (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009) ve çalışanlar arası ilişkinin olumlu yönde ilerlemesine olanak sağlamaktadır.

Çalışanların kişilerarası adil davranış algıları ile işe yönelik tutum ve davranışları, daha önce bahsedilen eşitlik teorisi ve sosyal değişim teorisi arasındaki ilişki ile açıklanmaktadır. Buna göre kişilerarası davranış algılarının, adalet algısı gibi örgütle alakalı tutumlarla ilişkili olduğu görülmektedir (Donovan ve ark. 1998). Örgüt içerisinde birbirleriyle iletişimde olan çalışanlar arasında birçok sebepten çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu sebepler arasında; değer yargıları, amaçlara ulaşma yolundaki farklılıklar, alguların farklılığı gösterilebilir. Bu çatışmalar net bir şekilde ortaya çıkabildiği gibi üstü kapalı olarak da kalabilmekte ve bu üstü kapalı kalan davranışlar karşı koymaya ve hatta sabotaja bile neden olmaktadır (Ayyıldız ve ark. 2006). Çalışanlar arası çatışmaya adaletsizlik algısı da neden olabilmektedir. Bu sebeple örgütsel adalet algısı arttırılmalıdır.

### **2.1.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Davranış Kavramları Arasındaki İlişkiler**

Çalışan tutum ve davranışlarına olan etkisinin fazla olması nedeniyle örgütsel adalet kavramı birçok sayıda araştırmaya konu olmuş ve yüksek adalet algısına sahip çalışanların olumlu tutum ve davranışlar gösterme eğiliminde olduğu görülmüştür (Yürür 2008). Örgütsel adaletin bazı örgütsel davranışları üzerindeki etkisinin anlaşılması ve yorumlanması önem arz etmektedir. Bundan dolayı çalışanların örgütsel adalet algısının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı, örgütsel güven, duygusal tükenmişlik, örgütsel sinizm gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara etkileri üzerinde durmakta fayda vardır.

#### **2.1.5.1. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

İş tatmini, bireylerin çalıştıkları örgütte beklenti ve isteklerinin yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel iş tatmini; çalışan bireylerin sorumluluğun kendilerinde olduğu, yaptıkları işe kendilerini motive etmelerini ifade eden bir kavramdır. Dışsal iş tatmini ise bireyden bağımsız olarak dışsal etkenleri içeren, örgütün çalışma şartları, terfiler, değer görme, kendini gerçekleştirme, primler, ücretler, motive edici unsurlar, yönetimin çalışanlarına karşı tutumu gibi faktörlerdir (Söyük 2007).

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu, çalışanların örgütün kazanımlarının dağıtımının adil algılaması olarak tanımlanmıştır. İş tatmininin de çalışan bireylerin çalıştıkları örgütten elde ettikleri kazançlar ile alakalı olduğu söylenmektedir (İçerli 2010). Bingöl (1997), bir çalışanın, örgüte kattığı katkıları oranında bir kazanç sağladığında tatmin olacağı ve ayrıca çalışanın tatmin olabilmesi için örgüte yaptığı katkıların dağıtımının adalet ilkesine göre yapıldığını algılamasına vurgu yapmaktadır. Örgüt çalışanları, katkıları doğrultusunda elde ettikleri kazanımlarının dağıtımının eşitliğine kanaat getirdiklerinde, örgütlerine olan güvenleri artarak, yaptıkları işten de tatmin olmaktadır. Tersine, kazanımların dağıtımının eşitlikten uzak olduğunu hissettiklerinde ise bireylerin iş tatmininde ve örgüte olan aidiyet duygularında bir azalma görülmektedir (Meriçöz 2015). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmalarda bu iki kavramı ilişkilendiren sonuçlara ulaşılmıştır. Çakar ve Yıldız (2009) ve Al-Zu'bi (2010)'nin yaptıkları çalışmalarda dağıtımsal adalet boyutunun bireylerin iş tatmini üzerinde pozitif

etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Dağıtımsal adalette olduğu gibi prosedürel adaletin de iş tatmini üzerinde etkisi vardır. Al-Zu'bi (2010), çalışmasında prosedürel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Örgütsel adalet türleri ile iş tatmini ilişkisine yönelik yapılan çalışmalar çoğunlukla prosedürel adaletin yöneticiye veya yönetime duyulan güvenle, dağıtımsal adaletin ise ücret düzeyinden duyulan tatmin gibi bireysel sonuçlarla ilişkili olduğu vurgulamaktadır (Yürür 2008). İş tatmini, çalışan bireylerin işleri ile alakalı olarak geliştirdikleri olumlu veya olumsuz duygular olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu bir çalışma ortamında çalışanlar işlerinden tatmin olarak, bağlılıkları artacak ve kararlara katılımı daha fazla olmaktadır.

#### **2.1.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Bir örgütte adaletli bir ortamın sağlanması örgütün çalışanlarına bağlılığını gösterir. Örgütün çalışan bireylere olan bağlılığı da çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamada oldukça önemlidir (Fischer 2004). Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerindedir. Örgütsel politikalarla alakalı olan prosedürel adaletin ve ikili iletişimlerdeki tatmin duygusunun çalışan bireylerin örgüte bağlılıklarında etkisi olduğu saptanmıştır (Dessler 1999). Yönetimin örgütsel bağlılığı sağlamasına yönelik çalışmaları gerçekleştirebilmesi için ilk olarak çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltan ve artıran faktörlerin neler olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Çalışma ortamının özellikleri örgüte bağlılığı etkileyen etmenlerden biridir. Yönetimin çalışanları karar alma sürecine katılmalarını sağlaması, çalışanlara yetkinlik vermesi, gereken destek ile güveni sağlaması ve çalışanlara adil davranmalarının örgüte bağlılığını arttırdığı bulunmuştur (Lambert ve ark. 2007). Örgüte bağlılığın artmasını sağlayan etmenlerin arasında en önemlisi yöneticilerin çalışanlarına adil davranmaları ile ilişkili olan örgütsel adalet algısıdır (Taşkaya ve Şahin 2011).

Adaletin sağlandığı örgüt ortamında, çalışan bireyler yöneticilerin tutumları ve uygulamaları adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirilir. Çalışanlar karar verme aşamasının adil olduğuna kanaat getirdikleri zaman, düşük ücretlere, örgütün politikalarına ve örgütsel işlemlerine dair olumsuz düşüncelerini daha az dile getirmektedirler (Görgüluer 2013). Şahin ve Kavas (2016), örgütsel adalet ve

örgütsel bağlılığı konu alan çalışmalarında örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu saptamışlardır. Bu sonuçtan çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasının veya azalmasının aynı doğrultuda örgütsel bağlılık düzeylerine yansıdığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına veya azalmasına neden olduğu sonucuna varılmışlardır. Dolayısıyla adaletin sağlandığı bir örgütte çalışanların, örgüte olan bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir. Örgüt içinde bağlılığın sağlanabilmesi amacıyla özellikle üst düzey yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamalı, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeli ve örgüt geliştirme tekniklerini kullanmalıdırlar (Görgülür 2013).

### **2.1.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan bireylerin gönüllü olarak, resmi teşvikleri ve yaptırımları dikkate almadan yaptıkları faaliyetlerdir (Cohen ve Vigoda 2000). Genel anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içinde beraber çalışanların birbirlerine ekstra yardımda bulunması, işleriyle alakalı özel faaliyetlerde gönüllü olmaları, müşterilerin ve iş arkadaşlarının çıkarlarını gözetmesi ve bir sorun olduğunda çözüm önerilerinde bulunması gibi tutum ve davranışlardır (Graham 1991). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgütlerine karşı güven duydukları zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışan bireylerinin haklarının ihlal edilmemesi, adaletli bir tutum sergilenmesi, yönetimin tutum ve davranışları iyi yönde olması bireyin örgütten kendisine karşı bir zarar gelmeyeceği algısını oluşturur. Örgütlerinden kendilerine karşı bir zarar gelmeyeceği algısında olan bireyler güven duygusu geliştirirler (Abbasoğlu 2015).

Çalıştığı örgütte adaletin sağlandığını düşünen yani adalet algısı yüksek olan bireyler olumlu davranışlar sergileyerek, örgütün hedeflerine ulaşma yolunda başarılı olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adaletle alakalı yapılan araştırmalarda, örgüt çalışanları yönetim uygulamalarının adaletli olduğunu algıladıkları zaman örgütsel vatandaşlık davranışının arttığını gözlemlemişlerdir. Aksine bireylerin örgütsel adalet algısının düşük olduğu çalışma ortamında, örgüte sadakatin ve iş performansının azalabileceği, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine yönelik olumsuz davranışlar geliştirebilecekleri ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekten uzak olabilecekleri saptanmıştır (Kuzucu 2013).

Williams ve ark. (2002)'nin yaptıkları çalışmaya göre bireylerin çalıştıkları örgütte örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için bazı gereklilikler olmalıdır. Bu gerekliliklerin başında bireylerin çalıştıkları örgütteki yönetimin aldığı karar ve uygulamalarla alakalı adalet algılamaları gelmektedir. Örgütsel adalet kavramı genel olarak dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta incelenmektedir. (Söyük 2007). Bahsedilen örgütsel adalet türlerine dayanarak bireyler çalıştıkları ortamı adil algılamaları, bireylerin örgütlerine güven duymasına ve daha sonra da örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarına sebep olmaktadır. Çalışan bireylerin adalet algılarının yüksek olması, çalışma hayatlarını olumlu yönde etkileyerek daha enerjik bir ruh halinde olmalarını sağlamakta olup ve bu durum ise bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıklarını artırmaktadır (Williams ve ark. 2002). Çalışan bireylerin psikolojik durumları ve ruh halleri iyiliği, örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Daha önce yapılan birçok araştırmada belirtildiği gibi çalışan bireylerin adalet algısı hissettikleri zaman uygun olmayan davranışları daha az, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ise daha fazla gerçekleştirmektedirler (Yüksel 2017).

#### **2.1.5.4. Çalışan Performansı ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Performans, bir görevi yerine getiren birey ya da grubun bu görevle ulaşılması istenen hedefe yönelik olarak nereye ulaşarak, ne sağlayabildiğinin nicel ve nitel anlamdaki tanımıdır (Alkış ve Güngörmez 2015). İş performansı yüksek olan bireylerin örgütsel anlamda da performansı artırmakta ve bu durum ise örgütler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir. Genel olarak performans, hizmetin etkinliği, üretimin verimliliği ve tutumluluk olarak tanımlanmaktadır (Paşaoğlu ve Tekeli 2012).

Alkış ve Güngörmez'in 2015 yılında öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmaya göre, bireylerin örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumda, görevlerini yerine getirirken işlerinde daha motive oldukları, örgütsel adalet algısının düşük olması durumunda ise bireyi örgütle çatışmaya götürebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel adalet algısı, örgütün hedeflerine ulaşma seviyesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Genel olarak adalet algısının yüksek olması çalışan bireylerin olumlu tutum ve davranışlara neden

olmaktadır. Tersine bireyin örgüt veya yöneticileriyle alakalı düşük adalet algısı, bireyin iş performansının azalmasına, beraber çalıştığı bireylerle daha az iş birliği yapmasına ve saldırgan davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Yürür 2008).

#### **2.1.5.5. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Güven kavramı, hem kişilerarası düzeyde hem de örgütsel düzeyde olabilmektedir. Fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirinden farklı kavramlardır. Örgütsel güven kavramı kişilerden çok kuruma odaklıdır. Örgütsel güven bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticinin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlanır. Örgütsel güven çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder (Demircan ve Ceylan 2003). Bir başka ifadeyle örgütsel güven, bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı veya en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancıdır (Polat ve Celep 2008).

Yöneticiler ve çalışan bireyler arasındaki her türlü ilişkide güven önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyde örgütsel güvenin oluşmasında adalet algısı önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan bireylerin örgütüne ve yönetimin uygulamalarına dair adalet algısı çalıştığı örgüte karşı bağlılığını ve güvenini etkilemektedir. Örgüt içindeki prosedürlerin uygulanışı ile kazanımların dağıtımının adilliği, yönetimin çalışan bireylerine karşı haklarına ve bireysel değerlerine duyduğu saygının göstergesi olarak ifade edilmektedir (İçerli 2010).

Güven kavramı, prosedürel ve dağıtımsal adalet kavramlarındaki ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir kavramdır. Brockner ve Siegel, güven seviyesinin prosedürel adalete bağlı olarak geliştiğini ve kaynakların dağıtımıyla alakalı olan dağıtımsal adalete dair verilen tepkileri belirlediğini söylemişlerdir (İçerli 2010). Örgütteki yönetimin veya yöneticilerin uygulamalarının adil işlemlere dayandığının algılanması çalışan bireylerin örgüte bağlılık duymalarını ve yönetime güvenmelerini sağlamaktadır. Çalışan bireylerin örgüt içindeki uygulamaların adaletli olduğunu görmeleri bu bireylerin güvenini ve hedeflere olan bağlılıklarını artırmakta ve yüksek bir performansla çalışmalarına neden olmaktadır (Pillai ve ark. 1999). Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisini konu alan Polat ve Celep (2008)'in çalışmasına



göre çalışan bireylerin yöneticilerinin uygulamalarına dair örgütsel adalet algıları, çalıştıkları örgüte ilişkin örgütsel güven algı düzeylerini önemli bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle örgütlerde örgütsel güven düzeyinin artırılması amacıyla yöneticilerin adil davranışlar sergilemesi gerekmektedir.

#### **2.1.5.6. Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Tükenmişlik, örgütsel yaşamda strese sebebiyet veren ve ortadan kaldırılamayacak faktörlere yönelik bireyin geliştirdiği bir tepkidir. Duygusal, zihinsel ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi insan ruhunun çökmesi ve bireyin güçsüzlüğe teslim olmasıdır. Duygusal tükenme, zorlayıcı çevre karşısında bireyin içsel deneyimlediği ve hissettiği duyuşsal tepkilerdir. Başka bir deyişle, iş yaşamında aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan kaynaklı yaşanan enerjinin bitmesi durumudur (Aktaş ve Şimşek 2015).

Çalışan bireylerin, yaptıkları iş karşılığı elde ettikleri ücret, prim, terfi gibi kazançları örgütlerine yaptıkları katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılmalarının başlangıç noktası olabilmektedir. Yaşanan bu duygusal kırılmayı bireylerin maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma şartlarına dair alınan kararlarda izlenen yol ve uygulamaların adil olarak algılanmaması da artırmaktadır (Yeniçeri ve ark. 2009).

Meydan ve ark. (2011)'nin yaptıkları örgütsel adalet ve tükenmişlik üzerine yaptıkları araştırmaya göre bu iki kavram arasında negatif etki olduğuna ve bireylerin örgütsel adalet algısına sahip olmasının duygusal tükenmişliği azalttığı sonucuna varmışlardır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştıran Şeşen (2011)'in çalışmasına göre ise dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin duygusal tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu, prosedürel adaletin ise etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırım ve ark. (2012) yaptıkları araştırmada çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarıyla tükenmişlikleri arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki bulmuşlardır. Balaban ve Konyalı (2016)'nin araştırmasına göre de duygusal tükenmişlik ile örgütsel adalet arasında olumsuz anlamda ilişki saptamışlardır. Duygusal tükenmişliğin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu, duyarsızlaşma ile prosedürel ve etkileşimsel adalet üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu fakat kişisel başarı ile anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır.

Loera ve arkadaşlarının yaptıkları bir çalışmada da, İtalya’da bir sağlık kuruluşunda örgütsel adalet ve sosyal desteğin duygusal tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır (Eroğlu ve Erselcan 2017). Örgütteki adalet algısına dair olumsuz meyilin düzeyiyle ilişkili olarak oluşan stres, kızgınlık, kırgınlık gibi tepkiler çalışan bireylerin tükenmeye olan meyillerini etkilemektedir. Tükenmişliğe yol açabilecek karar ve yapılan uygulamalarda beklenen adalet algısının sağlanmaması durumunun ortadan kaldırılması bireyde psikolojik anlamda pozitif katkı sağlamaktadır (Yeniçeri ve ark. 2009).

### **2.1.5.7. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Örgütsel sinizm kavramını tutum kuramına göre kavramsallaştıran Dean ve ark. (1996)’na göre örgütsel sinizm, çalışan bir bireyin örgüt yönetimini küçümsemesi, bencillikle suçlaması, iş arkadaşlarını hor görüp aşağılaması, çalışan bireylerin örgütlerine karşı olumsuz bir biçimde tavır almaları olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sinizm, bireyin örgüte karşı geliştirdiği kötümser, güvensiz, şüpheli olumsuz duyguları içeren bir kavramdır. Örgütsel sinizmin birçok sebebi olmasıyla beraber önemli sebepleri arasında yöneticilerin ücretlerinin yüksek olması örgütün performansının düşük olması ve önceden haber verilmeden işten çıkarılmaları sayılabilir. Bunun yanında örgüt çalışanları örgütlerinin adil olmayan tavırlar içinde olduklarını düşündüklerinde sinik tutum ve davranışlar geliştirmeye başlayabilmektedirler (İçerli ve Yıldırım 2012).

Yazıcıoğlu ve Gençer (2017), örgütsel adalet ve sinizm üzerine yaptıkları çalışmada dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algısının sinizmi anlamlı ve olumsuz etkilediğini, prosedürel adalet algısının ise sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu sonuca göre çalışan bireylerin, kaynak dağıtım ve iletişim sürecine ilişkin adalet, prosedürel adaletten daha fazla önem verdiklerini söylemişlerdir. Çetin ve ark. (2013)’nin yaptıkları çalışmada prosedürel ve etkileşimsel adalet algısının sinizmi anlamlı ve olumsuz olarak etkilediğini, dağıtımsal adalet algısının ise sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını vurgulamışlardır. Bu çalışmalara bakıldığında, araştırmaların farklı sonuçları olması, araştırmaların uygulandığı anketlerin, sektörlerin, işlerin niteliğinin ve örgüt kültürlerinin farklı olması etkili olabilmektedir. Genel anlamda, örgüt ortamında adil muamele görmeyen çalışan bireyler, sinik davranışlar sergileyebilmektedir. Örgüt

içerisinde çalışma huzurunu sağlayacak tedbirlerin alınması yönetimdekilerin iş ortamını düzenleyici tutumlarda bulunması terfi alma, ödüllendirme ve performansların değerlendirilmesinde tarafsız kriterlerin olması, bilgilerin paylaşımı konusunda adil olunması, ayrımcılığın ortadan kaldırılması, yöneticilerin çalışanları ve örgütteki olaylar hakkında daha çok bilgili olması örgütsel adalet algısını yükselterek sinizm seviyesini azaltmaktadır (Yazıcıoğlu ve Gençer 2017).

### **2.1.6. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Adalet**

Son yıllarda daha da önem kazanan örgütsel davranış konularını içine alan pek çok araştırma yapılmaktadır. Örgütsel davranış konularını, örgütte çalışan bireylerin örgütleriyle ilgili algıları oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalara dayanarak bireylerin iş hayatlarında birçok faktörden etkilenerak, birçok örgütsel davranış geliştirmektedir. Söyük (2007), örgütsel adalet algıları ve iş tatminleri ilişkisini ölçmek amacıyla hemşireler üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmada bu iki kavramın ilişkisinin yanında bu kavramların sosyo-demografik açıdan değişiklikleri de incelenmiştir. Çalışmada demografik özelliklerin örgütsel adalet boyutlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Çalışma bireylerin dağıtımsal adaletle alakalı algıları, bireylerin çalışma şekillerine, iş sürelerine, görev dağılımlarına, deneyimlerine ve diğer çalışma arkadaşlarının gelirleri hakkındaki fikirlerine göre değişmektedir. Yine aynı çalışmada, çalışma şekillerine ve görevsel açıdan incelendiğinde çalışmada yine farklılıklar görülmüştür. Örneğin; vardiya usulü çalışan bireylerin, dağıtımsal adalet algılarının diğerlerine göre yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Görevsel açıdan bakıldığında ise sorumlu hemşirelerin diğer hemşirelere oranla adalet algılarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, çalışma süresine bakıldığında bir yıldan daha az çalışanların adalet algısı daha yüksektir. Bu çalışmaya göre gündüz mesaisinde çalışan, gelir seviyesi ve eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin adalet algılarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Oral (2012), sağlık çalışanları üzerinde, örgütsel adalet algısını sosyo-demografik değişkenlere göre incelemiştir. Çalışmanın genel bulgusu bireylerin adalet algısının düşük olduğu yönündedir. Kavramın boyutları açısından incelendiğinde ise dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısından daha düşük seviyede olduğu yönündedir. Bu araştırma, örgütteki adalet

algısının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermediğini vurgulamaktadır.

Keklik ve Coşkun (2013)'ün sağlık çalışanlarıyla yaptıkları örgütsel adalet çalışmasında, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma sürelerine göre algıladıkları örgütsel adalet ve iş tatmini arasında belirli bir farklılık bulunmamıştır. Gür (2014)'ün sağlık çalışanları üzerinde yaptığı örgütsel adalet araştırmasında örgütsel adalet ve cinsiyet arasında bir farklılık bulunmazken medeni durum açısından evlilerin bekarlara göre adalet algısının yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmada ayrıca çalışılan kurum esas alınarak yapılan değerlendirmede, özel hastanede çalışanlar kamuda çalışanlara oranla daha yüksek adalet saptandığı bildirilmiştir.

Yine sağlık çalışanları ve örgütsel adalet üzerine yapılan bir çalışmada (Kaya, 2011) dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet kavramları, yönetim pozisyonunda olan bir sağlık çalışanının diğerlerine oranla algısı yüksek bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada da evli bireylerin bekarlara oranla adalet algısının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Daha tecrübeli olan sağlık çalışanlarının dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının diğer çalışanlara oranla yüksek olduğu bulunmuştur. Eğitim seviyelerine bakıldığında da lise mezunlarının dağıtımsal ve etkileşimsel algıları yüksekken lisansüstü çalışanların prosedürel adalet algısı daha yüksek olduğu görülmüştür.

## 2.2. İntikam Davranışı

İntikam ve affetme niyetleri genellikle örgütsel davranışla ilgili bilimsel yayınlarda çok fazla yer almamıştır. Buna rağmen organizasyonel ortamda hem intikam hem de affetme niyetlerine çoğunlukla rastlanmaktadır. Çalışma ortamında bireyler pek çok olumsuz durumla karşılaşmaktadır. Olumsuz durumlarda bireylerin durumu algılaması ve buna karşı tutum ve davranış sergilemesi kaçınılmazdır. Adaletsizlik gibi olumsuz durumlara maruz kalan bireyler kendini mağdur hissederek intikam ve affetme gibi davranışlara da yön elebilmektedirler.

Literatürde intikam kavramı için “vengeance” ve “revenge” kelimelerinin eş anlamlısı olarak kullanıldığı görülmektedir. İntikam davranışı üzerine araştırma yapan birçok araştırmacı intikam kavramını farklı şekillerde tanımlamıştır. İntikam kavramıyla alakalı ölçek geliştiren Stuckless ve Goranson (1992), intikam kavramının, temel bir insani dürtü ve motive edici güçlü sosyal bir davranış olduğunu söyleyerek, intikamı “Yanlış algılama karşılığında zararın cezası” olarak tanımlamış ve agresifliğin ana nedeni olarak göstermiştir. İntikam; yapılan bir adaletsizliğe karşı, adaletsizliği yapan tarafa zarar verilmesidir (Bradfield ve Aquino 1999). Aquino ve ark. (2006) intikamı, “Mağdurun zarar görmesinden dolayı zarara sebep olan tarafı zarara uğratması, rahatsız ve huzursuz etmesi ve cezalandırması” olarak söylemişlerdir. Tripp ve ark. (2007) intikamı: "başka bir tarafın algıladığı bazı zarara veya yanlış kullanımlara yanıt olarak, sorumlu tarafa zarar vermeyi, yaralanmayı, rahatsızlığı veya cezayı vermeyi amaçlayan bir eylem" olarak söylemişlerdir. Benzer şekilde Cota-McKinley ve ark. (2001), intikam kavramını “Algılanan tüm zarar veya hakaret karşılığında zarar vermek amacıyla cezalandırmak” olarak literatüre kazandırmışlardır.

İntikam kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda intikamcı davranışların temelinde çaresizlik hissi ve düzeni sağlayabilecek alternatif sistemin olmaması vurgulanmıştır (Bechwati ve Morrin 2004). İntikamdaki duygusal yoğunluk, gösterilen tepkinin karşılık vermekten daha fazlası ve rasyonel olmaması, intikamı diğer benzer duygusal tepkilerden ayıran en temel özelliklerden birisidir (Çınar ve Uztuğ 2015). Vecchio, bireyin kendi kavramına ya da sosyal duruşuna tehdit olarak algılanan olayların, daha sonra hoşnutsuzluk ve reddedilme duyguları tarafından takip edilen, öfke ve kızgınlık duygularının duygusal tepkilerini oluşturduğunu ileri

sürmüştür. Bu duyuşsal cevaplar bireyin saygı duygusunu, kişisel etkililik ve kontrol deneyimini azaltabilmektedir. Buna karşılık birey, bir veya daha fazla baş etme yöntemini değerlendirmekte, seçmekte ve uygulamaktadır. Birey rahatsız olduğunda ya da bireyde adaletsizlik algısı olduğunda mağdur bu olumsuz deneyimlerle başa çıkmak için yollar aramaya motive olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, intikam ve affetme, algılanan adaletsizliğe cevap vermek için “başa çıkma” stratejileri olarak görülebilir (Bradfield ve Aquino 1999).

Birçok araştırmacı, intikam kavramını, negatif karşılık, misilleme, karşıtlık, cezalandırma gibi benzer kavramlarla da değerlendirilmektedir. Benzer kavram olan misilleme ile intikamı ele aldığımızda, iki kavram rasyonellik, duygusal etki ve amaç bağlamında farklılaşmaktadır. Çünkü intikamda amaç, rasyonel olmayan bir şekilde öfkeden kurtularak bir rahatlama sağlanmasıdır. İntikam algılanan zarardan sorumlu olan bireye planlı olarak iadede bulunma teşviği vardır. Uniacke (2000), intikamın temel amacının karşı taraftakine acı çektirmek olduğunu belirtmiştir. İntikama neredeyse her zaman yoğun bir öfke ile eşlik etmekte ve genel olarak, mağdurun zarar görmesiyle ilgili bir geri dönüş süreci izlemektedir. İnsanların intikam almaları için birçok neden olmasına rağmen, adalet ve adaleti yeniden tesis etmek, intikamın altında yatan temel neden olabilir. Bu açıdan, mağdurun adaletsizlik duygusu, kişisel zararların değerlendirilmesinden elde edilir (Bradfield ve Aquino 1999). Misillemede ise amaç, duygudan bağımsız rasyonel bir şekilde karşısındakini caydırmaktır (Zourrig ve ark. 2009). Zevk odaklı, zalimce ve doyumsuz bir istek gibi görünen intikamcı yıkım, Fromm'a göre, adaletsizlik yaşandıktan sonra ortaya çıkmakta ve bu nedenle, görünür tehlikelere karşı bir savunma değil, daha önce tecrübe edilen bir olayın intikamını alma bilincine dayanmaktadır (Sievers ve Mersky 2006). Stuckless ve Goranson (1992) intikamı, haksızlıktan kaynaklanan öç almaya yönelik saldırgan davranışın tetiklenmesiyle yüksek duygusal ve davranışsal yoğunluğundan dolayı karşıtlık (hasımlık/düşmanlık) duygusundan ayırmaktadır. Misillemede öncelik intikamın aksine “karşılıkta bulunma”, suçlunun üstü kapalı üstünlük iddiasının reddedilmesidir.

İntikam, daha büyük duygusal ve davranışsal yoğunluğu nedeniyle, misilleme gibi diğer olumsuz karşılıklılıklardan ayırt edilebilir. İntikam eylemleri genellikle, kurbanı üstün bir konuma yükseltmek için suçlunun acı çekmesine yöneliktir

(Bradfield ve Aquino 1999). Bies ve ark. (1996)'na göre intikam ihmal edilmiş bir beklenti-hesap verilebilirlik-öfke bağlantısı içeren bir yol izler. İlk olarak, bazı tetikleyici davranışlar intikamcıyı üzer. Daha sonra birey suçlunun sorumlu tutulup tutulmayacağını karar vermek için olay hakkında düşünür. Mağdur, saldırganı suçlarsa kızar ve intikam alma olasılığı daha da artar. İntikam davranışının temelinde bir adaletsizlik vardır ve intikam bu adaletsizlik sonucu oluşan eşitsizliği gidermeye yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla birey, kendisine zarar veren şahıslardan veya örgütten intikam aldığında adaletin yerini bularak eşitliğin sağlanacağını düşünmektedir (Akın ve ark. 2012).

Bies ve ark. (1996)'na göre intikam, yapıcı ve prososyal olabilir. İntikam bir kişinin zarar görmüş durumunu geri yükleyebilir ve hatta iş performansını artırabilir. İddia edilen bu faydalara rağmen intikam genellikle mağdur, suçlu ve onların ilişkisi için zararlı olarak eleştirilmektedir. Psikolojik ve duygusal olarak sağlıksız olabilen bastırılmış öfke eşlik ettiği için intikamın kötü bir şöhreti vardır. Ayrıca intikam, istenen sonuçları nadiren verdiği ve mağduru tatmin etmesine rağmen, suçluyu aşağılayıcı ve alçaltıcı bir konuma düşürdüğü için eleştirilmiştir. Son olarak, haftalar, aylar hatta nesiller boyu sürebilen, karşılıklı intikama ya da intikam zincirine neden olabileceği ve tartışmaları artırabileceği için anlaşmazlıkları çözüm yolu olarak misilleme niteliğindeki intikamdan vazgeçilmelidir (Bradfield ve Aquino 1999).

İntikamın amaçları arasında, mağdura karşı yapılan haksızlığın giderilmesi, mağdurun öz saygısını yeniden kazanması ve ileride bu tür haksızlıkların engellenmesi yer almaktadır. Haksızlıkla ve kişisel zarar görmeyle ilişkili olarak öfke, kızgınlık, kin ve nefret duyguları intikam kavramının temelinde yer almaktadır ve bireyin intikama yönelik tutumunu etkileyebilir. Bilimsel çalışmalarda intikam davranışının yaş, cinsiyet, sosyo-kültürel çevre (kırsal, banliyö veya kent) ve dini bağlılık gibi birçok faktöre göre farklılık gösterebileceği vurgulanmıştır. Bu nedenle intikam güdülerinin durumsal olarak ortaya çıktığı ve kontrol edildiği söylenebilir (Cota-Mckinley ve ark. 2001).

Bireyin haksızlığa uğraması, onurunun zedelenmesi, incinmesi gibi yaşadığı olumsuz duygular, intikam duygusuna iten sebepler arasındadır. İntikam duygusu mağdurda adaletsizliğin ortadan kaldırılacağına ve öcünü alacağına inanmasına sebep olmaktadır. İntikam duygusu oluşan mağdur, kendisi ne kadar mağdur

edildiyse karşıdakinin de en az o kadar mağdur edilmesini istemektedir. Mağdur, gerçekleşen adaletsiz durumda pasif durumdayken, intikam duygusu onun aktif duruma geçmesini sağlamaktadır. İntikam davranışı gerçekleştiğinde adaletsizlik ortadan giderildiği için mağdur birey artık rahatlamış ve tatmin olmuştur (Bies ve ark. 1996). Ortaya çıkan ampirik kanıtlardan, intikamın örgütsel politika gibi adaletsiz kaygılarla motive olmasına rağmen tipik olarak algılanan bir haksızlığa tepki olarak ortaya çıktığı görülmektedir (İsmail ve ark. 2009). Erken örgütsel adalet araştırması, intikamı bir adalet duygusunu geri kazanmanın bir aracı olarak tanımlamıştır, ancak işyerinde intikamın sosyal bilişsel dinamikleri üzerine nispeten daha az araştırma yapılmıştır (Bies ve ark. 1996).

### **2.2.1. İntikam Kavramının Etimolojisi**

İntikam kavramı Türk Dil Kurumu tarafından; “Öç, kötü bir davranış veya sözü cezalandırmak için kötülükle karşılık verme isteği ve işi” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Osmanlıca-Türkçe Sözlük’te ise intikam kavramı; kendisine, bulunduğu topluluğa ve benimsediği şeye karşı yapılan tecavüze, kötülüğe karşılık verme, misillemede bulunma şeklinde açıklanmıştır (Osmanlı-Türkçe Sözlük 2001). Arapçada intikam “nukum” kökünden gelen bir kelime olup; öç alma, cezalandırma anlamına gelmektedir (Şener 2013). Öç alma, yapılan bir kötülüğe karşılık vererek acısını çıkarma olarak tanımlanırken, kin (Farsça) ise yapılan bir kötülüğü kabullenemeyip sürekli düşmanlık olarak tanımlanmaktadır (Ayverdi 2006).

Fransızcada “revanche” olarak kullanılan intikam kelimesi dilimize “rövanş” olarak geçmiştir. İngilizcede karşılığı revenge olan intikam aynı zamanda şu kelimelere karşılık gelmektedir; ödeşmek, misilleme, rövanş, kan davası, kısasa kısas. Psikoloji Sözlüğünde, intikam; bireyin kendisine yapılan gerçek ya da hayali bir kötülüğü yapan kimselere duyduğu hınç ve zarar verme arzusu olarak öç ile aynı tanımlanmaktadır. İntikam duygusuna genellikle öfke eşlik eder. İntikam olgusundan hem Hammurabi Kanunlarında hem de İncilde- Cana can, göze göz, dişe diş, çürüğe çürük” şeklinde bahsedilmektedir (Şener 2013).

### **2.2.2. Psikolojik Bir Kavram Olarak İntikam**

İntikamda pek çok duygu intikama sebebiyet verebilir. Öfke, kızgınlık, düşmanlık gibi güçlü duygular bireyi intikama yöneltir (Tripp ve ark. 2007; Cameron ve Caza 2002). Adaletsizlik sonucu doğal olarak ortaya çıkan intikam aslında



huzursuzluk yaratsa da başlıca amacı başkasına zarar vermek değil, zedelenen adalet duygusundan dolayı ortaya çıkan huzursuzluğu gidermeye yönelik bir duygudur (Adugit 2008). Duygular, hem sosyal yaşamda hem de iş yaşamında büyük yer kaplamış olmakla beraber, bu duygular bireyin hayatının her kademesinde bazı davranışlara neden olur. Bu davranışlardan birisi de intikamdır. İntikam algılanan adaletsizlik duygusuna karşı ortaya çıkan bir davranıştır (Bozoğlan ve Çankaya 2012).

Fransız psikoanalist Jacques Lacan, saldırının parçalanma tehditlerine karşı psikolojik bir savunma olarak ortaya çıktığını düşünmektedir. Hayattaki ilk amacımız bu parçalanmış düzensizlikle birlik içinde hareket eden tutarlı bir kimlik yaratmaya çalışmaktır. Bu kimlik birleşik bir kimlik görüntüsü verebilir ancak aslında insanlığımızın temelindeki savunmasızlık ve güçsüzlüğü saklayan psikolojik bir yanılsamadan ibarettir. Bu nedenle birisi veya bir şey bizi bu temel parçalanmamızla tehdit ederse, en hızlı, kolay ve en yaygın savunma, zayıf olduğumuz gerçeğini saklayıp “saldırganlıkla” bir çeşit güce sahip olduğumuzu gösterme yanılsaması yaratmaktır. Bazı insanlar ise sadece kayıtsız kalmakla yetinirler. Kayıtsızlık da öfkenin örtülü bir biçimidir. Çünkü kayıtsızlık amacına pasif ilgisizlikle ulaşırsa da, sonuçta diğer insana zarar vermeyi dilemektedir (Çınar ve Uztuğ 2015).

Russell (2008) “Aylaklığa Övgü” adlı eserinde şöyle açıklamaktadır: “Kendilerine yetke uygulanan kişiler ya boynu bükük ya da isyankâr olurlar; her iki durumun da kaybettirdiği şeyler vardır. Boynu bükük tip, gerek düşünce, gerek eylemde inisiyatifini kaybeder; üstelik isteklerin engellenmesi duygusunun yarattığı öfke, kendinden zayıfları ezme biçiminde bir boşalma kapısı bulmaya yöneltir insanı. Zorba kurumların kendi kendilerini sürdüren kurumlar oluşu bundandır: İnsan babasından çektiğini oğluna çektirir ve okul sırasında düşürüldüğü onur kırıcı durumları hatırlayarak, bunları aynen, kurduğu imparatorluğun yerli halkalarına uygular. Böylece aşırı derecede otoriter eğitim öğrencileri sözle de, eylemde de ne kendilerinden bir orijinallik doğan, ne de böyle bir orijinalligi hoş gören çekingen zalimler haline getirir.”

İntikamın adaleti sağlama isteği genellikle başkasının sebep olduğu ihanet öfke ve üzüntüyle ortaya çıkmaktadır (Keskin 2011). Olumsuz olaylar sonucu

hissedilen intikam duygusu genellikle bireyin tanıdığı kimseye karşı gelişen bir histir. Çünkü tanımadığı kişi, onun için bir yabancısıdır (Arvas 2011). İntikam arzusu, benlik saygısı ve itibar kavramları ile ilgilidir, intikamda başkalarına zarar verme yerine eşitlenmek ve geri ödeme vardır. Zarar vermenin aksine, intikamda bir şey için geri ödeme vardır (Uniacke 2000). Aynı zamanda intikam üzüntü, beklenti ve öfke ile yakından ilgili olup, şu şekilde formülize edilir; İntikam= üzüntü + beklenti + öfke (Şener 2013).

Quervain ve ark. (2004) tarafından yapılan nörogörüntüleme çalışmasında, beklentinin intikam üzerindeki rolü incelenmiştir. Çalışmada deneklerle gerçek para kullanılarak ve rekabet yaratılarak bir oyun oynatılmış ve beyin özellikle grup üyelerinin birbirini cezalandırma ve intikam dönemlerinde görüntülenmiştir. Çalışmanın sonucunda “intikam tatlıdır” deyişinin yerini” intikam beklentisi daha tatlıdır” deyişi almıştır. İntikamcı tekrarların, nörofizyolojik temelinde cezalandırma düşünceleri beyinde zevk veren bölgeleri aktive etmektedir. Bu deneysel çalışmada ilginç bir sonuç daha elde edilmiştir. Bu da intikamın önemli bir bileşeni olan beklentinin yanı sıra hem ödül hem ceza zamanlarında beynin aynı bölgelerinin aktif olmasıdır (striatum and -medial prefrontal cortex- MPFC). Görüldüğü gibi, taban tabana zıt olan iki sosyal davranış tek psikolojik kavram üzerinde toplanmaktadır.

Gollwitzer ve ark. (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, intikamın tatmin ediciliğinin sebebine dair teoriler ileri sürülmüştür. Buna göre teorilerden ilki olan karşılaştırmalı sıkıntı, saldırganı yani mağduriyete sebep olan bireyin acı içindeki durumunun, mağdura dengenin sağlandığını hissettireceğini bildirmiştir. Buna benzer bir olayda, mağduriyet yaşayan bireyler, kendisini bu duruma sokanların yani suç işleyen sıkıntıya düştüğünü anladığında önemli oranda memnuniyet hissetmektedirler. Bu noktadaki önemli bahis ise suç işleyen acı içerisinde bulunmasına neden; mağduriyeti yaşayan şahıs veya başka birinin olması önem arz etmemektedir. Başka bir varsayım olarak anlama hipotezi ise suçu işleyen birinin ya da karşı tarafı mağdur eden bireyin acı içerisinde bulunmasının mağduriyeti olan bireyde tatmin olma duygusunun uyandırmada tek başına yetersiz olduğunu bildirir. Mağduriyete uğrayan kişinin tamamen tatmin olma hissine sahip olması için, suçu işleyen kişiyle temas edip, misillemeden haberdar olduğunu ve bu olaya bir yönüyle

aracılık ettiğini bildirmesi elzemdir. Bu noktadaki kayda değer kavram ise, suçu işleyen bireyin bu olayı kimin ve neden yaptığının farkında olmasıdır.

Daha önceki çalışmalarda intikam niyeti, çalışan hırsızlığı, görevi ihmal, sabotaj ve pek çok saldırgan davranış gibi olumsuz durumların intikam amacıyla yapıldığı anlatılmıştır (Sommers ve ark. 2002). Elde edilen bu veriler, intikam davranışlarının örgütler için son derece olumsuz sonuçlara yol açabildiğini ve önlenmesinin büyük önem taşıdığını göstermektedir (Akın ve ark. 2012). Seabright ve Schminke (2002)'nin aktardığına göre intikamın psikolojik yararlarının, yeniden kazanılmış itibar veya geri yüklenmiş statü, artmış öz-yeterlik ve kazanılmış adalet duygusunu içermektedir.

Socarides'a göre intikamcı bireyin amacı bilinçsiz bir şekilde yaşamının ilk yıllarında meydana gelmiş, çok derin bir yaralanmaya sebep olmuş ve egosuna zarar vermiş bir hasarı gizlemektir. Bu anlamda intikam alma eylemi, çocukluğun en derin travmasını gizlemek olan bir savunma mekanizmasıdır (Sievers ve Mersky 2006). Oedipus'a yapılan psikanalitik vurgu, intikam kavramını bebeklik döneminde yaşanan zararlarla sınırlandırmaktadır. İntikamın, temel olarak nevroitik veya psikotik bir "kişisel patolojiyi" yansıtan bireysel ilkelik ve olgunlaşmamışlığın ifadesi olduğu izlenimini bırakmaktadır. Bu sınırlı bakış açısı, psikanalizin genel olarak sosyal dünyanın gerçekliğini ve birey üzerindeki etkisini inkar etme eğilimini yansıtmaktadır (Lawrence 1999).

Kohut, intikamın narsisistik öfkenin bir ifadesi olarak anlaşılabilirliğini söylemektedir ve intikamı bir hatayı düzeltmek, ne olursa olsun incinmekten kurtulmak için gerekli görmektedir. Kronik intikam, çaresizlik durumunda geliştirilen savunma mekanizmasıdır. Böylece intikam, bir kişinin hayatının anlamının ve amacının yerine geçebilmektedir. Haklı olan birey, intikam alma eyleminden, özellikle de elde edilen zaferlerden, zevk ve memnuniyet elde etme eğilimindedir. Bu durum coşku, heyecan ve tutku sağlar. Örgütsel psikoz örgütsel dinamiklerin örgütsel çevreye bilinçsiz psikotik reaksiyonlarla neden olduğu veya hatta başlattığı anlamına gelir. İntikam alma eğiliminde olanlar "Zihinsel işleyişinin yönlerini, çeşitli derecelerde onları gerçeklikle temas halinde tutacak düşünme sürecini yok etmek için kullanırlar" (Sievers ve Mersky 2006).

### 2.2.3. Sosyolojik Bir Kavram Olarak İntikam

İnsanlar, içinde yaşadıkları toplumlarda hayatını idame ettirmek için ihtiyaç duyacağı şeyleri temin edebilmelidirler. Bu amaçla yaşayan bireylerin ihtiyaçları, adalet ve ahlak çerçevesinde yapılandırılmalıdır. Yani toplumun değerleri, toplumu meydana getiren kişilerin fikirleri ve bileşimleriyle ahlak çatısı altında birleştirilebilmelidir. Aynı zamanda bireylerin toplumda karşılıklı yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülükler sosyal ve ekonomik etkileşimlere nispeten daha yüksek oranda görülmektedir. Bireyler birbirlerine olan yükümlülüklerini ifa ederken ahlaka aykırı hareket tarzları ortaya çıkmaktadır. Bu ahlaka aykırı tutumlardan bir tanesi intikamdır.

Ahlaka aykırı tutumlara maruz kalan birey ya da bireyler bu olay karşısında tepki gösterip intikam alma duygusunu taşıyabilmektedir. Bu durumda, kan davasında olduğu gibi bir kısır döngü halinde cereyan edebilir. Kan davalarında görülen intikam hissi tekrar eden bir tarzda intikam davranışına evrilmiştir. Çok uzun zamanda toplumlara hakim olan intikam hissi bireye ya da bir popülasyona kendine veya başka gruplardaki bireylerden intikam alma hissine yol açan bir durumdur. İntikam, bireyin bünyesinde aklından çıkaramayacağı sürekli yer eden gerçekleşeceği anı bekleyen kuvvetli bir histir. Bu periyot, aileden aileye, toplumdan topluma devam etmektedir (Kaiser ve ark. 2004) .

Durkheim'e göre, her topluluğun belli bir yaşam tarzı olduğu gibi belli bir ahlaki düzeni de vardır. Her topluluğun kutsal bir kişiliği vardır ve topluluklarda akılcı ilişkiler ile duygusal ilişkiler bir arada bulunmaktadır. Durkheim bireyin duyulan saygıyı, lokal ve etnik durumlardan bağımsız olmasından ötürü, “her çeşit etik düşüncenin en yaygın” ve “en yüksek” çerçevesi olarak görmektedir. Bunun yanında birey topluluk içinde zaman zaman ahlâkdışı bazı davranışlar da sergileyebilmektedir. Toplumsal düzeyde bireyin sergilediği akıldışı ve ahlâkdışı intikam olgusuyla ilgili en dikkat çekici kavramlardan biri kan intikamıdır. İlkel toplumlardan itibaren gözlenen bu olguda intikam miras olarak aktarılır ve bir aileye/gruba verilen zararın aynısı ya da fazlası verilerek süreç devam eder (Özyurt 2013).

Durkheim özellikle ilkel toplumda intikamı geçmişin kefareti olarak görmektedir. Örneğin bir klân üyesi tarafından, diğer bir klân üyesine yapılan

sakatlama eylemi, zarar gören tarafın mensup olduğu klânın bütün üyelerince dargınlık göstermek suretiyle yanıtlandırılır. Zarar görmüş kimsenin klânı da ya tazminat ister ya da suçluyu ölüm cezasına çarptırır. Buna "klân intikamı" denir. Klân intikamı denen bu durum klan tarafından intikam alındıktan sonra sona ermektedir. İlkellerdeki intikam duygusunun şiddeti, uygar insanlar için anlaşılamayacak derecede köklü ve esastır. Adairs'e göre Kızılderililer kana karşı kan dökmek için büyük bir intikam duygusuyla tutuşurlar. İntikam alamadıkları zaman kendilerini öldürmektedirler. Bir Afgan atasözüne göre "yüz yıllık intikamın henüz süt dişleri vardır". Sâmi Tanrısı, babaların intikamını çocuklardan ve çocukların çocuklarından bekler (Tezcan 1981). Olayın sosyolojik yönlerinden birisi de, çevrenin bireye intikam almayı teşvik etmesidir. Çünkü çevredeki kimseler bireyi, şan, şöhret, şeref gibi tetikleyici sıfatlarla teşvik etmektedir. Burada birey, kendi iradesi yanında bulunduğu toplumun ortaklaşa düşüncelerinin etkisinde kalmaktadır daha doğrusu bu düşünce bireye dikte edilmektedir. Böylece toplumsal adaleti sağlama isteği de intikam duygusunu doğurmuş olur. Durkheim'e göre ortaklaşa düşünceler, bir toplumda kuşaklar boyunca sürüp giden, bireylere ve kuşaklara göre pek değişmeyen ortaklaşa duygular ve inançlardır. Böylece toplumsal yaşantımızda gelenek, görenek ve inançlar zaman zaman suçu etkileyen, antisosyal davranışlara yol açan en önemli güçler olarak karşımıza çıkmaktadır (Şener 2013).

#### **2.2.4. Felsefe ve İntikam**

Felsefede duygu incelemeleri çoğunlukla ahlâk teorileri ile ilişkili olmuştur. Felsefede insan duygularıyla ilgili öne çıkan filozof Aristoteles'tir. Aristo duyguların olaylara karşı verilen mantık dışı ve kontrol edilemeyen tepkiler olarak değerlendirilmesine karşı çıkarak, bazı zamanlarda da duyguların savunulamayacağını fakat bu durumun onların mantık dışı ve kontrol edilemeyen tepkiler olduğunu söylemek için yetersiz kaldığını söylemektedir. İntikamın nihai amacı, kişinin zedelenen onurunu, itibarını onarmaktır. Aristoteles intikam olgusunu "suçlunun acı çekmesi, mağdurun ise zevk alması" şeklinde açıklamıştır (Scheiter 2012).

Felsefede yaygın kanı duyguların kötü olduğu yönündedir. Felsefenin ileri gelen düşünürlerinden Platon, tüm duyguları tehlikeli olarak tanımlarken, Immanuel Kant ise saygı dışındaki tüm duyguları erdemli hayatın düşmanları olduğunu

savunur. Bunun yanı sıra, Aristoteles ve Schopenhauer sevgi, merhamet, acıma gibi duyguları iyi; haset, intikam gibi duyguları ise tamamen kötü olarak nitelendirmektedir. Bu yüzden insanın, kendi doğasının insani güçlerini kullanacaksa, büyük bir tehlike olarak duran duygularından mümkün olduğunca kurtulması gerekmektedir. Bu nedenle, en eski tarihten beri reddedilebilecek duyguların başında intikam gelmektedir (Adugit 2008)

İslam, Hristiyanlık, Musevilik, Budizm ve Hinduizm gibi dünyadaki büyük dinlerde intikam ve affetme Tanrıya has bir adalet aracı olarak vurgulanmaktadır. Affetme intikamın alternatifi olarak gösterilmektedir. Bu iki davranışın felsefi alt yapısı incelendiğinde her ikisinin de dini inançların içinde yer aldığı görülmektedir (Akın ve ark. 2012). İlahi dinlerde affetme davranışı, iyi bir davranış olarak görülmektedir. İsmail ve ark. (2009)'nın yaptığı araştırmada intikam davranışının dindarlık seviyesi yüksek olan insanlarda daha düşük, affetme davranışının da daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kur'ân'da birçok ayette geçen ve kökeni Arapça olan "intikam" kelimesi "cezalandırma" anlamındadır. Esmâ-ül Hüsna'da geçen Müntakim ismi "suçluları cezalandıran" anlamına gelmektedir. Ayrıca Müntakim, Arapçada "cezalandırmak" anlamına gelen "nukume" mastarından türemiş bir isimdir (Keskin 2011). İncil'de intikam ile ilgili alıntılarda intikam ve ceza kavramları yakın anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. "İntikam benimdir; ben ödeteceğim dedi Lord" alıntısından yola çıkarak Tanrının intikamı ceza ile yakın anlamda kullandığı anlaşılmaktadır (Zaibert 2006)

Tevrat'ta da intikam hakkında şu şekilde bir alıntı vardır: "İntikam almayın" (Leviticus 19:18). Tezcan (1981)'nin aktardığına göre, Yahudi Yasası intikamdan, kısas cezasına geçişi göstermektedir. Tevrat'ın 3. kitabı Levitique'nin 24/1722. tümcesinde şöyle denilmektedir: "Kim ki bir kimseyi öldürür, ölümle cezalandırılacaktır. Ve kim ki yakınlarından birini yaralarsa, ona da böyle yapılır: Kırığa kırık, göze göz, dişe diş" (Tezcan 1981). Tanrı gaddar davranışlarından dolayı insanoğlunu Nuh tufanı ile cezalandırmıştır. Yani Tevrat'a göre Tanrı, insanı kötü davranışlarından dolayı zulmetmiştir (Öztürk 2012).

Yunan mitolojisinde de Pandora'nın yaratılması ilk tanrısal intikamın göstergesidir. Sürekli tanrıların şimşeklerini üzerine çeken ve insana kızan tanrı Zeus'un, Pandora'yı yaratması yeryüzündeki en sert intikam olarak görülmüştür. Buradan anlaşıldığı üzere intikam duygusu sadece insanlarla sınırlı kalmayıp, Tanrılarda da olduğu görülmektedir. Mitler ve dinlerde görüleceği gibi Tanrılar bu duygudan tamamen arınmış değildir. Buna ilk örnek, intikamcı olarak bilinen tanrıça Nemesis verilebilir. Dolayısıyla intikam duygusunun tanrılar tarafından bile kolayca terkedilemeyen bir duygu olduğu görülmektedir (Şener 2013).

Mevlana, Hz. Ali'nin başından geçen bir olayı anlatarak, iradeye ve sağduyulu davranışın önemli olduğunu vurgulamıştır. Olaya göre, Hz. Ali, savaş esnasında kâfirlere birini alt ettiğinde, düşmanı kılıcıyla öldürecekken kâfir Hz. Ali'nin yüzüne tükürür. Bunun üzerine kılıcını geri kınına koyarak öldürmekten vazgeçer. Bu güzel davranıştan ötürü kâfir şaşırarak nedenini sorar. Hz. Ali de “Ey yiğit, savaşırken sen benim yüzüme tükürünce nefsim kabardı, öfkelenim, huyum harap, berbat bir hale geldi. Öyle bir hale geldim ki, o anda savaşımın yarısı Tanrı içindi, yarısı nefsim için. Tanrı işinde ortaklık yaraşmaz” diyerek cevap vermiştir. Bu cevap üzerine münkir, Hz. Ali'nin bu erdemli düşüncelerine hayran kalarak Müslüman olmuştur. Mevlana, “Temiz şeyler temizlere aittir; pis şeylere de pislere... kendine gel! Kin yüzünden yol azıtanlara kin tutma. Çünkü onların kabirlerini de kin tutanların yanına kazarlar. Kinin aslı cehennemdir. Senin kinin, o küll'ün cüz'üdür, dinin de düşmanı.” (Sertel 2007) diyerek intikam tutkusunun doğuracağı sonuçları insanlara anlatmaya çalışmaktadır.

### **2.2.5. İnfomal Bir Davranış Olarak İntikam**

İnfomal düzey, örgüt içindeki bireylerin fonksiyonlarına göre şekillenen ve örgütteki gayri resmi olan gruplaşmalardır. Örgüt dışında gerçekleşen bu sosyal gruplaşmalar, farklı birim ve kişilerle kurulan ilişkilerle oluşur. Bu birliktelikler genellikle iki tarafı birbirine bağlayan dedikodu, rivayet, yakıştırma ve uydurma haberlerinin yayılmasını sağlayan her türlü etkenlerle meydana gelmektedir (Yaman 2007).

Örgütsel düzeyde infomal iletişim şekli olan dedikodu hem intikamın tetikleyicisi hem de intikam şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. İnfomal iletişim örgüt içinde zehirli (toksik) ilişkilerin ortaya çıkmasına sebebiyet vererek örgüt

iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Toksik iletişim, örgüt içindeki çalışanların yaptıkları işten daha çok, bireyler üzerine yoğunlaşarak zarar vermeyi amaçlayan söz ve davranışlarıdır. Toksik iletişim sözel boyutta dedikoduyla bağdaştırılırken, sözsüz boyutta da olumsuz davranış ve tepkilerle bağdaştırılmaktadır. Dolayısıyla da bu tür bir davranışa maruz kalan bireylerde işe gelmeme ya da geç gelme, çekinme gibi pek çok değişik tepkilerin oluştuğu görülmektedir. Bu durumda hem örgüt iklimini olumsuz etkilemekte hem de örgütün kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Eğinli ve Bitirim 2008).

İnformal ceza, örgütsel anlamda intikamın informal olarak ortaya çıkış biçimlerinden biridir. İnfomal ceza genel anlamda gücün kötüye kullanımı olarak da ifade edilmekte olup, süreklilik gösterebilmektedir. İnfomal ceza, bir örgütte çalışan bireye karşı çeşitli nedenlerle üstü/eşiti veya astı tarafından kendisine karşı psikolojik yıpratma ve onu ezme amacıyla yapılan kırıcı davranışlardır. İnfomal cezayı uygulayan birey, mağdurun olumsuz duygulara kapılıp zayıflığından zevk alabilir (Yaman 2007). İnfomal ceza resmî bir boyutta olmadığı için bu resmî olmayan dolaylı saldırıya maruz kalan mağdurun da gayri resmi olarak karşılık vermesi kaçınılmazdır.

#### **2.2.6. İrrasyonel Bir Davranış Olarak İntikam**

İntikam, örgütsel yaşamın sosyal dokusunun bir parçasıyken, “intikam” kelimesinin sadece bir kısmı, çoğu insan için korkutucudur (Tripp ve ark. 2002). Rasyonelite tutarlı inanç ve arzular karşısında tutarlı ve akılcı davranmak olup, bireye ne yapması gerektiğini söyler. Bu tutarlı inanç ve arzular karşısında birey farklı davranırsa o zaman bu durum irrasyoneldir (Elster 2008).

TDK Sözlükte irrasyonellik, “us dışı” olarak açıklanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Dolayısıyla “irrasyonelliğin gerçekliği karmaşık, uyumsuz, rastlantısal ve körü körüne iradeye bağımlı kılınmak” olarak betimlenmektedir. Jon Elster (2008), intikamın irrasyonel bir davranış olduğunu ve irrasyonel olmasını da geriye dönük olmasıyla anlatmaktadır. Çünkü rasyonel birey geçmişi geçmişte bırakarak, kayıplarını göz ardı eder, ancak intikamcı birey maruz kaldığı hakaret ve zararı unutmayı reddetmektedir. İntikamla ilgili örgütsel çalışmaların önde gelen isimlerinden Tripp ve ark. (2007) araştırmalarında intikamın profesyonel olmaması, çok riskli ve tahmin edilemez olması, orantısız olarak zarar vermesi, masum



seyircilere zarar vermesi, suçlunun yeniden misilleme yapmasına sebep olması, sorunu çözümsüz bırakması gibi özelliklerinden dolayı intikamı kötü ve irrasyonel olarak değerlendirmişlerdir.

Bostancı (2011), öfke ve nefretle kamçılanan intikamın irrasyonel yönünü, mantığı olmayan kin duygusuyla sürekli büyüdüğünü ve bunun sonucunda da intikam adına çeşitli eylemlerde bulunacağına vurgu yapmıştır. İrrasyonel bir davranış olarak kabul edilen intikam geçmişe yönelikken, rasyonellik ileriye yöneliktir. Gerçekten de, intikam genellikle uygar bir toplumda tolere edilmemesi gereken duygusal ve irrasyonel bir eylem olarak görülmektedir. Örneğin, çalışan hırsızlığı ve işyeri saldırganlığı üzerine yapılan araştırmalarda olduğu gibi, intikam araştırmacılar tarafından yıkıcı ve antisosyal bir eylem olarak kavramsallaştırılmaktadır. Dolayısıyla intikam, kontrol edilmesi ya da önlenmesi gereken, saldırgan bir davranış biçimidir (Tripp ve ark. 2002).

### **2.2.7. İntikamın Davranışsal Özellikleri**

Tripp ve ark. (2007) hedefe engel olma, kuralların, normların ve sözlerin ihlali, konum ve güç küçültmeden dolayı intikamın kısıktırılmış bir davranış olduğunu savunmaktadır. Konum ve güç küçültme davranışları adaletsizlik anlayışından doğarken, hedefe engel olma her zaman adaletin konusu olmayabilir (Löwenheim ve Heimann 2008). İntikam davranışı araştırmaları genellikle tek bir duyguya yani öfke duygusuna odaklanmışlardır. Fakat intikam duyguları; ihlal algısı, çaresizlik hissi, yoğunluk ve kalıcılık gibi daha çeşitli ve zengin yönlerden oluşmaktadır. İntikamın kendi ahlaki emirlerinin olduğuna dair açık ve tutarlı kanıtlar vardır. Bunlardan ilki olarak, intikam çoğu durumda algılanan haksızlığa karşı bir cevap olarak ortaya çıkmaktadır. İkincisi, genellikle adaletin sağlanması amacıyla intikam alınır. İntikam alma sürecinde insanlar doğru olanı yaptıklarına ve adaleti sağladıklarına güçlü bir şekilde inanmaktadırlar. Üçüncü olarak, intikamcı birey kendi adaletini sağlayarak sadece kendi yararına hizmet etmez, başkalarının yararına da hizmet ettiğini düşünerek bu durumu ahlaki anlamda haklılaştırır. Adalet isteği intikam niyetinde güçlü bir motivasyon kaynağıdır ki bu düşünceyle birey kendisinin aklandığını düşünmektedir. Bu yüzden intikamın bir mantığı ve ahlâkı vardır (Tripp ve ark. 2007).

İntikamcı bireyin amacı caydırmaktan çok üstünlük sağlamak olabilir. Bu yüzden de fazla riskli durumlara girmeye ve çok miktarda maddi bedellere katlanmaya razı olabilmektedirler. Bu bedeller intikamcı bireyin en başta uğradığı kayıplardan önemli ölçüde fazla olsa da birey için bu kayıp önemli olmayabilir. Bu durum misilleme gibi bir karşı intikam sarmalını ateşlediğinde bile böyle olabilmektedir. İntikam davranışında maddi bedellere düşük duyarlılık vardır. İntikam alma niyetinde olan bireyler, intikam planını çok uzun süreçlerde yapabilirler. Francis Bacon intikamcının eninde sonunda iyileşecek olan yaralarını uzun süre açık tuttuğunu belirtmiştir. Normal bir zamanda basit öfke çabucak yok olabilmektedir fakat intikam arzusunu ateşleyen öfke zaman geçtikçe aynı kalabilir hatta daha da artabilir. İntikam arzusu, intikamcının varoluşunun amacıdır. Yani intikam uzun ömürlüdür. İntikamcı bireyler, aldıkları intikamla gurur duyabilmektedir. Genelde intikamcı birey, kendini mağdur eden suçludan intikamını aldığını ve neden intikam aldığını bilmesini ister. Bahsedilen bu iletişim aslında intikamcılarının kendi faydaları içindir. Çünkü mağdur tarafından intikamın bu şekilde açık edilmesi suçlunun acısını arttırdığına inanılmaktadır. Bu yüzden intikamda açıklık esastır (Löwenheim ve Heimann 2008).

### **2.2.8. Örgütsel İntikam**

Örgütlerde çoğu zaman var olan ancak çoğunlukla önemsenmeyen ve konuşulmaktan çekinilen insan ilişkilerinden kaynaklanan pek çok sorun göze çarpmaktadır. Örgütlerde gizli, algılanan, hissedilen birçok sorunun sonucunda ortaya çıkan çatışmalar, çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır. Gelişmekte olan ve gelişmenin gerektirdiği rekabet koşullarında uyum sağlamaya çalışan örgütlerdeki bireylerde çatışmalar yaygınlaşmaktadır (Özkalp ve Kirel 2016)

İşyeri intikamı üzerine yapılan araştırmalar eylemin açık-gizli ya da doğrudan dolaylı boyutlarına odaklanmıştır. Örneğin, bir dizi keşfedici çalışmada, Baron ve ark. (1999) çeşitli kurumların tam zamanlı çalışanlarından, işyerinde çeşitli saldırgan eylemlerde gözlemci, uygulayıcı, ya da kurban olma sıklıklarının rapor etmelerini istemişlerdir. Eylemleri örtük ya da açık kategorilerine ayırıp, detaylı olarak ne kadar pasif-aktif, sözlü-fiziksel ya da doğrudan-dolaylı olduklarına göre sınıflandırmışlardır. Daha sonra, Baron ve Neuman (1996), hem örtük hem de açık eylemleri üç kategoriye ayırmışlardır;

- *Düşmanlık İfadeleri*; temel olarak sözlü ya da sembolik olan davranışlardır. Başka bireyleri aşağılamak ya da dedikodu yapmak düşmanlık ifadeleri arasında yer alabilir.
- *Engelleme politikası*; intikamcının hedefindeki bireyin iş performansına engel olmak ya da bu bireye farklı durumlarda ayak bağı olmak üzere tasarlanmış davranışlardır. Telefon çağrılarında dönmeme, hatırlatmalara karşılık vermeme, bilgi aktarımını sağlamama ve hedef birey için önemli olan eylemlere engel olma yer almaktadır.
- *Açık saldırganlık*; daha çok iş yeri şiddeti konuları içerisinde anlatılan davranışlardır. Fiziksel saldırı, hırsızlık ya da mülke zarar verme, fiziksel saldırı tehditleri açık saldırganlık içerisinde değerlendirilmektedir.

Baron ve arkadaşlarının çalışmalarının birçoğu sadece işyeri saldırganlığı olarak kavramlaştırılrsa da, eylemlerin birçoğu açıkça intikam davranışlarıdır. Tanık olunan saldırgan davranışlarla; artan çeşitlilik, yönetimde değişiklikler, ödeme kesintileri gibi işyeri değişiklikleriyle doğru orantılı olduğu bulunmuştur. Yapılan araştırmada katılımcıların yüksek adaletsizlik algısı saldırganlık eylemleri ile doğru orantılı olarak arttığı gözlemlenmiştir. Bu eylemler, bir takım üçüncü taraflar tarafından yapıldığı hissedilen bir yanlışa karşılık olarak değerlendirilebildiği için intikam olarak sınıflandırılmaktadır. Her durumda intikam kurumlar, gruplar ya da bireylere yöneltiler. İntikam konusundaki araştırmaların çoğu intikamın kişilerarası bağlamda görülenine odaklanmıştır. Bu konudaki ilk incelemeler temel olarak tanımlayıcı olmuştur ve intikam eylemlerinin kişilerarası ilişkilerde görüleninin çeşitlerini ortaya çıkarmaya yönelik olmuştur (Baron ve Neuman 1996).

Baron ve Neuman (1996), intikamı işyeri saldırganlığı olarak değerlendirirken, Tripp ve ark. (2007) intikam ve işyeri saldırganlığının kavramsal şemsiyesi altına daha yanlış bir şekilde yerleştiğini de savunmaktadır. Araştırmacılar, işyeri intikamının, işyeri saldırganlık davranışlarından farklılıklar gösterdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmacılara göre, intikam sözelden fiziksele, gizliden açığa, dolaylıdan doğrudana ve kişilerarası yönelimden örgütsel düzeyde yönelime uzanan geniş kapsamlı saldırgan davranışları içerirken, bahsedilen her bir saldırgan davranış tek bir amaçta toplanır. İnsanların adaletsizlik algıları genellikle kişilerarası düzeyde gerçekleşmektedir. Kişilerarası adalet ihlalleri, öfkeden hakarete kadar

değişen en güçlü duygusal tepkileri uyandırma eğilimindedir (Bradfield ve Aquino 1999).

İntikam, kaba davranış olarak adlandırılabilir, sadist içgüdüler, intikam güdüsü olmayan yarışmacılıkla aynı anlama gelmemektedir. Aynı zamanda intikam, saldırganlık arayışı içinde olanlarla ilgili olan zorbalıkla ve ister kuralcı ister istatistiksel sapkınlık olsun sapkınlıkla da aynı şey değildir. Hatta daha önce de bahsedildiği gibi intikam davranışı, örgütsel misilleme davranışları ile bile aynı şey değildir. Örgütsel misilleme davranışı, kurumun kendisini hedef almış intikam güdülü saldırganlık davranışyken, intikam davranışı, hem kuruma yönelik hem de kişilerarası ilişkileri kapsamaktadır. Yani örgütsel intikamı örgütsel misilleme davranışından ayıran en önemli fark, kişilerarası saldırganlığı incelemesidir. Örgütsel misilleme gibi intikam da algılanan bir iş yeri haksızlığına gelişen tepkilerle alakalıdır (Tripp ve ark. 2007).

Temel bir insani dürtü ve sosyal davranışın güçlü bir güdüleyicisi olan intikam, algılanan yanlış karşılığında verilen zarar ve eziyet olarak tanımlanmakta ve saldırganlığın birincil sebebi olarak gösterilmektedir. Genellikle öfkenin eşlik ettiği intikam davranışı mağdurun zararını tazmin etmek amacıyla harekete geçer. İntikam duygusunun birçok nedeni olmasına rağmen genellikle temel nedeni adalet ve hakkaniyeti aramaktır. İntikam davranışının kişilerarası ilişkiler düzeyinde daha fazla ortaya çıkmasının sebebi adaletsizlik deneyimlerinin daha çok bu boyutta olmasından kaynaklanmaktadır (Bradfield ve Aquino 1999).

Bireyin şiddetli çatışma veya hafif anlaşmazlıklar içeren örgütsel durumlarda affetmeyi göz ardı etmesi muhtemeldir; bunun yerine, kızgınlık, öfke, intikam veya misilleme gibi olumsuz duyguları tercih etmektedir. İş adamları erdem ve karakterlerinin gelişmesinden ilginç bir şekilde karakterlerine ve nihayetinde iş ilişkilerinin bozulmasına öfke ve kızgınlık duygularından dolayı izin vermektedirler (İsmail ve ark. 2009). Douglas ve Martinko (2001), intikam alma arzusunun işyerinde saldırganlıkla ilgili olduğunu vurgulamaktadır. İşyerinde saldırganlık çok daha yaygın olup, bireylere ve organizasyonlara aşırı derecede zarar verebilmektedir.

İntikam davranışı doğrudan ya da dolaylı olarak suçlu bireylere işledikleri suçların bir bölümü ile ilgili olarak zarar vermektir. Örgüt içinde pek çok olumsuz

duygu yaşanır ve bu olumsuz duyguların duyurulmaması örgüt içinde intikam davranışının yaşanmadığı anlamına gelmemektedir. Tüm saldırgan davranışlar direk intikam olmasa da doğasında intikam vardır. İntikam arzusu bulunan olgular ise şöyledir (Shteynberg 2005);

- Üretime karşı davranışlar,
- Çalışan hırsızlığı
- Antisosyal davranış,
- İşyerinde saldırganlık,
- Sabotaj,
- Şiddet,

Bu alandaki hızlı gelişmelere karşın, örgütsel intikam literatürünün batılı örneklere odaklanmış olması ve sınırlanması önemlidir. Andersson ve Pearson (1999) saldırganlığın nasıl kontrolden çıktığını araştırırken; Bies ve Tripp ise çalışanların örgütte adaletsiz bir muamele ile karşılaştıklarında ne yaptıklarını araştırarak intikam davranışına vurgu yapmaktadırlar (Şener 2013).

Araştırmacılar örgütsel adaletsizliğe karşı gelişen ortak tepkileri geniş bir yelpazede tanımlamışlardır. Bies ve Tripp güven ihlallerine yanıtları; intikam fantezileri, hiçbir şey yapmama, yüzleşme, kimlik (benlik) iadesi, sosyal geri çekilme, kavga etme ve affetme şeklinde yedi kategoriye göre düzenlemiştir (Şener 2013). Başka bir yaklaşım, örgütsel adaletsizliğe karşı agresif tepkilerin üç boyutunu tanımlamak için Buss'un kişilerarası saldırganlık biçimlerinin değiştirilmiş bir versiyonunu kullanan Folger ve Baron tarafından sunulmuştur. Bunlar fiziksel ve sözel, aktif ve pasif, doğrudan ve dolaylı olarak tanımlanmıştır. Örneğin, bir iş arkadaşının saldırısı fiziksel, aktif ve doğrudan bir davranışken; başka bir iş arkadaşına dair aslı olmayan söylentileri yayması sözel, aktif ve dolaylı bir davranıştır (Sommers ve ark. 2002)

İntikam alma arzusu, normalde düşünmek için çok da uygun olmayan ama her zaman bilinen ve dile getirilmeyen örgütsel bir davranıştır. Acı çekmekten kaçınmak ve deneyimlenmiş bir zarardan kendilerini korumak için intikam veya misilleme duygusuna sahip bireyler genellikle ikilemde kalırlar. Örgütün aleyhine olacak bir intikam davranışı, ciddi bir şekilde cezalandırılma ve hatta yönetim

tarafından reddedilme riski olduğu için intikamcı düşünceler, birinin geçimini sağlayan işini tehlikeye atabilmektedir (Sievers ve Mersky 2006).

### 2.2.8.1. Örgütsel İntikam Duygusunun Belirleyicileri

Tripp ve ark. (2007) örgütsel düzeyde intikam sürecini tetikleyen; amaçların engellenmesi, kuralların ve sosyal normların ihlali, onurun zedelenmesi olmak üzere üç faktörden bahsetmiştir. Ayrıca geliştirdikleri intikam modelinde, modelin üzerinde durduğu ve test edildiği ya da başka bir ifadeyle intikam olgusuyla ilişkili ve intikamı belirleyici örgütsel kavramlar; örgütsel adalet, affetme, güç-etki, onur, ceza hukuku, sosyal biliş, oyun teorisi, çatışma çözme, müzakere, motivasyon, liderlik, iletişim, tüketici davranışları gibi kavramlardır. Örgüt içerisinde bir suçla maruz kalan mağdur, suçlunun kasıtlı olarak zarara sebep olduğuna karar verirse ve mağduru kendi çıkarları için zarara uğrattıysa suçlama dikkate değerdir. Aquino ve ark. (2001), mağdurun suçluya atfettiği suçlama arttıkça intikam alma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Tripp ve ark. (2007), bir mağdurun saldırıyı/suçu nasıl değerlendirdiğini ve eyleme nasıl karar verdiğini üç işyeri suçu kategorisine ayırmıştır. Bunlar: hedef engelleme, kuralların, normların ve vaatlerin ihlal edilmesi ile statü ve güç ihlalidir.

- **Hedef Engelleme;** örgütteki bir çalışan bir iş arkadaşının eylemlerinin hedefe ulaşmasını engellediğinde meydana gelmektedir. Hedef engellemesinin bir örneği, promosyon kazanan bir meslektaş, başka bir çalışanın aynı promosyonu almasını engeller. Hedef engellenmesi hayal kırıklığına neden olabilir ve hayal kırıklığı deneyimi insanların intikam almasına yol açar.
- **Kural İhlali;** örgütün resmi kuralları ihlal edildiğinde çalışanların intikam alma konusunda motive oldukları, böylece sivil düzen duygusuna (Şener 2013) veya toplumun dokusuna zarar verme eyleminde bulunmaları söz konusudur. Çalışan ile işveren arasındaki, davaya yol açabilecek psikolojik ya da resmi sözleşme ihlali de bu kapsamdadır. Örneğin, söz konusu bireye işvereni veya iş arkadaşları sözler verir, ancak bu verilen sözler tutulmazsa birey bu tür bir ihlalin intikamını almak için motive olabilir.
- **Statü ve Gücün Azalması/Gerilemesi;** bir kişinin statüsünü veya gücünü düşürmeye teşebbüs etmek intikamı motive edebilir. Örneğin, zaman içinde astlarla ilişkilerinde aşırı eleştirel, talepkar ve aşırı sert - hatta zalim - olan

patronlar intikam düşüncelerine neden olabilir. İntikamı teşvik eden diğer olaylar arasında yıkıcı eleştiriler, bir ast veya iş arkadaşını utandırmaya yönelik bir davranış ve çalışanın patron ya da meslektaş tarafından suçlandığı durumlar vardır. Genel olarak, birinin itibarına zarar veren herhangi bir işlem intikamı tetikleyebilir.

Bu provokasyon türlerinin her biri intikamı motive edebilse de, intikam almak, kendisine veya başkalarını haklı çıkarmak için ahlaki bir temel gerektirir. Çünkü intikam genellikle meşru olmayan bir davranış şekli olarak görülür. Adaletsiz eylemlerin intikama yönelttiğine dair başka kanıtlar vardır. Skarlicki ve Folger (1997), üç tür adaletsizliğin hepsinin -dağıtıcı, prosedürel, etkileşimsel- intikam almaya yol açtığını göstermiştir. Örneğin, çalışanlar yönetimden elde edilen adaletsiz sonuçları algıladığında, ofis malzemelerini bile çalabilirler (Tripp ve ark. 2007). Terris ve Jones, intikamın çalışan hırsızlığının en önemli nedenlerinden biri olduğunu söylerken, Crino ise intikamın sık sık endüstriyel sabotaj eylemlerini harekete geçirdiğini ileri sürmüştür. Bu araştırmalar, intikamın örgütlere karşı nasıl yönlendirildiğini göstermekte olup, çoğu intikam eylemi kişilere karşı yapılmaktadır (Bradfield ve Aquino 1999). Örgüt içinde adalet algısının düşmesi durumunda çalışan bireyler hem kişiler arası hem de örgüte yönelik intikam eylemi gerçekleştirmektedirler.

#### **2.2.8.2. İntikam-Örgütsel Adalet İlişkisi**

Örgütsel adaletin örgüt içinde davranış ve niyetler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Çalışanlar sürekli olarak örgütlerindeki günlük olup biten olayları, kendilerine ödenen ücreti, iş arkadaşları arasında kendilerine yapılan davranışları ve yöneticilerin sergilemiş olduğu davranışları takip eder ve bu olayların hakkaniyetli olup olmadığını değerlendirirler. Bu değerlendirmeler sonucunda ise örgüt içindeki davranışlarına yön vererek, örgütte kalmaya veya örgütten ayrılmaya karar vermekte ya da sonuçları örgütü ilgilendiren birçok davranışın meydana gelmesinde etkili olmaktadır (Şener 2013).

Örgütsel intikam davranışının kaynağına inmek ve bu davranış sonucu ortaya çıkabilecek zararlardan sakınmak isteniyorsa, intikam davranışının temelini oluşturan adalet konusunda daha titiz yaklaşmak gerekmektedir. Doğal olarak bir çalışan

örgütündeki uygulamaların adil olmasını ve adaletsiz bir durum hissettiklerinde ise derhal bu durumun düzeltilmesini beklemektedirler. Böyle bir adaletsizlik durumu meydana geldiğinde bundan zarar gören mağdurun, suçlu veya örgüt tarafından mağduriyeti giderilirse, mağdurun intikam davranışını sergilemesine gerek olmamaktadır. Fakat meydana gelen adaletsizlik düzeltilmezse, mağdur bireyler kendi adaletlerini kendileri sağlamak için çeşitli yollara başvurabilmektedir. Dolayısıyla olumlu bir örgüt ikliminin sağlanması isteniyorsa mümkün olduğunca adaletin sağlandığına özen gösterilmelidir (Akın ve ark. 2012). Çalışanların intikam davranışlarını örgütsel adaletsizliğe tepki olarak değerlendirirken, adaletsizliğin ciddiyeti ve türü, aynı zamanda belirli örgütsel bağlamda misilleme fırsatlarının mevcudiyeti de göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, suçlunun eylemine göre mağdur farklı intikam şekillerini tercih edebilir. Çalışan, aynı zamanda, adaletsizlik türüne bağlı olarak farklı tazminat biçimlerini de seçebilir. Örneğin, algılanan bir dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıktığında, çalışan algılanan eşitsizliği gidermek için bir tazminat (örneğin, hırsızlık) sürecine girebilir. Prosedürel adaleti yeniden tesis etmek için, çalışanlar etkili yönetim tekniklerine katılabilirken, algılanan etkileşimsel adaletsizlik, öz-kimlik ve onurun yeniden kazanılması için cezalandırıcı intikama yönelebilmektedirler (Sommers ve ark. 2002).

Örgüt içerisinde adaletsizliğe maruz kalan bireylerin bir kısmı intikam almayı, bir kısmı da affetmeyi ya da zararının tazmin edilmesini tercih etmek suretiyle farklı yollara başvurabilirler. Bir haksızlığa maruz kalan kişinin intikama yönelmesi veya yönelmemesi aynı zamanda olayın ciddiyetine bağlıdır. Ortadaki olaylar ne kadar ciddi zararlar doğurur ise, intikam davranışı da o denli güçlenir (Bradfield ve Aquino 1999). İntikam davranışı, temelinde algılanan adaletsizlik sonucu bir eşitsizliği gidermeye yönelik bir davranıştır. Mağdur birey, kendisini zarara uğratan bireyden veya örgütten intikam aldığı anda adaletin yerini bulduğunu ve eşitliğin tekrar sağlandığını düşünmektedir (Akın ve ark. 2012).

Dağıtım adaleti, bireylerin kaynakları ve adil sonuçları elde etme konusundaki kaygılarını vurgularken, iyileştirici adalet, yaralanma ve ıstırap için tazminat ve suçluların zarar verici eylemlerini müteakip ilişkileri yeniden kurmakla ilgilidir. Yetkili kişiler tarafından adil ve adil olmayan muameleye odaklanan etkileşimli adaletten farklı olarak, iyileştirici adalet, suçlu kişinin organizasyon



içindeki derecesi veya statüsünden bağımsız olarak, bir tarafın bir diğeri tarafından yaralanması veya kırılması durumunda başlatılır. Peachey ve Gadacz, iyileştirici adaletin birbirini dışlayan dört farklı süreç tarafından temsil edilen farklı bir adalet yapısı olduğunu ileri sürmüştür. Bu süreçler misilleme veya intikam, affetme, zararı karşılama ve tazminattır (Bradfield ve Aquino 1999). Bies ve Tripp, örgütsel adaletsizliğe karşı intikam fantezileri, hiçbir şey yapmamak, hususi yüzleşme, kimlik onarımı, sosyal geri çekilme, düşmanlık beslemek, affetme gibi yaygın olarak gösterilen geniş bir davranış çeşitliliğini yedi kategoride gruplandırmıştır (Şener 2013).

Bir suça maruz kalan mağdurlar kendilerini intikama güdüleyen örgütsel olaylar için tariflerinde çoğunlukla adaletsiz ya da haksız gibi kelimeleri kullanırlar. Örgütsel intikam kuramları ahlaki temelli ve kimlik temelli mekanizmaları vurgulayarak, ikisi de etkileşimsel adaletsizliğin, intikam arzularını tetiklemede dağıtımsal ve enformasyonel adaletsizlikten daha güçlü olabileceğini öne sürer. (Şener 2013). Skarlicki ve ark. (1999), örgütsel intikam davranışı gibi örgütsel misilleme davranışlarının da, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet aralarındaki ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Bazı çalışma sonuçları kişilik değişkenlerinin algılanan adalet ve misilleme davranışları arasındaki ilişkiyi de yönlendirebileceğini göstermektedir. Örgütsel misilleme davranışları, negatif etkililik yüksek olduğunda, hem dağıtıcı hem de etkileşimsel adalet düşük olduğunda en yüksektir. Araştırmacılar, davranışsal bir misilleme modelinin, durum farklılıkları ile adalet ihlalinin niteliği arasındaki etkileşimi içermesi gerektiğini öne sürmüştür (Sommer ve ark. 2002).

Tripp ve ark. (2007), yaptıkları araştırmadaki elde ettikleri sonuçlara dayanarak hem kişisel hem de durumsal bir model önermişlerdir. Modelin temelinde mağdurun haksız bir olaya maruz kalması sonucunda adaletle olan ihtiyacı yatmaktadır. Yani, çalışanların iş yerlerini adil olarak görmek ve bu nedenle adaletsizlik eylemlerini algıladıklarında, adaletin sağlandığını görmeyi isterler. Mağdurlar, adaletin sağlanamayacağına inanırlarsa ve maddi durumları veya imkânları yeterliyse, adaleti kendi elleriyle sağlamaya çalışacaklardır. Kısacası, çalışanlar kanunsuz bir duruma tepkilerini yine kanunsuz bir durum olan adaleti kendi elleriyle sağlamaya çalışırlar. Örgütsel adalet sistemleri kişisel intikamın

algılanan meşruluğunu etkileyebilir. Adaletsizlikle mücadele için örgütsel sistemler hem etkili hem de adil olarak algılandığında, intikam eylemlerini meşrulaştırmak daha zor olabilir (Seabright ve Schminke 2002).

Mağdurlar suçluların cezalandırıldığını ve muhtemelen organizasyondaki kanun ve nizamın sağlandığını, onlardan alınan para ve hatta itibarlarını geri aldıklarını görmek isterler. Eğer böyle bir adalet örgüt ya da saldırgan tarafından sağlanabiliyorsa, mağdurun intikam yoluyla adalet aramasına gerek yoktur. Bu, suç işlendikten sonra intikamı durdurmanın bir yoludur: örgüt suçu araştırabilir ve suçluyu cezalandırabilir. Mağdurlar örgütün prosedürel olarak adil bir iklimi olduğunu algıladıklarında, intikam alma olasılıkları daha düşüktür. Örgütler, örgüt içerisinde barışı sağlamak istiyorlarsa adaleti sağlamaları gerekmektedir (Tripp ve ark. 2007).

### **2.2.8.3. İntikam-Onur İlişkisi**

İntikam arzusunun sebeplerinden birisi de kişinin onurunun zedelenmesidir. Yöntemlerin etik dışı ya da belli kişilere karşı dışlayıcı olduğu zamanlarda bireyin onuruyla bağlantılı olduğunu söylemek mümkündür. Birey geçimini sağlamak için çalışırken aynı zamanda onurunu korur ve hiçbir şekilde onurunun zedelenmesini istemez. Bir mağdurun onurunun zedelenmesi onu intikam davranışına yöneltebilir. Çünkü bu şekilde zedelenen onurunu ve intikam alma çabası içine girmesine sebep olmaktadır. Kişi intikam alarak, incinen onurunu kısmen ya da tamamen onardığını ve kendisine yapılan haksızlığı giderdiğini düşünerek rahatlama duygusunu yaşar (Şahin 2017).

Bradfield ve Aquino (1999), intikamın ihmal edilmiş bir beklenti-hesap verebilirlik-öfke bağlantısı içeren bir yol izlediğini söylemişlerdir. İlk olarak, bazı tetikleyici davranışlar, intikamcıyı üzer. Daha sonra kişi, suçlunun sorumlu tutulup tutulmayacağına karar vermek için olay hakkında düşünür. Mağdur saldırganı suçlarsa, kızar ve intikam alma olasılığı daha da artar. Mağdur birey, suçun kendi şahsına ve özkimliğine bir hakaret algılaması intikama motive etmektedir. Bies ve Tripp intikam arzusunu tetikleyen birkaç madde üzerinde durarak özellikle kişinin özkimliğine yönelik zararı öne sürmüşlerdir (Şener 2013). Psikoloji, sosyoloji ve

felsefe alanındaki araştırmacılar özkimliğe yönelik zararın intikam amaçlı davranışların temel nedeni olduğu konusunda birleşmektedirler.

Darley ve Pittman, ahlaki duyguların intikamla neyin ilişkili olduğu ve suçun tanımlanmasının bu duyguları nasıl etkilediğine ilişkin sosyal psikoloji ve yasal literatürleri gözden geçirmiştir. Öfkenin, suçlama ve intikam algıları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varmışlardır. Buna göre zarar ne kadar kasıtlı olarak algılanırsa, öfke o kadar güçlüdür ki, bu da daha intikamcı tepkiler e neden olmaktadır (Tripp ve ark. 2007). Rozin ve ark. (1999), öfke durumuyla ilgili CAD (Hakaret, Öfke, İğrenme) hipotezini geliştirmişlerdir. CAD İngilizce üç farklı duygu durumunun baş harfleridir. Hakaret etme, tikslenme, nefret duygularından oluşan bu hipoteze göre duygu suçlamanın türüne bağımlıdır. Bu duygular özerklik ihlali öfke/nefret, onurun ihlali tikslenme/iğrenme, düşük statülü suçlar hor görmek/hakaret etmektir. İntikam davranışına bireyi iten birçok etken vardır. Adaletsizlik başlıca neden olsa da bir suç sonrası bireyin özkimliğine hakaret edilmesi ya da onurunu zedeleyen bir durum oluşması bireyin öfkesini artırarak intikama motive olmasına neden olmaktadır.

#### **2.2.8.4. İntikam-Güç-Statü İlişkisi**

Örgütlerde çalışanlar arasında bir ast-üst ilişkisi olmakla beraber, zamanla bu tarz ilişkilerde anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu anlaşmazlıklar sonucu örgüt iklimi olumsuz etkilenerak saldırgan davranışlar, intikam davranışları gibi birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Bir çalışanın başka bir çalışanın statüsünü zedeleme girişimleri, yıkıcı eleştirileri ve toplumsal kınama intikam arzusunu motive eden olumsuz duygular üretmektedir (Bradfield ve Aquino 1999). Tripp ve Bies, intikamın psikolojik yararlarının, yeniden kazanılmış itibar veya geri yüklenmiş statü, artmış öz-yeterlik ve kazanılmış adalet duygusunu içerdiğini bildirmişlerdir (Seabright ve Schminke 2002).

Bir mağdurun intikam niyetini düşünmesine pek çok etken sebep olabilmektedir. Bunlar, suçlu-mağdur ilişkisinin yakınlığı, tarafların karakterleri, örgüt iklimi ve şartları, mağdur-suçlunun gücü gibi etkenlerdir. Mağdurun suçluya oranla statüsü ve gücü fazlaysa intikam niyeti daha da güçlü hale gelip intikam almak daha kolay hale gelecektir (Akın ve ark. 2012). Aquino ve ark. (2001)'nın yaptıkları

çalışmada, mağdur suçludan göre alt kademedeyse suçlu kendisinden misilleme amaçlı tekrar intikam alabileceği daha iyi olanaklara sahip olduğundan mağdur intikam niyetinden vazgeçmesi kolaydır. Eğer mağdur kendisinden alt statüdeki bir çalışan tarafından zarar gördüyse bu durumda üst statüdeki mağdur gücünden ve konumundan dolayı intikam almaktan çekinmemektedir. Yani burada bireylerin karşı taraftan intikam almadan önce nasıl karşılık vereceğine dair hesap yaptıkları görülmektedir.

İntikam alınacak durumda statü önemlidir, yüksek statülü bir suçlunun düşük statüde bir suçluya göre avantajı vardır. Dolayısıyla yüksek statülü suçlunun mağdur ettiği kişiden korkusu yoktur. Göreceli hiyerarşik durum söz konusu olduğunda, mağdurun düşündüğü soru “Ne yapabilirim?” “olmasına rağmen mutlak hiyerarşik durum söz konusu olduğunda, soru “Ne yapmalıyım?”” olmaktadır. Bağlı hiyerarşik durum, mağdurun üstünden zarar gördüğünde, intikam almayı düşünmemesi kaçınılmazdır. Çünkü suçlu, mağdur için karşı intikam açısından iyi bir konumdadır. Bu nedenle, mağdurun suçludan daha düşük bir statüye sahip olması ve dolayısıyla intikam almayı tercih etmemesi durumunda, mağdur suçluları cezalandırmak için örgüte güvenme eğiliminde olacaktır. Aksine, daha düşük statüye sahip biri tarafından zarar gören kişilerin ciddi bir karşı-intikam korkusu daha azdır. Son olarak, alt statüde olan bir kişi tarafından zarar gören kişi, intikamda başarısızlığın diğer astlar tarafından bir zayıflık işareti olarak algılanabilmektedir. Bu nedenlerden ötürü, mağdurun suçludan daha yüksek bir statüye sahip olması intikamı daha olası hale getirmektedir (Aquino ve ark. 2001).

İntikam, statüsü yüksek insanlar için uygun değildir, aynı zamanda pratik olmayabilir. Bununla birlikte, esneklik ve kısıtlama göstererek, yüksek statü sahibi kişiler, kendi sosyal saygılarını arttırarak güçlerini koruyabilir veya hatta artırabilir. Yüksek statülü şahsiyetler misillemelerle zaman kaybetmek yerine suçluları affdebilmektedirler. Buna karşılık, düşük statüde çalışanların örgütsel rolleri, onlara zarar verenlere karşı esnek olmak için aynı normatif beklentileri taşımamaktadır. Ayrıca, hiyerarşik statüsü düşük olan kişilerin kendilerini kişisel hakaretlere karşı agresif bir şekilde savunma ihtiyacı hissederler. Bu nedenle organizasyonda prosedürel adalet iklimi hakimse, yüksek statülü çalışanların affetme ve uzlaşma motivasyonu yüksek olması beklenmektedir (Aquino ve ark. 2006).

Prosedürel adaletin amacı, güçlülerin zayıflara karşı güç kullanımını engellenmek olduğu için, güç ve adalet, mağdurun başa çıkma stratejisini seçmede etkili olabilmektedir. Örnek olarak mağdurun bakış açısında bir haksızlığın ardından mağdur, “Adaletin sunulmasını ve suçlunun hak ettiği cezayı almasını nasıl sağlayabilirim? Örgütün konuyu takip etmesine izin vermeli (yani resmi şikâyet prosedürlerinden geçmeli mi?) ve suçluyu cezalandırmalı mıyım? Yoksa suçluyu kendim mi cezalandırmalıyım?” sorularının cevabını hiyerarşik statüsüne ve mağdurun örgütsel prosedürlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin algılarına (yani prosedürel adalet iklimi) bağlı olduğu görülmektedir. İlk olarak, mağdur suçludan daha yüksek bir statüdeyse, mağdurun suçluyu cezalandırmak için kuruluşa ihtiyacı yoktur; ayrıca kişisel intikam almak, resmi şikâyet prosedürlerinden geçmekten daha etkili ve verimli olabilir. Bununla birlikte, eğer mağdur suçludan daha alt statüdeyse, o zaman rasyonel mağdurlar intikam davranışının ezici karşı bir intikam davranışına davet edeceğinden korkmalıdır. Bu durum prosedürel adalet ikliminin önemli olduğu bir durumdur. Adil organizasyonlarda, mağdurun örgütün suçluyu cezalandıracağına dair inancı yüksekken, adaletsiz organizasyonlarda ise mağdurun adaleti ancak kendi elleriyle sağlayabileceğine dair inancı yüksektir. Bu nedenle, bu durumda olan birçok çalışan için varsayılan dürtünün intikam almak olduğunu belirlenmiştir. Ancak bu dürtüyü diğer yanıtlara yönlendiren bir durum, mağdurun suçludan daha düşük statüye sahip olması ve mağdurun kurumun prosedürlerinin adil olduğunu algılamasıdır (Aquino ve ark. 2001).

#### **2.2.8.5. İntikam-Affetme İlişkisi**

Affetme, suçluya yönelik olumsuz etki ve yargının azaldığı kişinin bu türden bir etki ve yargıda bulunma hakkının reddedilmesiyle değil, suçluya karşı merhamet, yardımseverlik ve sevgi duyguları besleyen duygusal, bilişsel ve davranışsal bir olgudur (Enright ve ark. 1992). İntikam gibi affetme de kişisel zarar görme veya yaralanma sonrası adaletin yeniden inşa edilmesini sağlayabilir. Bir suç işlendikten sonra bireyin olumsuz etkileri serbest bırakmak için seçtiği affetme durumu uzun bir süreç olabilmektedir. Affedici birey zarar görmüş bir ilişkinin yeniden onarılması adına bir uzlaşma çabası da gösterebilmektedir. Ancak affetme için uzlaşma tek başına yeterli olmamaktadır (Bradfield ve Aquino 1999).

Bacon yasalarla çözülemeyen durumlarda alınan intikam davranışının hoş görülebilecek olsa da intikamla sürdürülen hayatların kötü özelliklerini sıralayarak affetmenin önemini vurgulamaktadır. Bacon'a göre intikam alan bireyle suçlu birey aynı duruma gelmektedir. Mağdurun hoşgörülü olması onu suçludan daha da üstün duruma getirmektedir. Çünkü affetmek büyük insanlara özgü bir davranıştır. Bacon, büyük insanların sadece şimdiki zaman ve gelecek zamanla uğraştıklarını daha önce yaşanıp biten olaylarla uğraşan insanların ise boşa vakit kaybettiklerini söylemektedir. Ona göre olan olmuştur ve değiştirilemez. Bacon, öç almanın en kabul edilebilir şeklinin, adaletin sağlanamadığı durumlarda alınan öç olduğunu; fakat bu durumda, öç alan bireyin de yasal olmayan bir yola saptığını kavraması gerektiğini, aksi halde suçlunun kendisinden bu kez iki kat üstün bir duruma gelebileceğini belirtmiştir (Bacon 1999).

İntikam algılanan adaletsizlik için ortak bir tepki olmasına rağmen bazen insanlar affetmeyi de tercih edebilmektedir. Brown ve Peachey tarafından yapılan bir araştırma koşullu affetmenin mağdurların güçlü bir tercihi olduğunu ortaya koymuştur. 140 mağdurla yapılan görüşmelere dayanarak araştırmacılar, deneklerin %41'inin, suçlunun rehabilite edilmesinin olması gereken en adil şey olacağını bildirdiklerini ortaya koymuştur. Buna karşın, sadece %29'u intikam almayı istemişlerdir. Koşullu affetme kavramı, suçluların eylemlerinden sorumlu tutularak adalet arayışında olduklarını göstermektedir. Umbreit, hırsızlık mağdurlarıyla yüz yüze görüşme gerçekleştirmiştir. Mağdurların %98 i rehabilitasyonun adalet anlayışının önemli bir parçası olduğunu belirtmiştir. Umreit'e göre, bu mağdurların, en az endişe duydukları durum, suçluların hapsedilmesi olarak nitelendirilen cezadır. Bu nedenle, Umbreit'in araştırması, intikam ve misilleme yerine koşullu affetmenin, birçok kişinin kişisel bir suç için adil ve makul bir cevap olarak kabul edildiğine dair bazı kanıtlar sunmaktadır (Bradfield ve Aquino 1999).

Duygularla alakalı olan intikam niyetinin tetikleyicileri genellikle öfke veya husumet gibi olumsuz duygulardır. Saldırgan veya adaletsiz bir duruma maruz kalmış mağdur, bazı durumlarda ilişkileri affetme, uzlaşma gibi restore edici davranışlara yönelebildiği gibi olumsuz olan intikam davranışına da yönelebilmektedir (Cameron ve Caza 2002). İntikama yatkın bir örgütsel ortamın olması veya suçlunun örgüt otoriteleri tarafından cezalandırılmayacağı yani örgütte

bir adaletin sağlanmayacağı düşüncesi mağdur bireyi intikama yöneltmektedir. Esasında mağdur suçlunun davranışından ötürü cezalandırılarak adaletin yerini bulmasını ümit etmektedir. Adaletin sağlandığı durumlarda çoğunlukla intikam alma davranışına az rastlanır. Bu bakımdan örgüt içinde böyle olumsuz durumlara engel olmak adına çalışanlar arasında örgütsel adaletin sağlanması gereklidir (Tripp ve ark. 2002). Türkiye’de yapılan bir araştırmada, affetme ile intikam arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuca göre, çalışan bireylerin affetme davranışlarında bir artma görüldüğünde intikam davranışlarında da bir azalma görülmektedir. Affetmenin sadece başkalarını affetme alt boyutunun intikam davranışının azalmasına katkı sağladığı belirtilmiştir. Affetmenin diğer alt boyutları olan bireyin kendini affetmesi ve durumu affetmesi ile intikam davranışıyla bir ilişki saptanamamıştır (Akın ve ark. 2012).

Enright ve ark. (1992) göre, intikam ve affetme kavramları sadece kavramsal ve felsefi olarak farklı olmakla beraber, aynı zamanda bilişsel, duyuşsal ve davranışsal anlamda da farklıdır. Öfke ve gücenmeyle intikam arayışına girişen birisi affetmeyle bu negatif duygulardan arınabilmektedir. Ayrıca, intikamın tam tersine, affeden kişi maruz kaldığı zarar için tazminat talep etmez. İntikam davranışsal bir cevap olarak seçilirse, bu genellikle bir refleks veya derin bir düşünme döneminden sonra gerçekleşmektedir. Affetme çoğu zaman zor ve uzun olan bilişsel süreçler ve ritüellerle de yüzleşmektedir (İsmail ve ark. 2009). İntikam ve affetme arasındaki içsel gerilim, intikamla alakalı bir strateji düşüncesinin alternatif olan affetme stratejisinin farkındalığını bozabilmektedir. İntikam hakkındaki obsesif ruminasyon, mağdura karşı işlenen suçla alakalı olumsuz düşünceyi daha da artırabilmektedir. Yani, mağdur sürekli olarak kendine yapılan haksızlığı düşündüğünde affetmeden daha çok intikama yakın olmaktadır. Dolayısıyla akılda sürekli belirli bir alternatif üzerine düşünülürse akıl sürekli bu alternatife odaklanacağından aklına başka bir alternatif üretmemektedir (Bradfield ve Aquino 1999).

### **2.2.9. Örgütsel İntikamın Ortaya Çıkış Biçimleri**

Örgütün agresif eylemleri tetiklemedeki rolü üzerine yapılan araştırma, öncelikle çalışanların adaletsizlik algılarına odaklanmıştır. Çalışanlar örgüt içindeki yöneticilerden haksız muamele gördüklerini hissettiklerinde, dolaylı ve pasif intikam

yöntemlerini kullanmaya başvurabilmektedirler. Folger ve Baron, intikamcı bir çalışanın şiddet eylemi gerçekleştirdiğinde, bu davranışın “buzdağının görünen kısmı” olabileceğini öne sürmüşlerdir. İşten çıkarmalar veya disiplin eylemleri şiddeti kendi başlarına kışkırtmamaktadırlar. Yani işlenen suç sonucu mağdurun onurunun zedelenmesi ve itibarını kaybetmesi gibi alçaltıcı hareketler de intikam için güçlü bir istek oluşturmaktadır (Sommers ve ark. 2002).

İntikam davranışını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; suçlunun organizasyondaki statüsü ve gücü, suçlunun intikam alma olanağının olup olmaması durumu, örgütsel normlar ve bireysel özelliklerdir (Tripp ve ark. 2002). Örgütlerde birey intikam almaya karar verdiğinde bunu nasıl yapması gerektiğiyle ilgili bir durumla karşılaşır. İntikam eylemiyle ilgili öngörülerden ilki, intikamın belli davranışlarda açıkça gözlenebilmesidir. İkinci öngörü, intikamın farklı bağlamlarda eşsiz ama organize yollarla aktarılmasıdır. Bazı araştırmalar intikam eylemlerini açık-gizli ya da doğrudan-dolaylı boyutlarına göre sınıflandırılabilir (Şener 2013).

Örgütsel intikam literatürüne önemli katkı sağlamış olan Tripp ve ark. (2007) yaptıkları geniş kapsamlı örgüt içi çalışmalarda başlıca örgüt içi intikam formları olarak; sosyal ilişkilerin dondurulması, özel çatışma, yüz yüze hesaplaşma, pasif saldırgan davranış, işten ayrılma ya da işi bırakma ve kötü performans gösterme formlarını tespit etmişlerdir. İntikamla ilgili alan yazında intikam davranışının rutin bir davranış olduğunu ve bu davranışla saldırgan davranışlar, sabotaj, hırsızlık, kundakçılık, görevi ihmal etme davranışları ile anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir (Özdevecioğlu ve ark. 2011) Terris ve Jones, çalışan hırsızlığını intikam nedenlerinden biri olarak değerlendirirken, Criono ise örgütsel sabotaj eylemlerinin intikamı daha çok motive ettiğini söylemektedir (Şener 2013). İntikam davranışı olarak sıkça söz edilen davranışlar; amaç/üretim karşıtı davranışlar, örgütsel boyutta üretim karşıtı davranışlar, çalışan hırsızlığı, sabotaj ve dedikodudur.

### **2.2.9.1. Amaç/Üretim Karşıtı Davranışlar**

Örgütte çalışan birey ile örgüt arasındaki uyumun, iş performansı ve verimlilik ile pozitif etkisinin olması, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Tersine bireyle çalıştığı örgüt arasındaki uyum düşük olursa



bireyin örgütün menfaatlerine ters hareket etmesi durumu ortaya çıkmaktadır (Zhu ve Chen 2005). Örgüt içerisinde sergilenen hırsızlık, mobbing, bilginin kötüye kullanılması, kaynakların ve zamanın israf edilmesi ve örgüte ve çalışanlarını zarara uğratabilecek biçimde yapılan davranışlar, çalışma verimini düşürme, cinsel taciz, sabotaj, alkol ve madde bağımlılığı gibi davranışların altında intikam duygusu yatmaktadır. Birey uğradığı zararın sebebini örgüt kaynaklı olduğunu görürse üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirerek karşı saldırıya geçip adaleti sağladığını düşünmektedir (Polatçı ve ark. 2014).

Amaç karşıtı davranışlar genel olarak örgütte çalışan bireyin örgütün menfaatlerine aykırı olan kasıtlı davranışlarıdır. Hırsızlık yapmak, çalışma alanındaki mülke zarar verme, bilginin kötüye kullanılması veya örgütle alakalı gizli bilginin açığa çıkarılması, kayıta sahtecilik, çalışma saatlerinde bireysel işlerle ilgilenme ve kaynakları kötüye kullanma, güvenlik önlemlerine dikkat etmeme, özürsüz işe gelmeme veya geç kalma, çalışma kalitesini düşürme, işe alkollü olarak gelme, aykırı konuşmalar, fiziki saldırılar gibi aykırı davranışlar amaç karşıtı davranışlara örnek olarak verilebilir. Amaç/üretim karşıtı davranışlar, mülkiyete yönelik sapkınlık ve üretime yönelik sapkınlık olarak iki büyük kategoride gruplandırılmışlardır (Şener 2013).

Örgütsel davranış literatüründe üretkenlik karşıtı iş davranışı, genel anlamda bireyin bilerek örgüt ya da örgüt üyelerini zarara uğraticı davranışları içermektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütteki çalışanlar tarafından örgütün menfaatlerini arka plana atmak ya da örgütsel menfaatlerin korumaya yönelik çalışan bireylerin art niyetli davranışlarıdır. Üretkenlik karşıtı iş davranışı örgütte sağlanan üretimi büyük oranda etkileyen ve örgüte kayda değer oranda zarar verebilecek bir davranıştır (Demirel 2009). Üretim karşıtı davranışlar, çalışanın örgüte ya da onun üyelerine zarar verme davranışlarını ifade etmektedir. Hırsızlık, sabotaj, saldırganlık ve mazeretsiz olarak görevde bulunmama bu davranış şekline örnektir. Üretime karşıtı davranışlar, genellikle her örgütte bulunur ve verimlilik kaybı, yüksek sigorta ve istihdam masrafı, artan personel değişim hızı ve performansın olumsuz etkilenmesi şeklinde önemli ölçüde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Şener 2013).

Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde meydana gelmektedir. Aynı örgütte çalışan bireyler bazen birbirlerine

negatif niyetlerle yaklaşmaktadır. Böyle durumlar çalışanlardaki bastırılmış kötü duyguların çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum bireylerin iş performansını da etkilemektedir. Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar, performansın düşmesi, iş molalarının amacı dışında kullanılması, hırsızlık, iftira atmak, kötü sözler sarf etmek ve ayrımcı ırksal davranma gibi davranışlardır. Örgüt çalışanlarının kişisel menfaatlerini örgütün değer ve normlarının üzerinde tutulması da bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasından sayılabilir (Demirel 2009).

Örgütsel boyutta üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütün tamamına karşı yapılan, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik ortaklaşa olumsuz davranışların tümüdür. Örgütlerde olumsuz davranışlar, çalışma psikolojisi, örgütsel davranış ve eğitim literatürlerinde ele alınmaktadır. Örgütsel davranış literatürüne göre, örgütsel ve durumsal etmenlere yönelik kullanılan kavramlar işyeri sapkınlığı, asosyal davranış, istenmeyen örgütsel davranış, saldırganlık, misilleme davranışları ve itaatsizlik olarak sayılabilir (Demirel ve Seçkin 2009). Özellikle, intikam içerikli davranışlar, kuruluşa (örneğin; üretim, politik ya da mülk) karşı saldırganlık ya da kişisel saldırganlık yoluyla ifade edilebilir (Sommers ve ark. 2002).

Örgütteki olumsuz davranışlar örgütteki bireyler tarafından bilerek yaptıkları ve örgütün normlarını ve değerlerini bozmaya yönelik aykırı davranışlardır. Vardi ve Wiener (1996) yaptıkları çalışmada, örgütlerdeki bu olumsuz davranışlar üç bölümde incelenmiştir. Bunlarda ilki; bireyin kendisine yarar sağlayacağı yönündeki olumsuz davranışlardır. Bunlar örgütte gerçekleşen, örgüte ve örgütte çalışanlara zarar veren davranışlardır. Bireyin kendisine yarar sağlayacağı yönündeki olumsuz davranışlardan ilki verileri bozma gibi işlerle ilgilidir. İkincisi, örgüte ait bilgilerin rakip örgütlere verilmesine ilişkin davranışlar olup, örgütün kaynaklarına, mal varlıklarına ve düzenine yönelik yapılan kötü davranışlardır. Üçüncüsü ise fiziksel zarar gibi durumları içeren örgüt içindeki çalışanlara yapılan kötü davranışlardır. Vardi ve Wiener'in (1996), kategorize ettiği kötü davranışlardan ikincisi; bireyin örgüte yararlı olmak amacıyla geliştirdiği kötü davranışlardır. Bireyin bu davranışına maruz kalanlar ise örgütün dışındaki, örgütün muhatabı olan diğer kuruluşlar, sosyal ve kamusal birimler veya müşterileridir. Bireyin bu davranışı sergilemesindeki amaç tamamen örgütün menfaati için değil kendi kariyerinde ilerleme sağlamak içindir. Bu kötü davranışlarından üçüncüsü ise; zarar vermeye yönelik olumsuz davranışlardır.

Bu tür davranışta birey kendisine kötü davranıldığını düşündüğü için örgüte zarar vermeyi amaçlar. Buna örnek olarak da örgütün demirbaşlarına zarar vermek eylemi verilebilir.

#### **2.2.9.2. Çalışan Hırsızlığı**

Hırsızlık davranışı örgütlerde, bir çalışanın örgüte ait olan malzemelerini kişisel kullanım amacıyla ya da satma amacıyla örgütün haberi olmadan almasıdır. Hollinger ve Clark (1983)'ın yaptıkları tanıma göre örgütlerde hırsızlık, örgütte çalışan bir bireyin, iş yerinde bulunduğu konumda görevini ifa ederken bu durumunu kötüye kullanarak örgütün parasını ya da maddi kaynaklarını veya örgütün varlıklarını usulsüz olarak zimmetine geçirmesidir. Araştırmacılar, çalışan hırsızlığının, örgütün varlığına yönelik sapkınlık ve üretime karşı yapılan sapkınlık olmak üzere iki önemli formunu ortaya koymuşlardır. Örgütün varlığına yönelik sapkınlık, çalışan bireylerin yasal olmayan bir şekilde örgütün varlıklarına ve sahip olduğu değerli şeyleri ele geçirmesi veya onlara zarar vermesidir. Üretime karşı sapkınlık ise üretim sırasında yapılması yasaklanan davranışlarla üretimin verimliliğini olumsuz olarak etkileyecek davranışlarda bulunmaktır (Hollinger ve Clark 1993).

Çalışan hırsızlığı davranışı örgütlerde; bireyin işine karşı olan tatminsizliği, maddi anlamda yetersiz olması, adaletsiz bir ortamın olması veya mağdur durumunda olması gibi birçok sebepten kaynaklanmaktadır. Tudor (2011), çalışan hırsızlığının sebebini bireyin eşitsizlik hissetmesiyle ilişkilendirmiştir. Susanna ise çalışan hırsızlığının bireyin ücretlendirme politikalarından dolayı mağdur edildiğini düşünmesi neticesinde ortaya çıkan bir davranış olarak belirtmiştir (Şahin 2017). Greenberg (2002), örgüt içinde bireyi çalışan hırsızlığına yönelten birçok neden olduğunu fakat bunlardan en önemlisinin bireyin örgüt içinde adaletsizlik hissetmesi olduğunu vurgulamıştır. Eşitlik teorisinde vurgulandığı üzere, örgüt çalışanları arasında orantısız bir şekilde yapılan ücretlendirmede düşük olan kazançtan doğan bu açıklığı gidermek amacıyla bireyin örgütten çalması meydana gelmektedir. Greenberg'e (2002) göre bütün bu nedenlerin içinde en kayda değer olanı bireyin örgüt içerisinde adaletsizlik algılaması bundan dolayı mağdur duruma düşmesi ve intikam almak için de hırsızlığa yönelmesidir.

### 2.2.9.3. Sabotaj

Saldırgan bir davranış olarak nitelendirilen sabotaj, örgütte çalışan bireylerin, örgüte veya örgütün araç ve gereçlerine zarar vermek amaçlı yapılmaktadır. Örgütün üyelerini, maddi kaynakları ya da örgütün tümünü hedef alan sabotaj davranışlarının temel amacı zarar vermek ya da verdirmektir (Özdevecioğlu ve Aksoy 2005). Crino örgütsel sabotajı, örgütün içindeki bir bireyin şahsi amaçları doğrultusunda örgüte sorun oluşturacak, huzursuzluk yaratacak bir biçimde üretimi geciktirme, örgütün varlığına, çalışanlar arası ilişkiye zarar verme ya da örgüt müşterilerine zarar vermek amacıyla bilerek örgütün hedef ve amaçlarına engel olma, huzurunu ve düzenini bozma davranışlarıdır (Crino 1994).

Örgütsel sabotajın temel sebepleri; güçsüzlük, örgütsel hayal kırıklığı, işi kolaylaştırma niyeti, sıkıntı/eğlence arayışı ve örgütsel adaletsizlik olarak görülmektedir. Güçsüzlük, bireyin örgütteki statüsünden dolayı fikirlerinin önerilerinin önemsenmemesi dolayısıyla bireyde gelişen dikkat çekme durumudur. Birey, güçsüzlüğünün üzerini kapatmak amacıyla işleyişi değiştirmeye, makinelere zarar vermeye, greve gitmeye başlamaktadır (Ambrose ve ark. 2002). Birey amaçlarına ulaşmaya çalışırken örgütteki otoriteler ya da birlikte çalıştığı iş arkadaşları tarafından engellendiğinde hayal kırıklığı yaşar. Bu durum örgütsel hayal kırıklığı olarak adlandırılmaktadır. Bunun sonucunda birey intikam almak amacıyla sabotaj eylemlerine yönelebilir. İş kolaylaştırma niyeti ise, birey yaptığı işi daha az çaba gösterip, daha az emek vererek daha uzun süreye yayarak yaptığı sabotaj eylemidir. Bazı zamanlarda çalışan bireyler yaptıkları işin monotonluğundan sıkılarak bunu eğlenceli hale getirmeye çabalarlar. Bu amaçla saatlerin ayarıyla oynamak, lüzumsuz yere yangın alarmını çalıştırmak gibi sabotaj eylemleriyle eğlence oluşturmaya çalışabilmektedirler (Crino 1994). Sabotaj davranışının en önemli nedeni bireyin örgütsel adaletsizlik algıladığında bu davranışı intikam niyetiyle yapmak istemesidir.

Ambrose ve ark. (2002), çalışmalarında adaletsizlik algısının, sabotajın temel nedeni olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte dağıtım adaletsizliği eşitliği sağlamak amacıyla gerçekleştirilen sabotajla alakalıyken, etkileşim adaletsizliğinin de intikam amaçlı sabotajla alakalı olduğunu söylemişlerdir. Yani sabotaj, örgütteki bireyin algılamış olduğu adaletsizliğe karşı bir intikam davranışı olarak meydana

gelmekte ve adaletsizlik algılayan bireyin tepkisini yansıtmaktadır. Sabotajın saldırgan bir davranış olduğunu açıklamak üç şekilde mümkündür; sabotajın odaklandığı nokta açık bir şekilde zarar vermektir. Dolayısıyla sabotaj örgüte, örgütte çalışanlara zarar verme amacı taşır. İkincisi saldırgan bir davranış olan sabotaj intikam güdüsüyle harekete geçerek bilinçli olarak yapılır. Üçüncüsü, sabotaj herhangi bir bireye ya da örgütün tamamının hedef olarak direk ya da indirekt olarak zarar vermeyi amaçlar.

#### **2.2.9.4. Dedikodu**

Örgütlerde iletişim hem formal hem de informal düzeylerde gerçekleşmektedir. Dedikodu informal iletişim şekilleri arasına girmektedir (Erol ve Akyüz 2015). Teknoloji ve iletişim çağında varlığını idame ettirme çabası içerisinde olan örgütler formal ve informal iletişimin yönetimi açısından bazı problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle bir örgütte değişik sebeplerle çalışanlar arasında informal iletişimin işleyişi bazen istenilen biçimden uzaklaşmaktadır. Genel anlamda örgütlerde dedikodu ve söylenti gibi sözlü iletişimle hissettirilen bununla beraber sözsüz iletişim unsurlarıyla da ortaya konulabilen toksik iletişim, sadece çalışanları değil yöneticileri de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla böyle bir durum örgüt içinde sağlıklı bir iklimin oluşmasına neden olmaktadır (Eğinli ve Bitirim 2008).

Dedikodu örgütte toksik iletişim kapsamında değerlendirilmektedir. İnfomal iletişim bağlamında değerlendirilen dedikodu, çoğunlukla lüzumsuz konuşma, ispiyonlama, iftira atma amacıyla yapılan bir iletişim şeklidir (Nycyk 2015). Dedikodu önemli bir durum olmasına rağmen örgüt tarafından önemsenmediğinde çoğu zaman toksik bir yapıya dönüşerek kişilerarası ilişkilere zarar verir ve örgütte olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olur (Eğinli ve Bitirim 2008). Aynı zamanda dedikodu konuşma aracılığıyla yapılan sözel bir faaliyetken, internet kullanımının artmasıyla teknoloji boyutuna geçerek başkalarına zarar vermektedir (Nycyk 2015). Dedikoduya maruz kalan örgütteki bireylerde geri çekilme, çekinme, işe gelmeme ya da geç gelme gibi birçok değişik tepkilerin ortaya çıktığı görülmekte ve örgütün kalitesi bundan önemli ölçüde etkilenmektedir. Bununla beraber dedikodudan kaynaklı ortaya çıkan tepkiler örgütteki diğer çalışanları da etkileyerek bu olumsuz durumun örgüt içinde yayılmasına sebebiyet vermektedir. Örgütte

dedikodu ve olumsuz davranışların sayısının artarak olağan bir iletişim şeklini alması ve bu durumun örgütteki bütün çalışanlar tarafından normal kabul edilip olumsuz davranışların artması toksik iletişimin etkisinin saçılarak, örgütün iklimini zehirlemeye başladığına işaret etmektedir. Bahsedilen bu zehirli etkiler öncelikle en kolay dağılma şekli olan dedikodu ile kendisini göstermektedir (Eğinli ve Bitirim 2008). Başka bir çalışmada ise bahsedilenlerin aksine dedikodunun örgütlerde bir araç olarak kullanıldığı zaman, örgüt performansını artıracak düşüncesini vurgulamışlardır. Dolayısıyla dedikodu, örgüt çalışanlarına bilgi sağlamada ve örgütün normlarının, kurallarının, değerlerinin farkındalığını sağlamada kullanılan bir araç olup, örgüt yöneticilerinin bu durumu iyi yönetme kabiliyetlerinin olması gerekmektedir (Şahin 2017).

#### **2.2.10. Sağlık Kurumlarında İntikam Davranışı**

Sağlık kurumları olarak hastaneler, sürekli hizmet vermesi, nöbet sistemi ile çalışması, birçok alanda yüksek uzmanlık derecesine sahip personelin bir arada bulunması, uzun çalışma saatlerinin olması, stresin yoğun yaşandığı, iş bölümünün fazla olması, emek yoğun işletmeler olmaları dolayısıyla ve hizmet verdiği grup açısından diğer sektörlerden daha farklı bir yere ve öneme sahiptir. Sayılan bu faktörler hastanelerin çalışma koşullarını, diğer hizmet işletmelerine göre daha zor hale getirmektedir. Sağlık çalışanları, hastanenin çalışma ortamının getirmiş oldukları zorlukların yanında, iş yükü fazlalığı, kaygı, stres, tükenmişlik gibi birçok olumsuzlukla beraber görevlerini yerine getirmektedirler (Ağırdan 2016). Sağlık çalışanlarının, buldukları örgütle alakalı problemlerinin saptanarak çözüme kavuşturulması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların örgütlerinde, olumsuz duygular geliştirmeleri ve diğer çalışma arkadaşlarına bu olumsuz duygularını aktarmaları, buldukları örgüte ve hastalara olumsuz olarak yansımaya sebep olmaktadır (Akyüz ve Yurduseven 2016).

Her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe çalışanlar birbirleriyle ve amirleriyle iletişim halindedirler. Çalışanların iletişimde buldukları tüm bireyler ile birçok nedenden dolayı çatışma yaşamaları ve adaletsizlik algılamaları olağandır. Adaletsizlik algısı, çalışanlar arasında olabileceği gibi, çalışan ile örgüt yöneticisi ya da amirleri arasında da olabilmektedir. Emek yoğun işletmeler olan hastanelerde genel anlamda stresli bir çalışma ortamının olması, adalet algısının da düşmesiyle

beraber intikam duygusu gibi olumsuz duygular ve davranışlar da ortaya çıkabilmektedir (Şahin 2017). Hasta odaklı çalışan sağlık kurumlarında bireylerin birbirlerinden intikam alma niyeti, sağlık kurumu için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. İntikam gibi olumsuz davranışlar ise örgütün işleyişini kötü yönde etkileyerek örgütün işleyişini bozmaktadır (Kaya ve Parlak 2018). Örgüt içinde intikam, aykırı davranışlar, dedikodu, hırsızlık, sabotaj, üretim ve amaç karşıtı davranışlar gibi örgütsel anlamada kötü karşılanan davranışlar olarak meydana gelmektedir (Şahin 2017).

Bir sağlık kurumunda, intikam duygusu geliştiren çalışanların bu olumsuz duyguyla işini yapması, hasta güvenliğini ve çalışan güvenliğini büyük ölçüde tehdit etmektedir. İntikam duygusuyla hareket etmek performansı, verimliliği ve hizmet kalitesini de kötü yönde etkileyebilir. Bu yüzden sağlık kurumlarında çalışan bireylerin intikam davranışı gibi davranışlar geliştirmelerini azaltmak ve önlemek büyük önem taşımaktadır (Kaya ve Parlak 2018).

### 2.3. Affetme Davranışı

İşyerinde kişilerarası suçlara verilen yanıtlar, yönetim literatüründe giderek artan bir ilgi görmektedir. İntikam, çıkarlar için baskın tepki olsa da (Skarlicki ve ark. 1999), daha yakın zamanda yapılan çalışmalar, alternatif olumlu tepkiler olarak affedilme ve uzlaşmaya odaklanmaya başlamıştır (Aquino ve ark. 2006). Kişilerarası suçlara verilen yanıtların bir kuruluş için ciddi sonuçları olabilmektedir. Örneğin, intikam isteği, çalışan hırsızlığından şiddete kadar değişen sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık, affetme, daha iyi fiziksel ve zihinsel sağlık gibi pozitif bireysel sonuçlarla ilişkilendirilmekte (Cameron ve Caza 2002); bu da çalışanların devamsızlığı ve sağlık maliyetleri gibi örgütsel sonuçları etkileyebilmektedir.

Affetme, esasen suçlama veya hata bulma işleminden vazgeçmek anlamına gelmektedir. Affetme, başka bir tarafça algılanan zarar veya yanlış davranmaya yanıt olarak yapılan bir eylemdir. Affetme, mağdurun iyi niyetli davranışını suçluya doğru genişleterek zarar görmüş bir ilişkiyi eski haline getirme veya yeniden kurma girişimi olan uzlaşma yoluyla şahsen ifade edilebilmektedir (McCullough, ve ark. 1997). Affetmek, suçluya yönelik olumsuz etki ve yargılanmanın azaldığı, böyle bir etki ve hüküm hakkını reddetmekle değil, suçluyu şefkat, merhamet ve sevgi ile incelemek suretiyle, duygusal, bilişsel ve davranışsal bir durumdur. İntikam almak gibi, affetmek kişisel yaralanmadan sonra adaleti sağlayabilmektedir. Ancak affetmenin gerçekleşmesi için uzlaşma gerekli değildir (Enright ve ark. 1992). Aquino ve ark. (2006), bir mağdurun affetme davranışını uzlaşma olarak kavramsallaştırmış, daha sonra ise affetmeyi, mağdurun öfke ve kınamadan vazgeçme konusundaki kişilerarası geçiş eylemi olarak görmüşlerdir. Fakat mağdurun ilişkiyi onarmaya çalıştığı kişilerarası bir davranış olarak uzlaşmayı görmüşlerdir.

Affetmeyle alakalı yapılan bilimsel çalışmalarda (Rye ve Pargament 2002; Çoklar ve Dönmez 2014) affetme; duygu, düşünce ve davranış boyutlarıyla ele alınmaktadır. McCullough ve ark. (2001), affetmeyi davranışa vurgu yaparak tanımlamakta ve kişilerarası ilişkilerde hatalı davranmış bireye karşı içsel, olumlu bir değişim olarak görmektedirler. Buna göre, birey hatalı bireyi affettiğinde, affeden kişi duygu, düşünce ve davranış olarak değişim göstermektedir. Rye ve Pargament



(2002) affetmeyi, bireyin adaletsiz durumlara yönelik hissettiği negatif duygulardan vazgeçerek, bazı durumlarda da pozitif tepkiler vermesi olarak tanımlamışlardır. Hargrave ve Sells (1997)'e göre affetme davranışı bireyin kendisini zarara uğratanlara karşı duyduğu öfke ve intikam duygularını bırakarak, aralarındaki bağları onararak, içsel ve duygusal yaralarının iyileşmesidir. McCollough ve ark. (2001), affetmeyi işlenen bir suç sonucunda suçluyla mağdur arasındaki ilişkinin onarılması amacıyla bireyin intikam gibi olumsuz duygularını, hoşgörü ve empati gibi olumlu duygularla değiştirmesi olarak tanımlamışlardır. Enright ve ark. (1992), affetme davranışı, bireyin zarara uğradığında ihtiyaç duyduğu ve affetmenin içsel bir süreç olduğu, bu içsel sürecin de kaynağında kişilerarası ilişkilerin rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca Enright ve İnsan Gelişimi Çalışma Grubu da (1996), affetmeyi içsel bir süreç olarak görmekte ve bu içsel sürecin kaynaklandığı bir kişilerarası ilişki durumu olduğunu belirtmektedir. Buna karşın North (1998), affetmenin dışa dönük ve dış güdümlü olduğuna ve kişinin affettiği zaman hatayı yapan kişiye kalbinde yer açmış olacağına dikkat çekmektedir.

Kişiler arası ilişkilerde affetme davranışı araştırmalarında McCullough ve ark. (1998), affetmenin belirleyicilerinin dört bölümlü bir taksonomisini geliştirmişlerdir. Bu dört bölümün her birinin sırasıyla bireysel ve ikili ilişki analiz düzeylerine yerleştirerek affetmenin öncülleri için genel bir çerçeve sunmaktadır. Buna ilk olarak affetmenin bireysel düzeydeki öncüllerinin sosyal bilişsel değişkenler olduğunu önermektedirler. Bu değişkenler arasında empati, kişiler arası affetmede en iyi belirleyicilerdendir. Empati, karşı tarafın duygularıyla duygusal uyum halidir, aynı zamanda koşulları diğer bireyin perspektifinden görmenin bilişsel bir yönünü de içermektedir. Bundan dolayı empati, affetmenin yönetici duygusu olarak vurgulanmaktadır. Ayrıca algılanan suçun da affetme niyetinde önemli rol oynadığını belirtilmektedir. Yani suçun daha az kasıtlı olması mağdurun suçlu bireyi affetme arzusunu kolaylaştırmaktadır.

Çalışmada ikinci olarak, orta derecede yakınlığı olan ikili ilişkilerde affetme öncüllerinin suçla ilgili değişkenler olduğunu ileri sürülmektedir. Yönetimle ilgili yapılan çalışmalarda bulgulara göre birçok araştırmacı (Skarlicki ve ark. 2004; Gundlach ve ark. 2003; McCullough ve ark. 1997), “özür dilemenin” affedilmede önemli rol oynadığını savunmaktadırlar. İşlenen suç mağdur tarafından daha az ciddi

olarak algılanırsa affetme kolaylaşmakta, fakat ağır bir suç olarak algılanırsa affetme sağlamak zor olmaktadır.

Üçüncü olarak McCullough ve ark. (1998), çok yakın olmayan ikili ilişkilerde affetme öncüllerinin ilişki faktörleriyle ilgili olduğunu öne sürerek, ilişki yakınlığı, bağlılık ve verilen değerın affetmeyle pozitif yönde ilişkili olduğunun ortaya koymuşlardır. Rusbult ve Buunk (1993)'da ilişki yatırım modeli geliştirerek, modellerinde ilişkiye bağlılığın; ilişkiye yapılan yatırımlar, ilişkinin alternatiflerinin karşılaştırılması ve ilişkiden memnuniyetle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Finkel ve ark. (2002), bağlılığın ilişkilerde affetmeye teşvik etmesi konusunda yaptıkları analize göre, bağlılık; ilişkiye devam etme, niyeti, uzun vadeli yönetim ve psikolojik bağlanma gibi üç bileşenden oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Yine çalışmalarında bağlılığın affetmeyle pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna da ulaşmışlardır. McCullough ve ark. (1998), yatırımlar açısından bakıldığında insanların, güçlü duygusal ve psikolojik bağlara sahip olma ihtimalinin yüksek olduğu yakın ilişkileri, yakın olmayan veya geçici ilişkilerden daha zararlı gördüklerini belirtmişlerdir. Bundan dolayı insanlar, yakın ilişkinin hayatta kalması sağlamak amacıyla daha fazla çaba sarf ederler. Buna karşılık, yakın olmadıkları geçici ilişkilerini korumak için fazla çaba göstermemektedirler.

Dördüncü ve son olarak, McCullough ve ark. (1998), affetmenin bireysel düzeyde en uzak öncüllerinin kişilik özellikleri olduğunu öne sürmüşlerdir. Empatik bir kişiliğe sahip olan bireyin affetme eğiliminin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (McCullough ve ark. 1997, 1998). Exline ve ark. (2004) narsistik duyguların affetmenin önünde bir engel olduğunu tespit ederken, Brown (2004) ise intikam alma eğiliminin affetme niyetini engellediğini tespit etmiştir.

### **2.3.1. Etimolojik Açıdan Affetme**

Affetme kelimesi TDK'na göre; bağışlamak, hoşgörüyü karşılamak, mazur görmek olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Affetme kavramı köken olarak, Arapça'nın "af" kelimesinden türemiştir. Af kelimesi, hastalık gibi sorunlardan, uzak durma anlamına gelmektedir. Af kavramı hem ahlaki hem de hukuki bir kavramdır. Hukukla ilgili eski kitaplarda, dini metinlerde ve hatta günlük konuşma dilinde bile

sıklıkla kullanılan “hibe” kelimesi yeni hukuk dilindeki karşılığı affetmedir (Kasapoğlu 2007).

Affetme kavramı, bir suçlu tarafından zarar görmüş bireyin geliştirdiği olumlu bir davranış şeklidir. Affetme davranışı, intikam ve nefret gibi olumsuz duygularla ve karşılıklı bir şekilde devam edebilecek zararlı bir süreci engellemiş olur. Canale (1990) affetmeyi, bireyin kendine yapılan saldırı sonucu bununla başa çıkma yöntemi olarak görmektedir. Al-Mabuk ve ark. (1995) ise affetmeyi, mağdur edilen bireyin suçluya verdiği bir hediye olarak görmektedirler. McCullough ve ark. (1997) da affetmeyi, bireyin kendine yapılan zarar verici bir eylemde bulunan bireylere karşı olumsuz bir davranışta bulunma niyetini engelleyip, olumlu bir davranış olarak tanımlamaktadırlar.

### **2.3.2. Dini Açıdan Affetme**

Toplumda affetme kavramının belli dinî ve kültürel tanımlarla ve fikirlerle bağlantılı olduğu görülmektedir (Yeğin 2013). Felsefi açıdan bakıldığında affetme kavramının kaynağı dini inançlara dayanmaktadır. Affetme davranışı dünyada tüm büyük dinlerde yer almaktadır (İsmail ve ark. 2009). Buna göre, İslam, Hristiyanlık, Musevilik, Budizm ve Hinduizm’de affetme, erdemli bir davranış olarak kabul görmektedir (Cameron ve Caza 2002).

Tek tanrılı dinlerin öğretileri ilişkisel bir özelliğe sahiptir. Tanrı’nın bağışlaması ile insanların affetmesi arasında bağlantılar kuran Hristiyan teolojisinde günahların affi konusu (günah çıkartma) önemli bir özelliktir. Hristiyanlıktaki şu duâ; “Bize karşı kötülük edenleri bağışladığımız gibi sen de bizim günahlarımızı bağışla” bu duruma örnek gösterilebilir (Yeğin 2013). Yahudiliğin belirleyici prensibi adaletken, merhamet de Hristiyanlığın asıl prensibidir. İslam, hem adalet hem de merhamete değer vermekte ve onları birbirlerini tamamlayıcısı olarak görmektedir. Bir birey adaleti tahsis etmek için çaba sarf etmeli ancak bireysel çabalarına rağmen adaletli davranmayanları affetmelidir (İsmail ve ark. 2009). İslam da şöyle diyor: Her kim sabreder ve kusuru bağışlarsa, işte bu elbette azmedilecek işlerdendir (Kur'an-ı Kerim: Şura Suresi, 43).

Affetme, insan ilişkilerinde önemli bir rol oynar. Hz. Muhammed, çektikleri tüm acılar ve zulümlere rağmen, şehirlerine tekrar girdiklerinde Mekke halkını

affetmiştir. Hz. Muhammed düşmanlarına karşı gücünü kullanarak boyun eğdirebilecek durumdayken onları affetmeyi tercih etmiştir. İslam bakış açısına göre affetme, Tanrı'nın insanla ilişkisi ve insanın insanla ilişkisinden oluşmaktadır (İsmail ve ark. 2009). İslam dininde, kişinin Allah katında affedilmesi için tövbe etmesi gerekmektedir. Nitekim Kur'an-ı Kerim'in Necm (53:32), Bakara (2:160), Furkan (25:70) ve İsra (17:25) Surelerinde tövbe edip af dileyen kullarının günahlarını bağışlamada Allah'ın affının çok büyük olduğundan bahsedilmektedir. Tanrı'nın affetmediği tek günah, Kutsal Kuran'da belirtildiği gibi, herhangi bir şeyi veya kimseyi Tanrı'nın yerine koymak veya O'nu başka bir şeyle ilişkilendirmektir. Kur'an-ı Kerim'in Şura Suresinde (42:40) “Bir kötülüğün cezası yine onun gibi bir kötülüktür, ama kim affeder, bağışlarsa onun mükafatı Allah'a aittir. Şüphesiz ki Allah, zalimleri sevmez” denilmektedir.

Hıristiyanlığın kutsal kitabı İncil'de “Mesih günahlarımız için öldü” deyişi İsa Mesih'in çarmıha gerilmesinin halkının günahlarının affedilmesi olarak görülmektedir (İsmail ve ark. 2009). Hristiyanlıkta da affetme, insanla insan ve tanrı ile insan arasında olmaktadır. Örneğin, Rahip, kilise adına affetme yetkisini kullanarak insanları affetme eyleminde bulunabilmektedir. Ayrıca affetme kavramı mezheplere göre farklılık da gösterebilmektedir (Şahin 2017). Yahudilikte de Hıristiyanlık ve İslam'da olduğu gibi, bir suç kaynaklı zarardan kurtulmak ve dolayısıyla affedilmek için samimi olarak tövbe edilmesi gerekmektedir (Deniz 2005). Ayrıca Yahudilikte mağdur suçluyu affetmek istemediği sürece, Tanrı'nın da suçluyu affetmeyeceği inancı vardır. Budizm'de ise affetme, bireyin zihinsel olarak iyi olması için gereklidir. Çünkü affetmeme durumunda ortaya çıkabilecek öfke gibi olumsuz duyguların vereceği zarardan bireyi korumak amacıyla affetme, ihtiyaç olarak görülmektedir. D.T Suzuki'ye göre Budizm, affetmeyi günahın ortadan kaldırılması olarak değil, nihai acı çekmenin ortadan kaldırılması olarak görmektedir (İsmail ve ark. 2009). Hinduizm'de de affetme kırgınlık, acı ve öfke gibi olumsuz duyguların serbest bırakılması olarak görüldüğünden, bireyin iç huzuru için gerekli ve önemlidir (Kara 2009).

Affetme kavramı, teolojide güçlü tarihsel köklere sahiptir (Rye ve ark. 2002). Daha önce de bahsedildiği gibi, affetme neredeyse bütün büyük dinlerde tartışılmaktadır. Bu tür tarihsel çerçevelere dayanarak, başta sosyal psikoloji olmak

üzere diğer alanlarda yapılan çalışmaların çoğu, yönetim araştırmalarındaki bulguları desteklemektedir. Worthington ve Weiner, bir suçun algılanan ciddiyetinin ve kasıtlılığının affetme konusunda oynadığı yönetim araştırmalarına destek vermiştir (Palanski 2015). Dini açıdan affetme ile psikolojik açıdan affetme birbirinden farklı olgulardır. Farklı olmalarının sebebi ise şudur; affetme, bireylerin dini inançlarının gereği bir emir olarak görülmüştür. Çünkü çoğu dinde bireylere haksızlığa uğrayan bireyler için karşısındakine intikam ya da misillemeden vazgeçmeleri söylenmektedir (McCullough ve ark. 1997). Bu konuyla alakalı yapılan bir çalışmada dindarlık düzeyi yüksek olan insanların intikam davranışına daha az yönlendiği, affetme davranışı göstermede de daha yüksek eğilimleri olduğu sonucuna varılmıştır (İsmail ve ark. 2009).

### **2.3.3. Psikolojik Açıdan Affetme**

Affetme, bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerinde psikolojik olarak zarar görmelerinin, adaletsizliğe uğramalarının restorasyonunun sağlayarak kişilerarası ilişkinin devamını sağlamaktır (McCullough 2000). Psikolojik açıdan affetme değerlendirilecek olursa, bu durum kişilerarası düzeyde gerçekleşen yani mağdur ve suçlu arasındaki bir süreçtir. Bireyler, günlük yaşamlarındaki ilişkilerinde olumsuz bir durum ya da davranışla karşılaştıklarında, genellikle bu duruma daha sert ve olumsuz bir şekilde karşılık verme eğiliminde olurlar. Yakınları tarafından hakarete uğramış, terk edilmiş veya düşmanı tarafından saldırıya uğramış pek çok birey, böyle durumlarda savunmaya geçerek intikam duygusuyla güdülenebilir. Bu durumda bireye intikam alma duygusu daha cazip gelebilir. Birey mağdur duruma düştüğünde misilleme yapma ya da intikam alma niyeti derin bir şekilde psikolojik olarak yerleşir (McCullough ve ark. 2001). Kişilerarası affetme, bireyde oluşan motivasyonel değişikliklerdir. Affetme bireyde kendisine zararlı bir eylemde bulunan suçluya karşı, güdülenmiş misilleme duygusundaki ve küsme duygusunda azalmayı sağlamaktadır. Aynı zamanda suçludan uzaklaşmayı ve suçluya karşı iyi niyeti de artırmaktadır (McCullough ve ark. 1997).

Affetme ile ilgili araştırmaların çoğunun teoloji alanında yapıldığı görülmektedir. Teoloji alanında çalışılan affetme kavramında, haksızlığa uğrayan mağdurun psikolojisi üzerinde yeterli ve detaylı analizler bulunmamaktadır. Çünkü dinde affetme olması gereken bir davranış olarak gösterildiğinden, mağdur kendini

dini kurallardan dolayı affetmeye mecbur hissedebilmektedir. Dini gerekliliğinden dolayı affetme davranışını gösteren bireyin içsel anlamda huzura kavuşup kavuşamayacağı tam olarak belli değildir. Dolayısıyla böyle bir durumda hem mağdur hem de suçlu bireylerin psikolojik açıdan içsel durumlarının tanımlanması önem arz etmektedir (Şahin 2017).

Psikologlar, bir bireyin affetme davranışına yöneltmesi için, insan sevgisi, toplumda affetmenin saygınlığı, suçluyla empati kurmak gibi ahlaki değerlerden faydalanılabileceğini söylemektedirler (Kara 2009). McCullough ve ark. (1997), affetme ölçütleri ile empati ölçütleri arasında güçlü bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Suçlularına karşı empati yaptığını ifade eden insanlar, karşısındakine yüksek düzeyde affedilme eğilimi göstermektedirler. Mağdur bireyin affetme olasılığına karşın, suçlunun da özür dilemesi, mağdurun empati yapmasında etkili olmaktadır. Yani bu durumda empati, bazı sosyo-psikolojik değişkenlerle affetme niyetini etkilemektedir. Worthington ve ark. (2000) mağdurda, affetme niyetinin gelişmesi için empati duygusunun oluşmasının zaman aldığını belirtmişlerdir. Affetme sürecinin psikolojik kurucuları ile ilgili bazı ortaklıklar, affetmeyi teşvik etmek için tasarlanan müdahale modellerinden ortaya çıkmaktadır. Bu modellerin tümü mağdurun affedilmede gerekli bir adım olarak suçluya karşı empati geliştirmesine odaklanmaktadır (Enright ve İnsan Gelişim Çalışma Grubu, 1996). Tüm modellere göre, daha yüksek empati düzeyine sahip bireylerin affetme çabaları, empati düzeyi daha düşük olanlara kıyasla daha fazladır. Yani empati sahibi olmayanlar, affetme eylemini daha zor bulmaktadırlar (Palanski 2015).

Temel psikoloji metinleri, yas tutma sürecinde oluşan çeşitli aşamaları ve farklı affetme şekillerini incelemektedir (McCullough ve ark. 2000). Affetme niyeti, kişilik özelliklerine, dini inançlara ve ilişkinin mevcut durumuna bağlamaktadır. Affetme, aynı zamanda nöropsikolojinin de araştırma konusudur. Farrow ve ark. (2001), sosyal uyuma katkı sağlayan empatik ve affedilebilir yargıların aktive ettiği belirli beyin bölgelerini tespit etmek için fonksiyonel MRI kullanmışlardır. Harris (2003), Mac Lean'nin empatinin temel ögesi olarak, başkalarına duygusal yaklaşım hakkında yaptığı çalışmanın bir değerlendirmesini yapmıştır. Buna göre, sosyal algı, anne- bebek iletişimi, ahlâki tutum, affetme ve güven çalışmalarının nörolojik görüntüleri, beyin sistemleriyle ve özellikle aktive edilen ayna nöronları ile tutarlı

bulunmuştur. Evrimsel bakış açısına göre ise, ortak sosyal eylemin faydaları kişisel menfaatin üzerine çıktığı zaman affetme kapasitesi artmaktadır (Yeğin 2013).

Psikolojide affetme, adaletsizlik algılayan mağdurun, bu durumda hissettiği intikam ve misilleme gibi negatif duygulardan arınmasıdır. Yani mağdur bu olumsuz duyguların kendine hükmetmesine engel olarak, başkasında ve kendisinde zarara yol açabilecek davranışlardan olabildiğince uzaklaşmaktadır. Psikolojik açıdan affetmeyi etkileyen etkenlerin başında kişilik özellikleri gelmektedir. Çünkü kişilik özelliklerinin affetme niyeti üzerinde etkili olduğu daha öncesinde belirlenmiştir. Affetme niyetinde kişisel özelliklerin etkisi olduğu gibi psikolojik etkenler de rol oynamaktadır. Örneğin, affetme nefret, öfke, kırgınlık, kızılgınlık, intikam alma gibi negatif duygular bırakıldığında gerçekleşmektedir. Yani affetmenin tam olarak gerçekleşebilmesi için, bireyin affettiğini sadece sözle belirtmesi yeterli olmayıp, aynı zamanda bu duygulardan da sıyrılmaya gerekmektedir ki affetme tam olarak gerçekleşebilsin (Kara 2009).

#### **2.3.4. Kişilik Özellikleri ve Affetme İlişkisi**

Sosyal yaşamda, çeşitli sebeplerle zarar görmüş bir ilişkinin restore edilmesi ve bunun sürdürülebilmesi için affetme kavramı büyük önem taşımaktadır. Affetme niyeti ya da davranışı bireyin becerisine ve affetmeye ne kadar istekli olduğuna bağlıdır (Exline ve ark. 2004). Bazı insanların diğerlerine göre affedici olduğuna dair yapılan çalışmalarda affetmenin bir kişilik özelliği veya bir eğilim olup olmadığına ilişkin görüşler bulunmaktadır. Affetme davranışı, mağdurun algıladığı haksızlık ya da adalet durumunda hissettiği intikam duygusunun ne kadar güçlü olduğuyula da bağlantılıdır. Çünkü mağdurun intikam duygusu daha güçlüyse affetmesi daha zor olmaktadır.

Affetme kavramı bireyin, kişilik özellikleri, hayatta başarmak istediği amaçlara ulaşmak için kurulan stratejileri, yaşam tarzını içeren çok düzeyli yapısı kavramsallaştırıldığında daha iyi anlaşılabilir (Brose ve ark. 2005). Kişilik kuramcılarını kişiliği açıklamada çok çeşitli kuramsal yapılar ortaya çıkarmışlardır. Farklı araştırmalardan ortaya çıkan kuramlar ise bazen birbirleriyle uyum sağlamışlar, bazense birbirleriyle ters düşmüşlerdir. Kişilik özelliklerinin çalışılmasındaki asıl yaklaşım, insanların sergiledikleri bireysel farklılıkların tüm

dillerde kodlanıp, büyük çapta kabul görebilecek kişilik yapısını kapsayan bir sınıflama oluşturmaktır. Kişilik özellikleri açısından affetme beş faktör kişilik modeliyle açıklanabilir. Beş faktör kişilik modeli uyumluluk, dışa dönüklük, açıklık, sorumluluk ve duygusal tutarsızlık gibi nitelikleri içermektedir (Somer 1998).

Kişilerarası ilişkilerde başlıca faktör olan uyumluluk boyutu nazik, saygılı, güvenilir, esnek, açık kalpli ve merhametli gibi özellikleri barındırmaktadır (Somer ve ark. 2002). Genellikle uyumluluk boyutu yüksek olan bireyler anlaşmaya yatkın, güvenilir, yumuşak başlı, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü iken, uyumluluk boyutu düşük olan bireyler ise sinik, düşmanca duygular besleyen, nezaketsiz ve hırslı bireyler olarak tanımlanmaktadır (Bono ve ark. 2002).

Dışadönüklük boyutundaki bireyler sosyal, aktif, kararlı, konuşkan, hareketli, enerjik, iyimser ve girişken olup büyük gruplardan hoşlanmaktadırlar. Dışa dönüklük boyutu yüksek olan bireyler olayları hep olumlu yönlerinden gördüklerinden daha az streslidirler, bu bireylerin daha az gergin olmasına sebebiyet veren pozitif enerjileri sayesinde olumsuz duygularla daha rahat ve çabuk başa çıkabilirler (Tatlıoğlu 2014).

Beş faktör kişilik modeli içerisindeki açıklık boyutu, bilişsel yönü en çok olan boyuttur. Gelişime ve deneyime açık olma hali anlamına da gelebilen açıklık boyutu, kişiliğin en fazla sanatsal yönüyle alakalıdır (Bono ve ark. 2002). Gelişime açıklık kişilik boyutu yüksek olan bireyler kalıplarının dışına çıkabilen, yeni fikirlere açık olabilen ve sorgulayabilen bireylerdir.

Hayatlarında sorumlu, dikkatli, disiplinli, başarılı olma isteği fazla, azimli bireyleri tanımlayan sorumluluk-özdisiplin boyutu, bireyin ne kadar kontrollü ve disiplinli olduğunun göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Disiplinli dakik güvenilir ve dürüst olan bu bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içindeki her aşamada başarılı olmaları daha muhtemeldir (Tatlıoğlu 2014).

Duygusal Tutarsızlık, duygusal açıdan dengesizlikle ilgili olan bir boyuttur ve nevroz olarak da adlandırılmaktadır. Nevroz, negatif duygulanma ve korku, üzüntü, öfke, suçlanma hissi gibi duyguları gösterme eğilimidir Birçok araştırmacı duygusal tutarsızlığın (nörotisizm) temelinde endişe, depresyon, öfke, sıkıntı gibi negatif duyguların var olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca yine duygusal tutarsızlık akılcı



olmayan düşünceler ve başa çıkma stratejilerindeki yetersizlikle bağlantılı olduğu da ifade edilmektedir (Bono ve ark. 2002).

Çoğu araştırmacı affetme ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için Costa ve McCrae'nin Beş Faktör sınıflandırmasını kullanmışlardır (Çoklar, 2014). Bu anlamda yapılan çalışmalarda affetme niyetiyle duygusal tutarsızlığın (nörotisizm) negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Berry ve ark. 2001). Bireyin duygusal tutarsızlık seviyesi arttıkça affetme eğilimleri azalmakta olup, uyumluluk seviyesi yüksek olan bireylerinse affetme eğilimleri artmaktadır (Ashton ve ark. 1998). Bono ve ark. (2002)'nn, çalışmasına göre dışadönüklük boyutu ile affetme niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır. Gelişime açık bireyler ise çatışmadan kaçmayacaklarından affetme eğilimleri daha düşüktür.

### **2.3.5. Affetme Türleri**

Affetme kavramı, bireyin kendisini, başkalarını ve durumları affetmesi olmak üzere 3 alt boyutta incelenmektedir (Thompson ve ark. 2005).

#### **2.3.5.1.Kendini Affetme**

Bireyin kendini affetmesinde, isteyerek ya da istemeyerek bir hatadan dolayı kendisini suçlama durumundan kurtarmasıdır (Akın ve ark. 2012). Enright ve İnsan Gelişimi Çalışma Grubu (1996) bireyin kendisini affetmesini, yaptığı yanlış kabullenmesi ve kendisine karşı pozitif duygular geliştirmesi olarak tanımlamıştır. Aynı şekilde Hall ve Fincham (2005) da kendini affetmeyi bireyin; kendisine duyduğu öfke, kendini suçlama gibi olumsuz duyguları azaltarak kendini olumlu duygulara yönlendirmesi olarak ifade etmişlerdir. Enright (1996) bireyin kendini affetmesi durumunun, kendinden özür dilemesi ya da yaptığı yanlış görmezden gelmesi olmadığını belirtmiştir.

Jacinto ve Edwards (2011)'a göre kendini affetme dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan ilki bireyin kendisine duyduğu öfke ve kendisine yaptığı olumsuz yargılamadan sonra kendisini affetmesini fark ettiği kabul etme aşamasıdır. Kendini affetmenin ikinci aşaması bireyin hatalı olduğunu fark edip, hatasının sorumluluğunu aldığı sorumluluk aşamasıdır. Üçüncü aşama ise hatanın dile ge

tirildiği ifade etme aşamasıdır. Son aşama olan yeniden yaratma aşamasında da birey benlik imajını yeniden oluşturmaktadır.

### **2.3.5.2. Başkalarını Affetme**

McCullough ve ark. (1997), başkalarını affetmeyi güdüsel bir yenilik olarak incelemişlerdir. Buna göre; affetme sürecinde bir takım değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler; suçludan intikam alma ve misilleme niyetlerinde azalma, suçludan uzak durma isteğinde azalma ve suçlunun zararlı eylemlerine rağmen, barışma için istekli olmaktır. Worthington (1998), bireylerin başkalarının hatalarını affetmesi kişilerarası ilişkilere yansımaya dikkat çekmiş; olumsuz duygular ve düşüncelerle baş etmede ve bireylerin iyilik halinin sağlanması ve sosyal ilişkilerini iyileştirmelerinde başkalarını affetmenin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Exline ve ark. (2004), başkalarını affetmenin; birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili iki boyuttan meydana geldiğini belirtmişlerdir. Bu iki boyuttan biri kararsal affetme, diğeri ise duygusal affetmedir. Kararsal affetme, bireyin kendisini inciten kişiye yönelik olumsuz duygularını azaltmayı ve olumlu davranışlarda bulunmasıyla ilgili bir affetme türüdür. Bu durumda birey olumlu davranmayı tercih etse bile olumlu duyguları kendisini inciten kişiye karşı hissedemeyebilir. Diğeri bir ifadeyle öfke kızgınlık, küskünlük gibi olumsuz duygular kendisini inciten kişiye karşı devam edebilir. Duygusal affetme ise inciten kişiye yönelik olumsuz duygular; empati, sevgi, merhamet gibi olumlu duygularla yer değiştirerek içsel bir affetme gerçekleşmesidir.

Hook ve ark. (2008)'nın affetme modeli toplulukçu affetme modeli olarak adlandırılmaktadır. Bu modele göre, toplulukçu ve bireyci toplumlarda kişilerin başkalarını affetmesini sağlayan faktörler birbirinden farklılaşmaktadır. Bireyci toplumlar affetmede adaletin sağlanmasını ön plana alırken, toplulukçu özelliğe sahip toplumlar sosyal uyumu ve kişilerarası ilişkileri ön plana almaktadır.

### **2.3.5.3. Durumu Affetme**

Birey bir olaydan zarar görüp mağdur duruma düştüğünde ve bu durumun sorumlusu belli olmadığından durumu affedebilmektedir (Akın ve ark. 2012). Thompson ve ark. (2005)'na göre durumu affetme, yaşanmasını istemediği bir

durumla karşılaşması bireyin pozitif yaklaşımlarını bozmakta ve bu durumla karşılaşması onun negatif tepkiler vermesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin durumlara ilişkin olumsuz tepkilerinin olumluya veya tarafsızlığa itmesi durumu affetme olarak tanımlanmaktadır. Birçok araştırmacı durumu affetmeden bahsetmemiştir.

Durumu affetme kavramı, affetme çeşidi olarak adlandırılmadan anlatılmıştır. Örneğin; herhangi bir hastalık durumunda kişi hastalığa sebep olarak genetik faktörleri görürse bu durumda ailesindeki başkalarını suçlayabilir, bu yüzden durumu affetmeden çok başkalarını affetme durumu ön plana çıkacaktır. Birey hastalığın gerekçesi olarak kendi yaptığı hatalı davranışları görürse bu durumda da kendini affetme durumu ortaya çıkacaktır. Böylece, durumu affetme kendini ve başkalarını affetmeyle alakalıdır fakat bunlardan farklıdır (Thompson ve ark. 2005). Özetle, durumu affetmenin kendini ve başkalarını affetme ile ilişkili olması farkının ortaya çıkarmasını zorlaştırmıştır.

### **2.3.6. Affetme Kuramları**

#### **2.3.6.1. Süreç Modelleri**

Enright ve İnsan Gelişimi Çalışma Grubu (1996) affetmenin dört evrede gerçekleştiğini vurgulamıştır. Keşfetme aşamasında, birey üzüntü içindedir ve adaletsizlik duygusunu yaşar, birey bu üzüntüden nasıl etkilendiğinin farkına varır. Karar aşamasında birey kararını davranışa dönüştürmeden önce affetme düşüncesini ve affetmenin ne olduğu ve yararının ne olacağını düşünür. Eylem aşamasında birey hata yapan tarafa karşı bir empati geliştirerek suçluyu yeniden değerlendirir. İyileşme aşamasında ise birey yeni bir bakış açısıyla negatif duygulardan vazgeçerek iyileşme duygusunu yaşar.

Gordon ve Baucom (2003)'da affetmenin yine dört aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir. İlk aşama olan etki aşamasında birey, üzüntüyü hissetmekte ve duygusal, bilişsel ve davranışsal bir yıkım yaşamaktadır. İkinci aşama olan anlama aşamasında birey üzüntüsünün sebebini ve hata yapan bireyi anlayarak, ilk aşamada kaybettiği kontrolünü yeniden kazanmaktadır. Üçüncü aşama olan iyileşme aşamasında, birey neden sorusuna cevap aramakta, çektiği acıyı anlamlandırmaya çalışmakta ve yaşanan olayın hayatını kontrol etmesini engellemek için harekete

geçmektedir. Bu aşama, affeden ve affedilenin arasında gerçekleşen iletişim ile diğer aşamalardan farklılaşmaktadır. Dördüncü aşama olan affetme aşamasında, birey acı, dargınlık, kızgınlık gibi duygularından kurtularak özgür kalmakta ve karşısındakine karşı güveni yeniden tazelenmektedir.

### **2.3.6.2. Piramit Modeli**

Piramit modelinde amaç, bireylerin öfke, acı ve intikam duygularını nasıl fark ederek, kabul edeceklerini öğretmektir. Bu modelde, empati, alçakgönüllülük ve affettiğinin sözel ifadesi olmak üzere üç önemli bileşeni olduğu belirtilmektedir (Gordon ve ark. 2005). Negatif duyguların pozitif duygularla yer değiştirilerek affetmeye ulaşmayı hedefleyen affetme piramit modelinde beş adım belirlenmiştir. Piramit modeli, affetmek isteyen fakat başaramayan bireylere yardım etmek amacıyla tasarlanmıştır. Her bir adım REACH kelimesindeki bir harf tarafından temsil edilir. Bu adımlar; (a) acının hatırlanması, (b) inciten kişiye karşı empati geliştirilmesi, (c) inciten kişiye fedakar davranma, (d) affetmenin ifade edilmesi, (e) affetmenin sürdürülmesidir (Gürbüz 2016).

Birinci adımda, birey destekleyici ve güvenli çevrede acı verici deneyimini hatırlar ve yüzleşir. İkinci adımda, incitici ve adaletsiz durumu yaşayan kişi suçluyla empati kurar. Bu modele göre, affetmenin temel düşüncesi, diğer insanların ne düşünebileceği ve hissedebileceğini düşünmektir. McCullough ve ark. (1997), empatinin affetmeye aracılık ettiğini, affetmenin stres ve kızgınlığı azalttığını belirtmektedir. Üçüncü adımda, kişi karşı taraf ile empati kurarak suçlunun hareketlerini anlamak için çaba göstermektedir. Bu aşamada kişi suçluya karşı negatif duygusal davranışlar sergilemek yerine kişiye merhamet gösterebilmektedir. Bu sürecin sonunda kişi affetmeyi bir hediye olarak görür ve dördüncü adıma ilerlemektedir. Dördüncü adımda, kişi toplum içinde bu tecrübeyi yaşadıkdan sonra gelecek yaşantısında bunu yeniden deneyimleyecektir. Son aşamada ise, duygusal ve düşünsel olarak affetmeme düşüncesinin yerini affetme düşüncesinin almasıdır (Gordon ve ark. 2005).

### **2.3.7. Affetme ve Uzlaşma İlişkisi**

McCullough ve ark. (1997)'nin araştırmasına dayanarak, Aquino ve ark. (2006) uzlaşmayı, mağdurun ilişkiyi yeniden kurma umuduyla suçlunun iyi niyetli

davranma eylemlerini artırma gayreti olarak tanımlamışlardır. Uzlaşma sadece mağdurun bakış açısından düşünüldüğünde problem olmasına rağmen yönetim alanında uzlaşma araştırmalarının çoğu bu bakış açısını benimsemiştir (Palanski 2015).

Baumeister ve arkadaşları, uzlaşmayı işlenen suçtan sonraki ilişkinin onarılarak suç öncesi ilişkiye dönmek olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar uzlaşmanın kavramsallaştırılmasına dair bazı çıkarımlarda bulunmuşlardır. İlk olarak, uzlaşma ile ilgili çeşitli tanımlara bakıldığında, ilişkinin yeniden yapılanması veya ilişkiye olan güvenin yeniden sağlanmasına yönelik olduğu görülmektedir. İkincisi, geri kazanılan ilişkinin sadece mağdur açısından değil, her iki taraf açısından da arzu edilir olduğu fikridir. Üçüncüsü, geri kazanılan bu ilişkinin organizasyon tarafından da istenmesidir. Daha spesifik olarak, affetmek, belirli bir işyeri suçunda istenen bir sonuç olsa da, örgütsel anlamda asıl istenen sonuç, gelecekteki potansiyel suç durumlarında uzlaşma yoluyla yeniden kurulan ilişkidir. Örneğin, bir yönetici çalışanına hakaret ederse, çalışan intikam ya da affetme davranışıyla karşılık verebilir. Örgütün bakış açısından, intikamın olumsuz sonuçlarından kaçınmak için affetme tercih edilecektir. Çünkü uzun vadede, örgütün istediği, iyi işleyen bir yönetici çalışan ilişkisidir. Dördüncüsü, her iki taraf da işlevsel bir ilişkiye dönmek isterse, suçun yol açtığı zarar, işlevsel bir ilişkiye anında geri dönme olasılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun yerine, işlevsel bir ilişkiye dönüşün zaman ve bağlılık göstermesi muhtemeldir. Dolayısıyla, uzlaşmanın daha faydalı bir durum olarak kavramsallaştırılması, işlevsel bir ilişkinin getirisidir (Palanski 2015).

Teoloji alanındaki araştırmalar uzlaşmanın affetmeyle yakından ilgili olduğunu savunurken yönetim ve sosyal psikoloji alanındaki araştırmalar iki kavramın aynı olmadığını savunmuştur (Aquino ve Douglas 2003; Aquino ve ark. 2001). Freedman (1998), bu iki kavramın sık sık karıştırıldığını ve affetme ile uzlaşma arasında bir ayrım olduğunu anlamanın önemini belirtmiştir. Affetme ve uzlaşma arasında belirgin bir fark olsa da, iki kavramın birbiriyle yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır, çünkü affetme uzlaşmanın sağlanmasında çok önemli bir etkiye sahiptir.

Palanski (2015)'nin araştırmasına göre, bireysel düzeyde affetmek ikili ilişki düzeyindeki uzlaşmanın bir öncüsüdür. Worthington ve Drinkard (2000), kişilerarası ilişki olarak görülen uzlaşmanın, taraflar arasında bireysel olarak görülen affetmenin zorunlu olduğu anlamına gelmediğini belirtse de, affedilmeyi uzlaşmada önemli bir adım olarak görmüşlerdir. Hem affedilmenin hem de uzlaşmanın kurulduğu bir ilişkinin gerçekleşmiş olması her iki taraf için de tatmin edici olabilmektedir. İşyeri bağlamında bakıldığında ise, muhtemelen örgütü de tatmin edecek bir durumdur.

İşyeri yerinde kurulan ilişkiler, iş dışında kurulan ilişkilere göre daha çok değişim odaklı olmaktadır. İşyerindeki değişim odaklı olan ikili ilişkilerde, insanların birbirlerine borçlu olmaları ya da ileriki zamanlarda karşdakinden bir fayda sağlayabileceği düşüncesi olabilmektedir (Clark ve Mills 1993). Bireyler karşılıklı alışverişe dayalı ilişkilerde umulan çıkarları elde etmek adına adil değerlerine katkı sağlamak üzere hesap yaparlar. Çünkü taraflar, geçmiş borcun geri ödenmesinde ya da belki de gelecekte faydalanılabilecek durumlar olacağını düşünmektedirler. McCullough ve ark. (1998), araştırmalarında affedilme faktörü olan özür dilemenin bir nedeninin suçluların, değerli bir ilişkinin olası kaybı konusundaki endişeye dayandığını belirtmişlerdir. Bu nedenle, uzlaştırılmış bir ilişkinin değeri kısmen mağdurların ve suçluların uzlaşma sonucunda oluşmasını bekledikleri fayda ve kazançlarla belirlenir. Örneğin, bir yönetici tarafından rahatsız edilen bir çalışan işini sürdürmek istediği için uzlaşmaya karar verebilir ya da yönetici, çalışandan beklenen üretkenliğin devam etmesi nedeniyle uzlaşmaya karar verebilir. Bireyin işini sürdürmek veya gelecekteki üretkenliği sağlamak istemesi, uzlaşmanın beklenen faydalarından sadece ikisidir (Palanski 2015). Uzlaşmaya istekli olmak gelecekte yine bu tür bir suçun önüne geçilmesi açısından beklenen bir fayda olarak görülmektedir (Tomlinson ve ark. 2004). Daha önce suç işleyen bireyin aynı ya da daha büyük bir suçu işleyebileceğinden şüphelenmesi durumunda çalışanın uzlaşmaya olan isteği daha düşük olmaktadır. Bu durum daha büyük zararlara yol açabilecektir. Buna göre uzlaşma affetme olmadan da mümkün olabilmektedir. Hem taraflar hem de örgüt için affetme olmadan uzlaşma olması daha az arzu edilir bir sonuçtur. Çünkü tekrardan kurulan böyle bir ilişki sonrasında daha kırılğan ve daha çok çıkar temelli bir ilişki olacaktır. Çözümlemeyen duygu ve sorunlardan kaynaklanan suçlar meydana gelirse, suç daha da artabilir. Bu sonuç şimdiye kadar

meydana gelen olayın unutulması ile benzerlik gösterir ve kısa vadeli bir çözüm sunsa da, uzun vadeli olumsuz sonuçlara yol açması muhtemeldir (Palanski 2015).

### 2.3.8. Örgütsel Affetme

Affetme kavramı, yönetim alanı için nispeten yeni bir kavramdır. Aquino ve ark. (2003), işyerinde kişiler arası affedilmeyi şu şekilde açıklamıştır; kendini ahlaki olarak zarar görebilecek bir suçun hedefi olduğunu algılayan bir çalışanın kasıtlı olarak (a) suçluya karşı olumsuz duyguların (örneğin, kınama, öfke, düşmanlık) üstesinden gelmek ve (b) haklı olarak haklı olduğuna inandığı halde suçluya zarar vermekten kaçınmaktır. Cameron ve Caza (2002) affetmenin, negatif duyguları pozitif duygular ile değiştirmenin bilinçli bir seçim olduğunu ve doğası gereği sosyal bir gereklilik olduğunu söylemişlerdir.

Affetme, intikam almanın olumsuz sonuçlarından kaçınma davranışı anlamına da gelmektedir (Aquino ve ark. 2006). Ayrıca affetme, bir suçun ardından ilişkileri onarma özelliğine de sahiptir (Aquino ve ark. 2003). Affetmenin yapıcı sonuçları olması sebebiyle örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Bireysel düzeyde affetme, daha düşük devamsızlık ve azalan sağlık maliyetleri ile bağlantılı olan daha iyi fiziksel ve zihinsel sağlıkla ilişkili olmuştur (Cameron ve Caza 2002).

Örgütlerde ilişkinin esas olmasından dolayı affetme yoluyla normal işleyen bir ilişkinin geri dönüşünün, örgütün çıkarlarına olması muhtemeldir (Fichman ve Levinthal 1991). Affetmeyle ilgili yönetim araştırmalarının birçoğu mağdurun bakış açısını vurgulayarak affetmenin öncüllerine odaklanmıştır. Örnek olarak Struthers ve ark. (2005) sosyal motivasyon eğitiminin affetme üzerine pozitif bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Bunun yanında Bradfield ve Aquino (1999) intikam ve affetme bilişlerinin, suçlunun iyi halinin, affetme üzerine aracı rolü olduğunu bildirmişlerdir. İkili ilişki düzeyinde ilişki faktörleri açısından Aquino ve ark. (2006), suçlunun mutlak ve göreceli güç durumunun, mağdurun affetme kararını etkilediğini tespit etmiş olup, Kim ve ark. (2008) mağdur ve suçlu benzerliğinin affetmeyle olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Saldırıya özgü faktörlere gelindiğinde ise, Bradfield ve Aquino (1999) ile Martinko ve ark. (2003), suçun ciddiyetinin affetmede önemli bir rol oynayabileceğini tespit etmişlerdir. Ayrıca Skarlicki ve ark. (2004)'nın aktardığına göre araştırmalar karşı taraftan gelen özrün, affetmeyi daha

olası kıldığını göstermiştir. Son olarak Aquino ve ark. (2006), örgütteki adalet ikliminin, ilişkilerdeki affetmeyle ilgili bir moderatör görevi gördüğünü belirtmişlerdir.

İş yeri çatışmalarıyla alakalı çalışmalarda verilen en güçlü nokta çatışmalara bağlı olarak meydana gelen uzaklaşma ya da intikam alma gibi negatif sonuçlar çıktığı için, bu sonuçların ortadan kaldırılmasının yararlı olduğu görülmektedir. Fakat affetme ve uzlaşmayı sağlayan alternatifler de mevcuttur. Bunlardan birisi çatışmayı görmezden gelmektir. İş yerinde kişilerarası şiddete dayalı araştırma her ne kadar bazı vakalarda yanıt alınabileceğini göstermiş olsa da bu alternatif genellikle problemi derinleştirmektedir. Durumla alakalı bireylere ve duruma bağlı olarak alınan yanıt göreceli olarak iyi sonuçlar veya ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle bu görmezden gelme yaklaşımı daha ileri düzeyde zarar vermeye yatkın bir seçeneğe yol açabilmektedir. İkinci bir alternatif, saldırgan tarafı kovmak ya da tarafların iş yerindeki yerlerini değiştirmektir. Fakat başka bir pozisyona yeniden atama sırtını sıvazlama ya da olayı halının altına süpürme olarak algılanabilmekte ve mağdur açısından da intikam duygularına neden olabilmektedir. Bu nedenle yeniden atama ya da yer değiştirme suçlunun davranışını üstü kapalı bir şekilde onaylama anlamına gelebilmektedir. Suçlu bireyi işten kovma seçeneği mevcut durumu düzeltebilir fakat bu seçenek aynı zamanda işten kovulan bireyin yerinin doldurulmasıyla ilgili yüksek bir maliyete neden olabilmektedir. Özetle, bu hareket tarzları etkili olabileceği gibi, yasal olarak da işin büyümesine neden olabilmektedir (Palanski 2015).

Affetmeyi ve uzlaşmayı teşvik etmek, birçok olumsuz sonuçtan kaçınma ve olumlu sonuçları teşvik etme potansiyeline sahip değerli bir yanıt gibi görünmektedir. Bu durumda yöneticiler affetmeyi ve uzlaşmayı teşvik etmeye nasıl devam edebilir? sorusu karşımıza çıkmaktadır. Bu soruya istinaden Palanski (2015) modelinde bazı görüşler ortaya koymuştur. Bu görüşlerden ilki, affetme ve uzlaşma için örgütsel temellerin belirli bir olay meydana gelmeden çok önce atılması gerektiğinin farkına varmaktır. Affetme ve uzlaşma için çok fazla kuralın olmadığı bir örgüt ikliminde, daha deneyimli bir çalışan, bir iş arkadaşının büyük bir projeye katkısını eleştirir ve geri dönüp üst yönetime kendi fikri olarak sunarak krediyi kendisi toplar. Departman müdürü olayı öğrenerek mağdurdan suçluyu affetmeyi



düşünmesini istemesi, mağdurda kendi yaratmadığı bir sorunun çözmesi istenmesi öfke duygusuna neden olabilir. Yönetimin hem mağduru hem de suçluyu uzlaşmaya zoraki teşviki ise müdahaleci, yanlış yönlendirilmiş ve saldırgan olarak görülebilmektedir. Affetmeyi ve uzlaşmayı gelenek haline getirmiş bir örgüt daha öncesinde affetme ve uzlaşma gibi olumlu davranışların faydaları hakkında eğitim sağlamıştır. Ya da örgüt, her iki tarafın da bu gibi durumlarda çalışmasına yardımcı olmak için deneyimli arabulucuların hizmetlerini elinde bulundurmaktadır. Ya da örgüt kişilerarası suçlar ve bunlara verilen yanıtların her ikisinin de ciddiye alındığı bir iklime veya kültüre sahiptir. Yine bu örgüt usule göre sadece bu tür olaylarla başa çıkmak için protokoller oluşturmuştur (Aquino ve ark. 2006). Böyle bir örgüt ortamında bir affetme ve uzlaşma sürecinin başlatılması norm olmakta ve konuyla başa çıkmak için rahatsız edici ve garip bir durum gelişmemektedir (Palanski 2015).

Modeldeki ikinci görüş, affetme ve uzlaşma doğasının çok düzeyli olmasını; bireysel analiz düzeyinde ortaya çıkan iyi sonuçlar, bireysel ve ikili analiz seviyelerinde meydana gelen daha iyi sonuçlar ve bireysel, ikili ve kolektif analiz seviyelerinde meydana gelen en iyi sonuçlar şeklinde açıklamaktadır. İyi sonuçların örnekleri mağdur tarafından affetmenin sağlanması ve suçlu tarafından affedilme arayışıdır. Daha iyi bir sonuç, affedilmenin hem istendiği hem de uzun süreye yayıldığı bir durumla örneklenmiştir. Benzer şekilde, mağdur ile suçlu arasındaki ilişkinin uzlaştırılması durumunda daha iyi bir sonuç ortaya çıkmaktadır. En iyi sonuç, bu iki yönlü affetme ve uzlaşma, kurum genelinde normlar olduğunda, kaçınılmaz suçların proaktif ve olumlu bir şekilde ele alınması durumunda ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, affetme davranışını arttırmayı teşvik etmek için tasarlanmış bir program yardımcı olabilmektedir. Fakat affedilmeyi aramayı, affetmeyi uzun süreye yaymayı ve uzlaşmayı istemeyi teşvik etmek için tasarlanmış bir program kadar başarılı olması muhtemel değildir. Benzer şekilde, işyerindeki suçlarda mağdurları, çalışan yardım planı gibi bir plan aracılığıyla danışmanlık veya yardım sağlanması iyi bir fikir olabilir ama aynı planı suçlular için uygulamak daha faydalı olabilir.

McCullough ve ark. (2000), affetmenin iki yönde gerçekleştiğini iddia eder: İlk yönü mağdur tarafından affedilmeyi sağlamak, ikinci yönü de suçlu tarafından affedilmeyi istemek. İki yönlü affetme, mağduru, suçluya karşı intikam alma

konusundaki olumsuz duygularını veya niyetlerini bıraktığı bir durum ve suçlunun da yanlış yaptığını kabul etmesi ve daha fazla suç işlememesi gerektiğini taahhüt etmesi şeklindedir. Başka bir deyişle iki yönlü affetme, mağdurun, suçlunun intikamını almak için herhangi bir olumsuz duygu veya niyetten vazgeçtiği ve suçlunun da suçunun yanlış olduğunu itiraf ettiği durum olarak görünmektedir.

İntikam araştırmaları (Kim ve ark. 2008; Tripp ve ark. 2007), mağdurun suçluya yönelik tepkilerine odaklanmıştır. Maalesef, birçok durumda, mağdur ve suçlu arasında açık bir ayrım mümkün olmayabilir. Yapılan araştırmalar, bu karışıklığı açıklamaya yardımcı olmaktadır. Andersson ve Pearson (1999), teorik olarak iş yerindeki nezaketsizliğin düşmanlığa sebep olabileceğini, dolayısıyla “dişe diş” sarmalına yakalanabileceklerini söylemektedir. Bu nedenle, mağdurun kim ve suçlunun kim olduğuna ilişkin yargı, nezaketsizlik sarmalındaki belirli noktaya dayanmaktadır. İki tarafın da, tarif edilen baştan çıkarıcı “dişe diş” sarmalına yakalandıklarında, mağdur ve suçlunun rollerini değiştirmeye devam etmeleri de mümkün olmaktadır. Zamanla, iki taraf da kendilerini mağdur olarak görmeye başlamakta ve bu durumda, affetme ve uzlaşma girişimleri daha zor olabilmektedir. Shnabel ve Nadler (2008), tarafından yapılan bir araştırma, bir suçlunun, ahlaki bir imajı sürdürme ihtiyacı yüksek olduğunda, uzlaşmayı aramasının daha muhtemel olduğunu göstermiştir. Dahası, adalet iklimi gibi kolektif düzeydeki moderatörler de affedilme ve uzlaşma arama kararlarını etkileyebilmektedir.

McCullough ve ark. (2000), modelinde affetmeyi mağdurun ifadesi, suçlunun ifadesi ve tarafsız bir üçüncü gözlemcinin ifadesi gibi yöntemlerle ölçmenin çeşitli yollarını ifade etmektedirler. Affetme konusundaki en eski ölçüt sadece mağdurun bakış açısından kendi ifadesi olmuştur. Bir anlamda, bu yaklaşım çok uygundur, çünkü eğer bir mağdur, suçluyu affetmediğini söylerse, esasen hiçbir affetme söz konusu değildir. Ancak, suçlu veya üçüncü taraf ifadeleri de dahil edildiğinde bir içgörü sağlanabilmektedir. Çünkü mağdur affettiğini söyleyebilir, ancak davranışsal kanıtlar (örneğin, olumsuz duyguları devam ettirme veya düşük seviye misilleme) aksini iddia edebilir. Ayrıca, tek bir taraftan gelen ifadelerle ikili ilişki düzeyinde bir yapının değerlendirilmesi sorun oluşturabilmektedir.

Affetme uzlaşma sürecinin çok önemli bir parçası olsa da, affetmek her zaman uzlaşmanın gerçekleşeceği anlamına gelmemektedir. Karşılıklı faydaya dayalı

ilişkide (Clark ve Mills 1993) mağdurun yalnızca affetmenin yararlarından (örneğin sağlık veya duygusal yararlarından) faydalanma çabasıyla affetmeye yönelmesi mümkün olabilmektedir. Başka bir deyişle, mağdur affetmeyi bazen uzlaşmak için değil, intikamın kendisi üzerindeki olumsuz etkilerine maruz kalmak istemediği için seçebilmektedir. Karşılıklı faydaya dayalı ilişki açısından bakıldığında, ilişkide kalmanın beklenen gelecekteki zararları, gelecekteki beklenen faydalarından daha fazla olacaktır. Bu affetme durumunun gerçekleşmesi, intikamın olumsuz sonuçlarından ve zararlarından kurtarması örgüt lehine bir sonuçtur. Fakat ilişkinin işlevselliği ya bitmiştir ya da ciddi şekilde hasar görmüştür (Palanski 2015).

Örgüt içinde affetme ve uzlaşmanın en azından birisinin sağlanabileceği gibi hiçbirinin gerçekleşmeme olasılığı da vardır. Bu durumda, iki sonuçtan birinin olabileceği düşünülebilmektedir (Aquino ve ark. 2006; Tripp ve ark. 2007). İlk olarak, taraflar basitçe bir kaçınma durumunu koruyabilir ve durumla hiç ilgilenmez. Bu sonuç en azından bir süre için intikamdan ve bununla ilişkili zararlardan kaçınmasını sağlasa da, bu durum ilişkiyi daha da zayıflatacaktır. Bu durum büyük bir belirsizliğe neden olacağından örgütün çıkarları için uygun değildir. İkincisi, intikamın gerçekleşmesi düşünülebilir. Yani mağdur, suçun affedilmez olduğuna karar verip, uzlaşma çabasına hiç girmez ve suçla ilgili düşüncesine dayanarak intikam tercih edilebilir. Olayın bu şekilde sonuçlanması ise örgüt tarafından istenilen bir durum değildir.

### **2.3.9. Sağlık Kurumlarında Affetme Davranışı**

Sağlık kurumları insan sağlığı üzerine odaklı olan ve hastaların birden fazla uzmanlık alanlarından hizmet aldığı kuruluşlardır (Akman 2013). Sağlık kuruluşu olan hastaneler, farklı eğitim seviyelerinde, farklı uzmanlaşmaların olduğu ve buna bağlı olarak farklı beklentilere sahip birçok meslek grubunun birlikte iş yaptığı, hızlı karar alınması gereken, emek yoğun örgütlerdir. Sağlık çalışanları, stresin yüksek olduğu bir ortamda hızlı karar verme gerekliliği, uzun ve belirsiz çalışma saatlerinin olması, ücret dağılımı adil olmaması gibi faktörlerden dolayı çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmektedirler. Bu durum sağlık çalışanının verdiği hizmet kalitesinin, verimliliğin ve bağlılıklarının düşmesine sebep olabilmektedir (Öztürk ve Kahraman 2015)

Sağlık çalışanlarının çalıştıkları örgütün yönetimine endişe ve şüpheyile yaklaşımları, verilen sağlık hizmetinin kalitesini de etkileyebilecek güçtedir. Çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutum geliştiren çalışanlar, iş tatminleri ve iş performansları düşerek, işe olan devamsızlıkları da artmaktadır (Akbolat ve ark. 2014). Olumsuz yönde olan bu davranışlar hem hizmet alan hastalar hem de diğer sağlık çalışanları açısından istenmeyen, zararlı sonuçlara sebep olmaktadır. Örgüt ortamında, sağlık çalışanlarından fikirleri alınması ve onlara önem verilerek değerli hissettirilmeleri, buldukları örgüte karşı güven ve bağlılık duygularını artırmaktadır (Akman 2013).

Sağlık çalışanlarının birbirleriyle ve yönetimle olan iletişimleri oldukça önemlidir. Bireyler iletişimde buldukları meslektaşları ve idare ile adil olmayan bir durum ortaya çıktığı zaman çatışma yaşayabilmektedirler. Sağlık çalışanlarının çalıştıkları ortam gereği stres düzeyinin yüksek olması üzerine bir de adaletsizlik algılamaları onları intikam gibi düşüncelere itebilmektedir. Dedikodu, hırsızlık, sabotaj, üretim ve amaç karşıtı davranışlar gibi örgütsel anlamda kötü davranışlar olarak ortaya çıkan intikam davranışı sağlık örgütünün iklimini kötü yönde etkilemektedir (Şahin 2017). Hasta odaklı olan sağlık kurumlarında bu tür davranışların olması hem çalışan hem de hasta güvenliğini tehdit eden bir durum oluşturmaktadır. İntikam davranışı gibi olumsuz tutumlar bireyin işine harcaması gereken zamanı ve enerjisini de azaltarak performansın ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Kaya ve Parlak 2018).

Her ne kadar örgüt içinde adaletsizlik algılanması intikam gibi zarar verici olumsuz tutuma neden olsa da, bireye ve örgüte bağlı olan değişkenler ile çalışan affetme davranışını da seçebilmektedir. Olumlu bir tutum olan affetme davranışı hem idare, hem birey hem de hizmet alan hastalar açısından daha yararlı bir tutumdur. Örgüt içerisine affetme davranışı gibi davranışların sergilenmesi, yönetimin bunu desteklemesi ve bu davranışa bireyi yöneltmesi, yönetimin böyle olumlu tutumlar geliştirmeye yönelik önlemler alması, eğitimler vermesi herkes açısından daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Çalışma ortamları, bireylerin günlük yaşantılarında adalet algılarını yoğun olarak değerlendirdikleri ortamlardır. Bundan dolayı çalışanlar, çalıştıkları örgütteki yaşanan olayları yakından izleyerek, bu olayların adil olup olmadığını değerlendirirler. Örgütsel adalet kavramının daha önceki çalışmalarda örgütte ortaya çıkan davranış ve niyetler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şener 2013). Çalışan bireyler çalıştıkları örgütün adil olmasını, bir adaletsizlik algıladıklarında ise bu adaletsizliğin giderilmesini beklemektedirler (Yılmaz 2014). Bir çalışan adaletsizlik yaşadığında, bu olumsuz deneyimiyle başa çıkmanın yollarını aramaya motive olur. Bu açıdan intikam ve affetme duyguları, algılanan adaletsizliğe karşı yanıt vermek için "başa çıkma" stratejileri olarak görülebilir (Bradfield ve Aquino 1999). Araştırmanın amacı, Türkiye’de fiilen çalışmakta olan hemşirelerin çalıştıkları ortamda algıladıkları örgütsel adaletin, intikam ve affetmeye davranışlarıyla ilişkilendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda ise, iki model geliştirilerek, bu modeller doğrultusunda sağlık kurumlarına yönelik öneriler sunulmuştur.

#### **3.2. Araştırmanın Soruları ve Modeli**

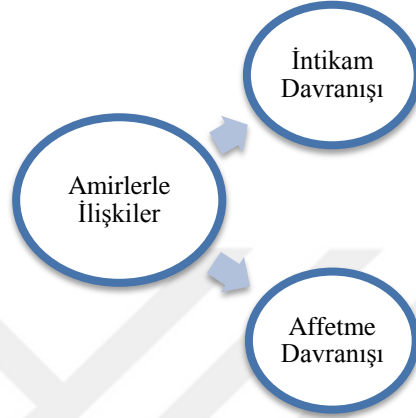
Bu araştırma genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan modeldir (Karasar 2010). Çalışmanın değişkenlerini oluşturan affetme davranışı, intikam davranışı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki modeller ve araştırma soruları oluşturulmuştur.

Araştırma sorusu 1: Hemşirelerin tanımlayıcı (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, tecrübe yılı, çalışılan birim, çalışılan il/bölge) değişkenlerine göre intikam davranışları gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma göstermekte midir?

Araştırma sorusu 2: Hemşirelerin tanımlayıcı değişkenlerine göre affetme davranışları gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma göstermekte midir?

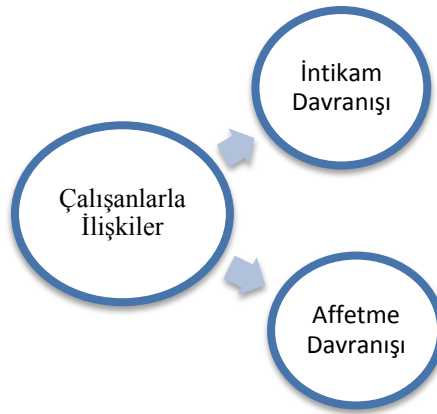
Araştırma sorusu 3: Hemşirelerin tanımlayıcı değişkenlerine göre örgütsel adalet (amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler) davranışları gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma göstermekte midir?

**Model 1.**



Model 1'e ait araştırma sorusu 1: Örgütsel adaletin amirlerle ilişki durumu, intikam ve affetme davranışını yordamakta mıdır?

**Model 2.**



Model 2'ye ait araştırma sorusu 1: Örgütsel adaletin çalışanlarla ilişki durumu, intikam ve affetme davranışını yordamakta mıdır?

### 3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde özel ve kamu sektöründe hala çalışmakta olan ve en az bir yıl iş tecrübesine sahip hemşireler oluşturmaktadır. Kartopu örnekleme yöntemi (yüz yüze veya online olarak) kullanılarak hemşirelere ulaşılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi, evren elemanlarının spesifik özelliklerinin belirlenmesine rağmen, bu elemanlara ulaşmanın zor olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Kartopu örneklem evrenin evrene üye olanların kesin olarak belirlenemediği durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Bu örnekleme yönteminde, bir şekilde evrene üye olan herhangi bir bireyle temas kurulur. Daha sonra bu temas kurulan bireyin aracılığıyla, bir başkasına, yine aynı şekilde bu birey aracılığıyla da bir başkasına ulaşılır. Kartopu etkisi şeklinde, zincirleme olarak örneklem büyütülür (Coşkun ve ark. 2017).

Örneklem hesabı, evren üzerinden hesaplanmıştır. Çalışmanın evreni, Türkiye’de görev yapan hemşire sayısı 2016 TÜİK verileri temel alınarak 152.952 olarak belirlenmiştir ([http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1095](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095)).

**Tablo 1.  $\alpha = 0,05$  için Örneklem Büyüklükleri**

Evren Büyüklüğü	$\pm 0,03$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0,05$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0,10$ örnekleme hatası (d)		
	p=0,5	p=0,8	p=0,3	p=0,5	p=0,8	p=0,3	p=0,5	p=0,8	p=0,3
	q=0,5	q= 0,2	q=0,7	q=0,5	q= 0,2	q=0,7	q=0,5	q= 0,2	q=0,7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
<b>1000000</b>	1066	682	896	<b>384</b>	246	323	96	61	81
10000000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014

0,05 örneklem hatasına göre evreni 152.952 olan hemşireden 384’üne ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmayı tüm bölgelere genelleştirebilmek ve doğru sonuçlar elde etmek için her bölgeden hemşire anket ulaştırılmış ve bir bölgeden en az 30

hemşire olması hedeflenmiştir. Uzak mesafelerdeki bölgelerden tam bir katılım sağlanamaması nedeniyle bu bölgelerden katılım az olmuştur. 30 Ekim 2017 tarihinden, 30 Haziran 2018 tarihlerini kapsayan 9 aylık veri toplama sürecinde toplam 420 hemşireye ulaşılabilmektedir. Ulaşılan anketler içinden 9 anket kriterlere uymadığı için elenmiştir. Dolayısıyla analizler 411 anket üzerinde yapılmıştır

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, toplamda dört bölümden oluşan üç ölçek kullanılan bir anket formu ile toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümü araştırmacı tarafından hazırlanan; hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleki tecrübesi, görev yaptığı kuruluş, görev yaptığı il/ilçe ve çalıştığı birimi içeren 8 soruluk kişisel bilgi formundan oluşmaktadır.

Uygulanan anketin ikinci bölümünü Donovan ve ark. (1998) tarafından geliştirilen ve Wasti (2001) tarafından İngilizceden Türkçeye tercüme ve Türkçeden İngilizceye geri tercüme yöntemi kullanarak hazırlanan ve 18 maddeden oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” oluşturmaktadır. Ölçek, amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler olmak üzere iki alt ölçekten oluşmaktadır. Çalışanların örgütlerini ne kadar adil algıladıklarını ölçmek için, katılımcılara genel olarak kendilerine nasıl davranıldığını soran ifadeler sunulmaktadır. Her bir ifade için “Evet”, “Kararsızım”, “Hayır” cevap seçenekleri sunulmuştur. Ölçek, soruların ve cevap formatının dilinin ve kullanımının basit olması ve kısa bir ölçek olması nedeniyle kullanıma uygundur (Wasti 2001).

Üçüncü bölümde, Stuckless ve Goranson (1992) tarafından geliştirilen, Satici ve ark. (2015) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 20 soru ve bir boyuttan oluşan “İntikam Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçeğin derecelendirmesi, 1=Kesinlikle katılmıyorumdan, 7=Kesinlikle katılıyorumu uzanan yedili Likert ölçeği tipindedir. Ölçekte yer alan 1, 4, 5, 8, 9, 11, 15, 17, 18. ve 20. maddeler ters kodlandıktan sonra tüm maddelerin puanları toplanarak bir intikam puanı elde edilmektedir. Ölçekteki olası puanların aralığı 20-140 arasında değişmektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar bireyin intikam alma düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Anket formunun son bölümünde, Berry ve ark. (2005)’nin geliştirdikleri, Sarıçam ve Akın (2013)’nin Türkçeye çevirerek, geçerlik ve güvenirlik analizini



yaptığı 10 maddelik “Affedicilik Ölçeği” yer almaktadır. Cevaplama sistemi her ifade için 1= Hiç katılmıyorum ile 5= Tamamen katılıyorum arasında beşli Likert şeklindedir. Her bir maddenin puanları 1 ile 5 arasında değişmektedir. Ölçekte 1, 3, 6, 7 ve 8. maddeler ters puanlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 10, en yüksek puan ise 50’dir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS ve LISREL programları ile analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak derlenen veriler, bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra çalışma kapsamındaki hemşirelerin özellikleri; ortalama, standart sapma ve yüzde dağılımı gibi betimleyici istatistiklerle incelenmiştir.

**Tablo 2. Toplam Skorlara Ait Çarpıklık ve Diklik-Basıklık Sonuçları**

		İntikam	Affetme	Adalet	Amirlerle İlişki	Çalışanlarla İlişki
Basıklık	p	0,62	0,15	0,05	0,17	-0,46
Çarpıklık	p	0,22	0,17	-1,01	-1,07	-0,87

Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.96 ile +1.96 arasında olması beklenmektedir (Ghasemi ve Zahediasl 2012) Yukarıdaki tabloda gösterilen üç ölçeğe ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri, verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet, intikam ve affetme değişkenleri ile tanımlayıcı verilerin (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, tecrübe yılı, çalışılan birim, çalışılan il/bölge) analizinde ikili grupların karşılaştırılmasında t testi, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında ise One-way ANOVA testi kullanılmıştır.

Çalışmada örgütsel adaletin amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutlarının, intikam ve affetme davranışlarını etkileyen faktörlerini belirlemek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin belirlenmesini ve tüm değişkenlerin birbiri üzerine etkisinin tahmin edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bir başka deyişle YEM, gözlenen (ölçülebilen) ve gizli (ölçülemeyen) değişkenler arasındaki ilişkileri test eden kapsamlı bir istatistiksel yöntemdir. Gizil değişkenler YEM’in en önemli kavramlarından birisidir ve araştırmacıların gerçekte ilgilendikleri zekâ, güdü, duygu, tutum gibi soyut kavramlara ya da psikolojik yapılarla karşılık gelmektedir. Sözü edilen gizil değişkenler gözlenmediği için

doğrudan ölçülemezler. Bu yüzden araştırmacı, gizil değişkeni işlemsel olarak tanımlamak için varsayılan yapı açısından gizil değişkeni gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirmek zorundadır. YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsaydığından dolayı, diğer analiz yöntemlerinden daha güçlü bir tekniktir (Yılmaz ve ark. 2006).

YEM, ikinci nesil veri analiz tekniği olarak, regresyon gibi birinci nesil istatistiksel tekniklere kıyasla, birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık bir araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlamaktadır. Özellikle karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerle YEM yöntemi, birçok teorinin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde kullanılmakta olan bir yöntemdir.

YEM yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle de yapılabilse de, regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, Lisrel gibi programlarla gerçekleştirilen analizlerde değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak yol analizinde ölçmeden kaynaklanan hata miktarı elimine edilebilmektedir (Dursun ve Kocagöz 2010). YEM aynı anda yapılan birden çok regresyon analizi olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda güvenilir bir analiz olmasından dolayı bu çalışmada YEM tercih edilmiştir.

### **3.6. Araştırmanın Etik Boyutu**

Bu araştırma için Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakóltesi Dekanlığı, İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 20.10.2017 tarihi ve 2017/1046 sayılı etik kurul onayı alınmıştır (EK-B). Anket uygulanan hemşirelere, araştırma ile ilgili açıklama anket formunun ön kısmında verilmiş ve her gönüllü bilgilendirilmiştir.

### **3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Sağlıklı sonuçlar elde etmek adına tüm bölgelere anket gönderilmesine rağmen uzak mesafelerdeki bölgelerden fazla katılım sağlanamaması ve çalışmanın sağlık çalışanlarından sadece hemşirelerle yapılması çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.



#### 4. BULGULAR

Araştırmanın Örgütsel Adalet, İntikam, Affetme kavramlarına ilişkin istatistikî bulgularına bu bölümde yer verilmiştir.

##### 4.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Tanımlayıcı Özellikler	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	344	83,7
Erkek	67	16,3
<b>Yaş</b>		
18-28	143	34,8
29-39	139	33,8
40 +	129	31,4
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	271	65,9
Bekâr	140	34,1
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	62	15,1
Ön Lisans ve Lisans	284	69,1
Lisansüstü	65	15,8
<b>Tecrübe</b>		
1-11 Yıl	208	50,6
12-22 Yıl	120	29,2
23 + Yıl	83	20,2
<b>Çalışılan Kurum</b>		
Üniversite Hastanesi	92	22,4
İl Sağlık Müdürlüğüne Bağlı Kur.	287	69,8
Özel Hastane	32	7,8
<b>Çalışılan Birim</b>		
Cerrahi	123	29,9
Dâhiliye	202	49,2
Diğer	86	20,9
<b>Bölge</b>		
Akdeniz	58	14,1
Doğu Anadolu	42	10,2
Ege	30	7,3
Güneydoğu Anadolu	37	9,0
İç Anadolu	155	37,7
Karadeniz	30	7,3
Marmara	59	14,4

Tablo 3.’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılanların %83,7’si kadın, %16,3’ü erkek çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların %65,9’u evli, %34,1’i

bekârdır. Yaş frekanslarına bakıldığı zaman, katılımcıların %34,8'ini 18-28 yaş grubunun, %33,8'ini 29-39 yaş grubunun, %31,4'ünü 40 yaş ve üzeri grubun oluşturduğu görülmektedir. Eğitim durumunun ise, %69,1'lik kısmını önlisans ve lisans grubu, %15,8'lik kısmını lisansüstü grubu ve %15,1'lik kısmını lise grubu oluşturmaktadır. Çalışmaya, en çok 50,6'lık yüzde ile 1-11 yıl arası çalışanlar, en az 20,2'lik yüzde ile 23 yıl ve üzeri çalışanlar katılmıştır.

#### 4.2.Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular

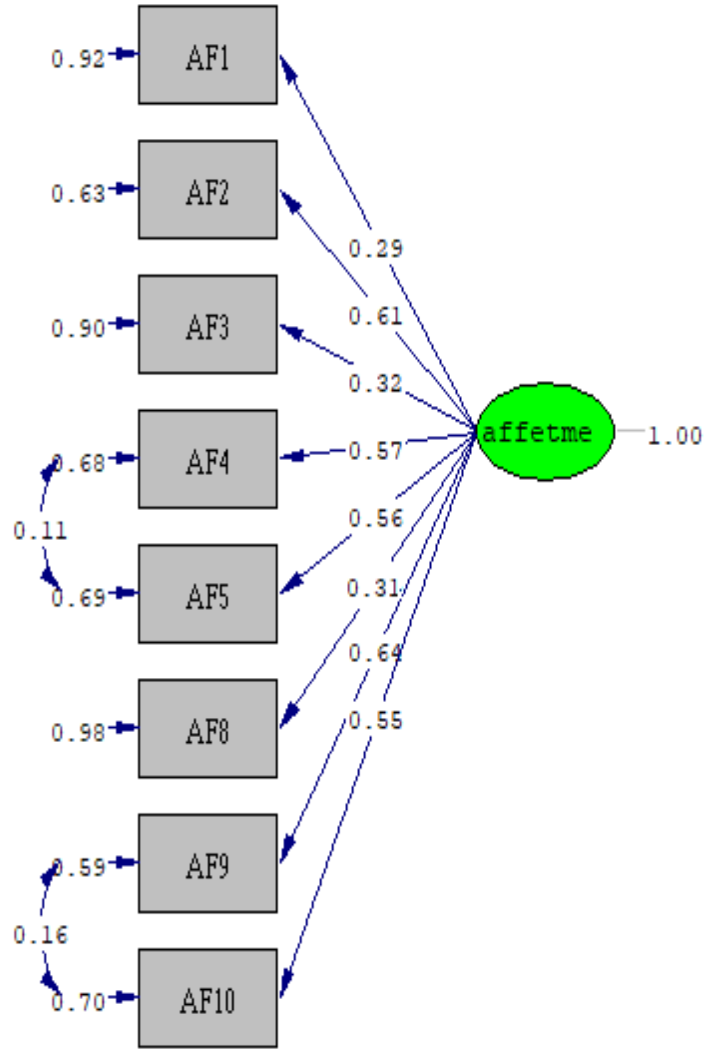
Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Aanalizleri (DFA) sonuçları Tablo 4, 5 ve 6'da, güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alpha değerleri ise Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 4. Affedicilik Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Uyum İyiliği Değerleri	Mükemmel	Kabul Edilebilir	Tek Faktörlü Model	Tek Faktörlü Modelin Uyumu
p	> 0,01 ya da 0,05	< 0,01 ya da 0,05	0,00	Kabul Edilebilir
X <sup>2</sup> /sd	≤ 2	2-5	2,8	Kabul Edilebilir
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,06	Kabul Edilebilir
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,04	Mükemmel
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,97	Mükemmel
AGFI	≥ 0,95	≥ 0,90-0,85	0,93	Kabul Edilebilir
CFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,96	Mükemmel
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,94	Kabul Edilebilir
NNFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,93	Kabul Edilebilir

Schermelleh- Engel ve ark. 2008

Yapılan DFA, model için p (0,00) değerinin beklenen ve gözlenen kovaryans matrisi arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı, dolayısıyla modelin doğrulandığı görülmektedir (Tablo 4). Diğer parametreler incelendiğinde uyum iyiliğine ilişkin sunulan bütün değerlerde, ilgili alan yazında genel kabul gören ölçütlere bağlı kalınmış (Çokluk ve ark. 2016; Şimşek 2007; Erdem 2013; Seçer 2015), bu değerlerin “mükemmel” ve “kabul edilebilir” olarak nitelendirilebileceği görülmüştür. Buradan hareketle tek boyutlu modelin doğrulandığı söylenebilir.



Chi-Square=52.42, df=18, P-value=0.00003, RMSEA=0.068

Şekil 1. Affedicilik Ölçeği Standardize Edilmiş Yol Şeması

YEM analizinin sonucunda yol şemaları elde edilmiştir. Uygun matris oluşturulduktan sonra uyum indekslerini ve analizini yapan programın sonuç sayfası dışında bir yol şeması çizilmesi sağlanarak modele ait değişkenlerin t değerleri, faktör yükleri, açıklanamayan varyans katsayısı ve bazı uyum iyiliği değerleri bu diyagramda özet olarak görülebilmektedir. Bu şemalar özetle modele ait sonuçları grafiksel olarak sunar (Çapık 2014). Yapılan analizler sonucunda 6. ve 7. maddeler modele uyum sağlamadığı için ölçekten çıkartılmıştır. 1. maddenin faktör yükü 0,29 olmasına rağmen modele uyum sağladığı ve fit indekslerini etkilemediği için, bu maddenin kalmasına karar verilmiştir. Fit indekslerinin düşük olduğu görülen maddelerde, output dosyasının önerisi doğrultusunda 4. ve 5. maddeler ile 9. ve 10. maddeler arasında modifike yapılmıştır. Şekil 1.'deki

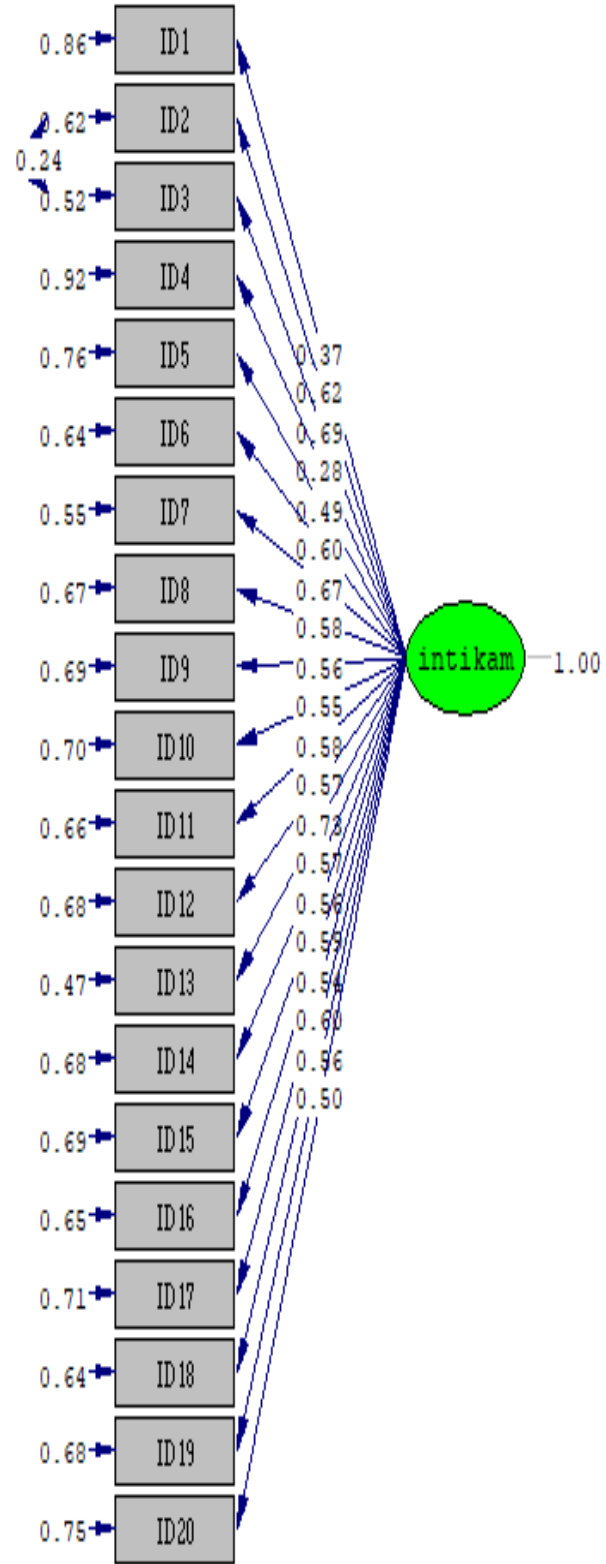
standardize edilmiş t değerleri incelendiğinde 0,29-0,66 aralıklarında değişen değerler elde edilmiştir. DFA sonucunda bütün t değerlerinin <0,05 anlamlılık düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5. İntikam Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Uyum İyiliği Değerleri	Mükemmel	Kabul Edilebilir	Tek Faktörlü Model	Tek Faktörlü Modelin Uyumu
p	> 0,01 ya da 0,05	< 0,01 ya da 0,05	0,00	Kabul Edilebilir
X <sup>2</sup> /sd	≤ 2	2-5	4,7	Kabul Edilebilir
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,09	Kabul Edilebilir
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,06	Kabul Edilebilir
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,84	Kabul Edilebilir
AGFI	≥ 0,95	≥ 0,90-0,85	0,80	Kabul Edilebilir
CFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,95	Mükemmel
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,93	Kabul Edilebilir
NNFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,94	Kabul Edilebilir

Schermelleh- Engel ve ark. 2008

İntikam ölçeği tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5.'de verilmiştir. Tablo 5. incelendiğinde, alan yazına göre tek faktörlü yapının modele uyum sağladığı görülmektedir. Parametrelere bakıldığında RMSEA değerinin (0,09) “kabul edilebilir” sınırlar içinde olmamasına rağmen, 0,08 ile 0,10 arasında olması model uyumunun “düşük” olduğunu ifade ederken; 0,10’dan yüksek olan değerler için modelin uygun olmadığı yani “kabul edilemez” olduğu (Schermelleh- Engel ve ark. 2008) söylenebilir. Bu açıklamadan yola çıkarak, bu çalışmadaki RMSEA değerinin “kabul edilebilir” değerler arasında olduğu söylenebilir. Tablo 5’de uyum iyiliğine ilişkin sunulan bütün değerler, ilgili alan yazında genel kabul gören ölçütlere bağlı kalınarak (Çokluk ve ark. 2016; Şimşek 2007; Erdem 2013; Seçer 2015) “mükemmel” ve “kabul edilebilir” olarak nitelendirilebilir. GFI değeri 0,84 olarak bulunmuştur. Büyüköztürk ve ark. (2004) yaptıkları bir çalışmada GFI değerinin 0,80’e eşit veya büyük olmasının yapının uygun olduğunu gösterdiğini söylemişlerdir. Ayrıca Korucu ve Usta (2017), Erkorkmaz ve ark. (2013)’nın çalışmaları da bu bilgiyi doğrulamaktadır. Buradan hareketle tek boyutlu modelin doğrulandığı söylenebilir.



Chi-Square=799.72, df=169, P-value=0.00000, RMSEA=0.095

Şekil 2. İntikam Ölçeği Standardize Edilmiş Yol Şeması



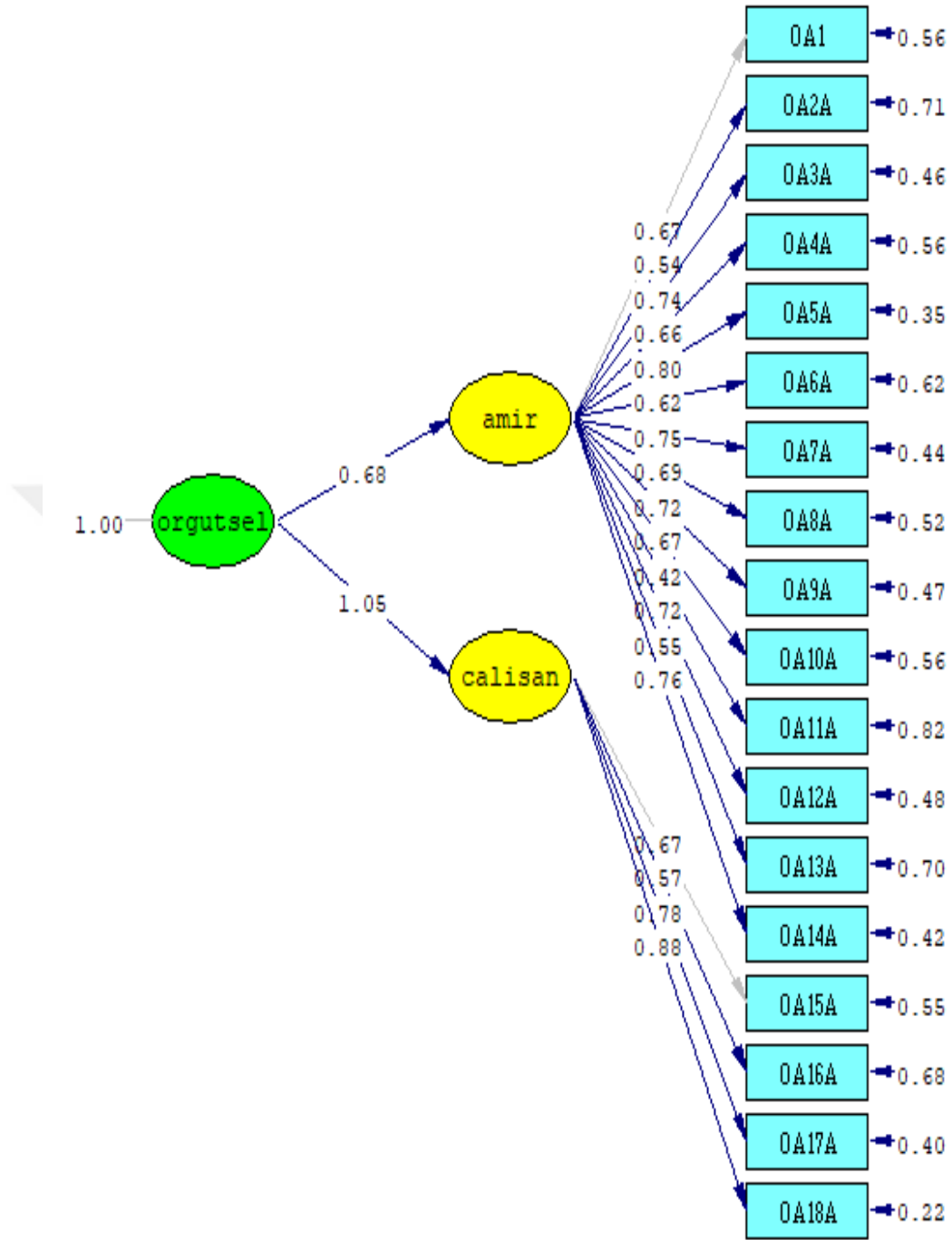
İntikam Ölçeği standardize edilmiş yol şeması Şekil 2.'de verilmiştir. İntikam Ölçeği'nin yol şemasına göre, 6. madde faktör yükü 0,20 olmasına rağmen modele uyum sağladığı ve fit indekslerini etkilemediği için uzman görüşü ile kalmasına karar verilmiştir. Fit indekslerinin düşük olduğu görülen maddelerde, output dosyasının önerisi doğrultusunda 2. ve 3. maddeler arasında modifiye yapılmıştır. Şekil 2.'de standardize edilmiş t değerleri incelendiğinde 0,28-0,73 aralıklarında değişen değerler elde edilmiştir. DFA sonucunda bütün t değerlerinin <0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6. Örgütsel Adalet İki Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Uyum İyiliği Değerleri	Mükemmel	Kabul Edilebilir	İki Faktörlü Model	İki Faktörlü Modelin Uyumu
p	> 0,01 ya da 0,05	< 0,01 ya da 0,05	0,00	Kabul Edilebilir
X <sup>2</sup> /sd	≤ 2	2-5	4,4	Kabul Edilebilir
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,09	Kabul Edilebilir
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,04	Kabul Edilebilir
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,83	Kabul Edilebilir
AGFI	≥ 0,95	≥ 0,90-0,85	0,80	Kabul Edilebilir
CFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,96	Mükemmel
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,95	Mükemmel
NNFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,96	Mükemmel

Schermelleh- Engel ve ark. 2008

Örgütsel Adalet Ölçeği iki faktörlü model DFA sonuçları Tablo 6.'da gösterilmiştir. Tablo 6. incelendiğinde, alanyazına göre tek faktörlü yapının modele uyum sağladığı görülmektedir. Parametrelere bakıldığında RMSEA değerinin (0,09) “kabul edilebilir” sınırlar içinde olmamasına rağmen, 0,08 ile 0,10 arasında olması model uyumunun “düşük” olduğunu ifade ederken; 0,10'dan yüksek olan değerler için modelin uygun olmadığı yani “kabul edilemez” olduğu (Schermelleh- Engel ve ark. 2008) söylenebilir. Bu açıklamadan yola çıkarak, bu çalışmadaki RMSEA değerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğu söylenebilir. Tabloda uyum iyiliğine ilişkin sunulan bütün değerler, ilgili alan yazında genel kabul gören ölçütlere bağlı kalınarak (Çokluk ve ark. 2016; Şimşek 2007; Erdem 2013; Seçer, 2015) “mükemmel” ve “kabul edilebilir” olarak nitelendirilebilir. GFI değeri 0,83 ve AGFI değeri 0,80 olarak bulunmuştur. Büyüköztürk ve ark. (2004) yaptıkları bir çalışmada GFI değerinin 0,80'e eşit veya büyük olmasının yapının uygun olduğunu gösterdiğini söylemişlerdir. Ayrıca Korucu ve Usta (2017), Erkorkmaz ve ark. (2013)'nin çalışmaları da bu bilgiyi doğrulamaktadır. Buradan hareketle modelin doğrulandığı söylenebilir.



Chi-Square=589.05, df=133, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

Şekil 3. Örgütsel Adalet Ölçeği Standardize Edilmiş Yol Şeması

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin yol şeması Şekil 3.'te verilmiştir. Şekildeki standardize edilmiş t değerleri incelendiğinde, 0,42-0,88 aralıklarında değişen değerler elde edildiği görülmektedir. DFA sonucunda bütün t değerlerinin de 0,05 anlamlılık düzeyinde değerler gösterdiği ve anlamlı olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 7. Cronbach Alpha Değerlerine İlişkin Sonuçlar**

Değişkenler	İntikam Davranışı	Affetme Davranışı	Örgütsel Adalet	Amirlerle İlişkiler Altboyutu	Çalışanlarla İlişkiler Altboyutu
Cronbach Alpha	0,89	0,64	0,92	0,80	0,91

Değişkenlerin Cronbach Alpha değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 7.'de verilmiştir. Tablo 7.'ye göre, ölçeklerden elde edilen toplam puanların güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, örgütsel adalet, örgütsel adalet-çalışanlarla ilişkiler altboyutu, örgütsel adalet-amirlerle ilişkiler altboyutu ve intikam davranışı Cronbach Alpha kat sayıları Büyüköztürk (2013)'e göre 0,70'in üzerinde olup sosyal bilimlerdeki çalışmalara göre yüksek düzeyde güvenilirliği olan ölçeklerdir. Affetme davranışı güvenilirlik katsayısı 0,64, Büyüköztürk (2013)'e göre düşük olmasına rağmen, Alpar (2014)'a göre 10-15 maddeden oluşan ölçek araçlarında değerinin 0,50 gibi düşük bir değere sahip olmasının dahi testin güvenilir olduğunu söylemektedir. Affedicilik Ölçeği 10 maddeden oluşan bir ölçek olduğu için Alpar (2014)'a göre bu ölçek güvenilir bir ölçektir.

#### **4.3. Katılımcıların Örgütsel Adalet, İntikam ve Affetme Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutu olmak üzere iki alt boyutu olan ve 18 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği'nde en düşük puan 18, en yüksek puan ise 54'tür. Tek boyuttan ve 20 sorudan oluşan İntikam Ölçeği'nde en düşük puan 20 en yüksek puan ise 140'tır. 10 soruluk Affetme Ölçeği'nde ise alınabilecek en düşük puan 10, en yüksek puan ise 50'dir.

**Tablo 8. Toplam Örgütsel Adalet, İntikam ve Affetme Puanları**

	N	Ortalama	SS
Toplam İntikam	411	57,04	18,51
Toplam Affetme	411	32,17	4,84
Toplam Adalet	411	37,87	9,54
Toplam Amirlerle İlişki	411	28,75	7,74
Toplam Çalışanlarla İlişki	411	9,12	2,44

Tablo 8.'deki toplam değerlere bakıldığında, hemşirelerin örgütsel adalet ortalama puan ve standart sapmaları  $\bar{x}=37,87\pm 9,54$  olduğu görülmektedir. Hemşirelerin intikam ortalama puan ve standart sapmaları  $\bar{x}=57,04\pm 18,51$  ve affetme ortalama puan ve standart sapmaları ise  $\bar{x}=32,17\pm 4,84$  olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Tanımlayıcı Değişkenlere İlişkin Bulgular

Örgütsel Adalet, İntikam ve Affedicilik ölçeklerinden elde edilen puanlar hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerine göre One-way ANOVA testi ve t testi ile analiz edilmiştir. Hemşirelerin tanımlayıcı değişkenlerine göre Örgütsel Adalet, İntikam ve Affetme puanları arasında t ve ANOVA testi sonucu fark çıkan bulgular esas alınmıştır. Örgütsel Adalet, İntikam ve Affetme değişkenleri ile cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, tecrübe yılı ve çalışılan birim gruplarında anlamlı farklılıklar bulunarak ( $p<0,05$ ) Tablo 8, 9 ve 10'da açıklanmıştır. Eğitim düzeyi ve çalışılan il/bölge grupları ile üç değişken karşılaştırmasında bir fark bulunamamıştır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 9. Toplam Puanlarda Cinsiyet ve Medeni Durum Karşılaştırması\* Sonuçları**

		İntikam	Affetme	Adalet	Amirlerle İlişki	Çalışanlarla İlişki
<b>Cinsiyet</b>						
Kadın (n=344)	Ortalama	56,21	32,10	37,57	28,46	9,10
	SS	0,99	0,26	0,51	0,41	0,13
Erkek (n=67)	Ortalama	61,30	32,54	39,45	30,22	9,22
	SS	2,30	0,59	1,24	0,99	0,34
	p	<b>0,04</b>	0,496	0,140	0,089	0,716
<b>Medeni durum</b>						
Evli (n=271)	Ortalama	56,32	32,70	38,32	29,15	9,17
	SS	1,13	0,29	0,57	0,46	0,15
Bekar (n=140)	Ortalama	58,44	31,14	37,01	27,97	9,04
	SS	1,56	0,40	0,83	0,68	0,21
	p	0,273	<b>0,002</b>	0,186	0,144	0,599

\* : t-test

Tablo 9.'da görüldüğü gibi intikam puanı bakımından, cinsiyet grupları arasındaki fark önemli çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Buna göre erkeklerin ortalama puanı kadınlardan daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre erkek hemşirelerin kadın hemşirelere göre daha intikamcı olduğu söylenebilir. Toplam affetme puanı bakımından, medeni durum grupları arasındaki fark önemlidir ( $p<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, evli olan bireylerin, bekâr olan bireylere göre daha affedici oldukları söylenebilir.

**Tablo 10. Toplam Puanlarda Yaş Grupları Karşılaştırması\* Sonuçları**

		İntikam	Affetme	Adalet	Amirlerle İlişki	Çalışanlarla İlişki
<b>Yaş grupları</b>						
18-28 Yaş Arası (n=143)	Ortalama	56,73	31,23 <sup>1</sup>	37,06	28,06	9,01
	SS	1,48	0,41	0,80	0,65	0,21
29-39 Yaş Arası (n=139)	Ortalama	56,56	32,53 <sup>2</sup>	38,36	29,27	9,09
	SS	1,59	0,40	0,89	0,71	0,22
40+ Yaş (n=129)	Ortalama	57,91	32,81 <sup>3</sup>	38,25	28,95	9,29
	SS	1,70	0,42	0,75	0,62	0,12
	p	0,813	<b>0,014</b>	0,452	0,393	0,611

\*:One-Way ANOVA

Tablo 10.'da verilen yaş grubu karşılaştırmaları incelendiğinde, değişkenlerden (intikam= 0,813, affetme= 0,014, adalet= 0,452, amirlerle ilişkiler= 0,393, çalışanlarla ilişkiler= 0,611) sadece affetme değişkeni (p=0,014) bakımından yaşlar arası fark önemli çıkmış olup, 18-28 yaş grubu en düşük değeri olarak 29-39 yaş grubundan ve 40+ yaş grubundan farklı çıkmıştır. 40+ yaş grubu arasındaki fark ise en yüksek değeri almıştır. Buna göre, 40+ yaş grubunun, değerlerinin daha yüksek olmasına bakarak, daha affedici oldukları söylenebilir.

Toplam skorlar eğitim düzeyleri bakımından karşılaştırıldığında her üç değişkende de gruplar arası farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyinin bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Toplam puanlar tecrübe yılı bakımından karşılaştırıldığında, toplam adalette gruplar arası fark önemsiz (p> 0,05) çıkarken, toplam intikam ve toplam affetme de gruplar arası farkın önemli olduğu görülmektedir (p< 0,05)(Tablo 11). Toplam intikam değişkeninde en yüksek değeri, 23+ grubu alırken, en küçük değeri 12-22 yıl grubu almış, 1-11 yıl grubu ikisi arasında yer almıştır. Bu sonuca göre, 23 yıl ve üzeri süre çalışmış olan hemşirelerin daha intikamcı oldukları söylenebilir. Toplam affetme değişkeninde en yüksek değeri 12-22 yıl grubu alırken, en küçük değeri 1-11 yıl grubu almış, 23+ yıl grubu diğer iki grup arasında yer almıştır. Bu sonuca göre, 12-22 yıl süre çalışan hemşirelerin daha affedici olduğu söylenebilir.

Toplam puanlar çalışılan birim bakımından karşılaştırıldığında, toplam intikam ve toplam affetme de fark önemsiz çıkarken (p> 0,05), toplam adalette

gruplar arası farkın önemli olduğu görülmekte ( $p < 0,05$ ) olup en yüksek değeri diğer birimler grubu alırken, en düşük değeri cerrahi birim grubu almıştır. Aynı şekilde, örgütsel adaletin alt boyutları amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler değişkenlerine bakıldığında, ikisinde de en yüksek puanı diğer birim grupları alırken en düşük puanı cerrahi birimler almıştır (Tablo 11). Cerrahi birimi hemşirelerinin, dâhiliye ve diğer birim hemşirelerinden daha az adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 11. Toplam Puanlarda Tecrübe Yılı ve Çalışılan Birim Grupları Karşılaştırması\***  
**Sonuçları**

Tecrübe Yılı		İntikam	Affetme	Adalet	Amirlerle ilişki	Çalışanlarla ilişki
1-11 Yıl (n= 208)	Ortalama	57,50 <sup>2</sup>	31,39 <sup>1</sup>	37,55	28,51	9,03
	SS	1,26	0,35	0,70	0,57	0,18
12- 22 Yıl (n=120)	Ortalama	53,57 <sup>1</sup>	33,21 <sup>3</sup>	38,11	28,87	9,24
	SS	1,61	0,39	0,86	0,69	0,23
23+ Yıl (n=83)	Ortalama	60,93 <sup>3</sup>	32,61 <sup>2</sup>	38,35	29,17	9,18
	SS	2,17	0,53	0,92	0,76	0,24
	p	<b>0,018</b>	<b>0,003</b>	0,772	0,795	0,739
<b>Çalışılan Birim</b>						
Cerrahi (n= 123)	Ortalama	57,15	32,31	35,89 <sup>1</sup>	27,16 <sup>1</sup>	8,73 <sup>1</sup>
	SS	1,66	0,40	0,84	0,68	0,22
Dahiliye (n= 202)	Ortalama	56,81	31,93	38,09 <sup>2</sup>	28,94 <sup>2</sup>	9,15 <sup>2</sup>
	SS	1,30	0,37	0,68	0,56	0,17
Diğer (n= 86)	Ortalama	57,42	32,53	40,19 <sup>3</sup>	30,57 <sup>3</sup>	9,62 <sup>3</sup>
	SS	2,05	0,46	0,97	0,78	0,26
	p	0,965	0,578	<b>0,005</b>	<b>0,006</b>	<b>0,035</b>

\*: One-Way ANOVA

#### 4.4. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Bulgular

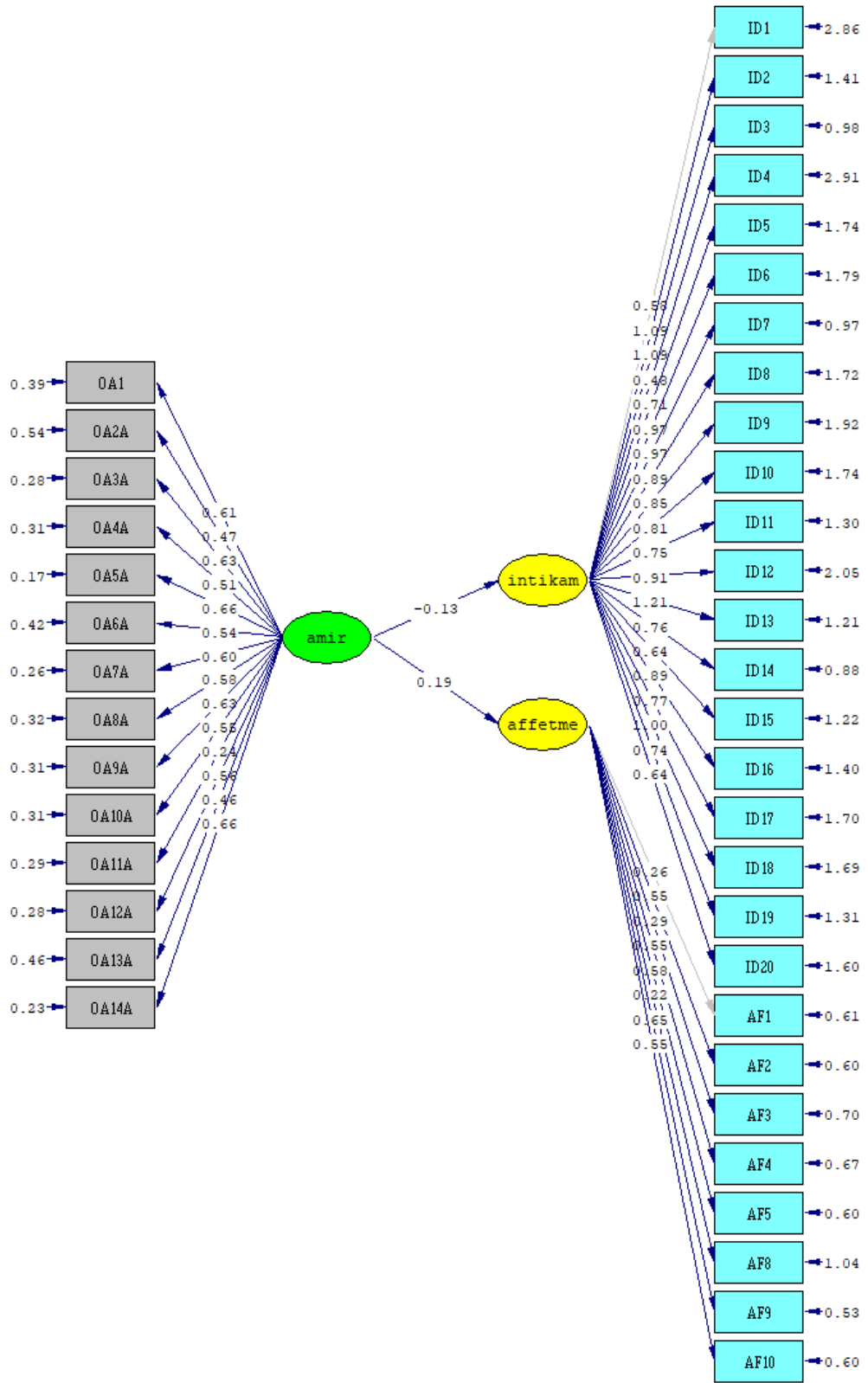
Örgütsel adalet/amirlerle ilişkiler ile intikam ve affetme davranışı yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri Tablo 12.'de gösterilmiştir. Tablo 12. incelendiğinde, alan yazına göre oluşturulan Örgütsel Adalet/Amirlerle İlişkiler ile İntikam ve Affetme Davranışı yapısal eşitlik modelin uyumunun sağlandığı görülmektedir. Parametrelere bakıldığında RMSEA (0,06)'nın "kabul edilebilir" sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 12. uyum iyiliğine ilişkin sunulan bütün değerlerin ilgili alan yazında genel kabul gören ölçütlere bağlı kalınarak (Çokluk ve ark. 2016;

Şimşek 2007; Erdem 2013; Seçer 2015) “mükemmel” ve “kabul edilebilir” olarak nitelendirilebilir. Büyüköztürk ve ark. (2004) yaptıkları bir çalışmada GFI ve AGFI değerinin 0,80’ e eşit veya büyük olmasının yapının uygun olduğunu gösterdiğini söylemişlerdir. GFI değeri 0,77 ve AGFI değeri 0,74 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin “kabul edilebilir” değerlere çok yakın olduğu görülmektedir. Modellerde tüm değerler bir bütün olarak değerlendirilmelidir, bir ya da iki değer “kabul edilebilir” sınırlara yakın olması, modelin uyumsuz olduğunu göstermemektedir (Schermelleh- Engel ve ark. 2008). Ayrıca Korucu ve Usta (2017), Erkokmaz ve ark. (2013)’nin çalışmaları da bu bilgiyi doğrulamaktadır. Dolayısıyla modelin doğrulandığı söylenebilir.

**Tablo 12. Örgütsel Adalet/Amirlerle İlişkiler İle İntikam ve Affetme Davranışı Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri**

Uyum İyiliği Değerleri	Mükemmel	Kabul Edilebilir	İki Faktörlü Model	İki Faktörlü Modelin Uyumu
p	> 0,01 ya da 0,05	< 0,01 ya da 0,05	0,00	Kabul Edilebilir
X <sup>2</sup> /sd	≤ 2	2-5	2,3	Kabul Edilebilir
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,06	Kabul Edilebilir
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,06	Kabul Edilebilir
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,77	Kabul Edilebilir
AGFI	≥ 0,95	≥ 0,90-0,85	0,74	Kabul Edilebilir
CFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,94	Kabul Edilebilir
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,93	Kabul Edilebilir
NNFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,90	Kabul Edilebilir

Schermelleh- Engel ve ark. 2008



Şekil 4. Örgütsel Adalet/Amirlerle İlişkiler İle İntikam ve Affetme Davranışı Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması



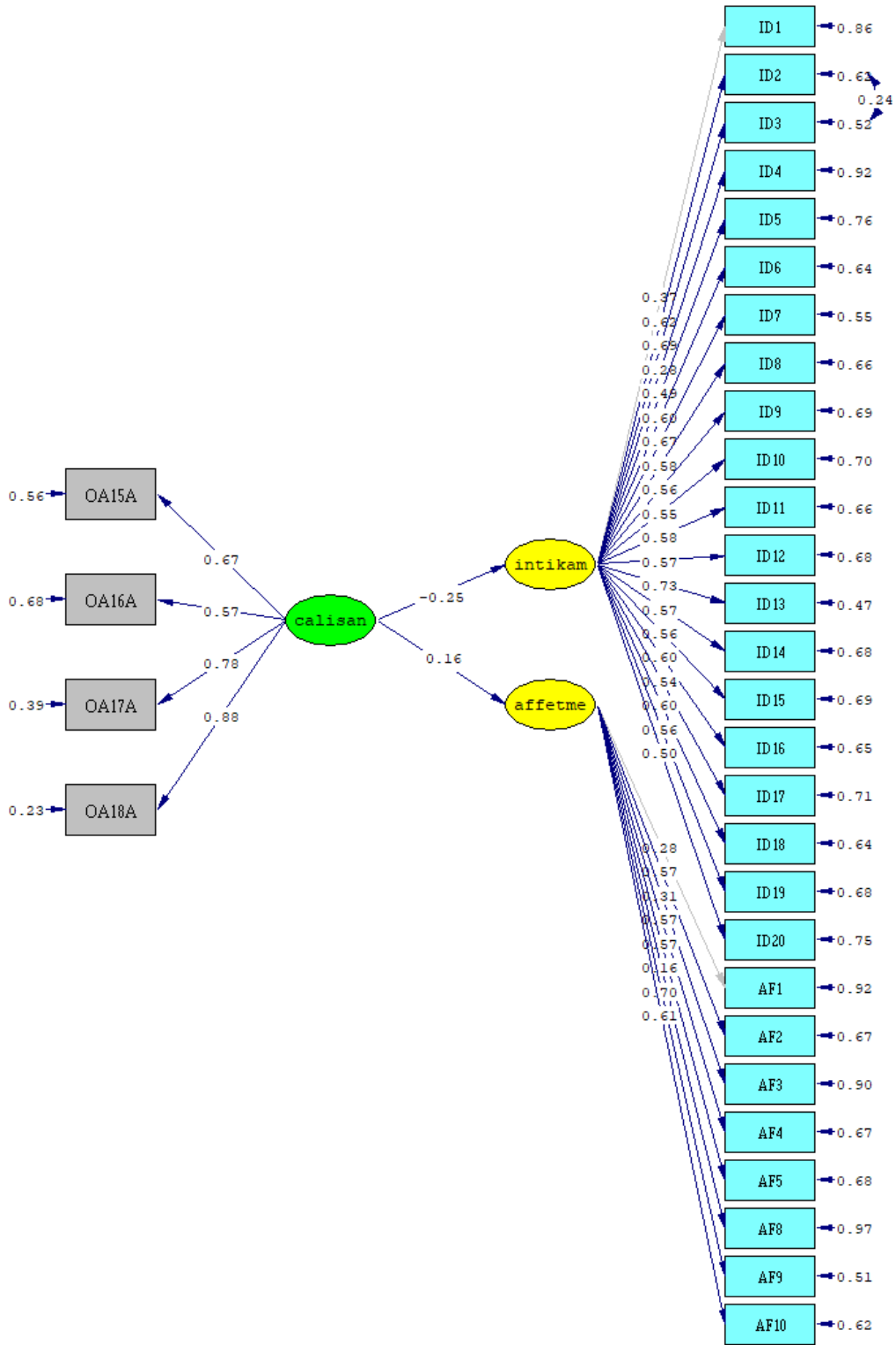
Örgütsel adalet/amirlerle ilişkiler ile intikam ve affetme davranışı yapısal eşitlik modeli yol şemasına göre, kurulan modelin doğrulandığı görülmektedir (Şekil 4). Gözlenen değişkenlerin modeli açıklama durumuna ilişkin t değerleri anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Örgütsel adalet/amirlerle ilişki durumu, affetme ve intikam davranışlarını yordamaktadır. Elde edilen regresyon değerlerine göre amirlerle ilişki, affetme davranışını pozitif yönde %19 oranında etkilerken ( $R^2 = 0,19$ ); intikam davranışını negatif yönde %13 oranında etkilemektedir ( $R^2 = 0,13$ ).

**Tablo 13. Örgütsel Adalet/Çalışanlarla İlişkiler İle İntikam ve Affetme Davranışı Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri**

Uyum İyiliği Değerleri	Mükemmel	Kabul Edilebilir	İki Faktörlü Model	İki Faktörlü Modelin Uyumu
p	> 0,01 ya da 0,05	< 0,01 ya da 0,05	0,00	Kabul Edilebilir
$X^2/sd$	$\leq 2$	2-5	3,3	Kabul Edilebilir
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,07	Kabul Edilebilir
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,12	Kabul Edilebilir
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,80	Kabul Edilebilir
AGFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90-0,85$	0,81	Kabul Edilebilir
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,92	Kabul Edilebilir
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,88	Kabul Edilebilir
NNFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,91	Kabul Edilebilir

Schermelleh- Engel ve ark. 2008

Örgütsel adalet/çalışanlarla ilişkiler ile intikam ve affetme davranışı yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri Tablo 13.'de gösterilmiştir. Tablo 13. incelendiğinde, alan yazına göre oluşturulan örgütsel adalet/çalışanlarla ilişkiler ile intikam ve affetme davranışı yapısal eşitlik modelin uyumunun sağlandığı görülmektedir. Parametrelere bakıldığında RMSEA (0,07) “kabul edilebilir” sınırlar içindedir. Tabloda uyum iyiliğine ilişkin sunulan bütün değerlerin ilgili alan yazında genel kabul gören ölçütlere bağlı kalınarak (Çokluk ve ark. 2016; Şimşek 2007; Erdem 2013; Seçer 2015) “kabul edilebilir” olarak nitelendirilebilir. Büyüköztürk ve ark. (2004) yaptıkları bir çalışmada GFI değerinin 0,80'e eşit veya büyük olmasının yapının uygun olduğunu gösterdiğini söylemişlerdir. GFI değeri 0,80 ve NFI 0,88 olarak bulunmuştur. Modellerde tüm değerler bir bütün olarak değerlendirilmelidir (Schermelleh- Engel ve ark. 2008). Ayrıca Korucu ve Usta (2017), Erkorkmaz ve ark. (2013)'nın çalışmaları da bu bilgiyi doğrulamaktadır. Buradan modelin doğrulandığı söylenebilir.



Chi-Square=1538.45, df=461, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

Şekil 5. Örgütsel Adalet/Çalışanlarla İlişkiler İle İntikam ve Affetme Davranışı Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması

Örgütsel adalet/çalışanlarla ilişkiler ile intikam ve affetme davranışı yapısal eşitlik modeli yol şemasına göre kurulan modelin doğrulandığı görülmektedir (Şekil 5). Gözlenen değişkenlerin modeli açıklama durumuna ilişkin t değerleri ( $p < 0,05$ ) anlamlıdır. Örgütsel adalet/çalışanlarla İlişki durumu affetme ve intikam davranışını yordamaktadır. Elde edilen regresyon değerlerine göre örgütsel adalet/çalışanlarla İlişki durumu affetme davranışını pozitif yönde %16 oranında etkilerken ( $R^2 = 0,16$ ), intikam davranışını negatif yönde %25 oranında etkilemektedir ( $R^2 = 0,25$ ). Bu sonuçlara göre örgütsel adalet/çalışanlarla ilişki durumunun, intikam davranışını affetme davranışına göre daha çok etkilediği söylenebilir.



## 5. TARTIŞMA

Sağlık kurumları da tıpkı diğer örgütler gibi artan rekabet ve gelişen teknoloji koşulları altında varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla daha fazla çaba sarf etmeye çalışmaktadır. Ayrıca sağlık kurumları varlıklarını idame ettirebilmeleri için hizmet kalitelerini, verimliliklerini, hasta memnuniyeti ve hasta güvenliğini artırmalıdır. Bu sayılan hedeflerin, istenilen şekilde gerçekleşebilmesi ve devamlılığının sağlanması açısından, sağlık kurumu çalışanlarının güvenliği ve memnuniyetinin artırılarak sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Çalışan memnuniyeti birçok faktörden etkilenebilir. Bunlar arasında; kaynakların dağılımının adilliği, yönetim kararlarına katılımın sağlanması, çalışanların birbirleriyle ve amirleriyle olan ilişkilerinin iyi düzeyde olması şeklinde sayılabilir. Çalışan bireylerin örgüt içerisinde birbirleriyle ve yönetimle iyi ilişkiler sağlayarak uyum içinde çalışmaları, birbirlerini etkin bir şekilde dinlemeleri, birbirlerine anlayış göstermeleri ve destek olmaları hem çalışanlar hem de hizmet alan hasta bireyler açısından sağlıklı ve kaliteli bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Fakat ideal olarak nitelendirilebilecek bu çalışma ortamı her zaman sağlanamayabilir. Birçok etkenden doğabilecek sağlıklı iş ortamının sağlanamaması durumunda çalışanlarda farklı şekillerde duygu ve davranış ortaya çıkabilmektedir. Çalışan, örgüt içinde bir adaletsizlik algırsa haksızlığın giderilmesini ve adaletin yerine getirilmesini isteyebilir. Fakat adaletsiz durumun yönetim tarafından göz ardı edilmesi, yani haksızlığın ortadan kaldırılmaması durumunda mağduriyet yaşayan çalışan birey adaleti kendi eliyle sağlamaya çalışarak intikam gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilecek bir davranışta bulunabilir. Bu durumda, hali hazırda çalışma ortamında gerginliğe yol açan adaletsizlik durumunun intikam gibi zarar verici bir eylemle devam ettirilmesiyle örgüt ortamı daha da zarar görmektedir. Adaletsizlik sonucu gelişen mağduriyetin intikam davranışına dönüşmesinden önce, yönetim haksızlığı ortadan kaldırabilir ya da mağdur bireyi affetme davranışına yönlendirebilir. Tabiki bireyin affetme davranışı, sadece yönetimin ara buluculuğu ile değil kendi iradesi ile de gerçekleşebilir.

Çalışan bireyin adaletsizlik sonucu oluşan mağduriyeti ile bireyin suçluyu cezalandırarak, durumunu eşitlemesi amacıyla intikam davranışına yönelmesi ve bunun sonucunda suçlunun da buna karşılık vermesiyle durum misilleme döngüsüne

girebilir. Normalde hiçbir örgütte hoş görülmeven intikam amaçlı saldırgan davranışlar, özellikle hata kabul etmeyen, acil, ertelenemez ve hasta odaklı sağlık hizmeti veren sağlık kurumları için daha tehlikeli bir durum arz etmektedir. Bu yüzden mümkün olduğunca intikam gibi olumsuz davranışa sebebiyet verebilecek durumların hiç yaşanmaması veya yaşandığı durumda yönetim eliyle düzeltilmesi gerekmektedir. Saldırgan bir durumla karşılaştığında, mağdur bireyin olumsuz (intikam) veya olumlu (affetme) şekilde karşılık vermesinin ise birçok nedeni olabilir. Bu nedenler arasında; suçun ciddiyeti, mağdur ve suçlunun yakınlığı, mağdur ve suçlu arasındaki statü farkı, mağdur ve suçlunun kişilik özellikleri, yönetimin tepkisi sayılabilir.

Katılımcıların toplam örgütsel adalet, intikam ve affetme düzeyleri incelediğinde; örgütsel adalet düzeylerinin ortalama değer üzerinde, intikam düzeylerinin ortalama değer altında ve affetme düzeylerinin ortalama değer üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kaya ve Parlak (2018)'ın sağlık çalışanlarının intikam eğilimini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada da katılımcıların intikam davranışına eğilim düzeyleri orta seviyenin altında çıkmıştır. Akın ve ark. (2012)'nin kamu ve özel sektör çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri çalışmada da katılımcıların intikam niyetinin düşük, affetme niyetinin ise yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada hemşirelerin tanımlayıcı değişkenleri ile örgütsel adalet, amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, intikam ve affetme davranışı puanları karşılaştırılmıştır. Cinsiyete göre toplam intikam puanı incelendiğinde, erkeklerin kadınlara oranla daha intikamcı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca paralel olarak daha önce yapılan çalışmalarda da (Cota-McKinley ve ark. 2001; Brown 2004; Yılmaz 2014; Satıcı ve ark. 2015; Nayir 2015) erkeklerin kadınlara göre intikam davranışına daha çok sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni erkeklerin kadınlara oranla daha saldırgan davranışlara yatkın olmaları ile açıklanabilir. Öyle ki, Sommers ve ark. (2002)'de erkeklerin çalışma ortamında kadınlara oranla şiddete daha meyilli olduklarını saptamışlardır. Bu bulguların tersine Şahin (2017) çalışmasında kadınların erkeklere göre daha fazla intikam niyeti olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şener ve ark. (2017) ise çalışmalarında intikam niyeti ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığını görmüşlerdir. Çalışmanın sonuçları bazı çalışmalara uyumlu iken (Cota-McKinley ve ark. 2001; Brown 2004; Yılmaz 2014; Satıcı ve ark. 2015) bazılarıyla

ise ters (Şahin 2017; Şener ve ark. 2017) düşmektedir. Günümüz toplumun ataerkil bir yapıya sahip olması; toplumun erkeğe ve kadına yüklediği rolleri farklı kılmaktadır. Erkeklerin intikam düzeyinin yüksek olmasının toplumun erkeklere yüklediği hükmedici rollerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmada affetme ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat Exline ve ark. (2004) çalışmalarında kadınların erkeklere oranla daha affedici oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Çetinkaya ve Şener (2016)'in araştırmasında ise erkeklerin kadınlara göre affetme puanlarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Medeni durum değerlendirilmesinde ise evli bireylerin bekâr bireylere göre daha affedici oldukları saptanmıştır. Bunun nedeni evlilik ile birlikte kişilerin etkileşiminin artması ile daha uzlaşmacı bir yol seçmeleri olabilir. Akın ve ark. (2012) 290 kamu ve özel çalışanları ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında aynı şekilde evli bireylerin bekâr bireylere göre daha affedici oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Fakat Şener ve ark. (2017)'nin yaptığı çalışmada intikam niyeti ile medeni durum arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Yaş grupları açısından beş değişken (örgütsel adalet, amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, intikam davranışı, affetme davranışı) arasında sadece affetme davranışında gruplar arası fark anlamlı çıkmış olup, en düşük değeri 18-28 yaş grubu, en yüksek değeri ise 40 ve üzeri yaş grubu almıştır. Buna göre en affedici grup 40 ve üzeri yaş grubu olduğu saptanmıştır. Çalışmanın bu sonucu ile paralel bir çalışma bulunamamıştır. 40 ve üzeri yaş grubunun daha affedici olmalarının sebebi edindikleri tecrübelerin etkisiyle olaylara karşı daha anlayışlı ve olgun yaklaşımlarından kaynaklanıyor olabilir. Fakat Sommers ve ark. (2002)'nin yaptıkları çalışmada genç çalışanların diğerlerine göre iş yeri saldırganlığının yüksek olduğu; Şener ve ark. (2017)'nin ise intikam niyeti ile yaş grupları arasında önemli bir fark olduğunu ve yaş ortalaması arttıkça intikam niyeti puanları düştüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Eğitim düzeyleri açısından ise, beş değişkende (örgütsel adalet, amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, intikam davranışı, affetme davranışı) gruplar arası karşılaştırmada anlamlı bir fark bulunmamıştır. Şahin (2017)'in çalışmasına göre lise mezunları ile üniversite mezunları arasında intikam niyeti açısından anlamlı bir fark

olduğu görülmüştür. Üniversite mezunları, “ara sıra” intikam niyetinde iken, lise mezunları “çok nadir” intikam niyetinde buldukları sonucuna ulaşmıştır.

Tecrübe yılı açısından yapılan değerlendirmede toplam adalet, amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutunda gruplar arası fark önemsiz bulunurken; intikam davranışında fark önemli çıkmış ve 23 yıl ve üzeri çalışmış olan hemşirelerin daha intikamcı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yaş değişkeni ile de paralellik göstermektedir. Sağlık kurumlarında sorumlu/yönetici hemşirelerin daha çok kıdemli hemşirelerden oluştuğu gözlenmektedir. 23 yıl ve üzeri çalışmış olan hemşirelerin intikam düzeylerinin yüksek olması gücü ellerinde buldurmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Tecrübe yılı fazla olan hemşirelerin intikam düzeyinin yüksek olmasının bir başka nedeni de giderek artan beklentilerin ısrarla karşılanmaması ve çalışma ortamında birçok adaletsiz durumla karşılaşmış olabilmeleri söylenebilir. Affetme davranışında da gruplar arası fark önemli çıkmış olup 12-22 yıl süre hizmet veren hemşirelerin daha affedici oldukları saptanmıştır. Bu durum 12-22 yıl süre çalışan hemşirelerin mesleki anlamda tatmin olarak kendilerini gerçekleştirmiş olmaları ve çalıştıkları kurumu benimsemiş olmalarından kaynaklanabilir. Yılmaz (2014), beş yıldızlı konaklama işletmesinde 187 kişi ile yaptığı çalışmada sektörde daha az deneyime sahip yani 1-5 yıl arası çalışmış olanların, 11-15 yıl deneyime sahip çalışanlara göre daha fazla saldırgan davranışa maruz kalarak mağdur hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Nayir (2016)’in öğretmenlerle yaptığı çalışmada, 10-19 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin öç alma duygularının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonuçları diğer çalışmaların sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Sonuçlarda farklılık olmasının sebebi çalışmaların farklı sektörlerde çalışanlar ile yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

Çalışılan birimler açısından değişkenler incelendiğinde, intikam ve affetme davranışlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklara ulaşılmamıştır. Bunun yanı sıra, toplam adalet algısı en yüksek grup diğer birimler grubu iken en düşük grup ise cerrahi birimler çıkmıştır. Aynı şekilde, örgütsel adaletin alt boyutları amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler değişkenlerine bakıldığında, ikisinde de en yüksek puanı diğer birim grupları alırken en düşük puanı cerrahi birimler almıştır. Buradan ulaşılan sonuç ise cerrahi birim çalışanlarının adalet algısının, dâhiliye ve diğer birim

çalışanlarına kıyasla düşük olmasıdır. Cerrahi branşlarda yapılan işin daha stresli, kompleks olması ve planlı olmayan vakaların ortaya çıkması gibi durumlara bağlı olarak adalet algısının düşük olması söylenebilir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel adaletin alt boyutu olan amirlerle ilişkilerin iyi olması, affetme davranışını pozitif yönde %19 etkilerken, intikam davranışını negatif yönde %13 etkilediği görülmüştür. Yine aynı şekilde örgütsel adaletin çalışanlarla ilişkiler alt boyutu, affetme davranışını %16 pozitif yönde, intikam davranışını ise %25 negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Bradfield ve Aquino (1999) kişilerarası suçların işlenmesiyle ortaya çıkan onarıcı adalet kavramı; intikam, affetme, iade ve tazminat gibi farklı adalet yapılarını içeren süreçlerden oluştuğunu bildirmektedirler. İntikam davranışı, algılanan adaletsizliğe karşılık olarak, adaletsizliği yapan tarafa zarar verilmesidir. Birey, kendisine zarar veren birey ya da örgütten intikam aldığı anda adaletin yerine getirilerek eşitliğin sağlandığını düşünmektedir. Tripp ve ark. (2002) mağdurun intikam alabilecek örgütsel desteğe sahip olması ya da saldırganın örgüt yönetimi tarafından cezalandırılmayacağını ve örgütte adaletin sağlanmayacağını düşünmesi gibi durumlarda intikam alma niyetinde olacağını öne sürmektedir. Çünkü mağdurlar temelde saldırganın davranışından dolayı cezalandırılmasını ve böylece adaletin sağlanmasını istemektedir. Adaletin sağlanması durumunda ise genellikle intikam alma niyetinde azalma görülmektedir. Diğer bir deyişle; mağdur örgütteki kural ve düzen anlayışının adil ve etkili olduğunu düşündüğünde intikam alma niyeti azalmaktadır. Buna göre çalışmanın bulgularının literatürdeki bilgilerle örtüştüğü görülmektedir.

Aquino ve ark. (2006), 172 kamu çalışanı ile yaptıkları çalışmada, usul adalet iklimi algısının yüksek olmasının intikam ile negatif, affetme ve uzlaşma ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İntikamın temel amacı; bir tür geri bildirim elde etme, sorunu çıkaran kişi ile eşit duruma gelme ve suçlu kişinin hak ettiği cezayı almasını sağlamaktır. Çünkü kişiler herhangi bir adaletsizlik sonucu mağdur olduklarını düşündüklerinde, öncelikle örgüt yönetiminin bu adaletsizliği gidermek için harekete geçmesini beklemekte ve bu gerçekleşmezse adaleti kendileri sağlamanın yolunu aramaktadırlar. Hung ve ark. (2009) çalışanların haksız bir durumla karşılaştıklarında ve iş arkadaşlarının haksız olduğunu algıladıklarında



intikam hedeflerini aramaya çalıştıklarını göstermişlerdir. Gollwitzer ve ark. (2011), haksızlık sonucu mağdur olan bireylerin intikam aldıkları zaman karşı tarafın acı çekmesinden tatmin olduklarını vurgulamışlardır. Lucas ve ark. (2010) ise çalışmalarında adaletin dolaylı olarak affetmeyle olumlu yönde %22 ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmanın sonuçları ile bahsedilen çalışmaların sonuçları paralellik göstermektedir. Bu çalışmalardan çıkarılabilecek ortak sonuç, örgüt ortamında oluşan adaletsizlik durumunda, örgüt bu durumu göz ardı ediyor ve müdahalede bulunmuyorsa çalışan bireyler oluşan adaletsizliği kendi elleriyle gidermeye çalışmaktadırlar. Örgüt ortamında adalet ikliminin sağlanarak çalışanların ortamı adaletli algılaması durumu bireyi affetme gibi olumlu duygulara sevk edebilmektedir.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hemşireler üzerinde yapılmış olan çalışmada örgütsel adaletin, intikam ve affetme davranışları üzerindeki etkisi incelemek için iki model geliştirilmiş ve modeller doğrulanmıştır. Hemşirelerin örgütsel adalet algısı, intikam ve affetme davranışlarını etkilemektedir. Bu çalışma sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların psikolojik ve sosyolojik yönüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir

Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

- Çalışmaya katılan hemşirelerin %83,7'si kadın, %16,3'ü erkek çalışandan oluşmaktadır.
- Medeni durum değerlendirmesinde hemşirelerin %65,9'unun evli, %34,1'i bekâr olduğu görülmektedir.
- Yaş frekansları açısından hemşirelerin %34,8'ini 18-28 yaş grubunun, %33,8'ini 29-39 yaş grubunun, %31,4'ünü 40 yaş ve üzeri grubun oluşturduğu görülmektedir.
- Eğitim durumu değerlendirmesinde, %69,1'lik kısmını önlisans ve lisans grubu, %15,8'lik kısmını lisansüstü grubu ve %15,1'lik kısmını lise grubu hemşireler oluşturmaktadır.
- Tecrübe yılı değerlendirilmesinde, çalışmanın %50,6'lık kısmını 1-11 yıl arası çalışan hemşireler, %29,2'lik kısmını 12-22 yıl çalışan hemşireler, %20,2'lik kısmını ise 23 yıl ve üzeri çalışan hemşireler oluşturmaktadır.
- Hemşirelerin toplam örgütsel adalet, intikam ve affetme düzeyleri incelediğinde; örgütsel adalet düzeylerinin ( $\bar{x}=37,87\pm 9,54$ ) ortalama değer üzerinde, intikam düzeylerinin ( $\bar{x}=57,04\pm 18,51$ ) ortalama değer altında ve affetme düzeylerinin ( $\bar{x}=32,17\pm 4,84$ ) ortalama değer üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Çalışmada intikam puanı bakımından, cinsiyet grupları arasındaki fark önemli çıkmış olup, erkeklerin ortalama puanının ( $\bar{x}=61,30$ ) kadınlardan ( $\bar{x}=56,21$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre erkeklerin daha intikamcı olduğu söylenebilir.

- Toplam affetme puanı açısından, medeni durum grupları arasındaki fark önemli çıkmış olup, evli olan hemşirelerin ( $\bar{x}=32,70$ ), bekâr olan hemşirelere ( $\bar{x}=31,14$ ) göre daha affedici oldukları saptanmıştır.
- Yaş grupları karşılaştırmasında yalnızca affetme değişkeni ( $p=0,014$ ) bakımından yaşlar arası fark önemli çıkmış olup, 18-28 yaş grubu en düşük değeri alarak 29-39 yaş grubundan ve 40+ yaş grubundan farklı çıktığı görülmektedir. 29-39 yaş grubu ile 40+ yaş grubu arasındaki fark önemsiz çıkmıştır. Buna göre, 29 ve üzeri yaş grubunun, değerlerinin daha yüksek olmasına bakarak, daha affedici oldukları söylenebilir.
- Toplam puanlar tecrübe yılı bakımından karşılaştırıldığında, toplam intikam ve toplam affetme de gruplar arası farkın önemli olduğu görülmektedir. Toplam intikam değişkeninde en yüksek değeri, 23+ grubu alırken, en küçük değeri 12-22 yıl grubu almış, 1-11 yıl grubu ikisi arasında yer almıştır. Toplam affetme değişkeninde en yüksek değeri 12-22 yıl grubu alırken, en küçük değeri 1-11 yıl grubu almış, 23+ yıl grubu diğer iki grup arasında yer almıştır.
- Toplam puanlar çalışılan birim bakımından karşılaştırıldığında toplam adalette gruplar arası farkın önemli olduğu görülmekte olup en yüksek değeri diğer birimler grubu ( $\bar{x}= 40,19$ ) alırken, en düşük değeri cerrahi birim ( $\bar{x}= 35,89$ ) grubu almıştır.
- YEM sonucunda elde edilen regresyon değerlerine göre amirlerle ilişki, affetme davranışını pozitif yönde %19 oranında etkilerken ( $R^2 = 0,19$ ); intikam davranışını negatif yönde %13 oranında etkilediği ( $R^2= 0,13$ ) görülmektedir. Bu sonuç kurulan modelin doğrulandığını göstermektedir. Örgütsel adalet/amirlerle ilişki durumu, affetme ve intikam davranışlarını yordamaktadır.
- YEM sonucunda elde edilen regresyon değerlerine göre örgütsel adalet/çalışanlarla ilişki durumu affetme davranışını pozitif yönde %16 oranında etkilerken ( $R^2 = 0,16$ ), intikam davranışını negatif yönde %25 oranında etkilediği ( $R^2= 0,25$ ) görülmektedir. Bu sonuç kurulan modelin doğrulandığını göstermektedir. Örgütsel adalet/çalışanlarla ilişki durumu affetme ve intikam davranışını yordamaktadır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda sağlık kurumlarına yönelik öneriler sunulmaktadır;

- Çalışma ortamında intikam güdümlü saldırganlık, örgüt yönetimi tarafından azaltılabilir. Bu açıdan örgüt yöneticilerine örgütsel süreçlerin yönetiminde örgütsel adalet ikliminin sağlanmasına yönelik, örgütsel iletişim, etik, kriz yönetimi, süreç yönetimi gibi konularda eğitimler verilmeli ve bu eğitimler belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır.
- Kurum içinde adaletsizlik algısı çalışanlarla ilişkiler boyutunda daha yüksek olduğunda bu durumun yönetim tarafından giderilmesi mümkün olabilmektedir. Fakat amir tarafından bir adaletsizlik yapılıyorsa güç-statü açısından güçsüz durumda olan bireyin adaleti intikam yoluyla sağlaması durumu ortaya çıkabilir. Bu durumun önüne geçilebilmesi amacıyla ise aralarında sorun olan bireylerin şikâyetlerini dinleyip, çözüm üretmek üzere seçilmiş tarafsız arabulucular ile çalışılması önerilmektedir.
- Sağlık kurumlarında sorumlu/yönetici hemşirelerin kıdeme göre seçildiği gözlenmektedir. Tecrübe yılı yüksek olan hemşirelerde intikam düzeyinin yüksek olması ise kıdemli hemşirelerden seçilen sorumluların gücü ellerinde buldurmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bağlamda sorumlu/yönetici hemşirelerin bu pozisyona getirilmesinde kıdeme değil, liyakata önem verilmesi önerilmektedir.
- Kurumsal hafıza, örgütün amaçları için bilginin elde edilmesi, depolanması, erişilmesi ve yeniden kullanılması ile ilgili metotların tamamıdır. İşletmelerde kurumsal hafızanın oluşturulmasının amaçlarından bazıları; karar verme süreçlerine destek olmak, geçmiş uygulama ve çözümlere erişim hızını arttırmak, çalışanlar arasında bilgiyi paylaşmaktır. Kurumlarda yönetici ve yönetim değişmesi durumlarında yeni yönetimin sorunlu bireyleri fark etmesi uzun zaman alabilmektedir. Bu durumlara önlem olarak dijital belgelerle kurumsal hafıza oluşturulup, algılanan affetme ve intikam davranışlarıyla alakalı, örgütsel iletişime de katkı sağlayan, davranışsal puanlamaya dayalı elektronik uygulamaların oluşturulması önerilmektedir.
- Geleneksel toplum yapısı, erkeklere daha kontrolcü, bağımsız, güç odaklı, hükmedici; kadınlara ise daha kanaatkâr, bağımlı, anlayışlı ve sabırlı vb. cinsiyetçi roller yüklemektedir. Bu durumun erkeklerde intikam düzeyini artırdığı düşünülmektedir. Bu yüzden çocuk yetiştirme konusunda ailelerin

bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Buna yönelik Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın toplumsal eğitimler planlanması önerilmektedir.

- Çalışmada örgütsel adalet algısı orta düzeyin üzerinde, intikam düzeyi ortalamanın altında çıkmasına rağmen adalet algısının daha da artırılması ve intikam düzeyinin daha da düşürülmesi amacıyla örgüt içerisinde açık iletişime daha çok önem verilmesi önerilmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda gelecek çalışmalara yönelik öneriler;

- Cerrahi branşlarda adalet algısının diğer gruplara oranla daha düşük çıkmasından dolayı bu gruplarda adalet algısının neden düşük olduğuna dair nitel çalışmaların yapılması önerilmektedir.
- İntikam ve affetme davranışı gibi önemli kavramların Türkiye'de az çalışılmış olmasından dolayı bu kavramlarla alakalı fazla bilgiye ulaşılamamıştır. Bu yüzden bu kavramlar hakkında daha fazla sayıda ve özellikle sağlık kurumlarında çalışma yapılarak daha geniş bilgilere ulaşılması önerilmektedir.
- Sağlık çalışanlarının affetme ve intikam düzeylerinin örgüt yapısı özellikleri, kişilik özellikleri ve farklı örgütsel davranış (psikolojik sözleşme ihlali vb.) konularıyla ele alınarak araştırmalar yapılması önerilmektedir.
- Çalışmada sağlık çalışanını temsil açısından yalnızca hemşireler üzerinde araştırma yapılmıştır. Fakat sağlık kurumları bakımından tam bir sonuca ulaşmak amacıyla örgütsel adalet algısı, intikam ve affetme davranışlarının tüm sağlık çalışanlarını içeren bir araştırma yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Abbasoğlu Ő. İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi ‘‘bir devlet hastanesi rneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015 (Tez Danışmanı: Prof.Dr. Dilaver Tengilimoğlu).
- Adugit Y. İntikam: adaletin estetiği. Sanat ve Tasarım Dergisi. 2008; 1(1): 11–32.
- Ağırdan . Örgütsel sinizm: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut Paksoy).
- Akbolat M, IŐık O, Kahraman G. Sağlık alıŐanlarının sinik davranışlar gösterme eğilimi. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2014; 4(2): 84-95.
- Akın M, Özdevecioğlu M, nl O. Örgütlerde intikam niyeti ve affetme eğiliminin çalışanların ruh sağlıkları ile ilişkisi. Amme İdaresi Dergisi. 2012; 45(1): 77-97.
- Akman F. Sağlık kurumlarında hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi; özel hastaneler alan araştırması. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ramazan zgr atar).
- Akman G. Sağlık alıŐanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık KuruluŐlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Selma Söyük).
- Aktaş H, Şimşek E. Bireylerin rgtsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve tükenmişlik algılarının rolü. Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 2015; 11(24): 205-30.
- Akyüz İ, Yurduseven NO. Sağlık alıŐanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. International Journal of Economic and Administrative Studies. 2016; 16: 61-76.
- Alkış H, Güngörmez E. Örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki: Adıyaman ili rneği. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2015; 8(21): 937-67.
- Al-Mabuk RH, Enright RD, Cardis PA. Forgiveness education with parentally love-deprived late adolescents. Journal of Moral Education. 1995; 24(4): 427-44.
- Alpar R. Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik ve güvenirlik. Detay Yayıncılık, 2014, 3. Baskı, Ankara, Türkiye, s:499.
- Al-Zu’bi HA. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. Internattional Journal of Business and Management. 2010; 5(12): 102-9.
- Ambrose ML, Seabright MA, Schminke M. Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2002; 89: 947-65.
- Andersson LM, Pearson CM. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. Academy of Management Review. 1999; 24(3): 452–71.
- Arvas A. Kırđız destanlarında intikam duygusu ve intikam biçimleri. Acta Turcica. 2011; 1(2): 219–233
- Ashton MC, Paunonen SV, Helmes E, Jackson DN. Kin altruism, reciprocal altruism, and the big five personality factors. Evolution and Human Behavior. 1998; 19: 243-55.
- Ayverdi İ. Asırlar boyu tarihi seyri içinde misalli büyük Türkçe sözlük. Kubbealtı Yayınları, 2006, 2. Baskı, İstanbul, Türkiye, s:1422
- Ayyıldız H, Cengiz E, Ustasüleyman T. retim ve pazarlama blm alıŐanları arası davranışsal değişkenlerin firma performansı üzerine ilişkin yapısal bir model nerisi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2006; 17: 21-38.

- Aquino K, Douglas S. Identity threat and antisocial behavior in organizations: the moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2003; 90: 195–208.
- Aquino, K, Grover, SL, Goldman, B, Folger R. When push doesn't come to shove: interpersonal forgiveness in workplace relationships. *Journal of Management Inquiry*. 2003; 12(3): 209–16.
- Aquino K, Tripp TM, Bies RJ. How employees respond to personal offense: the effects of blame attribution, victim status and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*. 2001; 86(1): 52-9.
- Aquino K, Tripp TM, Bies RJ. Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*. 2006; 91(3): 653-68.
- Bacon, F. Denemeler. Yapı Kredi Yayınları, 1999, 2. Basım, İstanbul, Türkiye, s:36-37.
- Balaban Ö, Konyalı H. Kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya SGK örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2016; 4(1): 189-207.
- Baron RA, Neuman JH, Geddes D. Social and personal determinants of workplace aggression: evidence for the impact of perceived injustice and the type a behavior pattern. *Aggressive Behavior*. 1999; 25: 281-96.
- Baron RA, Neuman JH. Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*. 1996; 22: 161-73.
- Bechwati NN, Morrin M. Outraged consumers: what lights their fire? *Advances in Consumer Research*. 2004; 31: 573-74.
- Berber A. Kurumsal adalet ve adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Güven Ordun)
- Bernerth JB, Armenakis AA, Feilt HS, Walker HJ. Justice, cynicism and commitment: a study of important organizational change variables. *The journal of Applied Behavioral Science*. 2007; 43(3): 303-26.
- Berry JW, Worthington EL, O'Conner L, Parrott L, Waide NG. Forgiveness, vengeful rumination and affective trait. *Journal of Personality*, 2005; 73(1).183-226.
- Berry JW, Worthington EL, Parrott L, O'Connor LE, Wade NG. Dispositional forgiveness: development and construct validity of the transgression narrative test of forgiveness (TNTE). *Society for Personality and Social Psychology*. 2001; 27(10): 1277-90.
- Beugré CD, Baron RA. Perceptions of systemic justice: the effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*. 2001; 31(2):324-39.
- Bingöl D. Personel yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997, 3. Baskı, İstanbul, s: 269-271.
- Bono JE, Boles TL, Judge TA, Lauver KJ. The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*. 2002; 70(3): 311-44.
- Bostancı GÇ. Bir intikam hançeri olarak kelimeler. *Acta Turcica Çevirimiçi Tematik Türkoloji Dergisi*. 2011; 1 (2): 1-21.
- Bozoğlan B, Çankaya İ. Psikolojik danışmanların duygularla başa çıkma yollarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2012; 13(2): 15-27.
- Bradfield M, Aquino K. The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*. 1999; 25(5): 607-31.
- Brose LA, Rye MS, Zois CL, Ross SR. Forgiveness and personality traits. *Personality and Individual Difference*. 2005; 39: 35-46.

- Brown RP. Vengeance is mine: narcissism, vengeance, and the tendency to forgive. *Journal of Research in Personality*. 2004; 38: 576–84.
- Burton JP, Sablinski CJ, Sekiguchi T. Linking justice, performance, and citizenship via leader–member exchange. *Journal of Business and Psychology*. 2008; 23(2): 51-61.
- Büyüköztürk Ş, Akgün OE, Özkahveci O, Demirel F. Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğine Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2004; 4(2): 207-39.
- Cameron K, Caza A. Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2002; 9(1): 33-48.
- Canale JR. Altruism and forgiveness as therapeutic agents in psychotherapy. *Journal of Religion and Health*. 1990; 29(4): 297-301.
- Clark MS, Mills J. The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1993; 19: 684–91.
- Cohen A, Vigoda E. Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*. 2000; 32(5): 596-624.
- Cohen-Charash Y, Spector PE. The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2001; 86(2): 278-321.
- Cohen RL. Distributive justice: theory and research. *Social Justice Research*. 1987; 1(1): 19-40.
- Colquitt J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. 2001; 86(3): 386-400.
- Crino MD. Employee sabotage: a random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*. 1994; 6(3): 311-30.
- Cropanzano R, Bowen DE, Gilliland SW. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 2007; 21(4): 35-8.
- Coşkun R, Altunışık R, Yıldırım E. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı. Editörler, Sakarya Yayıncılık, 2017, 9. Baskı, Sakarya, Türkiye, s:150-206.
- Cota-McKinley AL, Woody WD, Bell PA. Vengeance: effects of gender, age and religious background. *Aggressive Behaviour*. 2001; 27: 343-50.
- Çakar ND, Yıldız S. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 2009; 8(28): 68-90.
- Çakır Ö. Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2006 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mustafa Yaşar TINAR).
- Çapık C. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2014; 17(3): 196-205.
- Çelik M. Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin yenilikçi davranışa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracılık etkisi. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2012; 14(2): 99-122.
- Çetin B, Özgan H, Bozbayındır B. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ile sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*. 2013; 37: 1-20.
- Çınar N, Uztuğ F. Tüketicilerin yaşadıkları olumsuz satın alma deneyimlerine tepkileri: İntikam mı, misilleme mi? *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 2015; 3(2): 40-56.



- Çoklar I, Dönmez A. Kişilerarası ilişkilerde Affetme Üzerine Bir Gözden Geçirme, Nesne Dergisi, (2014). 2(4): 33-54.
- Çokluk Ö, Şekercioğlu Y, Büyüköztürk Ş. Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları. Pegem Yayıncılık, 2016, 4. Basım, Ankara, Türkiye, s:190-195.
- Çökük S. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Konya ilindeki özel eğitim kurumlarında bir uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2013 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rıfat İraz).
- Demircan N, Ceylan A. Örgütsel Güven Kavramı: nedenleri ve sonuçları. Yönetim ve Ekonomi. 2003; 10(2): 139-50.
- Demirel Y. Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2009; 8(15): 115-32.
- Demirel Y, Seçkin Z. Tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin kavramsal boyutu. Tisk Akademi. 2009; 2: 144-65.
- Deniz S. Kur'an'da günah kavramının psiko-semantic açıdan incelenmesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Öznur Özdoğan).
- Dessler G. How to earn your employees commitment. Academy of Management Executive. 1999; 13(2): 58-66.
- Donovan MA, Drasgo F, Munson LJ. The perceptions of fair interpersonal treatment scale: the development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. Journal of Applied Psychology. 1998; 83: 680-91.
- Douglas S C, Martinko MJ. Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. Journal of Applied Psychology. 2001; 86,547-559.
- Dursun Y, Kocagöz E. Yapısal eşitlik modellemesi ve rehtresyon:karşılaştırmalı bir analiz. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010;35:1-17.
- Eğimli AT, Bitirim S. Kurumsal başarının önündeki engel: zehirli (toksik) iletişim. Selçuk İletişim. 2008; 5(3): 124-40.
- Elster J. Ekşi üzüm, rasyonelitenin altüst edilmesi üzerine çalışmalar. Metis Yayınları, 2008, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye, s:15
- Enright RD, Gassin EA, Wu CR. Forgiveness: a developmental view. Journal of Moral Education. 1992; 21(2): 99-114.
- Enright RD. The Human development study group. Piaget on the moral development of forgiveness: identity or reciprocity. Human Development. 1994; 34: 63-80.
- Enright RD. The human development study group. Counseling within the forgiveness triad: on forgiving, receiving forgiveness, and self-forgiveness. Counseling and Values. 1996; 40: 107-26.
- Erdem İ. Kekeme öğrencilerine ilişkin öğretmen tutumları: Bir ölçek geliştirme çalışması. International Journal of Social Science. 2013; 6(7): 401-16.
- Erdoğan B, Kraimer ML, Liden RC. Procedural justice as a two-dimensional construct an examination in the performance appraisal context. The Journal Of Applied Behavioral Science. 2001; 37(2): 205-22.
- Eren E. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayın Dağıtım, 2012, 13. Baskı, İstanbul, Türkiye, p: 79-81;551-554.
- Ergun Özler ND. Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2015, 3.Baskı, Bursa, Türkiye, p: 41-59.

- Erkorkmaz Ü, İtcan İ, Demir O, Özdamar K, Sanisoğlu SY. Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri, Türkiye Klinikleri Journal of Medical Science. 2013; 33(1): 210-23.
- Eroğluer K, Erselcan RC. Çalışanların örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeylerinin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi. Business and Economic Research Journal. 2017; 8(2): 325-48.
- Erol Y, Akyüz M. Dünyanın en eski medyası: dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: sağlık örgütlerinde bir alan araştırması. Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks. 2015; 7(2): 149-66.
- Exline JJ, Baumeister RF, Bushman, BJ, Campbell WK, Finkel EJ. Too proud to let go: narcissistic entitlement as a barrier to forgiveness. Journal of Personality and Social Psychology. 2004; 87(6): 894-912.
- Farrow, TFD, Zheng Y, Wilkinson LD, Spence SA, Deakin JWF, Tarrier N, Grif PD, Woodruff PWR. Investigating the functional anatomy of empathy and forgiveness. Neuro report. 2001; 12: 2433-38.
- Fichman M, Levinthal DA. Honeymoons and the liability of adolescence: a new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. Academy of Management Review. 1991; 16: 442-68.
- Finkel EJ, Rusbult CE, Kumashiro M, Hannon PA. Dealing with betrayal in close relationships: Does commitment promote forgiveness? Journal of Personality and Social Psychology. 2002; 82: 956-74.
- Fischer R. Rewarding employee loyalty: an organizational justice approach. International Journal of Organizational Behavior. 2004; 8(3): 486-503.
- Foley S, Kidder DL, Powel GN. The perceived glass ceiling and justice perceptions: an investigation of hispanic law associates. Journal of Management. 2002; 28(4): 471-96.
- Freedman S. Forgiveness and reconciliation: the importance of understanding how they differ. Counseling and Values. 1998; 42: 200-16.
- Ghasemi A, Zahediasl S. Normality test for statistical analyses: a guide for non-statisticians. International Journal of Endocrinology and Metabolism, 2012; 10(2): 486-9.
- Gollwitzer M, Meder M, Schmitt M. What gives victims satisfaction when they seek revenge? European Journal of Social Psychology. 2011; 41: 364-74.
- Gordon KC, Baucom DH. Forgiveness and marriage: Preliminary support for a measure based on a model of recovery from a marital betrayal. American Journal of Family Therapy. 2003; 31(3): 179-99.
- Gordon KC, Baucom DH, Snyder DK. Treating couples recovering from infidelity: an integrative approach. Journal of Clinical Psychology. 2005; 61(11): 1393-1405.
- Gök G. Merhamet etmenin dayanılmaz ağırlığı: hemşirelerde merhamet yorgunluğu. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2015;20(2):299-313.
- Görgüluer AA. Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Niğde (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Selen Doğan).
- Graham JW. An essay on organizational citizenship behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal. 1991; 4(4): 249-70.
- Greenberg J. A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review. 1987; 12(1): 9-22.
- Greenberg J. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. Journal of Applied Psychology. 1990; 75(5): 561-8.
- Greenberg J. Organizational justice : yesterday, today, tomorrow. Journal of Management. 1990; 16(2): 399-432.

- Greenberg J. Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human*. 2002; 89: 985-1003.
- Gundlach MJ, Douglas SC, Martinko MJ. The decision to blow the whistle: a social information processing framework. *Academy of Management Review*. 2003; 28: 107-23.
- Gül H, İnce M. Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2014; 7(2): 127-50.
- Güney S. Davranış bilimleri ve yönetim psikolojisi terimler sözlüğü. Ocak Yayınları, 1998, 1. Baki, Ankara, Türkiye, s:2- 207-213.
- Gür E. Kamu, özel ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerde örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik durumları. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mevlüde Karadağ).
- Gürbüz E. Evlilik içinde aldatılan bireylerin affetmeyi yordamada bağlanma stilleri ve psikolojik sağlamlığın rolü. Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aile Danışmanlığı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016, İstanbul (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Berna Güloğlu).
- Hall JH, Fincham FD. Self-forgiveness: the stepchild of forgiveness research. *Journal of Social and Clinical Psychology*. 2005; 24(5): 621-37.
- Hargrave TD, Sells JN. The development of a forgiveness scale. *Journal of Marital and Family Therapy*. 1997; 23(1): 41-62.
- Harris JC. Social neuro science, empathy, brain integration, and neurodevelopmental disorders. *Physiology&Behavior*. 2003; 79: 525-31.
- Hollinger RC, Clark JP. Deterrence in the workplace: perceived certainty, perceived severity, and employee theft. *Social Forces*. 1983; 62(2): 398-418.
- Hook JN, Worthington EL, Utsey SO. Collectivism, forgiveness and social harmony. *The Counseling Psychologist*. 2008; 10: 1-27.
- İçerli L. Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 2010; 5(1): 67-97.
- İçerli L Yıldırım MH. Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Birimleri Dergisi*. 2012; 4(1):167-76.
- İsmail MN, Mohideen MTK, Togok S. Forgiveness and revenge: empirical study of malaysian business employees. *Contemporary Management Research*. 2009; 5(3): 227-58.
- İşcan ÖF, Naktiyok A. Çalışanların örgütsel bağdaşmalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*. 2004; 59(1): 181-201.
- Jacinto GA, Edwards BL. Therapeutic stages of forgiveness and self-forgiveness. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. 2011; 21(4): 423-37.
- Kaiser CR, Vick SB, Major B. A prospective investigation of the relationship between just-world beliefs and the desire for revenge after september 11, 2001. *Psychological Science*, 2004; 15(7): 503-6.
- Kara E. Dini ve psikolojik açıdan terapötik değeri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2009; 2(8): 221-9.
- Karaman H, Özek A, Dönmez İK. Kuran-ı Kerim ve Açıklamalı Meali. Ed: Çağrı M, Gümüş S, Turgut A. Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları, 2007, Ankara.
- Karasar N. Bilimsel araştırma yöntemi. Nobel Yayıncılık, 2010, 21. Baskı, Ankara, Türkiye, s: 79
- Karavardar G. Çalışan ilişkileri ve bilgi paylaşımı: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2012; 2(1): 145-56.

- Kasapoğlu A. Kur'an'da affetme olgusu: insanların birbirlerini affetmesi. *Diyanet İlmî Dergi*. 2007; 43(4): 7-30.
- Kaya E. Hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Makbule Batmaz).
- Kaya ŞD, Parlak Ş. Sağlık çalışanlarında intikam davranışlarına eğilim. 3rd International Health Sciences and Management Conference, 2018; 110-115, Sofia, Bulgaria.
- Keklik B, Coşkun N. Örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2013; 18(2): 143-61.
- Keskin KN. 17. Yüzyıl Osmanlı ve Amerikan toplumlarında zinanın intikamı. *Acta Turcica (Çevrimiçi Tematik Türkoloji Dergisi)*. 2011; (1)2: 162-72.
- Kim T, Shapiro DL, Aquino K, Lim VKG, Bennett RJ. Workplace offense and victims' reactions: The effects of victim-offender (dis)similarity, offense-type, and cultural differences. *Journal of Organizational Behavior*. 2008; 29: 415-33.
- Korucu AT, Usta E. Sosyal medya öğretmen-öğrenci etkileşimi ölçeğinin geliştirilmesi. *İlköğretim Online*, 2017; 16(1): 197-216.
- Kuzucu E. Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü özel bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Refika Bakaoğlu).
- Lambert EG, Hogan NL, Griffin ML. The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*. 2007; 35(6): 644-56.
- Lawrence WG. Centring on the Sphinx for the psychoanalytic study of organizations. *Socio-Analysis*. 1999; 1(2): 99-126.
- LISREL version 8.00
- Löwenheim O, Heimann G. Revenge in International politics. *Security Studies*. 2008; 17(4): 685-724.
- Martinko MJ, Gundlach MJ, Douglas SC. Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*. 2003; 10: 36-50.
- McCullough ME, Bellah CG, Kilpatrick, Johnson JL. Vengefulness: relationships with forgiveness, rumination, well-being, and the big five. *Personality And Social Psychology Bulletin*. 2001; 27(5): 601-10.
- McCullough, ME. Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*. 2000; 19: 43-55.
- McCullough ME, Rachal KC, Sandage SJ, Worthington EL, Brown SW, Hight TL. Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998; 75(6): 1586-1603.
- McCullough ME, Worthington EL, Rachal KC. Interpersonal forgiving in close relationship. *American Psychological Association*. 1997; 73(2): 321-36.
- Messick DM, Bloom S, Boldizar JP, Samuelson CD. Why we are fairer than others. *Journal of Experimental Social Psychology*. 1985; 21: 480-500.
- Meydan CH, Şeşen H, Basım N. Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncüllük rolü. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2011; 13(2): 41-62.

- Mikula G, Petrik B, Tanzer N. What people regard as unjust: types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 1990; 20: 133-49.
- Morrill C. Vengeance among executives. *Virginia Review of Sociology*, 1992; 1: 51-76.
- Nayir KF. Öğretmen adaylarının öç alma davranışına ilişkin görüşleri. *Journal of Turkish Studies*, 2015; 10 (11): 1205-1216.
- Nayir KF. Örgütsel öç alma ölçeğinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin örgütsel öç alma davranışına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2016; 8 (3): 128-142.
- North J. Wrongdoing and forgiveness. *Philosophy*, 1987; 62(242): 499-508.
- Nycyk M. The power gossip and rumour have in shaping online identity and reputation: a critical discourse analysis. *The Qualitative Report*, 2015; 20(2): 18-32.
- Oral N. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: sağlık örgütünde bir uygulama. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2012 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Celil Koparal).
- Osmanlıca-Türkçe Lügat. Yeni Asya Neşriyat, 2001, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye, p: 554.
- Özdevecioğlu M, Akın M, Kaya Y. Örgütlerde duygusal yaratıcılık intikam niyeti ve affetme eğimi arasındaki ilişkiler. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 2011, Çanakkale, Türkiye.
- Özdevecioğlu M, Aksoy SA. Organizasyonlarda sabotaj: türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2005; 6(1): 95-109.
- Özdevecioğlu M. Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2003; 21: 77-96.
- Özdevecioğlu M, Kanıgür S. Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*. 2009; 11(16): 53-82.
- Özen J. Örgüte duyulan güvenin anahtar unsuru olarak örgütsel adalet, sosyal bilimlerde güven. *Vadi Yayınları*, 2003, I. Basım, Ankara, Türkiye, s:183-206.
- Özkalp E, Kirel Ç. Örgütsel Davranış. Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2016, 6.Baskı, Bursa, Türkiye, p: 653-662.
- Özmen ÖNT, Arbak Y, Özer PS. Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*. 2007; 7(1): 17-33.
- Öztürk E. Ahdi atik ve ahdi cedid'de saldırganlık ve şiddet olgusunun sosyolojik tahlili. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 2012; 1(1):143-59.
- Öztürk Z, Kahraman N. Sağlık çalışanlarının sinizm düzeyinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 2015; 339-58.
- Özyurt C. Durkheim sosyolojisinde ahlâkî kontrol sorunu. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 2007; 5(13): 95-121.
- Palanski ME. Forgiveness and reconciliation in the workplace: a multi-level perspective and research agenda. *Journal of Business Ethics*. 2012; 109(3): 275-87.
- Parker RJ, Kohlmeyer JM. Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note accounting. *Organization and Society*. 2005; 30: 357-69.
- Pillai R, Schriesheim CA, Williams ES. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study. *Journal of Management*. 1999; 25(6): 897-933.
- Polat S, Celep C. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2008; 54: 307-31.
- Polatçı S, Özçalık F, Cindiloğlu M. Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014; 7(3): 1-12.

- Paşaoğlu D, Tekeli S. Türkiye’de banka çalışanlarının performansını etkileyen faktörler: Eskişehir ili kamu ve özel banka örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2012; 4(2): 177-89.
- Rozin P, Lowery L, İmada S, Haidt J. The CAD triad hypothesis: a mapping between three moral emotions (contempt, anger, disgust) and three moral codes (community, autonomy, divinity). *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999; 76(4): 574-86.
- Rusbult CE, Buunk BP. Commitment processes in close relationships: an interdependence analysis. *Journal of Social & Personal Relationships*. 1993; 10: 175–204.
- Russell B. Aylaklığa Övgü. Cem Yayınevi, 2008, 2.Baskı, İstanbul, Türkiye, p: 167.
- Rye MS, Pargament KI. Forgiveness and romantic relationships in college: Can it heal the wounded heart? *Journal of Clinical Psychology*. 2002; 58: 419– 41.
- Sağsan M. Örgütsel seçimlerde küme modeli: insan ilişkileri, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin ara kesitinde "insan". *Bilgi Dünyası*. 2002; 3(2): 205-30.
- San İ. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat Yalçıntaş)
- Sarıçam H, Akın A. Affedicilik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2013; 19: 37-46.
- Satıcı SA, Can G, Akın A. İntikam ölçeği: Türkçe’ye uyarlama çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 2015; 16(1): 37-43.
- Scheiter KM. Aristoteles on the purpose of revenge. *Best Served Cold: Studies on Revenge*. Inter-Disciplinary Press, 2010, Oxford, United Kingdom, p: 3-12.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H. Evaluating the fit of structural equation models: test of significance and descriptive goodness-of-fit-measures. *Method of Psychological Research Online*. 2008; 8(2): 28-74.
- Seabright MA, Schminke M. Immoral imagination and revenge in organizations. *Journal of Business Ethics*. 2002; 38: 19-31.
- Seçer İ. Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci. Anı Yayıncılık, 2015, 1. Basım, Ankara, Türkiye, s:98.
- Sertel A. Can kulağını aç Hz. Mevlana’dan özlü sözler. *Semerkand Yayınları*, 2007, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye, s:165
- Sievers B, Mersky RR. The economy of vengeance: some considerations on the aetiology and meaning of the business of revenge. *Human Relations*. 2006; 59( 2): 241–59.
- Shnabel N, Nadler A. A needs-based model of reconciliation: satisfying the differential emotional needs of victim and perpetrator as a key to promoting reconciliation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2008; 94(1): 116–32.
- Shteynberg G. The cultural psychology of revenge in the United States and South Korea. University of Maryland, College Park, department of Psychology, Master of the Arts, PhD Thesis, 2005 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Michele Gelfand).
- Skarlicki DP, Folger R, Gee J. When social accounts backfire: the exacerbating effects of a polite message or an apology on reactions to an unfair outcome. *Journal of Applied Social Psychology*. 2004; 34(2): 322–41.
- Skarlicki DP, Folger R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 1997; 82: 434-43.
- Skarlicki DP, Folger R, Tesluk, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*. 1999; 42: 100–8.
- Somer O, Korkmaz M, Tatar A. Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi-I: ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*. 2002; 17(49): 21-33.
- Sommers JA, Schell, Vodanovich SJ. Developing a measure of individual differences in organizational revenge. *Journal of Business and Psychology*. 2002; 17 (2): 207-22.

- Söyük S. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora tezi, İstanbul, 2007 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatih Semerciöz).
- SPSS version 21.0, Inc. 2012
- Struthers CW, Dupuis R, Eaton J. Promoting forgiveness among co-workers following a workplace transgression: the effects of social motivation training. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*. 2005; 37(4): 299-308.
- Stuckless N, Goranson R. The vengeance scale: Development of measure of attitudes toward revenge. *Journal of Social Behavior and Personality*. 1992; 7(1): 25-42.
- Somer O. Türkçe'de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*. 1998; 13(42): 17-32.
- Şahin R, Kavas R. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 2016; 7(14): 119-40.
- Şahin S. Örgütlerde mağduriyet algılamasının intikam niyeti ve affetme üzerindeki etkisi: bir uygulama. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2017 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Suat Aksoy).
- Şener E. Örgütsel intikam üzerine nitel bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta, 2013 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ramazan Erdem).
- Şenturan DD. Örnek olaylarla örgütsel davranış. Beta Basım Yayım Dağıtım, 2014, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye, p:101-102.
- Şeşen, H. Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: İş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2011; 9(2): 67-90.
- Şimşek ÖF. Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ekinox Yayıncılık, 2007, 1. Basım, Ankara, Türkiye, s:48.
- Şirin M, Yutttaş A. Hemşirelik bakımının bedeli: merhamet yorgunluğu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2015;8(2): 123-130.
- Quervain DJF, Fischbacher U, Treyer V, Schellhammer M, Schnyder U, Buck A, Fehr E. The neural basis of altruistic punishment. *Science*, 2004; 305: 1254-58.
- Tatlıhoğlu K. Üniversite öğrencilerinin beş faktör kişilik kuramı'na göre kişilik özellikleri alt boyutlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*. 2014; 17: 939-71.
- Taşkaya S, Şahin B. Hastane çalışanlarını kişisel özellikleriyle örgütsel adalet algılarının örgüte bağlılık düzeyleri üzerine etkisinin yapısal eşitlik modeli ile değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2011; 29(1): 165-85.
- T.C. Resmi Gazete, 12 Ocak 1961, Sayı:224.
- Tezcan M. Kan dâvâları-sosyal antropolojik yaklaşım. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1981, 2. Baskı, Ankara, Türkiye, s:104-105.
- Thompson LY, Snyder CR, Hoffman L, Michael ST, Rasmussen HN, Billings LS. Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*. 2005; 73(2): 313-59.
- Tomlinson EC, Dineen BR, Lewicki RJ. The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*. 2004; 30: 165-87.
- Topakkaya A. Aristoteles'te adalet kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2009; 6(2): 628-33.
- Tripp TM, Bies RJ, Aquino K. A vigilante model of justice: revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. *Social Justice Research*. 2007; 20(1): 1-25.

- Tripp TM, Bies RJ, Aquino K. Poetic justice or petty jealousy? The aesthetics of revenge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2002; 89: 966-84.
- Tudor RT. Motivating employees with limitive pay incentives using equity theory and the fast food industry as a model. *International Journal of Business and Social Science*. 2011; 2(23): 95-101.
- Turunç Ö, Çelik M. İş tatmini-kişî-örgüt uyumu ve amire güven-kişî-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2012; 14(2): 57-78.
- Tutar PD. Örgütsel Davranış (Örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından). Detay Yayıncılık, 2016, 1. Baskı, Ankara, Türkiye, s: 239-71.
- Uniacke S. Why is revenge wrong? *The Journal of Value Inquiry*. 2000; 34(1): 61-9.
- Uyer G. Hemşire - Hasta iletişimi ve iletişimin hasta yönünden önemi. *T Klin Tıp Etiği*, 2000;8:90-4.
- Vardi Y, Wiener Y. Misbehaviours in organization: a motivational framework. *Organization Science*. 1996; 7(2): 155-78.
- Volkan VD. Bosnia-Herzegovina: ancient fuel of a modern inferno. *Mind and Human Interaction*. 1996; 7(3): 110-27.
- Warren D. Ten Houten, A General Theory of Emotions and Social Life, Taylor & Francis e-Library, 2006, s. 147, 148, 149
- Wasti SA. Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2001; 1: 33-50.
- Williams S, Pitre R, Zanuba M. Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair reward a versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*. 2002; 142: 25-46.
- Worthington EL. An emphaty-humility-commitment model of forgiveness applied within family dyads. *Journal of Family Therapy*. 1998; 20: 59-76.
- Worthington, EL, Drinkard DT. Promoting reconciliation through psychoeducational and therapeutic interventions. *Journal of Marital and Family Therapy*. 2000; 26(1): 93-110.
- Worthington EL, Kurusu TA, Collins W, Berry JW, Ripley J.S, Baier SN. Forgiving usually takes time: a lesson learned by studying interventions to promote forgiveness. *Journal of Psychology and Theology*. 2000; 28(1): 3-20.
- Yaman E. Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: nitel bir araştırma. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2007 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hoşcan Ensari).
- Yazıcıoğlu İ, Özcan Gençer E. Örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisi: devlet üniversiteleri meslek yüksekokullarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2017; 9(3): 106-19.
- Yazıcıoğlu Y, Erdoğan S. SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Detay yayıncılık, 2014, 4. Basım, Ankara, Türkiye, s:50-53.
- YeğİN İ. Affedicilik ilişkisel bir süreç: araştırma ve yansımalar (Judith Anderson). Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi. 2013; 18(30): 211-34.
- Yeniçeri Ö, Demirel Y, Seçkin Z. Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*. 2009; 11(16): 83-99.
- Yıldırım F. İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 2007; 62(1): 253-78.
- Yıldırım MC, Ekinci A, Öter ÖM. Eğitim müfettiş yardımcılarının örgütsel adalet algılarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 2012: 45(1): 327-45.



- Yılmaz İ. Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 2015 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cem Ayden)
- Yüksel M. Belediye çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: samsun ilk adım belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2017; 6(4): 429-45.
- Yürür S. Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.2008; 13(2): 295-312.
- Zaibert L. Punishment and revenge. Law and Philosophy. 2006; 25: 81–118.
- Zhu Q, Chen W. Measuring index and models with employee-organization value fit. China Industrial Economy. 2005; 5: 88-95.
- Zourrig H, Chebat JC, Toffoli R. Consumer revenge behavior: a cross-cultural perspective. Journal of Business Research. 2009; 62(10): 995-1001.
- <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim: 12 Aralık 2018)
- [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1095](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095) (Erişim: 01.11.2017)

## **EKLER**

### **EK-A Anket Formu**

Sayın Katılımcı;

“Örgütsel Adaletin, İntikam ve Affetme Davranışları İle İlişkilendirilmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama” isimli bu çalışma, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı’nda yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir. Anketi doldururken adınızı belirtmenize gerek yoktur. Sağlıklı veriler elde edebilmek için hiçbir maddeyi boş bırakmamanız oldukça önemlidir. Bu çalışma sonuçlarını daha sonra bilimsel dergilerde ya da kongrelerde de sunmayı hedeflemekteyiz. Araştırmamıza yaptığınız katkı için teşekkür ederiz.

Gülnur TEKİN

Doç. Dr. Şerife Didem KAYA

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

### **Kişisel Bilgi Formu**

1. Yaşınız.....
2. Cinsiyetiniz  
a)Kadın b)Erkek
3. Medeni durumunuz  
a) Evli b) Bekar
4. Eğitim durumunuz  
a)Lise b)Lisans ve Önlisans c)Lisansüstü
5. Mesleki Tecrübe süreniz?.....yıl
6. Çalıştığınız kuruluş  
a)Üniversite Hastanesi b)Devlet Hastanesi c)Özel Hastane
7. Çalıştığınız birim.....
8. Görev yaptığınız il/ilçe.....

**ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ**

Bu Kuruluşta	Evet	Hayır	Kararsızım
1. Çalışanların iş yapmaları takdir edilir.			
2. Üstler çalışanlara bağıır			
3. Üstler adam kayırır			
4. Çalışanlara güvenilir			
5. Çalışanların şikayetleri etkin bir şekilde halledilir			
6. Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır			
7. Çok çalışanın kıymeti bilinir.			
8. Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir.			
9. Çalışanlara yalan söylenir			
10. Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz			
11. Üstler çalışanlara söver			
12. Çalışanlara saygılı davranılır			
13. Üstler çalışanları kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler			
14. Çalışanlara adil davranılır			
15. Kuruluşta çalışanlar birbirine yardım ederler			
16. Kuruluşta çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler			
17. Kuruluşta çalışanlar birbirlerini aşağılarlar			
18. Kuruluşta çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar			

<b>İNTİKAM ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum,</b>	<b>Biraz katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Biraz katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1. Bana yanlış yapan birinden öç almak için zamanımı harcamaya veya çaba sarf etmeye değmez							
2. Beni inciten insanlardan bunun acısını çıkartmak benim için önemlidir.							
3. Beni inciten herhangi birinin hesabını görmeye çalışırım.							
4. İntikam peşinde koşmamak her zaman daha iyidir.							
5. 'Bırak geçmiş geçmişte kalsın.' sözü yaşam felsefemdir.							
6. Biri seni incitirse, bunun karşılığını ona ödetmek yanlış değildir.							
7. Biri beni çok sınırlendirdiğinde sadece kızmakla yetinmem, bunun acısını ondan çıkarırım							
8. Beni incitenleri affetmeyi daha kolay buluyorum							
9. Kinci biri değilim.							
10. 'Göze göz dişe diş' deyişine inanırım.							
11. İntikam ahlaksal olarak yanlıştır.							
12. Eğer biri beni belaya bulaştırırsa, onları bir şekilde buna pişman ederim.							
13. Eğer haksızlığa uğramışsam, intikamımı almadan duramam.							
14. Onurlu biri olmak, seni inciten birinden bunun intikamını almayı gerektirir.							
15. Genellikle merhamet göstermek intikam almaktan daha iyidir.							
16. Beni kızdıran kim olursa olsun, bunun cezasını çekmeyi hak etmiştir.							

17. ‘Sana taş atana gül atmak’ her zaman daha iyidir.							
18. İntikam alma isteği beni utandırır.							
19. Öç almak zevklidir.							
20. İntikam almak için ısrar eden insanlar tiksinti vericidir.							

<b>AFFEDİCİLİK ÖLÇEĞİ</b>		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bana yakın olan insanlar uzun süre kin tuttuğumu düşünür.					
2	Bana karşı yaptığı tüm hatalara rağmen arkadaşımı affedebilirim.					
3	Birisi bana kötü bir şekilde davranırsa, ona aynı şekilde davranırım.					
4	İnsanlar bana karşı olan hatalarından olayı suçluluk duymasalar da onları affetmeyi denerim.					
5	Genellikle onurumu inciten davranışları affedebilir ve onları unutabilirim.					
6	İlişkilerimin çoğu bana acı yaşatmıştır.					
7	Birisini affettikten sonra bile, gücendiğim şeyler çoğu kez aklıma gelir.					
8	Sevdiğim birinin bile asla affedemeyeceğim bir şeyleri vardır.					
9	Beni inciten insanları daima affetmişimdir.					
10	Affedici bir insanım.					

**EK-B Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı araştırmalar Etik Kurul Kararı**

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ MERAM TIP FAKÜLTESİ  
İLAÇ VE TIBBİ CİHAZ DIŞI ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

Toplantı Sayısı:55

Toplantı Tarihi: 20.10.2017

**Karar Sayısı:2017/1046:**N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı Yrd. Doç. Dr. Şerife Didem KAYA' nın "Örgütsel Adaletin, İntikam ve Affetme Davranışları İle İlişkilendirilmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili 18.10.2017 tarihli dilekçesi ve ekleri görüşüldü, Gülnur TEKİN' in yüksek lisans tez çalışmasının N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı Yrd. Doç. Dr. Şerife Didem KAYA' nın sorumluluğunda yürütülmesinin uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.  
Not: Çalışma ile ilgili gerekli izin ve yasal sorumluluk araştırmacılara aittir.  
Sorumlu Araştırmacı: Yrd. Doç. Dr. Şerife Didem KAYA  
Yardımcı araştırmacı: Gülnur TEKİN

ASLI GİBİDİR  
20.10.2017

Prof. Dr. Saim AÇIKGÖZ AĞLU  
İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar Etik Kurul Başkanı



## ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı	Gülnur TEKİN		
Doğum Yeri	Konya		
Doğum Tarihi	11.01.1992		
Medeni Durumu	Bekar		
Öğrenim Durumu			
Derece	Okul Adı	Bölüm	Mezuniyet Tarihi
Lise	Atatürk Sağlık Meslek Lisesi	Laboratuvar Teknisyenliği	2010
Lisans	Aksaray Üniversitesi	Sağlık Kurumları Yöneticiliği	2014
Yüksek Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi	Sağlık Yönetimi	
İş Deneyimi			
İletişim Bilgileri			
e-posta	glnrtn@gmail.com		
Adres			