



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ
ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE ETKİSİ: TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

Osman YALAP

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT – 2016

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ
ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE ETKİSİ:
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 05 / .01 / 2016

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ayşın ÇETİN

Üye :

Üye :

İmzası

K. Özyer
Sema Polatci
Ayşın Çetin

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 24.1.12.1.2015. tarih ve 45/133 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK
Enstitü Müdürü :

M. Çolak
Mühür
İmza

ETİK SÖZLEŞME

T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(05/01/2016)

OSMAN YALAP



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimine başladığım ilk günden beri güler yüzü ve nezaketinin yanı sıra tezimin her aşamasında kendilerini sık sık rahatsız etmeme rağmen hiçbir şekilde desteğini benden esirgemeyen saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI'ya, gerek kendilerinden almış olduğum derslerde gerekse ders dışı ortamlarda her konuyu rahatça konuşup paylaşabildiğim hoşgörü ve anlayışlarıyla kalbimde yer edinmiş çok kıymetli hocalarım Doç. Dr. Kubilay ÖZYER'e, Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN'e ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜL'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca benim için hayatın anlamı olan, her şeyimi onlara borçlu olduğum ve sevgi dolu kalpleriyle bana her daim yaşama sevinci veren fedakâr anneme, çok sevdiğim babama ve biricik kız kardeşime bu süreç esnasında gösterdikleri sabır ve anlayıştan ötürü sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum.

ÖZET

Adalet olgusu, işgörenlerin sadece özel hayatlarında değil aynı zamanda çalışma hayatlarında da önemle üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Adaletin olmadığı bir ortamda çalışanlarda performans düşüklüğü, işe karşı motive olamama ve stres gibi faktörler etkili olmaktadır.

Bundan dolayı da çalışanlar adalet dağıtıcılarına karşı olan tepkilerini örgütün kural ve normlarına aykırı bazı olumsuz davranışlarla göstermektedirler. Araştırmada örgütsel sapma davranışları olarak ele alınan bu olumsuz davranışlar, örgütsel ve bireysel açıdan yıkıcı etkilere yol açabilen bir durumdur.

Bu çalışmada, Tokat ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerindeki çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu noktadan hareketle sapma davranışları sorununun kaynağını belirleyerek çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Çalışmada, işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sapma davranışları düzeyleri arasında ters yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışmanın sonunda ise araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak, sapma davranışlarını azaltabilecek öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sapma Davranışları, Tekstil Sektörü

ABSTRACT

A case of justice has topped issues highly focused by employees not just those who work in private at the same time in their working lives. In the environment which hasn't justice, employees are affected by the factors as the decrease in performance, cannot be motivate to the working and the stress.

Because of this, employees has reacted to the distiributors of justice with some unfavorable behaviors that go against to the rules and standarts of organization. In research, this handling unfavorable behaviors as organizational deviance behaviors is a situation that can cause subvervise effects in terms of organizational and interpersonal.

Aim of this study is to put forth the relationship between employee's, work in textile companies in Tokat organized industry region, organizational justice perceptions and their organizational deviance behaviors and from this point of view, by determining the origin of deviance behaviors, to develop solutions.

In this study, it was reported that reverse and significant relationship between employee's organizational justice perceptions and their organizational deviance behaviour's levels. On the other hand, it was determined that organizational justice perceptions have a meaning effect over organizational deviance behaviours. At the end of study, by virtue of gained evidences from research, some methods to diminsh the deviance behaviors are advised.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Deviance Behaviors, Textile Industry

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Etik Sözleşme	i
Teşekkür	ii
Özet	iii
Abstract	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	ix
Şekiller Listesi.....	xii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET	4
1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	4
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	9
1.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri	10
1.2.1.1. Homans (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi	11
1.2.1.2. Adams (1965) Eşitlik Teorisi	11
1.2.1.3. Walster ve Berscheid (1973) Eşitlik Teorisi	12
1.2.1.4. Crosby (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi	13
1.2.1.5. Jasso (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi	13
1.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri	14
1.2.2.1. Leventhal (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi	14
1.2.2.2. Lerner (1977) Adalet Güdüsü Teorisi	15
1.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri	16
1.2.3.1. Thibaut ve Walker (1978) Süreç Adaleti Teorisi	16
1.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri	17
1.2.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi	17
1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	18
1.3.1. Dağıtım Adaleti	19
1.3.2. İşlem Adaleti	21

1.3.3. Etkileşim Adaleti	23
II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI	26
2.1. SAPMA KAVRAMI	26
2.2. ÖRGÜTSEL SAPMA KAVRAMI	27
2.2.1. Örgütsel Sapma Davranışı Süreci	29
2.2.2. Örgütsel Sapma Davranışlarının Boyutları	31
2.3. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARIYLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	33
2.3.1. Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapması Yaklaşımı	34
2.3.2. Vardi ve Wiener (1996) Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı	35
2.3.3. Gruys ve Sackett (2003) Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaklaşımı	38
2.3.4. O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı.....	40
2.4. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ORTAYA ÇIKAN SONUÇLAR	42
2.4.1. Örgütsel Sapma Davranışlarını Etkileyen Faktörler.....	42
2.4.2. Örgütsel Sapma Davranışlarının Sonuçları	45
III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI	47
3.1. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	47
3.1.1. Örgütsel Adaletle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	47
3.1.2. Örgütsel Adaletle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	49
3.2. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARIYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	52
3.2.1. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	52
3.2.2. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	53
3.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ BİRLİKTE ELE ALINDIĞI ÇALIŞMALAR.....	55
3.3.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sapma Davranışlarının Birlikte Ele Alındığı Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	56
3.3.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sapma Davranışlarının Birlikte Ele Alındığı Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	57

IV. BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	59
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	59
4.1.1. Araştırmanın Amacı	59
4.1.2. Araştırmanın Önemi	59
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	61
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	61
4.3.1. Evren ve Örneklem	61
4.3.2. Veri Toplama Araçları	61
4.3.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	62
4.3.2.2. Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği	63
4.3.2.3. Kişisel Bilgi Soruları	63
4.3.3. Verilerin Analizi	64
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	64
4.5. BULGULAR	65
4.5.1. Örnekleme İlişkin Genel Bulgular.....	65
4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	67
4.5.3. Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Sapma Davranışları Değişkenlerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	69
4.5.4. Örgütsel Adalet Algılamalarının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri	73
4.5.4.1. Örgütsel Adalet ve Cinsiyet	73
4.5.4.2. Örgütsel Adalet ve Yaş Durumu	74
4.5.4.3. Örgütsel Adalet ve Medeni Durum	75
4.5.4.4. Örgütsel Adalet ve Eğitim Durumu	76
4.5.4.5. Örgütsel Adalet ve Çalışma Süresi.....	77
4.5.5. Örgütsel Sapma Davranışlarının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri	78
4.5.5.1. Örgütsel Sapma Davranışları ve Cinsiyet	78
4.5.5.2. Örgütsel Sapma Davranışları ve Yaş Durumu	79
4.5.5.3. Örgütsel Sapma Davranışları ve Medeni Durum	80
4.5.5.4. Örgütsel Sapma Davranışları ve Eğitim Durumu	81
4.5.5.5. Örgütsel Sapma Davranışları ve Çalışma Süresi	82
4.5.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	83

SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKLAR	96
EKLER	110
ÖZGEÇMİŞ	112

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması	10
Tablo 1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	25
Tablo 3.1. Örgütsel Adaletle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar	47
Tablo 3.2. Örgütsel Adaletle İlgili Türkiye’de Yapılmış Olan Çalışmalar	50
Tablo 3.3. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar.....	52
Tablo 3.4. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Türkiye’de Yapılmış Olan Çalışmalar	54
Tablo 3.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sapma Davranışlarının Birlikte Ele Alındığı Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	56
Tablo 3.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sapma Davranışlarının Birlikte Ele Alındığı Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	57
Tablo 4.1. Örneklem Ait Özelliklerin Frekans ve Yüzdesel Dağılımları	65
Tablo 4.2. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	68
Tablo 4.3. Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	68
Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Algılamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	70
Tablo 4.5. Örgütsel Sapma Davranışları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 4.6. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar	73
Tablo 4.7. Cinsiyete Grupları ile Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu	73
Tablo 4.8. Yaş Durumuna Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar	74
Tablo 4.9. Yaş Grupları ile Örgütsel Adalet Algılamaları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu	74
Tablo 4.10. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar	75
Tablo 4.11. Medeni Durum ile Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu	75

Tablo 4.12. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar	76
Tablo 4.13. Eğitim Durumları ile Örgütsel Adalet Algılamaları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu	76
Tablo 4.14. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları	77
Tablo 4.15. Çalışma Süreleri ile Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	77
Tablo 4.16. Cinsiyete Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar	78
Tablo 4.17. Cinsiyet Grupları ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin t-testi Sonuç Tablosu	79
Tablo 4.18. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar	79
Tablo 4.19. Yaş Grupları ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu	80
Tablo 4.20. Medeni Duruma Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar	80
Tablo 4.21. Medeni Durum ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin t-testi Sonuç Tablosu	81
Tablo 4.22. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar	81
Tablo 4.23. Eğitim Durumları ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu	82
Tablo 4.24. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar	82
Tablo 4.25. Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 4.26. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarıyla Örgütsel Sapma Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 4.27. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 4.28. Örgütsel Adaletin Örgüte Yönelik Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 4.29. Örgütsel Adaletin Bireylerarası Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	87

Tablo 4.30. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezlerin Kabul/Red Durumları 88

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Sosyal ve Örgütsel Adaletin Dağılım Modeli	8
Şekil 2.1. Örgütsel Sapma Davranışı Süreci	29
Şekil 2.2. Örgütsel Sapma Davranışları Tipolojisi	33
Şekil 2.3. Örgütsel Kötü Davranış Tiplerinin Bireysel ve Örgütsel Etkenleri	37
Şekil 2.4. Örgüt Kaynaklı Saldırganlık Davranışı Modeli	41
Şekil 2.5. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler	44

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada hızla değişen teknolojik gelişmeler ve farklı rekabet koşulları, örgütleri daha verimli çalışabilmeleri ve ortaya çıkan bu değişikliklerle baş edebilmeleri için yeni çözüm yolları aramaya sevk etmektedir. Son çeyrek yüzyılda yapılan araştırmalar ise, örgütlerin rakipleri üzerinde rekabet gücü yaratmasının en temel yolunun öncelikle kendi iç çevresinden geçtiğini göstermektedir. Nihayetinde bir örgütün iç çevresini oluşturan en temel unsurların başında kendi çalışanları gelmektedir. Çalışanlara verilen değer (gerek maddi gerekse manevi) ise söz konusu örgütlerin var olan imajlarını ortaya koyan etkenler arasındadır.

Ait olduğu örgütün daha verimli ve etkin sonuçlar elde edebilmesi için gayret gösteren çalışanlar, örgütlerinden bazı beklentiler içerisine girmektedirler. Şayet bu beklentiler örgütü tarafından karşılanmazsa, çalışanlarda performans düşüklüğü ve stres ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan çalışanlarda görülen bu olumsuz durumlar sadece kendilerini değil, aynı zamanda hem günlük iş ortamında her zaman ilişki içerisinde olduğu çalışma arkadaşlarını hem de özel hayatlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Adalet kavramı sosyal bir varlık olan insanın kendisini bir başkası ile karşılaştırması ve bu karşılaştırmayla ortaya çıkan sonucun ya da sonuçların eşit şekilde değerlendirilmesi isteğinden geçmektedir. Birey, gerek kendi özel hayatında olsun gerekse bir parçası olduğu toplumsal yaşamın içinde olsun tarafına yönelik gerçekleştirilen adalet uygulamalarını dikkatle ele almaktadır. Yapılan birçok araştırmada da görüldüğü gibi yöneticilerin ve işverenlerin örgüt içerisindeki adalet uygulamaları da, çalışanların hassas olduğu konuların başında gelmektedir.

Örgütsel adalet kapsamında çalışanlar yöneticilerinden eşit iş, eşit ücret, adil bir çalışma düzeni ve dengeli bir çalışma saati gibi kararlar almalarını beklemektedirler. Ayrıca, bu kararlar alınırken ortaya çıkan süreçlerin tartışmaya açık olmasını ve kendi fikirlerinin alınmasını arzu etmektedirler. Aynı iş ortamında çalıştığı iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ast-üst ilişkilerinde de nezaket, dürüstlük,

saygılı olma ve çalışana değer vermek gibi davranışların adil bir şekilde gerçekleşmesini önemsemektedirler.

Yöneticilerin huzurlu bir iş ortamı yaratmada ve örgütün verimini artırmada, çalışanların adalet konusundaki beklentilerini dikkatle irdelemeleri ve uygulamaya yönelik eylemlerde bulunmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, çalışanlarda başta performans düşüklüğü olmak üzere örgütün kural ve normlarına aykırı bazı olumsuz davranışlar görülebilir. Söz konusu bu olumsuz davranışların literatürde örgütsel sapma davranışları (Robinson ve Bennett, 1995), anti-sosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997), üretkenlik karşıtı iş davranışları (Gruys ve Sackett, 2003) gibi yaklaşımlarla araştırma konusu yapıldığı görülmektedir. Araştırmamızda ise örgütsel sapma davranışları olarak ele alınan ve kasıtlı olarak yapılan bu olumsuz davranışlar, çalışan tarafından hem örgütün kendisine hem de iş arkadaşlarına yönelik ortaya çıkmaktadır.

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında sapma davranışlarını etkileyen birçok faktörün olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algılamalarının da bu faktörlerden biri olduğu ve çalışanların örgüt içerisinde gerçekleşen adaletsiz durumlara karşı bir tepki olarak sapma davranışında buldukları ön görülmektedir.

Araştırmamızın örgütsel sapma davranışlarıyla ilgili yurt içinde yapılmış sınırlı sayıda çalışmalar bulunması, sapma davranışlarıyla ortaya çıkan sorunların belirlenmesi ve bunlara çözüm önerileri getirmesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, Tokat ili organize sanayi bölgesinde tekstil sektörüne yönelik faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında, çalışanların örgütsel sapma davranışlarını önleyici çözüm önerileri sunmak şartıyla işletmelerin daha verimli ve kaliteli bir çalışma hayatı yaşamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde adalet olgusu; örgütsel adalet kavramının tanımı, örgütsel adaletle ilgili yaklaşımlar ve örgütsel adalet alt boyutları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde sapma olgusu; örgütsel sapma kavramı, örgütsel sapma davranışlarının alt boyutları ve örgütsel sapma davranışlarıyla ilgili yaklaşımlarla sapma davranışını etkileyen faktörler ve hem çalışanlar hem de örgütler açısından ortaya çıkan sonuçlar üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışlarıyla ilgili literatür taraması yapılmış ve hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan çalışmalar tarih sıralamasına göre incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışları ölçekleriyle çalışanların söz konusu değişkenlere ait algılama düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Son olarak, anket yoluyla elde edilen bulgular bir dizi analize tâbi tutularak yorumlanmış ve örgütsel sapma davranışlarıyla baş edebilmek için çeşitli çözüm yolları ortaya konulmuştur.

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışmanın bu bölümünde; adalet olgusu, örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletle ilgili yaklaşımlar, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletinin kavramları üzerinde durulacaktır.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Modern toplumun en önemli özelliği, hiç şüphesiz ki her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü olmasıdır. Aslında insanlar aileden devlete kadar, çerçevesi kurallarla çizilmiş küçük ve büyük örgütsel yapıların içerisinde yer almaktadırlar. Çalışanlar da kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren bir toplumsal kesimi temsil etmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algıları, bireysel ve örgütsel sonuçlara olan etkileri nedeniyle literatürde tartışılan önemli örgütsel davranış konularından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu etkiler, adalet algısının öncülleri ve sonuçları açısından her yönüyle incelenmesine neden olmaktadır (Yürür, 2008: 296).

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına dâhil olan ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konu olarak değerlendirilmektedir. Aristo'dan Nozik'e ve Rawls'a dek çoğu filozofun ilgisini cezbediği ve bu konuda çalışmalarına neden olduğu görülmektedir (Greenberg ve Bies, 1992: 433). Sommerville (1992)'e göre adalet en genel anlamıyla "hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi" demektir. Bu açıdan hem bir durumu, hem de insanların davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir (Titrek, 2009: 552).

Kıt kaynakların bireyler ve sosyal gruplar arasında dağıtılması toplum yaşamının önemli sorunlarından biri olmuştur. Bu sorun kaynakların dağıtımı ile ilgili olduğu kadar bireylerarası karşılıklı ilişkileri de içermektedir. Kaynakların nasıl dağıtılacağı ve bireylerin karşılıklı ilişkilerinde nasıl davranacakları, sosyal adaletin konusunu oluşturmaktadır (Keser ve diğerleri, 2012: 190). Sosyal adalet ise en yalın

anlatımla, nimet ve külfetlerin toplumda adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Bir başka deyişle, toplumda herkesin hakça bir paylaşım olduğu konusunda genel bir kanaatinin bulunmasıdır (Sunal, 2011: 286).

Felsefe, siyasal bilimler, din ve diğer alanlarda, adaletin ya da dürüstlüğün temelleri vardır ve saygısızlık yaşayan birisinin hassas yönüne dokunmaktadır. Ticari organizasyonlarda adalet düşünceleri yöneticilere, çalışanlara ve diğer örgüt paydaşlarına hitap etmektedir. Bunlar ise adaleti; istikrarlı sosyal yapıları yaratabilen, birbirleriyle çatışan kısımları bağlayabilen temel prensipleri sağlayan birleştirici bir değer olarak görmektedirler (Konovsky, 2000: 489).

Çalışanlar günlük olağan iş ortamında olup bitenleri takip etmekte, izlemekte ve olanların adil olup olmadığını değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeler neticesinde olaylara farklı şekillerde tepki vermektedirler. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını sık sık değerlendirdikleri ortamlardan birisini, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleri oluşturmaktadır (Yeşiltaş ve diğerleri, 2012: 19). Çalışma ortamında ise çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan faktörlerden biri de, çalışanların uygulamaların adil olduğuna inanmalarından geçmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 337). Folger ve Cropanzano (1998)'ya göre, son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireylerarası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili 'örgütsel adalet' kavramı geliştirilmiştir (Yürür, 2008: 296). Birçok araştırmanın konusunu oluşturan örgütsel adalet kavramı, pozitif işyeri çıktılarıyla alakalı örgütsel bir değişken olarak ele alınmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993: 531).

Literatürde örgütsel adaletle ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. En geniş tanımıyla, örgütsel adalet bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılarını ifade etmektedir (Greenberg, 1996: 24). Genel anlamda ise örgütsel adalet, kendilerine adil şekilde davranıldığına inanan çalışanların örgüte karşı doğru bir şekilde ikna edilecekleri ve örgüt adına yapılan olumlu sosyal davranışlarla meşgul olacakları görüşü ile desteklenmektedir (Barling ve Phillips, 1993: 649). Buradan hareketle örgütsel adaletin, bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp

davranılmadığını belirlemek için kullandıkları yöntemler ve adaletin işle ilgili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgili olduğu görülmektedir (Moorman, 1991: 845).

Folger ve Cropanzano (1998) örgütsel adaleti, elde edilenlerin en adil şekilde çalışanlara dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında izlenen yollar ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlamaktadır (Selvitopu ve Şahin, 2013: 173). James (1993) ise örgütsel adaleti, bir örgütteki bireylerin ya da grupların algıladıkları adalet muameleleri ve bu algılara karşı gösterdikleri davranışsal reaksiyon olarak ifade etmektedir (Aryee ve diğerleri, 2002: 269).

Bu bağlamda, çalışanlar sık sık kendilerine aldıkları ücretin ne kadar olduğunu, yöneticilerinin ya da çalışma arkadaşlarının kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin dağıtılma şeklinin adil olup olmadığı konusunda sorular sorup, bu konudaki algılarıyla çevrelerinde kimi davranışlar sergilemektedirler (Irak, 2004: 26). Kendi örgütlerinde kendileri ile diğer örgüt üyelerini karşılaştırıp, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan diğerleriyle eşit şekilde faydalanmayı beklemektedirler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Literatürel kaynaklar incelendiğinde genel anlamda örgütsel adaletin 3 boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlar; “dağıtım adaleti”, işlem adaleti” ve “etkileşim adaleti” dir (Ayan ve diğerleri, 2014: 396). Örgüte ait varlık, kaynak ve olanakların adil, tarafsız ve eşitlik temelinde dağıtımına, dağıtım adaleti; yönetim mekanizmasının karar alma süreçleri ve idari anlamda ortaya çıkan prosedürlerde adil davranmasına, işlem adaleti; bütün örgüt üyelerinin pozisyonu her ne olursa olsun iletişim, tutum, etkileşim ve davranışlarında itibar, sevgi ve saygıyı esas alan boyut ise etkileşim adaleti olarak ifade edilmektedir (Williams ve diğerleri, 2002: 34).

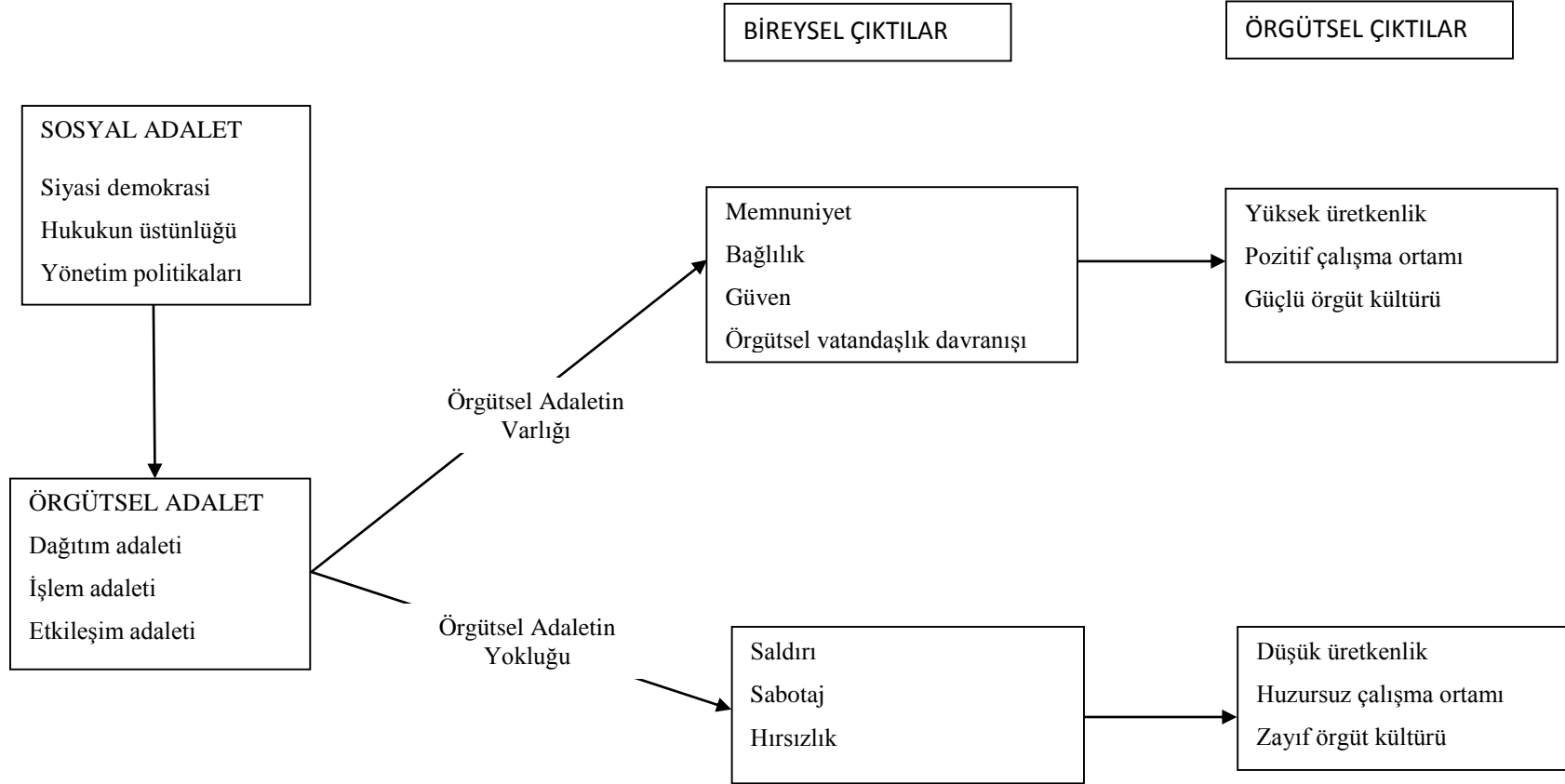
Örgütsel adalet algısının temelinde hem örgüt hem de çalışanların zorunluluğa sahip olması ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul etmesi yer almaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde, yönetime olan güvenlerinin, yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerinin, çalışma ortamındaki uyumun ve iş tatmininin etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, bu faktörlere bağlı olarak buldukları örgütteki adalet konusunda yargı sahibi olmaktadırlar (İplik, 2009: 108).

Mullins (2007)'e göre, çalışanların örgütler arası karşılaştırmalarıyla adalet algılarının düşük olması durumunda devamsızlık artışı, işe geç gelme ve istifa gibi davranışsal tepkilerinin dışında, performanslarında da azalma görülmektedir (Akgündüz ve Güzel, 2014: 2). Leck ve diğerleri (1996) de, çalışanların adil olmayan uygulamaları algıladıklarında, sabotaj, düşük performans, düşük iş doyumu, düşük verimlilik gibi olumsuz davranışlar sergilediğini ifade etmektedir (Özer ve Urtekin, 2007: 108).

Son olarak Beugre (2002)'e göre ise, adil algılayışlar pozitif davranışlara sebep olmaktadır. Çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199).

Şekil 1.1.' de Beugre (2002)'nin “Sosyal ve Örgütsel Adaletin Dağıtım Modeli” görülmektedir. Sosyal adaletin bir ayağı olan ve boyutlarıyla – dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti – verilen örgütsel adalet, örgüt içerisinde varlığı ve yokluğu açısından bireysel ve örgütsel çıktılar olarak iki şekilde değerlendirilmektedir. Örgütsel adaletin olduğu durumlarda çalışanlar açısından memnuniyet, bağlılık, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt açısından ise yüksek üretkenlik, pozitif çalışma ortamı ve güçlü örgüt kültürü gibi olumlu sonuçlar doğmaktadır. Aksine, örgütsel adaletin yokluğu durumunda ise çalışanlardan örgüte karşı saldırı, sabotaj ve hırsızlık gibi olumsuz davranışlar ve bunun doğal bir sonucu olarak örgüt açısından düşük üretkenlik, huzursuz çalışma ortamı ve zayıf örgüt kültürü gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı görülmektedir (Beugre, 2002: 1094).

Şekil 1.1. Sosyal ve Örgütsel Adaletin Dağılım Modeli



1.2. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgütsel adalet sınıflandırması kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyuttur. Adaletin “reaktif teoriler” i insanların algıladıkları adaletsiz durumlardan kaçınma ya da sakınma tutumlarına odaklanmaktadır. Bu teoriler adaletsizliğe olan tepkileri incelemektedir. Bu durumun tersine, “proaktif teoriler” ise, adaleti teşvik etmek için tasarlanmış davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca adil durumları meydana getirmeye teşebbüs eden davranışları ele almaktadır. Adaletin bir diğer teorisi olan “süreç teorisi” ise, çeşitli kazanımların (ücret ve terfi gibi) nasıl belirlenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu gibi yönlendirmeler örgütsel kararları almak için kullanılan prosedürlerin adaleti ve bu kararların hayata geçirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Öte yandan “içerik teorileri” de ortaya çıkan kazanımların dağıtımında gerçekleşmesi istenen adalet durumuyla ilgilenmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütte çalışanlar (genellikle bireyler ya da gruplar) tarafından elde edilen kazanımların, göreceli olarak adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını ele almaktadır (Greenberg,1987: 9-10).

Greenberg (1987)’in reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyut halinde şekillendirdiği örgütsel adalet kavramı sonraki birçok araştırmada üç ayrı boyut şeklinde ele alındığı görülmektedir. Söz konusu bu boyutlar; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak sıralanmaktadır. Örgütsel adaletin bu üç boyutu birçok araştırmacı ve bilim adamı tarafından yaygın şekilde kullanılmaktadır (Syaebani and Sobri, 2011:39). Dağıtım adaleti, elde edilen kazanımların adil şekilde dağıtılması olarak tanımlanırken, işlem adaleti çalışanın kazanımlarının belirlenmesi için yapılan politikalar ve prosedürlerin adillliğini ifade etmektedir. Son olarak, etkileşim adaleti ise çalışanlara karşı yapılan muameleler ve bireylerarası gerçekleşen süreçlerin adillliği açısından kaliteli olup olmadığını ifade etmektedir (Forret ve Love, 2007: 249-250).

Buna göre, örgütsel adalet teorileri örgütsel adalet boyutlarını şu şekilde açıklamaktadır; dağıtım adaleti adaletsizlik oluştuktan sonra meydana gelen tepkileri incelemekte, bireyin adaletsiz durumlardan kaçınmalarını ve sakınmalarını konu almaktadır. İşlem adaleti ve etkileşim adaleti ise, adaleti sağlama girişimleri ve adaletli

durumu meydana getirme çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti reaktif özellik gösterirken, işlem adaleti ve etkileşim adaleti proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006: 45). Ayrıca, örgütsel adaletin sınıflandırılmasında reaktif-proaktif boyutun ve süreç-içerik boyutun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmektedir. Bu iki boyut birleştirildiğinde, birbirinden farklı 4 adet adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir (İçerli, 2010: 71).

Tablo 1.1. Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması

Reaktif- Proaktif Boyut	İçerik – Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<u>Reaktif-İçerik</u> Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	<u>Reaktif-Süreç</u> Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	<u>Proaktif-İçerik</u> Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	<u>Proaktif-Süreç</u> Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987:10

Tablo 1.1.'de Greenberg (1987)'in örgütsel adalet sınıflandırılmasında açıkladığı reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutlarının bir özeti ve bu iki boyut birleştirildiğinde çeşitli teorilerle de desteklenen “reaktif-içerik”, “proaktif-içerik”, “reaktif-süreç” ve “proaktif-süreç” sınıflandırmaları görülmektedir.

1.2.1. Reaktif – İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri bireylerin adaletsiz muamelelere nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanan kavramsal adalet yaklaşımlarıdır. Bu teoriler arasında Homans'ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams'ın (1965) “Eşitlik Teorisi” ve Walster ve Berscheid'nin (1973) “Eşitlik Teorisi”, Crosby'nin (1976) “Göreceli Mahrumiyet Teorisi” ve Jasso'nun (1980) “Dağıtım Adaleti Teorisi” yaklaşımları sayılabilir. Söz

konusu teoriler önemli bir ortak hedefi paylaşmaktadır. Bu hedef, insanların adalet dışı ilişkilere karşı bazı olumsuz duygular sergileyerek tepki göstereceğini açıkça ifade etmektedir. Ayrıca çalışanların, ödüllerin ve kazanımların adaletsiz dağıtımlarına karşı nasıl tepki verdiklerine cevap aramaktadır (Greenberg, 1987: 11).

1.2.1.1. Homans (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans (1961)'a göre adalet, eşitlik içinde eşitliğin karmaşık biçimidir. Dağıtımda eşitliğin adalet değil, adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlanacağını ileri sürmektedir. Buna göre, dağıtım denkliğini kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla saptanabileceğini söylemektedir. Ayrıca Homans (1961) çalışanların kârlarını sadece sayısal ve maddi boyutta değil, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebileceklerini ifade etmektedir (Çakır, 2006: 35).

1.2.1.2. Adams (1965) Eşitlik Teorisi

Adams'ın (1965) Eşitlik teorisine göre genel olarak çalışanlar, örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; kendilerinin örgüte verdiği emek, zaman ve buna benzer katkılar ile bunun karşılığında örgütten elde ettiği ücret, terfi gibi kazançlarını karşılaştırarak yapmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda, çalışanlar örgütsel adalet bağlamında örgütündeki kaynakların dağıtımına ilişkin adil davranıldığına yani “dağıtım adaleti” algısına sahip olmaktadır (Turunç ve Çelik, 2012: 62).

Adams (1963) Eşitlik teorisini, kaynaklara erişim ve bireylerarası ilişkiler açısından eşitliğin adil olup olmadığını inceleyen bir teori olduğunu ifade etmektedir. Basit bir şekilde çalışanların birer kara kutu (black - box) olarak görüldüğü sistemde, çalışanların işletmeye verdikleri ve aldıkları arasındaki ilişki önem arz etmektedir. Buna göre çalışanlar iş yerine bazı kazanımlar vermektedirler ve bunun karşılığında iş yerinden bazı faydalar almaktadırlar, ayrıca bu faydaları farklı şekillerde algılamaktadırlar (Seker, 2014: 17). Eğer bir çalışan hak ettiğinden veya aynı işi yapan diğer mesai arkadaşlarından az ödeme aldığını düşünüyorsa, bu kişi işletmeye ve hatta

diğer çalışma arkadaşlarına karşı düşmanlık gösterebilir. Ayrıca Eşitlik Teorisini sadece maaş ya da ödemeler olarak da düşünmemek gerekmektedir. Örneğin bir çalışanın almış olduğu itibar, makam, sosyal haklar, tanınırlık veya sadece övgü bile eşitlik teorisine göre ele alınıp ve sonuç olarak aşağıdaki gibi formüle edilebilen bir denge ile açıklanmaktadır (Seker, 2014: 17).

$$\frac{\text{Bireysel kazanımlar}}{\text{Sarf edilen gayretler}} = \frac{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının kazanımları}}{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının sarf ettiği gayretler}}$$

Kavramsal olarak adalet ve adaletsizlik için kullanılan “eşitlik” terimi ise, kısmen sübjektif bir şekilde hassas algısal önyargılara karşı temellendirilmiş bir yapıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin adalet algılamalarının gerçeğe dayandırılıp dayandırılmadığı ya da onun doğasında gerçek olup olmadığının önemi azdır. Çalışanlar algılarının doğru ya da yanlış olduğuna bakmaksızın gerçek olarak tanımladıkları şeye tepki vermektedirler (Bernerth ve diğerleri, 2007: 305).

1.2.1.3. *Walster ve Berscheid (1973) Eşitlik Teorisi*

Walster ve Berscheid (1973)’ne göre Eşitlik Teorisi, dört esas fikirden oluşmaktadır. Bunlar (İçerli, 2010: 72);

- 1) Çalışanlar, kazandıkları ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır.
- 2) Gruplar, üyeleri içerisinde ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler.
- 3) Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş hissettiklerinde strese kapılırlar. İlişki ne denli eşitlikten uzak olursa, birey o kadar strese girecektir.
- 4) Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi bertaraf etmeye çalışırlar.

Taşkıran (2010) ise bu dört kural üzerinden örgütlerin olası bir eşitsizlik durumunda, eşitliği tekrar kurmak için ya çalışanın kendi elde ettiği kazanımları veya

girdileri değiştirilerek gerçek eşitliği sağlayabileceğini veya çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek psikolojik eşitlik gerçekleştirebileceğini ifade etmektedir (İyigün, 2012: 56).

1.2.1.4. Crosby (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi

Runciman (1966)'a göre, teorik bir kavram olan “göreceli mahrumiyet”, genellikle algılanan adaletsizlik ve eşitsizliğin durumunu analiz etmek için kullanılmaktadır (Kılıç ve diğerleri, 2015: 162). Townsend (1974)'e göre ise göreceli mahrumiyet, toplumda yaygın ya da geleneksel olan iyi ve güzel her türlü hizmetlerin ve aktivitelerin eksiklik ya da yokluk genlerine sahip olduğunu ifade etmektedir (Sen ve Pal, 2013: 529).

Göreceli mahrumiyet teorisi konusunda geniş çapta araştırmalar yapan Crosby (1982, 1984) özellikle lüks işlerde çalışan kadınların, hiçbir işte çalışmayan kadınlardan daha avantajlı olmalarına rağmen daha çok rencide olduklarını bulmuştur. Zira bu kadınlar kendilerini nispeten daha az avantajlı olan erkeklerle karşılaştırmaktadır. Bu tip bir araştırma günümüzde, göreceli mahrumiyet teorisinin özgün bir tipini çizmektedir. Çalışanların algıladıkları haksız ödül dağıtımlarına ne gibi tepkiler vereceğini incelediğinden, göreceli mahrumiyet teorisi reaktif-içerik teorisi olarak gösterilmektedir (Greenberg, 1987: 12).

1.2.1.5. Jasso (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi

Jasso (1980)'e göre Dağıtım Adaleti Teorisi, çalışanlar yaptıkları yatırımlar oranında kazanım beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleşeceği algısına sahip olacaklarını savunmaktadır. Teoriye göre çalışanların elde ettikleri kazanımlar, yatırımlarından daha az olduğunda öfke ve daha fazla olduğunda ise suçluluk hissedecektir; ancak açık olan temel konu her iki durumda da dağıtım adaletsizliği ortaya çıkmaktadır (İyigün, 2012: 55).

Greenberg (1987) bu teoriler ile Adams'ın Eşitlik Teorisi arasındaki önemli bazı kavramsal farklılıklar olsa da, benzer olduklarını ifade etmektedir. Bu açıdan

değerlendirildiğinde çalışanların, elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin adaletsiz dağıtıldığına inanmaları durumunda, nasıl tepki gösterecekleri ile ilgilenmeleri, bu teorilerin açık bir şekilde reaktif-içerik teorileri olarak sınıflandırılmalarına imkân vermektedir (İçerli, 2010: 73).

1.2.2. Proaktif – İçerik Teorileri

Çalışanların adil ya da adaletsiz şekilde elde edilen kazanımların dağıtımına karşı nasıl tepki vereceğine odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif içerik teoriler, çalışanların adil kazanım dağıtımlarının oluşturulmasına karşı neler yaptıkları üzerinde durmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Genel olarak proaktif – içerik teorileri; Leventhal (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi ve Lerner (1977) Adalet Güdüsü Teorisi olarak örnekleriyle ele alınmaktadır.

1.2.2.1. Leventhal (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi

Leventhal (1976) çalışanların bazen proaktif bir şekilde eşit ödül dağıtımlarını oluşturmak için başka bir ifadeyle, kazanılan ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. (Greenberg, 1987: 12).

Leventhal (1976) kazanımların adaletini belirleyen üç temel kuralı tartışmaya açmıştır. Bunlar; katkılar kuralı, ihtiyaç kuralı ve eşitlik kuralıdır. Katkılar kuralı üzerine kurulmuş olan dağıtım kararlarının verimlilik ve yüksek performans seviyeleri edinme amacı olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca yazar, eşitlik kuralını dağıtımın amacının sosyal düzeni muhafaza etmek için gerçekleştiği zaman kullanıldığını ve ihtiyaçlar kuralının ise amacın kişisel refahı teşvik etmek olduğu an kullanıldığını belirtmektedir (Chan, 2000: 73).

Adalet Yargı Modeli, çalışanların çeşitli şekilde yüzleştikleri adaletsiz durumlar için dağıtım kurallarını uygulayarak adil dağıtım kararları oluşturmaya girişeceklerini ileri sürmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki sosyal düzenin sürdürülmesinin öneminin sıkıntılı olduğu durumlarda algılanan adil dağıtım

uygulaması, eşitlik ilkesinin izlenmesine ihtiyaç duymaktadır. Başka bir ifadeyle, böyle bir durumda ödüller hak edenler arasında, yaptıkları olası katkılara bakmaksızın eşit bir şekilde paylaşılması gerekmektedir (Greenberg, 1987: 13).

1.2.2.2. Lerner (1977) Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner (1977) Adalet güdüsü teorisinde örgüt içinde çalışanların temel endişesinin adalet olduğunu ifade etmektedir (İçerli, 2010: 75). Leventhal (1976)'ın amaçsal yaklaşımlarına karşın adalet güdüsü teorisi, adaleti daha çok moral yönüyle ele almaktadır. Leventhal (1976)'ın çalışanların adalet arayışlarını, kâr maksimizasyonları için bir araç olarak gördüklerini belirtmesini, Lerner (1977) mistik bir hayal olarak ifade etmektedir. (Yürür, 2005: 118).

Lerner (1982) dağıtımına dair dört ilke geliştirmiştir. Bu ilkeler aşağıda maddeler halinde gösterilmiştir (Chan, 2000: 73).

- a) Rekabet ilkesi - dağıtımlar performansın sonucuna odaklanmalı,
- b) Eşitlik ilkesi – dağıtımlar eşitlik temelli olmalı,
- c) Eşit temelli paylaşım ilkesi – dağıtımlar orantısal katkılar üzerine olmalı,
- d) Marksist adalet ilkesi – katkılara bakmaksızın ihtiyaçlar üzerine olmalıdır.

Beugre (1998) ise herhangi bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayretiyle diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde kazanabildikleri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (İçerli, 2010: 76). Başka bir bakış açısıyla adalet güdüsü teorisine göre, dağıtım kararları alınırken belirlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan çalışan, onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Aksine, arkadaşlıklarının söz konusu olmadığı durumlarda, çalışanlar, eşitlik veya eşit temelli paylaşım ilkelerini uygulayacaktır (Eroğlu, 2009: 87).

1.2.3. Reaktif - Süreç Teoriler

Karar almada kullanılan süreçlerin adaletine odaklanan teoriler (süreç teorileri), ortaya çıkan kararların adaletine odaklanan teorilerden (içerik teorileri) önemli ölçüde farklı olmasa da, bu durum süreç teorilerinin farklı bir entellektüel gelenekten özellikle hukuktan kaynaklandığını göstermektedir (Greenberg, 1987: 13).

Greenberg (1987)'in sınıflandırdığı örgütsel adalet teorilerinden reaktif – süreç teorilerine Thibuat ve Walker'ın (1978) “Süreç Adaleti Teorisi” ni örnek olarak göstermektedir ve reaktif – süreç teorileri özü itibariyle kaynağını hukuktan almaktadır.

1.2.3.1. *Thibuat ve Walker (1978) Süreç Adaleti Teorisi*

Thibuat ve Walker (1979) çeşitli mahkemelerde görülen davaları incelemiş ve bu esnada iki aşama belirlemişlerdir. Bunlardan ilkinin karar aşaması, diğerinin ise süreç aşaması olduğunu ifade etmektedirler. Teoriye göre, adli olaylarda alınan karar ister olumlu ister olumsuz olsun, eğer süreç kontrolünü içeriyorsa sonu her iki taraf açısından adil algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 13).

“Süreç Adaleti Teorisi” bireylerin yasal davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Bu teoride bilişsel çatışma içinde olan en az iki taraf ve bir de karar verici olarak bulunan üçüncü taraf vardır. Çatışmanın çözüme ulaşması içinde iki aşama bulunmaktadır. Birinci aşama söz konusu çatışmaların delillerini sunduğu “süreç aşaması”, ikinci aşama ise delillerin çatışmayı çözüme kavuşturmak için kullanıldığı “karar aşaması”dır. Bu aşamaların “süreç kontrolü” ve “karar kontrolü” olarak da adlandırılmaktadır. Şöyle ki; delillerin toplandığı ve sunulduğu “süreç kontrolü” ve çatışmayı çözmek için kullanılacak delillerin kullanılması olan “karar kontrolü”dür. Süreç kontrolü ve karar kontrolü unsurlarının dağıtılması, bütün taraflar arasındaki kontrol dağıtımını da belirlemektir (Thibuat ve Walker; 1978: 545-546).

Reaktif – süreç teorileri çalışanların karar alma sürecindeki adil olmayan süreçlere nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu açıdan, Thibuat ve Walker

(1978) “Süreç Adaleti Teorisi” reaktif – süreç teoriler arasında değerlendirilmektedir (Çelik, 2011: 31).

1.2.4. Proaktif - Süreç Teorileri

Proaktif - süreç teorileri, adaletli uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır (İçerli, 2010: 77). Reaktif süreç teorilerinde bulunan tipik çatışma-çözüm prosedürleriyle karşılaştırıldığında, proaktif süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmaktadır. Bu kategori içerisinde en baskın rolü alan ise, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercih Teorisi” olduğu görülmektedir (Greenberg, 1987: 14).

1.2.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Dağıtım Tercih Teorisi

Bu teori, Leventhal’in (1976) Adalet Yargı Modelinin bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar öncelikli olarak amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan prosedürleri tercih etme eğilimi göstermektedirler (Beugre, 1998: 29).

Bir çalışan adaleti elde edebilmek için hangi prosedürleri kullanacağını belirlemek istemektedir. Dağıtım prosedürlerini kendisi için değerli olan amaçların kazanılmasına yardım ettiklerinde tercih etmektedir. Özellikle, bu teori çalışanların, bazı prosedür ve amaçlara ulaşmada farklı bir şekilde beklenti içinde olduklarını izah ederken, istenilen amaçlara ulaşılmasında yardımcı olması beklenen prosedürlerin ise en çok tercih edilen prosedür olduğunu ileri sürmektedir. Adalete ulaşmaya yardımcı olabilecek sekiz ayrı prosedürün belirlendiği görülmektedir. Bunlar (Greenberg, 1987: 14-15);

- 1) Çalışanlara karar almada etkili olan temsilciyi (kişiyi) seçme hakkını tanımak,
- 2) Tutarlı kurallara uymak,
- 3) Doğru bilgiye dayanmak,
- 4) Karar verici gücün yapısını tanımlamak,
- 5) Çalışanları önyargılara karşı güvenceler altına almak,

- 6) Çalışanlara itiraz hakkı verilmesine olanak sağlamak,
- 7) Prosedürlerde değişim yapmak imkânı sağlamak
- 8) Yaygın olan etik ve ahlaki standartlara dayandırmak olarak ifade edilmektedir.

Bu prosedürler açıkça belirlendiğinde ve çalışanların karar süreçlerinde söz hakkı olduğunda, sadece sürecin kendisini değil aynı zamanda bu süreçten doğacak kararları da kabul etmeleri ve adalet algılarının yükselmesi muhtemel olmaktadır (Beugre, 1998: 30).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel davranış yazınına bakıldığında örgütsel adaletin boyutlarıyla ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti iki boyutta ele alırken, bazıları üç boyutta, bazıları ise dört boyutta ele almaktadır.

Pillai ve diğerlerinin (1999) yapmış oldukları çalışmada örgütsel adaleti iki alt boyutta ele aldığı görülmektedir. Bunlar, dağıtım adaleti alt boyutu (alınan ödüllerle ilişkin adalet) ve işlem adaleti alt boyutu (gerçekleşen uygulamalarla ilgili adalet) dur (Pillai ve diğerleri, 1999: 901).

Örgütsel adaletle ilgili yaklaşık 400 deneysel çalışmayı ve 100 teorik makaleyi inceleyen Cohen-Crash ve Spector (2001) ise, örgütsel adaleti üç temel boyutta tanımlamaktadırlar. Bunlardan ilki örgüte dair kazanımların çalışanlar arasındaki dağıtımını ifade eden “dağıtım adaleti” alt boyutudur. İkincisi ise, bu dağıtım gerçekleştirilirken kararların nasıl verildiği ve nasıl uygulandığını irdeleyen “işlem adaleti” alt boyutudur. Son olarak üçüncü boyut olan, kazanımdan doğan dağıtımların kararları alınırken ve uygulamaya koyulurken bireylerarası ilişkilere odaklanan “etkileşim adaleti” alt boyutudur (Cohen-Crash ve Spector, 2001: 278-279).

Colquitt ve diğerleri (2001) de, örgütsel adaleti dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olarak 3 alt boyutta, etkileşim adaleti alt boyutunun da kendi arasında ikiye ayrılan kişilerarası ve bilgisayarlı adalet alt boyutları olmak üzere dörtlü bir

boyutlandırmadan oluştuğunu ifade etmektedirler (Colquitt ve diğerleri, 2001: 386-400).

Örgütsel adaletin boyutları konusunda literatürde ortak bir görüş birliği olmamasına rağmen, yapılan çalışmaların çoğunda dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyut üzerinde yoğunluk gösterdiği görülmektedir (İyigün, 2012: 58). Bu bakımdan bu çalışmada örgütsel adalet bu üç alt boyut (dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti) üzerinden ele alınacaktır.

1.3.1. Dağıtım Adaleti

1975'ten önce adaletle ilgili yapılan çalışmaların çoğu öncelikli olarak dağıtım adaleti ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların birçoğu ilk kez adaleti değerlendirmek için Eşitlik Teorisi'ni ortaya atan Adams'ın (1965) çalışmasını referans göstermektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001: 426).

Dağıtım adaleti Adams (1965)'ın Eşitlik Teorisi ile benzerlik göstermektedir, zira hem eşitlik teorisi hem de dağıtım adaleti çıktılarının dağıtımı ile alakalıdır. Eşitlik teorisinde, çalışanın girdi-çıkıtı oranı başka bir çalışanın girdi-çıkıtı oranı ile karşılaştırılmaktadır. Sonuç olarak çıkan bu iki oran arasındaki “denge”, çalışanlar arasında bir eşitlik duygusuna sebep olmaktadır. Fakat bir eşitsizlik algısı gerçekleşirse, eşitlik sağlamak için uğraşan çalışanlarda huzursuzluğa neden olacaktır. Böyle bir durumda çalışanlar, eşitliği sağlayabilmek için performans ve çabayı düşürmek gibi davranışlar sergilemektedirler (Beugre, 2002: 1093).

Homans (1961)'ın sosyolojik kavramından üretilen ve Adams (1965)'ın Eşitlik Teorisi ile şekillenen dağıtım adaleti (Greenberg, 2009: 182), örgütsel çıktıların dağıtımı konusunda tüm çalışanların aynı şekilde muamele görüp görmediği ve işyerinde çıktıların paylaşımının farklılık gösterip göstermediği gerçeğiyle ilgilidir (Cropanzano ve diğerleri, 2007: 37). Buradan hareketle çalışanlar elde ettikleri çıktıları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilmektedirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapmaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003: 78). Bu karşılaştırma sonucunda

şayet haksızlık olduğunu düşünürlerse, bu durum kendilerinin olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacaktır. Dolayısıyla, dağıtım adaletinde esas olanın, “bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesi” olduğu ifade edilebilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz; 2010: 201).

Cropanzano ve Greenberg (1997) ise, dağıtım adaleti konusunun alınan ücret, ödül, zam veya terfi gibi kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. Çalışanlar kendi aldıkları ücreti diğerlerinin aldıkları ücretle karşılaştırıp dağıtımın adil olup olmadığını değerlendirmektedir. Eğer diğerlerinin aldığı ücret konusunda bilgi sahibi değilse kendi aldığı ücretin yeterli olup olmadığını sorgulamaktadır (Arslantürk ve Şahan, 2012: 138).

Deutsch (1985) dağıtım adaletinin üç kuraldan oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar; eşitlik kuralı, eşit paylaşım kuralı ve ihtiyaç kuralıdır. Dağıtımları yapacak olan kimsenin amacı var olan dağıtım kurallarını belirlemektir. Dağıtıcının amacı üretkenlikse, tercih edilen kural eşitliktir. Şayet amaç örgüt içerisindeki uyumu sağlamaksa, bu seferde söz konusu kural, eşit paylaşım kuralıdır. Son olarak, dağıtıcının amacı her türlü ihtiyaç bakımından az şansı olan grup üyelerinin sesine kulak vermekse, ihtiyaç kuralı tercih edilmelidir (Beugre, 2002: 1095). Sonuç olarak, eşit paylaşım kuralında, her türlü kazanım hak etsin ya da etmesin herkese eşit biçimde dağıtılmaktadır. Eşit temelli paylaşım kuralında ise, herkese katkısı ya da hak ettiği oranda bir dağıtım yapılmaktadır. İhtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır (İçerli, 2010: 81).

Özetle dağıtım adaletinde çalışanlara ahlâki ve objektif olarak ifade edilen özellikler temelinde davranılması gerekmektedir. Buna göre; ilgili açılardan benzer olan çalışanlara benzer muamele yapılmalı, farklı olan bireylere ise onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Foley ve diğerleri, 2002: 473-74).

Eşitlik Teorisi ve diğer dağıtım adaleti teorileri (Walster ve diğerleri, 1973, Deutsch, 1975; Crosby, 1976; Folger, 1984) adaletsizlik algılarına dair oluşan tepkileri izah etmekte yetersiz kaldıkları için araştırmacıların ‘işlem adaleti’ kavramını

inceleme konusu yapmaya başladığı görülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278).

1.3.2. İşlem Adaleti

1970’li yılların ortalarında Thibaut ve Walker (1975), mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçleri ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda bireylerin araştırmacılar tarafından hazırlanan tartışma çözüm durumlarına nasıl tepki vereceklerinin iki tür kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunlardan birincisi, tartışmacıların sorunlarını ortaya koyabilmeleri için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü); ikincisi ise tartışmacıların sonuçları doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarıdır (karar kontrolü) (Irak; 2004: 30). Thibaut ve Walker (1975)’in yapmış oldukları bu çalışmayla literatüre kazandırılan “işlem adaleti”, esasında yasal prosedürlere karşı oluşan tartışmacı tepkilere odaklanmaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2001: 426).

Bu bağlamda, Thibaut ve Walker (1975) işlem adaletinin iki alt boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal nitelikleridir. Yasal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanların söz hakkına sahip olması, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanması sürecidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 202-203). Başka bir ifadeyle, karar alıcıların çalışanlarına karşı olan tutumları ve alınan kararların, sebebinin ne olduğunu açıklama aşamasında samimi ve dürüst davranışlar göstermeleri, çalışanlarla ilişkilerini olumlu yönde etkileyecek ve işlem adaleti algılarının pozitif yönde olmasını sağlayacaktır ((Niehoff ve Moorman, 1993: 534).

Thibaut ve Walker (1975) işlem adaleti kontrolünün önemini vurgularken, Leventhal (1980) işlem adaletinin diğer yönleri üzerine odaklanmaktadır. Leventhal (1980) bu yönleri - karar alıcıların seçimi, ödüllerin dağıtımı ile ilgili kuralların belirlenmesi, bilgi toplama metotları, karar süreçlerini belirleyen unsurlar, güç istismarına karşı önlemler ve değişim mekanizmalarının uygunluğu gibi - dağıtım

süreçlerinin adilliğinin değerlendirilmesinde kullanıldığını ifade etmektedir (Greenberg, 1990: 403-404). Leventhal (1980) işlem adaletinin bu yönlerini belirlerken çalışanların adalet algılarını pozitif yönde etkileyecek 6 temel kural olduğunu ifade etmektedir. Bu kurallar aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Leventhal, 1980: 42-48).

- 1) Tutarlılık
- 2) Önyargılı olmama
- 3) Doğruluk
- 4) Düzeltilebilme
- 5) Temsilcilik
- 6) Etik olma

İşlem adaleti konusunda, kabul görmüş ve çeşitli çalışmalar tarafından da desteklenmiş olan bu 6 kural haricinde bazı kurallar da, çalışanların işlem adaletini algılamalarını artırmak için kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 83).

Örneğin, Tyler (1996) “Grup Değer Modeli” çalışmasında çalışanların işlem adaleti algılarının buldukları grup içerisinde değişiklik gösterdiğini belirtmektedir. Şöyle ki, grup içerisindeki çalışanların işlem adaleti algılarına verdikleri değer sembolik ölçümlere dönüşmektedir. Yani çalışanlar yöneticilerinden ve kendilerine aykırı olan gruplardan aldıkları ilgi ve ilgisizliğe karşı adil olarak algıladıkları durumları kişilerarası ilişkilerde ve prosedürlerde göstermektedir. Ayrıca yöneticilerinin buldukları grubun fikir ve düşüncelerini temsil ediyor olması çalışmada grup içerisinde takdir edilme duygusunu yaşamasına sebep olmaktadır (Sousa ve Vala, 2002: 102). Kişinin bireysel değerini artıran en büyük etken grup tarafından kabul edilmek ve değer görmektir. Bundan dolayı, yöneticilerinin karar alma sürecinde çalışanlarına tarafsız bir şekilde davranması, çalışanlarına kendilerini değerli ve saygı değer hissettirmeleri ve onlara hak ettikleri şekilde davranmaları sonucunda yapılan süreçlerin çalışanlarca adil olarak algılanmasına yol açmaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 124-125).

Parker ve Kohlmeyer (2005) göre ise etkileşim adaletinde çalışanı ilgilendiren konular için “tarafsızlık” önemli bir etkidir. Tarafsızlık başka bir takım şeylerin yanı sıra kuralların çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanmasını içermektedir. Çalışanlar arasında tutarsız uygulanan örgütsel kurallar, ayrımcıdır. Bir başka ifadeyle, işletmelerde hemen her zaman olumsuz sonuçları ortaya çıkaran kavram “ayrımcılık” tır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 205).

Sonuç olarak, dağıtım adaleti çalışanların karşılaştıkları sonuçların ve kazanımların adilliği ile ilgili iken, işlem adaleti kazanımların dağıtımında alınan kararlarda kullanılan yöntemlerin hakkaniyeti ile ilgilidir (Pillai ve diğerleri, 1999: 901). Başka bir deyişle dağıtım adaleti, çalışanların bazı davranışları göstermeleri şartı ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken, işlem adaleti çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını desteklemektedir (İşcan, 2005:150). İşlem adaleti karar alma işlemlerinin ve kazanımların dağıtılma biçiminin çalışan tarafından ne kadar adaletli olduğunun değerlendirilmesini ifade etmektedir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 138).

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986) örgütlerde prosedürler uygulamaya koyulurken çalışanlar tarafından gerçekleşen bireylerarası ilişkilerin kalitesinin ne denli önemli olduğuna dikkat kesilerek adalet literatürüne yeni bir boyut kazandırdılar. Adaletin bu alt boyutu “etkileşim adaleti” olarak ifade edilmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001: 426-427). Etkileşim adaleti, örgüt içerisindeki uygulamaların insani boyutunu oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, etkileşim adaletinde adalet dağıtıcıları ile alıcıları arasındaki iletişim esnasında nezaket, dürüstlük, saygı vb. davranışları esas alınmaktadır (Beugre, 2002: 1095). Dolayısıyla etkileşim adaleti; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak ifade edilen bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir (İçerli, 2010: 86).

Etkileşim adaleti işlem adaletinin daha az formalize edilmiş halidir. İkisi arasındaki esas fark, işlem adaletinin örgüte ve örgüt kurallarına odaklı olmasına rağmen, etkileşim adaletinin yönetici davranışları üzerinde durmaktadır (DeConinck,

2010: 1350). Yöneticinin astları ile ilişkilerinde ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde duyarlılığı, saygıyı ve davranış kalitesini göstermektedir (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 266).

Etkileşim adaleti, çalışanların işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsamaktadır (Polat ve Ceep, 2008: 309). Çalışanların bu beklentilerine karşılık olarak etkileşim adaleti 4 temel kuralı içermektedir. Bunlar; 1) saygı, 2) kurallara uygunluk, 3) dürüstlük ve 4) doğruluktur (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

Greenberg (1993) belirlenen bu dört kural açısından etkileşim adaletinin “bireylerarası adalet” ve “bilgisel adalet” olmak üzere iki alt boyutta kavramlaştırılması gerektiğini ileri sürmüştür. Saygı ve kurallara uygunluğu bireylerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak ifade etmektedir (İçerli, 2010: 87). Bilgisel adalet ise kararlar alınırken çalışanlar tarafından elde edilen bilgilerin kalitesini ve doğruluğunu ifade ederken, kişilerarası adalet ise çalışanlar - özellikle hiyerarşik olarak ast ve üst sınıflar - arasında gerçekleşen etkileşimlerin (itibar ve saygı, doğruluk ve adalete uygunluk gibi) kalitesini göstermektedir (Roy ve diğerleri, 2012: 1343).

Kişiler arasındaki adalet, grup davranışlarına odaklanır ve gruptaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal kimliklere saygıyı ele alırken, bilgisel adalet ise örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların haberdar edilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır. Ek olarak bilgisel adalet, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile de ilişkilidir (Titrek, 2009: 554).

Son olarak örgütsel adaletin bu üç alt boyutu – dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti – birbirleriyle ilişki içerisinde olma eğilimindedir. Buna rağmen, çalışanların amacı işyerindeki adaleti teşvik etmekse, bu alt boyutları ayrı ayrı ve detaylı incelemek faydalı olmaktadır. Çünkü farklı örgütsel eylemlerden doğan her bir boyut, örgütsel adalet algısını artırmak için farklı çözüm önerilerine yol açmaktadır

(Cropanzano ve diğeri, 2007: 36). Tablo 1.2.'de örgütsel adaletin alt boyutları özet hâlinde görülmektedir.

Tablo 1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

<p>1. Dağıtım Adaleti: Kazanımların uygunluğu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eşitlik: Çalışanların ödüllendirilmesi yaptıkları katkıya bağlıdır. • Eşit Paylaşım: Her bir çalışana kabaca aynı ücreti ödemek gerekir. • İhtiyaç: Çalışanın kişisel olarak gereksinim duyduğu fayda sağlanmalıdır.
<p>2. İşlem Adaleti: Dağıtım sürecinin uygunluğu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranmak gerekir. • Tarafsızlık: Hiçbir kişi ya da grubu ima etmeden ayrımcılık ve kötü muamele önlenmelidir. • Doğruluk: Kararlar doğru bilgiye dayandırılmalıdır. • Herkesi temsil etme kaygısı: Dağıtım alacak olanların (pay sahiplerinin) ortak bir karar alması. • Düzeltme: Süreç ya da diğer mekanizmalarda yapılan hatalar için düzeltme hakkı vardır. • Etik Kurallar: Profesyonel şekilde yürütülen standartlar ihlal edilemez.
<p>3. Etkileşim Adaleti: Otoriteye ve diğer çalışanlara karşı yerinde davranışlar sergileme uygunluğu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişiler arası adalet: Çalışanlara dürüst, kibar ve saygı çerçevesinde davranmak. • Bilgisel adalet: Çalışanlarla doğru bilgi paylaşılmalıdır.

Kaynak: (Cropanzano ve diğeri, 2007: 36)

Tezin bu bölümünde, adaletin tanımı yapılmış ve kavramsal olarak ele alınmıştır. Daha sonra, örgütsel adalet kavramı açıklanarak literatürdeki tanımlarına yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada, örgütsel adalet ile alakalı teorik yaklaşımlar incelenerek adalet teorilerinin tarihsel süreçteki özetlerine değinilmiştir. Ve son olarak, örgütsel adaletin alt boyutlarının – dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti – tanımları yapılarak, çalışanlar açısından örgüt içerisinde adil ya da adil olmayan durumlar ifade edilmiştir.

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI

Bu bölümde, teorik bilgiler altında sapma kavramı ve örgütsel sapma kavramı, örgütsel sapma davranışlarının alt boyutları ve örgütsel sapma davranışlarıyla ilgili yaklaşımlarla sapma davranışlarını etkileyen faktörler ve hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından ortaya çıkan sonuçlar üzerinde durulacaktır.

2.1. SAPMA KAVRAMI

Gündelik hayatta bireylerin içinde yer aldıkları sosyal ilişkiler ağında bireylerarası ilişkilerin, işbirliği ve uyum içerisinde devam ettirilebilmesi, toplumun mevcut değer ve normlarının gerektirdiği şekilde davranmaya dayanmaktadır. Ancak bu genel kabul, karşıt durumların varlığını da bünyesinde barındırmaktadır. Yani her toplumda insanların nasıl davranmaları gerektiğini gösteren davranış standartlarına uymamak, başka bir deyişle mevcut değer ve normlardan farklı davranışlara rastlamak mümkündür. Mevcut karşıtlıklar, değer ve normlara uymamak, sosyoloji literatüründe “sapma” kavramıyla izah edilmektedir (Bektaş ve Bakacak, 2009: 35).

Sapma kavramı genellikle geleneksel normlardan farklı ve negatif ya da zararlı olacağı düşüncesiyle meydana gelen inanç, tutum ve davranışlarla ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, sosyal normları ihlal eden özellikle illegal davranışları içeren birkaç tutumla ilişkili genel bir konuyu temsil etmektedir (Lucas ve Friedrich, 2005: 16).

Sapmayı toplumsal normların ihlali olarak değerlendiren görüşlere göre normlar, toplumların refahını farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Bazı normlar çok az önemli iken, bazıları ise ihlal edildiğinde toplumsal refah için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Hangi normların önemli, hangi ihlallerin tehlikeli olduğu konusunun büyük bir toplumsal sistemde anlaşmazlıklara yol açma ihtimali olduğundan, bu anlaşmazlığı gidermenin yolu yasalarla önemli sosyal normları tanımlamaktır (Arıkan, 1986: 124).

Angenent ve Man (1996)' a göre sapma davranışı “geleneksel kural ve adetler bakımından istenmeyen ve kabul edilmeyen faaliyetler” dir. Bu tip davranışlar insanları rahatsız eden, üzen, taciz eden, sıkın, istenmeyen; onlara bir şekilde güvensizlik hissi veren davranışlardır. Bunun doğal sonucu olarak da bu çeşit davranışlar insanları, otoriteleri ve/veya sosyal kurumları, karşı harekete geçirmeye tetikleyen davranışlardır (Göksu ve Karakaya, 2009: 29-30).

Bakış açısı her ne olursa olsun, sapma ister “sosyal açıdan uyumsuz” ister “anti-sosyal”, isterse “anormal” olarak tanımlansın sapma davranışları hemen hemen her toplumda bazı ortak sınıflandırmalarla ele alınmaktadır. Buna göre, suçluluk, intihar, alkolizm, uyuşturucu madde bağımlılığı, duygu-düşünce ve davranış bozuklukları, cinsel sapkınlıklar genelde her toplumda sapma davranışlarının türleri olarak sınıflandırılmaktadır (Arıkan,1986: 124).

2.2. ÖRGÜTSEL SAPMA KAVRAMI

Örgütler, bir takım amaçları olan sosyal işbirliği sistemleri olarak, hedeflerine ulaşmak için çalışanlarının gönüllü katkılarına ve yüksek performans göstermelerine gereksinim duymaktadır. İnsanlar sosyal ve duygusal yönleri olan varlıklar olarak üyesi oldukları örgütlerine katkı sağlarken, bu katkıların niteliğini ve niceliğini gösteren çok sayıda farklı etkenler rol oynamaktadır. İnsanların sosyal ve duygusal yönlerinin olması, onların bir takım değerler sistemini paylaşması, oluşturması ve bu değerler sistemi ile çok boyutlu ilişkiler geliştirmesini içermektedir (Akbaş, 2011: 57).

Sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. değişim ve gelişimlerden kaçınması mümkün olmayan örgütler, içsel ve dışsal baskılara karşı uyum sağlamak veya bir tepki göstermek ihtiyacı hissetmektedir. Yaşanan değişim ve gelişmelere rağmen geçmişte ortaya çıkan ve gelecekte de varlığından söz edilecek kavramlardan birisi de “örgütsel sapma davranışları” dır (Demir, 2010: 196).

Bir tür işyeri suçu olarak da nitelendirilebilecek örgütsel sapma davranışı genel anlamda, örgütün kabul görmüş normlarına aykırılık olarak tanımlanmaktadır (Arbak ve diğerleri, 2004: 6). Robinson ve Bennett (1995)'e göre, örgütsel sapma davranışı,

örgüt için önemli olan örgütsel normları ihlal eden kasıtlı yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan, örgütsel sapma, örgütün ve üyelerinin refahını tehdit etmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 556). Bu tanımda yer alan örgütsel normlar ibaresi, çalışanların yönetimsel bir uyuma karşı gerçekleşmesi beklenen davranışlarını ifade etmektedir. Aynı şekilde bir ya da birkaç çalışanın yapmış olduğu norm ihlâlinden ziyade daha geniş yelpazede yer alan (tüm çalışanları kapsayan) çalışanların yapmış oldukları norm ihlâllerine odaklanmaktadır (Aquino ve diğerleri, 2004: 1003).

Kaplan (1975)'a göre ise örgütsel sapma davranışı kasıtlı olarak şiddete yönelme ya da örgüt normlarından uzaklaşmadır. Örgütsel normlar ise resmi olan ya da olmayan örgütsel kuralları ve standartları kapsayan, örgüt tarafından belirlenmiş geleneksel ve ahlaki kuralları kapsamaktadır (Robinson ve Bennett, 2000: 349).

Başka bir tanıma göre de örgütsel sapma, örgüt içi kültür tarafından belirlenen, örgüte ilişkin kurallara, normlara, değerlere, beklentilere, örf - adetlere ve yasal düzenlemelere uygun olmayan, örgüte, çalışanlara ve her ikisine birden zarar veren ancak kasıtlı şekilde yapılan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Bayın ve Yeşilaydın, 2014: 81).

Literatürdeki tanımlardan hareketle sapma davranışı öncelikle örgüt üyeleri tarafından, örgüte ya da üyelerine karşı gerçekleşmektedir. İkincisi, sapma davranışı zarar verme eğilimindedir. Üçüncüsü de, kazayla değil, kasıtlı yapılan davranışlardır (Avcı, 2008: 33).

Bennett ve Robinson (2003)'a göre literatürde örgütsel sapma davranışları konusunda yapılmış olan çalışmalar üç farklı konu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu konular aşağıda maddeler halinde görülmektedir (Judge ve diğerleri, 2006: 126).

- a) Sapma davranışı, iş esnasında gerçekleşen eylemlere karşı bir reaksiyon olarak kavramsallaştırılmaktadır.
- b) Sapma davranışı, çalışanların kişilik özelliklerinin bir yansıması olarak ele alınmaktadır.

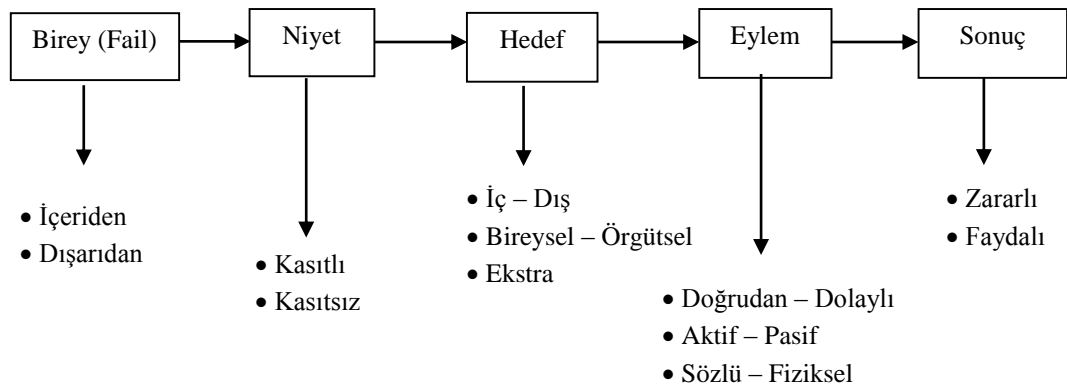
- c) Son olarak sapma davranışı, çalışanların işyerindeki sosyal düzene adaptasyonu olarak incelenmektedir.

Yapılan araştırmalar sapma davranışlarının örgüt içerisinde yaygın olduğunu ve ciddi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Öyle ki bu sonuçlar örgütün üyesi olan çalışanlar için düşük motivasyon, artan devamsızlık (iş gelmeme) ve işgücü devir hızını artırma gibi ve örgütün kendisi içinde itibarsızlaştırma ve artan sigorta primleri gibi örneklendirilmektedir (Holtz ve Harold, 2010: 4).

2.2.1. Örgütsel Sapma Davranışı Süreci

Çalışma ortamında örgütsel sapma davranışları hem çalışanları hem de örgütleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Çalışanların yoğun rekabet koşullarında, değişken ve belirsiz bir çalışma ortamında bulunmaları davranışlarının şekillenmesinde de etkili olabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 65). Örgütsel faktörlerin yanı sıra bireysel faktörlerden de kaynaklanan örgütsel sapma davranışı, bir süreç olarak şekil 2.1.'de özetlenmiştir.

Şekil 2.1. Örgütsel Sapma Davranışı Süreci



Kaynak: Robinson ve Greenberg (1998: 5)

Şekil 2.1.'de Robinson ve Greenberg (1998)' in örgütsel sapma davranışı süreci görülmektedir. Örgütsel sapma davranışı süreci beş temel aşamadan

oluşmaktadır. Bunlar; 1) birey (fail), 2) niyet, 3) hedef, 4) eylem ve 5) sonuç olarak gerçekleşmekte ve her bir aşama kendi içerisinde farklı boyutlarla ele alınmaktadır.

1) *Birey (Fail)*: Sapma davranışını gerçekleştiren birey iki farklı şekilde yorumlanmaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998:6). Sapma olarak adlandırılan davranışları, gerçekleştiren kişi ya da gruplar örgüt içinden veya dışından olabilmektedir (Kidwell ve Martin, 2005: 7). Yani örgüt içinde çalışan biri/birileri olabileceği gibi eski çalışanlar, başka bir ifadeyle emekliler, istifa edenler ya da herhangi bir nedenle işten ayrılanlarda olabilmektedir (Robinson ve Greenberg, 1998:6). Örgüt dışında olan bu kişilerin sapma davranışında bulunması geçmişe yönelik bir intikam, hak arama, adaletsizlik gibi belirli sebeplerden kaynaklanan bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Demir, 2009: 48).

2) *Niyet*: Ajzen (1975) Planlanmış Davranış Kuramı'nda çalışanların bir davranışı gerçekleştirmelerinin birincil açıklayıcısının “niyet” olduğu ifade edilmektedir (Bozkurt, 2014: 30). Sapma davranışı sürecinde ise ikinci aşama olan niyet burada önem kazanmaktadır. Bireyin niyeti örgütün hedeflerine karşı kasıtlı ya da kasıtsız olarak gerçekleşebilmektedir. Ancak bir davranışı sapma olarak tanımlamak için kasıtlı olarak yapılması gerekmektedir (Robinson ve Greenberg, 1998: 6-7).

3) *Hedef*: Sapma davranışında niyetini oluşturan birey (fail) üç farklı yoldan hedefini belirlemektedir. Bunlar; iç ve dış yönlü, bireysel ve örgütsel ve son olarak ek/ilave hedefler olarak sınıflandırılmaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998: 7-9). Örgüt içinde sapma davranışı gösteren birisinin ya da birilerinin hedefinde mevcut örgüt üyeleri olabilmektedir. Aynı şekilde örgüt üyeleri, örgütte faal olarak çalışmayan (emekli, istifa etmiş, ya da herhangi bir nedenden ötürü işten çıkmış) birisi/birilerinin hedefinde bulunmaktadır (O'Leary-Kelly ve diğerleri, 1996: 228-229).

4) *Eylem*: Sapma davranışının fiili olarak gerçekleştiği aşamadır. Neuman ve Baron (1997)' a göre sapma davranışında eylemler doğrudan-dolaylı, fiziksel ya da sözel ve aktif ya da pasif şeklinde üç farklı yoldan gerçekleşmektedir (Neuman ve Baron, 1997: 40). Eylem, hedef alınan unsurları doğrudan etkilerken, buna bağlı

olarak hedefe bağılı diğerk unsurları da doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilemektedir (Demir, 2009: 50). Eylemin zarar verme olasılığının bulunması, onun sapma davranışı olarak adlandırılması için yeterlidir. Örneğın, kuruma zarar verme amacıyla işyerinde yangın çıkarmayı planlayan birisinin bu eylemi, zamanında fark edilerek önlenmiş olabilir. Bu durumda eylemin hedeflediğı taraflar zarar görmemiş olmakla birlikte davranış zarar verme amacıyla yapıldığından, sapma davranışı olarak nitelendirilmektedir (Arbak ve diğerkleri, 2004: 11).

5) *Sonuç*: Örgütsel sapma davranışı örgüte ve onun paydaşlarına karşı zararlı ya da faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Zararlı davranış sonucu, örgüte yönelik negatif etkileri olan ve örgütün amacı dışı davranışlardan kaynaklanmaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998: 10). Sonucu fayda vermeye yönelik yapılan sapma davranışları ise, onurlu bir amaç ve örgüte fayda sağlamak için örgütsel normlara karşıt davranışlar olarak ele alınmaktadır (Heckert ve Ünlü, 2013: 149). Pozitif ya da yapıcı sapma davranışı olarak adlandırılan bu davranış biçimlerine örgütsel vatandaşlık davranışı ve whistleblowing (ahlâki olmayan davranışların duyurulması) gibi örgütün amaçları doğrultusunda sonucu yapıcı olan davranışlar örnek olarak gösterilmektedir (Muafi, 2011: 124). Başka bir örnek verilecek olursa; idari anlamda yetersiz olduğu düşünülen yönetici ya da yöneticileri eleştirmek olumlu sonuç doğuran bir davranış ise “yapıcı/faydalı” sapma davranışı olarak adlandırılmaktadır. Hırsızlık, sabotaj, sözlü saldırı, cinsel taciz gibi olumsuz sonuçlar doğuran davranışlar da “yıkıcı/zararlı” sapma davranışı olarak ele alınmaktadır (Appelbaum ve diğerkleri, 2007: 587).

2.2.2. Örgütsel Sapma Davranışlarının Boyutları

Literatür incelendiğinde örgütsel sapma davranışlarının, önceleri hırsızlık, sabotaj ve iş yavaşlatma gibi tek tür davranışlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Daha sonraları, bu davranışların tek boyutlu bir kavram olmadığı görülmüş ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmıştır (Avcı ve diğerkleri, 2007: 473).

Örgütsel sapma davranışlarını detaylı olarak inceleyen ilk çalışma Holinger ve Clark (1982) tarafından yapılmıştır. Yazarlar örgütsel sapmanın iki geniş boyutta ele

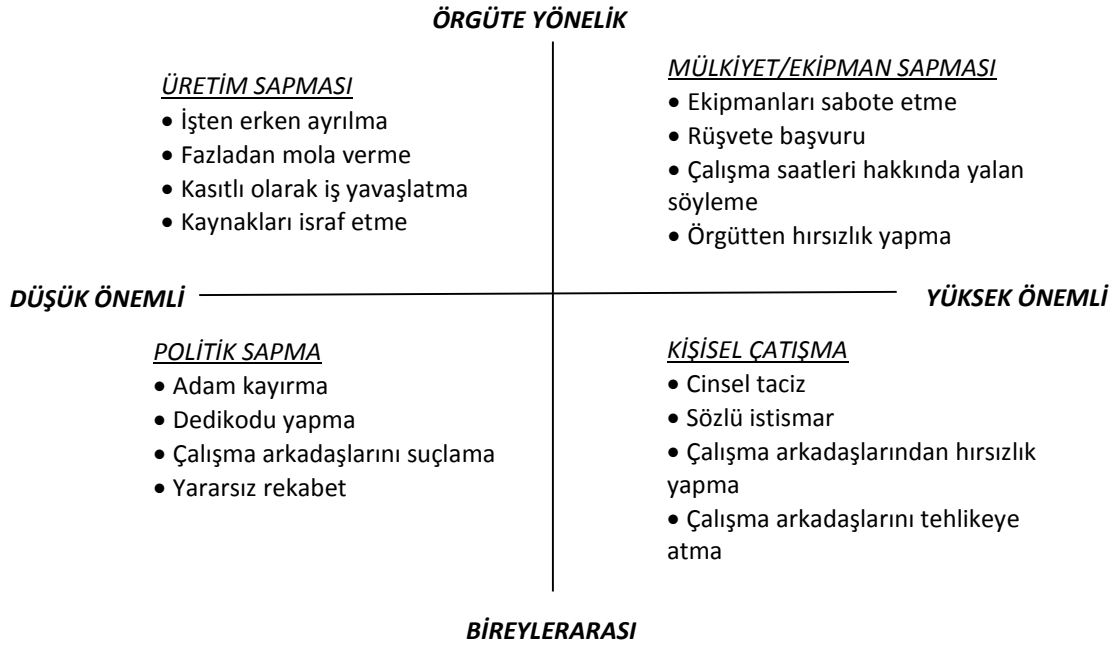
alınabileceğini savunmuşlardır. Mülkiyet sapması olarak adlandırılan ilk boyuta işverenin mallarını israf etme, zarar verme ve hırsızlık gibi davranışlar girmektedir. Üretim sapması olarak adlandırılan ikinci grupta ise, işe geç gelme, uzun molalar verme ve kasıtlı olarak iş yavaşlatma gibi davranışlar bulunmaktadır (Köse ve Aksu, 2013: 377).

Holinger ve Clark (1982)'in çalışmalarından esinlenerek yola çıkan Robinson ve Bennett (1995) ise örgütsel sapma davranışlarını daha geniş kapsamda ele almak için Holinger ve Clark (1982)'in çalışmalarını birleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu sayede araştırmacılar işyerinde görülen sayısız sapma davranışlarını tek bir çatı altında birleştirmişlerdir (Hussain ve diğerleri, 2014: 15).

Robinson ve Bennett (1995)'e göre örgütsel sapma davranışları iki alt boyuttan oluşmakta ve her boyutun içinde de iki grup halinde bir dizi davranışlar yer almaktadır. Bu alt boyutlar, araştırmacılar tarafından “örgüte yönelik sapma” ve “bireylerarası sapma” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “Örgüte yönelik sapma”, önem derecesinin düşük-yüksek olmasına göre kendi içinde “üretim sapması” ve “mülkiyet/ekipman sapması” olarak ikiye ayrılmaktadır. Benzer şekilde “bireylerarası sapma” alt boyutu da önem derecesinin düşük-yüksek olmasına göre kendi içinde “politik sapma” ve “kişisel çatışma” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bayın ve Yeşilaydın, 2014: 86). Alt boyutlara ilişkin detaylar Şekil 2.2.'de gösterilmektedir.

Şekil 2.2.'de örgüte yönelik gerçekleştirilen sapma davranışlarından üretim sapması içerisinde çalışanların işten erken ayrılmaları, normal mola sürelerini aşmaları, kasıtlı olarak iş yavaşlatmaları ve örgüt kaynaklarını israf etmeleri gibi davranışlar yer almaktadır ve bu tip davranışlar düşük önem arz etmektedir. Mülkiyet/ekipman sapması içerisinde ise çalışanların örgütün ekipmanlarını sabote etmesi, rüşvete başvurma, çalışma saatleri hakkında yalan söyleme ve işletmeye ait araç ve gereçlere karşı hırsızlıkta bulunma gibi davranışlar yer almaktadır ve bu tip davranışlarda örgütsel sapma açısından yüksek önem arz etmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 5).

Şekil 2.2. Örgütsel Sapma Davranışları Tipolojisi



Kaynak: Robinson ve Bennett (1995: 565)

Yine Şekil 2.2.'de bireylerarası sapma davranışlarıyla bir örgütte bulunan çalışanlar, yöneticiler ve astları arasında gerçekleşen olumsuz davranışlar ifade edilmektedir (Sulaiman ve Bhatti, 2013: 238). *Politik sapma* davranışları içerisinde adam kayırma, çalışanların dedikodu yapması, herhangi bir durumdan ötürü çalışma arkadaşlarını suçlama ve çalışma arkadaşlarıyla yararsız rekabet içerisinde bulunma gibi davranışlar bulunmaktadır ve örgüt açısından düşük önem arz etmektedir. *Kişisel çatışma* davranışları ise, cinsel tacizde ve sözlü istismarda bulunma, çalışma arkadaşlarına yönelik hırsızlık eyleminde bulunma ve çalışma arkadaşlarını tehlikeli durumlara atma gibi davranışlar içermektedir ve örgüt açısından yüksek önem arz etmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 565).

2.3. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARIYLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgütsel davranış literatüründe işyerinde gerçekleşen birbirinden farklı olumsuz davranış yaklaşımları olsa da, tüm bu yaklaşımlar temelde, örgüt için anlam

ifade eden kuralları yıkmak, örgüte ve onun paydaşlarına (çalışanlar ve yöneticiler gibi) zarar vermesi açısından benzerlik göstermektedir.

Griffin ve Lopez (2005) son on yılda örgütsel davranış yazınında görülen işyeri olumsuz davranışlarını incelemişlerdir. Buna göre, işyerinde kasıtlı olarak yapılan olumsuz davranışları dört temel başlık altında topladıkları görülmektedir. Bunlar; örgütsel sapma davranışları (Robinson ve Bennett, 1995), işyeri saldırganlığı (O’Leary-Kelly ve diğerleri, 1996), anti-sosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997) ve işyeri zorbalığı (Baron ve Neuman, 1998) olarak sınıflandırılmaktadır (Griffin ve Lopez, 2005:988-989). Ayrıca literatürde bulunan diğer ilgili olumsuz davranışlarında – işyeri nezaketsizliği (Anderson ve Pearson, 1999), mobbing/yıldıırma (Rayner, 1997) gibi – olduğunu belirtmektedirler. Ama bu tip davranışların kasıtlı olarak yapılan olumsuz davranışlar olarak nitelendirilmesi için henüz yeterince araştırma konusu olmadıklarını savunmaktadırlar (Griffin ve Lopez, 2005: 989).

Örgüt içerisinde ortaya çıkabilen zarar verici davranışlardan bazıları saldırganlık (Baron ve Neuman, 1996), zorbalık (Kinney, 1995), taciz (Marks ve Nelson, 1993), fiziksel istismar (Perlow ve Latham, 1993) ve anti-sosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997) olarak sıralanabilir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 21). Aslında her ne kadar değişik isim ve şekillerde ifade edilse de var olan tanımların hepsinde, doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak örgütün zarar görmesiyle sonuçlanabilecek olumsuz bir çalışan davranışının anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır (Sezici, 2014: 236).

2.3.1. Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapması Yaklaşımı

Gruys ve Sackett (2003)’e göre, örgütsel sapma davranışını kapsamlı olarak inceleyen ilk çalışma Hollinger ve Clark (1982) tarafından yapılmıştır. Yazarlar örgütsel sapma davranışının iki geniş kategoride ele alınabileceğini ifade etmişlerdir. Mülkiyet sapması olarak adlandırılan ilk gruba işverenin mallarını israf etme davranışı girmektedir. Bunlara hırsızlık, işletmeye ait olan mallara zarar verme ve yanlış kullanma davranışları örnek verilebilir. Üretim sapması olarak adlandırılan ikinci grup ise, işin nasıl yapılması ile ilgili modeli bozma davranışlarını içermektedir. Bunlar;

zamanında işte olmama, işe geç kalma, uzun mola ile iş başında üretimi engelleyen uyuşturucu ve alkol kullanımı, kasıtlı olarak iş yavaşlatma gibi davranışlardır (Köse ve Aksu, 2013: 377).

2.3.2. Vardi ve Wiener (1996) Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı

Vardi ve Wiener (1996) örgütsel kötü davranış, örgüt ya da toplum normlarını ihlal eden örgüt üyelerinin kasıtlı olarak gerçekleştirdikleri olumsuz davranışları ifade etmektedir (Vardi ve Wiener, 1996: 151). Örgütsel kötü davranış yaklaşımı üç aşamada ele alınmaktadır. Bu aşamalar belirlenirken davranışların doğrudan sonucu değil, davranışın altında yatan niyet esas alınmaktadır (Vardi ve Weitz, 2002: 56).

Aşağıda maddeler hâlinde detaylı olarak verilen üç aşama; kişisel çıkar, örgütsel çıkar ve örgüte zarar verme olarak açıklanmaktadır.

a) Kişisel Çıkar: Genellikle örgüt içerisinde örgüte ve onun üyelerine dair gerçekleştirilen kişisel çıkarları ifade etmektedir. Bu gibi davranışların üç hedefi bulunmaktadır. Bunlardan ilki yapılan işin kendisine yöneliktir. İşe ait verileri değiştirmek, örnek olarak gösterilebilir. İkinci hedef ise örgütün malları, kaynakları, sembolleri ya da kuralları ile alakalıdır. Hırsızlık veya örgüte ait gizli üretim bilgilerini satmak bu hedefe örnek teşkil etmektedir. Son olarak nihai hedef örgütün diğer üyelerine (çalışan, yönetici gibi) yönelik gerçekleşmektedir.

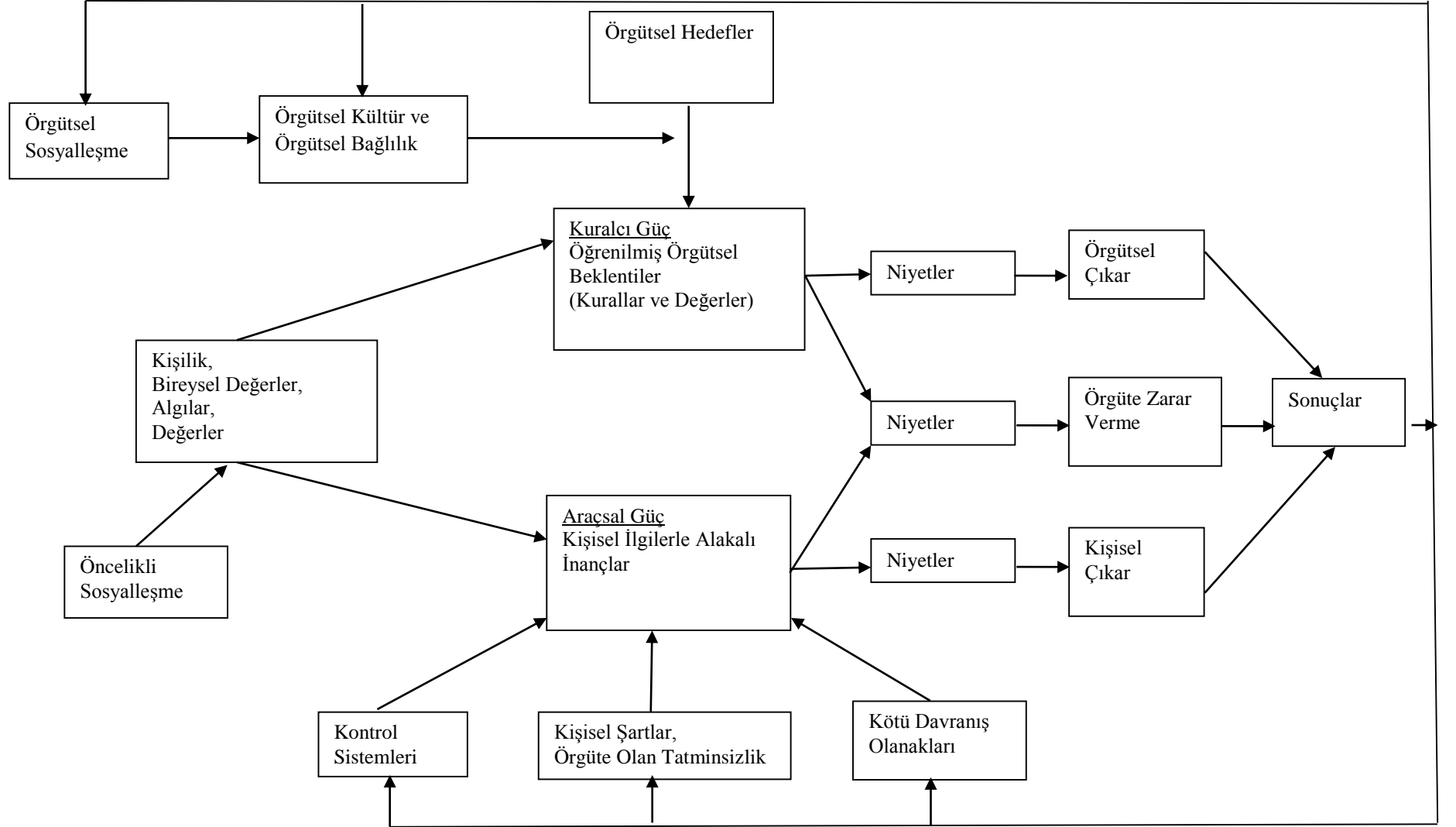
b) Örgütsel Çıkar: Örgütü bir bütün ele almakta ve örgütsel değerlere karşı çıkar içermektedir. Bu gibi kötü davranışlar (örgütün anlaşma şansını geliştirmek için örgüt kayıtlarını tahrif etmek gibi) diğer örgütler, kamu örgütleri, sosyal kurumlar ya da müşteriler gibi örgüt dışındaki paydaşlara hitap etmektedir.

c) Örgüte Zarar Verme: Örgüte zarar verme veya yıkmaya yönelik olan bu tip davranışların hedefi iç ya da dış kaynaklı olabilmektedir. Diğer aşamalarda niyet kişisel ya da örgütsel çıkarlar iken, bu aşamada niyet örgüte ve onun üyelerine zarar verme olarak açıklanmaktadır. Bu tip kötü davranışlar; (örgütün sahip olduğu mallara sabotaj), bir çalışanın kendi isteği ile (intikam almak ya da kötü davranışa misliyle

karşılık vermek) ya da başka çalışma arkadaşları adına yürüttüğü davranışlardır (örgütün beklentileri çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlere karşı çıkmak) (Vardi ve Wiener, 1996: 155).

Şekil 2.3.'de Vardi ve Wiener (1996) tarafından hazırlanmış kötü davranış tiplerinin bireysel ve örgütsel etkenleri özetlenmektedir. Şekil 2.3 dikkatli olarak incelendiğinde, örgütsel hedefler temelde kuralcı güç ve araçsal güç olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Örgütsel çıkarlar için yapılan kötü davranışlar örgütsel kültür, bağlılık ve örgütsel sosyalleşmeden etkilenmekteyken, kişisel çıkarlar kişilik, bireysel değerler, algılar ve öncelikli sosyalleşmeden etkilenmektedir. Son olarak bir diğer örgütsel kötü davranış tipi olan örgüte zarar verme ise tüm bu faktörlerden etkilenmektedir. Kişinin niyetinin ön planda tutulduğu bu tipoloji de örgütsel kötü davranışlar sonuçlarına da bağlı olarak sürekli bir döngü içerisindedir (Vardi ve Wiener, 1996: 157-159).

Şekil 2.3. Örgütsel Kötü Davranış Tiplerinin Bireysel ve Örgütsel Etkenleri



Kaynak: Vardi ve Wiener (1996,157)

2.3.3. Gruys ve Sackett (2003) Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaklaşımı

Gruys ve Sackett (2003) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını herhangi bir örgüt üyesinin, bulunduğu örgütün yasal çıkarlarına karşı kasıtlı olarak gerçekleştirdiği olumsuz davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle Gruys ve Sackett (2003), üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bu davranışların doğurduğu sonuç ya da sonuçlardan ziyade davranışın kendisine odaklanmaktadır (Gruys ve Sackett, 2003: 30).

Spector ve diğerleri (2005) ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, çalışanlar tarafından örgüte ve onun paydaşlarına zarar verme amacıyla kasıtlı şekilde yapılan eylemler olarak ifade etmektedirler. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanlardan ziyade doğrudan örgütün kendisine yönelik yapılan olumsuz davranışlardan oluşmaktadır (Spector ve diğerleri, 2005: 30).

Moretti (1986)'e göre ise üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışanların örgütün verimli bir şekilde çalışmasına engel olacak şekilde davranarak, iş yapmamalarıdır. Başka bir ifadeyle, endüstriyel sabotaj sergilemeleridir. Çalışanların iş ortamında çalma, bozma, zarar verme, israf etme, alkol ya da uyuşturucu kullanma ve yukarıdaki tanıma uyan her türlü kabul edilemez davranışları, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak ifade edilmektedir. Bütün bu davranışlar, örgütlerin büyük miktarda mali kayba uğramalarına sebep olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014: 274).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilgili pek çok araştırma yapılmış ve bunlardan ilk göze çarpan, Gruys'ın (1998) literatürde 87 farklı üretkenlik karşıtı iş davranışını tespit ettiği ve 11 kategori altında topladığı çalışmasıdır. Bu kategoriler aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Sackett, 2002: 5-6).

- 1) Hırsızlık ve ilgili davranışlar (örgüte veya çalışma arkadaşlarına ait nakit para çalmak, örgüt ekipmanlarını özel işler için kullanmak),
- 2) Eşya tahribatı (örgüte, çalışma arkadaşlarına ya da müşteriye ait olan eşyaya zarar vermek, üretimi sabote etmek),

- 3) Bilginin kötüye kullanılması (örgüte ait gizli bilgileri yabancı kişi ya da kuruluşlarla paylaşmak, kasıtlı olarak yetkili kişilere gerekli bilgileri vermemek),
- 4) Zaman ve kaynakların kötüye kullanılması (çalışma saatlerinde özel işlere vakit ayırmak, çalışma zaman çizelgesini değiştirmek, iş zamanını boşa harcamak),
- 5) Güvenli olmayan davranış (güvenlik prosedürlerine uymamak, güvenlik prosedürlerini öğrenmemek),
- 6) İşe devamsızlık (mazeretsiz işe gelmemek ya da geç kalmak, hastalık iznini kötüye kullanmak),
- 7) Düşük iş kalitesi (kasıtlı olarak belirlenen iş planına uymamak, zayıf çalışmak ya da işi hatalı veya kötü yapmak),
- 8) Alkol kullanımı (işe alkollü gelmek, işyerinde alkol tüketmek),
- 9) Uyuşturucu kullanımı (iş yerinde uyuşturucu bulundurulmak, kullanımını ya da satışını yapmak),
- 10) Uygun olmayan sözlü eylemler (müşterilerle tartışmak sözlü olarak iş arkadaşlarını taciz etmek),
- 11) Uygun olmayan fiziksel eylemler (çalışma arkadaşlarına, müşterilere ya da yöneticilere uygun olmayan fiziksel eylem ve tacizlerde bulunmak)

Sackett ve DeVore (2005), üretkenlik karşıtı iş davranışını bir örgütün üyesi tarafından örgütün meşru çıkarlarına karşı herhangi bir kasıtlı davranış olarak ifade etmektedir. Ayrıca, üç noktaya odaklanmaktadır. Birincisi, üretkenlik karşıtı iş davranışı ile üretkenlik karşıtlığının sonuçları birbirinden ayrılmalıdır. Bu açıdan her üretkenlik karşıtı iş davranışı örgüt açısından zararlı sonuçlanmamaktadır. Örneğin, güvenlik kuralları her ihlâl edildiğinde, bir zarar doğmamaktadır. Dolayısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarını belirlemede, davranışlar sonucunda meydana gelen zarar değil, bizzat davranışın kendisi etkili olmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007: 151).

2.3.4. O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı

O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) tarafından geliştirilen örgütsel zarar verme/yıkıcı davranış yaklaşımı, işyeri saldırganlık yaklaşımlarının bir ölçüde farklı bir boyutudur. Bandura (1973) çalışmasından esinlenerek kullanılan örgütsel zarar verme/yıkıcı saldırganlık davranışları, hem örgüt içinden hem de örgüt dışından ve bazı örgütsel faktörlerle tetiklenen, örgütsel hedefleri yıkmaya ya da zarar vermeye yönelik gerçekleştirilen olumsuz teşebbüsler olarak tanımlanmaktadır (Griffin ve Lopez, 2005: 991). Bu davranışlar genel olarak içsel ya da dışsal kaynaklı zarar vermek, tahrip etme veya zor durumda bırakmak amacı ile yapılan, doğrudan örgüte yönelik olarak fiziksel saldırı, tehdit, taciz vb. şeklinde sınıflandırılmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010: 65).

Örgütsel zarar verme/yıkıcı davranış yaklaşımı, çalışan ya da örgüt üzerinde önemli negatif etkiler doğuran farklı yapılarla şekillenmektedir. Söz konusu bu farklılık, saldırganlığı bir davranış olarak görmektedirken şiddeti de saldırganlık davranışının bir sonucu olarak görmektedir (Griffin ve Lopez, 2005: 591). Örgüt temelli gerçekleşen saldırganlık ve şiddet davranışlarını iki grupta incelenmektedir. Bunlar (O’Leary-Kelly ve diğerleri, 1996: 229);

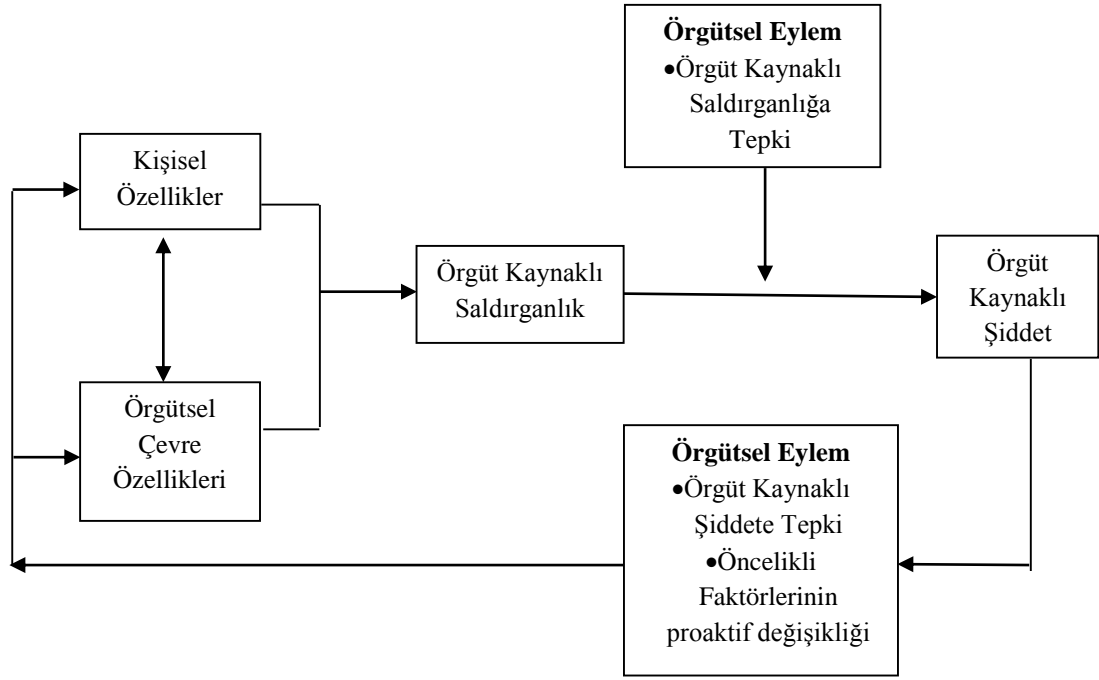
- 1) Örgüt Kaynaklı Saldırganlık: Örgütsel amaçlara karşı içerden ve dışardan gerçekleştirilen yıkıcı ve zarar verici davranışlardır.
- 2) Örgüt Kaynaklı Şiddet: Örgütsel kaynaklı saldırganlık sonucu çalışan ya da örgüt malzemeleri üzerinde meydana gelen olumsuz etkilerdir.

Örgüt kaynaklı saldırganlık ve örgüt kaynaklı şiddet her zaman eş zamanlı olarak meydana gelmemektedir. Çalışanın gerçekleştirmek istediği saldırganlık davranışı yıkıcı ve zarar verici bir şiddet eylemine dönüşmeden engellenebilmektedir (O’Leary-Kelly ve diğerleri, 1996: 229).

O’Leary-Kelly ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilen örgüt kaynaklı saldırganlık modelinde, birbiriyle ilişkili olan saldırganlık davranışları hem çalışanın

karakteristik özelliklerinden hem de söz konusu saldırganlık davranışını meydana getiren durumlardan oluşmaktadır. Söz konusu modelde her iki faktörün önemi vurgulanmaktadır (O’Leary-Kelly ve diğerleri, 1996: 233).

Şekil 2.4. Örgüt Kaynaklı Saldırganlık Davranışı Modeli



Kaynak: O’Leary-Kelly ve diğerleri (1996: 233)

Şekil 2.4.’te O’Leary-Kelly ve diğerleri (1996) tarafından geliştirilen örgüt kaynaklı saldırganlık davranışı modeli görülmektedir. 6 ögeden oluşan modelde örgüt içerisinde gerçekleşen olumsuz eylemler; örgüt kaynaklı saldırganlığa tepki ve örgüt kaynaklı şiddete olan tepki olarak meydana gelmektedir. Söz konusu örgüt kaynaklı saldırganlık kişisel özelliklerden ve örgütsel çevre özelliklerinden etkilenmekte ve örgütsel eylemlerden aldığı tepkilerle örgütsel kaynaklı şiddete dönüşmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ORTAYA ÇIKAN SONUÇLAR

2.4.1. Örgütsel Sapma Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Bennett ve Robinson (2003)' göre, örgütsel sapma davranışını etkileyen temel faktörler üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; çalışanların işyerinde yaşamış oldukları deneyimlere tepki, çalışanların kişilik yansımaları ve sosyal çevreye uyum olarak gruplandırılmaktadır. Bu faktörler aşağıda maddeler halinde gösterilmiştir (Köse, 2013: 23).

1) *Deneyimlere tepki olarak:* Birçok çalışma hırsızlık, barbarlık ve saldırganlık gibi olumsuz davranışların, çalışanın örgüt içerisinde yaşadığı deneyimlere tepki olarak ortaya çıkmasıyla yapılmıştır. Bu çalışmalar çalışanların örgütsel sapma davranışlarını hayal kırıklığı, denetimsizlik ve tehditlere karşı gerçekleştirmiş oldukları belirlenmiştir.

2) *Kişilik yansıması olarak:* Çalışanın güçsüzlük hissetmesi sabotaj, şiddet ve olumsuz davranışlar gibi sapma davranışlarına itebilmektedir. Çalışana verilen bir yetkilendirme ise sapma davranışı azaltmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın örgüt içerisinde diğer çalışma arkadaşları ya da yöneticiler tarafından utandırılması, küçük düşürülmesi, kendisini küçük görmesine neden olmaktadır. Bu da sapma davranışını şiddetli saldırganlık olarak ortaya çıkarmaktadır.

3) *Sosyal çevreye uyum olarak:* Sosyal değerlerin, işaretlerin ve sınırlılıkların örgütsel sapma davranışındaki rolü üzerine yapılan çalışmalar bu grupta yer almaktadır. Tanım olarak ele alındığında sapma davranışı, yönetim tarafından desteklenen örgütsel değerlere saldırıyı içermesine rağmen, yönetici harici çalışan grubunun sosyal değerlerinin desteklediği ve varsaydığı davranışlar da sapmaya yol açmaktadır.

Peterson (2002) örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörleri, kişilik faktörleri, sosyal ve bireylerarası faktörler ve son olarak örgütsel faktörler olarak ele

almıştır. Kişilik faktörleri üzerine sayısız araştırma yapılmasına karşın, çalışanın kişiliği ve sapma davranışını ortaya çıkaran etmenler arasında çok az ilişki bulunduğunu savunmaktadır. Ayrıca örgütsel sapma davranışını ortaya çıkaran etkenlerden, çalışanın kişilik özelliklerinin yanı sıra demografik özelliklerinin (genç çalışanlar, yeni işe başlamış olanlar, kısmi zamanlı çalışanlar ve düşük ödemeli pozisyonlarda çalışanlar gibi) daha az etkili olduğu, aksine işin doğası ve çalışma ortamının etkisinin daha büyük olduğunu ifade etmektedir (Peterson, 2002: 49).

Greenberg (2003) göre bireysel farklılıklardaki ahlaki gelişmeler ve durumsal farklılıklar (çalışma alanında kişiye sunulan fırsatlar) örgütsel sapma davranışını sergilemede önde gelen göstergelerdendir. Ancak Abrams ve diğerlerine (2003) göre örgütlerde sapma davranışının gelişimi genel olarak resmi ve resmi olmayan örgütsel kuralların ihlali ile başlamaktadır (Güzel ve Ayazlar, 2012: 15-16).

Johnson'a göre ise örgütsel sapma davranışlarının oluşmasına sebep olan faktörleri iki yaklaşım üzerinden yorumlamaktadır. Bunlar (Johnson, 2011: 12-13);

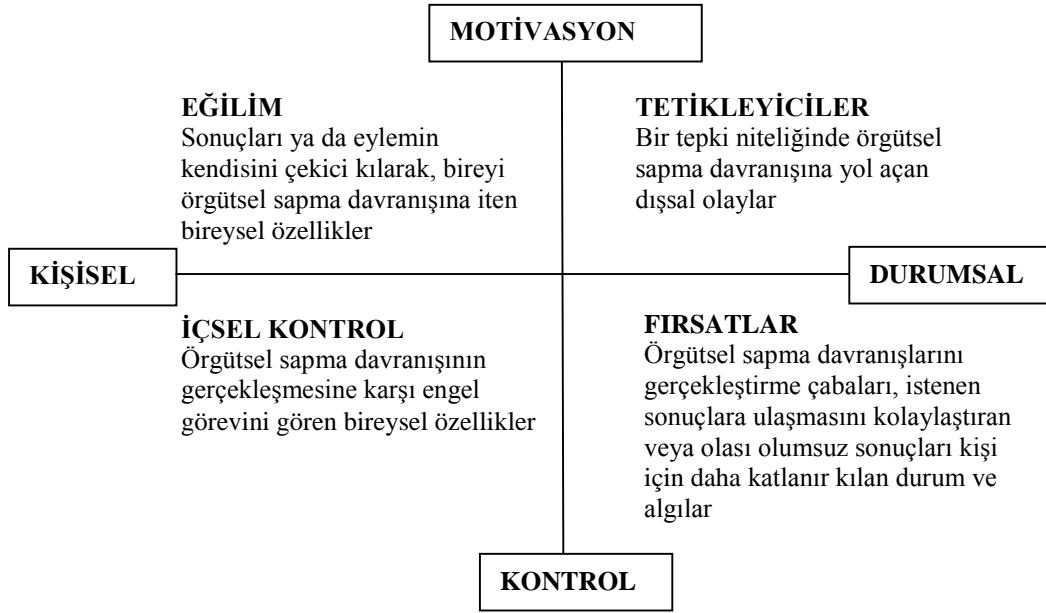
a) Sosyal ekonomi teorisi: Bu yaklaşımdaki faktörler çalışanla işveren arasında gerçekleşen ve örgütsel sapmanın bir alt boyutu olan üretim sapmasını izah etmektedir. Çalışanlar elde ettikleri kazanımlar ve bu kazanımlardan doğan çıktılarla alakalı endişeli olmaktadır.

b) Örgütsel Adalet: Örgütsel sapma davranışı üzerine yapılan deneysel araştırmalar, şayet çalışanlar iş ilişkilerinde bir eşitsizlik algılamaları durumunda sapma davranışı göstermelerinin daha muhtemel olduğunu ve işyerinde örgütsel adaletsizlik meydana geliyorsa, bu duruma sapma davranışıyla karşılık verebildiklerini göstermektedir.

Son olarak Marcus ve Schuler'de yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel sapmayı etkileyen pek çok iç ve dış faktörlerin olduğunu belirtmektedirler. Bireysel ve durumsal olarak iki açıdan ele alınan bu faktörler, motivasyon ve karar mekanizması olarak iki baskın açıklayıcı mekanizmaya göre sınıflandırılmaktadır (Marcus ve Schuler , 2004: 649).

Motivasyon teorilerine göre dışsal baskılar ya da içsel eğilim dürtüleri bireyleri suça yatkın bir yaşam tarzını seçmeye zorlamaktadır. Kontrol teorileri ise davranışların uzun dönemli sonuçlarının düşünülmesi, sosyal normların içselleştirilmesi, sosyal bağın güçlü olması veya davranışı önleyen diğer dışsal koşullar gibi faktörlerin etkisiyle, birey ve sapma davranışı eylemi arasında güçlü engeller olabileceğini savunmaktadır (İyigün, 2011: 61).

Şekil 2.5. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler



Kaynak: Marcus ve Schuler (2004); İyigün (2012: 54)

Şekil 2.5.'te Marcus ve Schuler (2004)'ün örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler özeti görülmektedir. Söz konusu şekil İyigün (2012)'ün doktora çalışmasından alınmıştır. Örgütsel sapmayı etkileyen faktörler dört ana başlık altında toplanmaya çalışılmıştır. Bunlar; tetikleyiciler, fırsatlar, içsel kontrol ve eğilimdir. Tetikleyiciler, bir tepki niteliğinde örgütsel sapma davranışına yol açan dışsal olaylar ya da içsel algılamalardır. Düşük ücret (Greenberg, 1990), adaletsiz uygulamalar (Skarlicki ve Folger, 1997), iş tatmini (Boye ve Jones, 1997) ve stres (Farrell ve Stamm, 1988) tetikleyicilere örnek oluşturmaktadır. Fırsatlar, örgütsel sapma davranışının ortaya çıkmasını kolaylaştıran durum ve algılardır. İçsel kontrol, örgütsel sapma davranışının gerçekleşmesine karşı engel görevini yürüten bireysel özelliklerdir. Son olarak eğilim ise, sonuçları ve eylemin kendisini çekici kılan ve

örgütsel sapma davranışına iten bireysel özelliklerden oluşmaktadır (Marcus ve Schuler, 2004: 649-651).

Sonuç olarak yapılan araştırmalar örgütsel sapma davranışları, çalışanın kişilik özelliklerinden, yaşadığı deneyimlere ve örgüt kaynaklı birçok faktörden etkilenmektedir.

2.4.2. Örgütsel Sapma Davranışlarının Sonuçları

Son 20 yılda yapılan çalışmalar örgütsel sapma davranışlarının hem örgüt, hem de bireyler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Literatürde yer alan deneysel ve teorik olarak çalışmaların bu kanıyı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Örgütsel sapma davranışları; azalan verimlilik, yüksek iş gücü devir hızı, devamsızlık/işe gelmeme, stresle ilgili problemler, çalışanların morali ve performansı, verimlilik kaybı, örgüt imajına yapılan zararlı eylemler ve hatta müşteri kaybı gibi ekonomik, psikolojik ve sosyolojik etkilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Mishra ve Pandey, 2014: 1324).

Birçok araştırmacının işyerinde gerçekleştirilen sapma davranışlarının örgütün genel verimliliğine karşı negatif etkide önemli sonuçlar doğurduğunda hem fikir oldukları gözükmektedir. Örneğin, Bourke (1994) sadece işyerinde yapılan hırsızlığın örgüte olan maliyetinin yıllık 10 ile 120 milyon dolar arasında olduğunu gösterir nitelikte kanıtlar sunmuştur. Öte yandan örgütsel sapmanın maliyeti ana para kaybıyla, örgüte ait ekipmanlara yapılan sabotajla, hasarların yapımına yönelik ödemeler ve en önemlisi verimlilikten düşüş sebebiyle kaynaklanan kayıplar yoluyla da bulunabilmektedir (Dunlop ve Lee, 2004: 69-70).

Ekonomik olarak çalışanların işyerinde hırsızlık, dolandırıcılık ve diğer olumsuz sapma davranışlarını gerçekleştirmelerinin örgüte olan maliyeti, tahmin edilenden daha fazla olmaktadır. Mazni ve Roziah (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, Amerika'da ülke genelindeki büyük ve küçük ölçekli işletmelerde her yıl

işyeri zorbalığı ya da saldırganlığından yaklaşık 4.2 milyon dolar, hırsızlıktan 200 milyon dolar, çalışma saatleri esnasında internette zaman geçirmeden 5.3 milyon dolar ve son olarak işe gelmeme ya da devamsızlıktan ötürü 30 milyon dolar kayıp yaşanmaktadır. Bu durum örgütsel sapmanın bir alt boyutu olan üretim ve mülkiyet sapmasının, örgütsel başarının gerçekleştirilmesinde önem arz ettiğini açık bir şekilde göstermektedir (Chirasha ve Mahapa, 2012: 418).

Örgütsel sapma davranışları sadece örgütün finansal açıdan zarar görmesine değil, aynı zamanda çalışanlar üzerinde de psikolojik ve sosyolojik olarak etkilenmelerine yol açmaktadır. Bilhassa, örgütsel sapma davranışlarının bir alt boyutu olan bireylerarası sapma davranışına maruz kalan çalışanlar, stres kaynaklı problemlerle karşı karşıya kalmakta, düşük performans göstermekte, iş zamanını boşa geçirmekte ve iş devrinde artma ve mali zararlar ortaya çıkartmaktadır (Muafi, 2011: 126). O’Leary-Kelly arkadaşları (1996) ise sözel ve fiziksel saldırı altında yapılan sapma davranışlarından etkilenen çalışanların, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların yanı sıra artan korku ve örgüte olan güven eksikliği ve en önemlisi kendilerinde özgüven eksiliğinin meydana geldiğini ifade etmektedirler (Tziner ve diğerleri, 2010: 96).

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışlarıyla ilgili yurt dışı ve Türkiye’de yapılmış olan akademik çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara dair bilgiler sunulacaktır.

3.1. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar başlangıçta, adalete ilişkin olarak yapılan sosyal psikolojik araştırmalardan ağırlıklı biçimde etkilenerek hazırlanmış ve sosyal psikolojik açıdan ele alınan adalet konusunun, örgütsel adalete dönüşme süreci zaman içerisinde ivme kazanmıştır (Poyraz ve diğerleri, 2009: 72).

Örgütsel davranış yazınında birçok araştırmaya konu olan örgütsel adalet kavramı genellikle örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini gibi kavramlarla birlikte araştırma konusu olarak ele alındığı görülmektedir.

3.1.1. Örgütsel Adaletle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Aşağıdaki tabloda örgütsel adaletle ilgili yurt dışında yapılmış olan çalışmalardan örnekler tarih sıralamasına göre verilmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel Adaletle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Moorman (1991)	Yazar, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet algılarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yöntemiyle elde ettiği veriler sonucunda örgütsel adalet algılaması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
McFarlin ve Sweeney (1992)	Yazarlar, 1100 banka çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada dağıtım adaleti ve işlem adaletiyle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.
Barling ve Phillips (1993)	Yazarlar, bir tiyatrodaki çalışan 213 Kanadalı öğrenciyle örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve olumsuz davranışlar üzerinde etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. Etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve olumsuz davranışları etkilediği, işlem adaletinin sadece örgütsel güven üzerinde etkili olduğu ve son olarak dağıtım adaletinin üç değişken üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya çıkarmışlardır.
Lowe ve Vodanovich (1995)	Yazarlar, 138 akademik personelin katılımıyla yapılan çalışmada işlem adaleti ve dağıtım adaleti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı ilişkileri ortaya çıkarmıştır.
Pillai, Schriesheim ve Williams (1999)	Yazarlar, dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet, güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin işlem adaleti ve güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu, etkileşimli liderliğin dağıtım adaleti, dönüştürücü liderliğin ise işlem adaleti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.
Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng (2001)	Yazarlar, son 25 yılda yapılmış örgütsel adaletle ilgili 183 araştırmayı incelemeye almışlardır. Örgütsel adalet boyutlarının bazı örgütsel davranış konularıyla (iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, performans gibi) ilişkili olduğunu ve bu bulguların gelecekte yapılacak olan örgütsel adalet araştırmaları için önem arz ettiğini ifade etmişlerdir.

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Cropanzano, Prehar ve Chen (2002)	Bir devlet üniversitesinde çalışan 107 personel ve idarecilerin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada işlem adaletinin üst yönetimin aldığı kararlar ve örgütsel politikalarla ilişkili olduğu, etkileşim adaletinin de çalışanın performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ile ilişkisi olduğunu saptamışlardır.
Eberlin ve Tatum (2008)	Yazarlar, çeşitli endüstriyel iş alanlarından ve etnik kategorilerden oluşan 261 kişilik örnekleme gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel adalet ve liderlik boyutları arasındaki ilişkinin karar verme süreci üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Algılanan örgütsel adalet düzeylerinin liderlik boyutlarını ve karar verme sürecini önemli ölçüde etkilediğini saptamışlardır.
Al-Zu'bi (2010)	Yazar, elektrik şirketlerinde çalışan 229 kişinin katılımıyla yapmış olduğu çalışmada çalışanların algıladıkları örgütsel adalet boyutlarıyla iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.
DeConinck ve Johnson (2012)	Yazarlar, 384 satış-pazarlama elemanının katılımıyla yapmış oldukları çalışmada algılanan yönetici desteği, örgütsel destek ve örgütsel adaletin çalışanların iş gücü devir hızı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre, örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti) doğrudan iş gücü devir hızını etkilediği saptanmıştır.

3.1.2. Örgütsel Adaletle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Örgütsel adaletle ilgili Türkiye’de çok sayıda yapılan araştırmaların yurt dışında yapılan araştırmalarda olduğu gibi ağırlıklı olarak örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, liderlik, iş tatmini ve iş performansı gibi konularla beraber incelendiği görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda örgütsel adaletle ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalardan örnekler tarihsel sıralamasına göre verilmiştir.

Tablo 3.2. Örgütsel Adaletle İlgili Türkiye’de Yapılmış Olan Çalışmalar

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Özdevecioğlu (2004)	Yazar, Kayseri organize sanayi bölgesinde yer alan 14 işletmedeki 589 çalışanla yaptığı araştırmada, pozitif duygusallığın örgütsel adalet boyutları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, negatif duygusallığında negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır.
Arslantaş ve Pekdemir (2007)	Yazarlar, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.
Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009)	Yazarlar, imalat sanayi çalışanları ile yapılan araştırmada, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletiyle duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, işlem adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.
İşcan ve Sayın (2010)	Yazarlar, 109 kişilik örnekleme yaptıkları çalışmada örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve iş tatmini arttıkça örgütsel güven algıları da aynı düzeyde artmaktadır.
Karacaoğlu ve Yörük (2012)	Yazarlar, bir aile işletmesinde gerçekleştirdikleri araştırmada, nepotizm ile örgütsel adalet arasında ters yönlü fakat düşük bir ilişki olduğu, örgütsel adalet üzerinde nepotizm boyutlarından terfide kayırmacılık ve işe alma sürecinde kayırmacılığın etkisi olduğu saptanmıştır.

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Yıldız (2013)	Yazar, Bolu ili merkez ilçe sınırlarında çalışan 171 sınıf öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişki ele almıştır. Görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algılamaları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Çetinkaya ve Çimen (2014)	Yazarlar, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü çerçevesinde ele almışlardır. Örgütsel adalet algısının işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolüne sahip olduğu saptanmıştır.
Özler ve Dirican (2014)	Yazarlar, örgütsel sessizliğin örgütsel adalet ve örgütsel destekten etkilenip etkilenmediği araştırmıştır. Dağıtım ve etkileşim adaletinin bireysel sessizliği azalttığı, işlem adaletinin ise örgütsel sessizlik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.
Alat (2015)	Yazar, kamu çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada denetim odaklarının etkileşim ve işlem adaleti üzerinde etkisinin olduğunu, dağıtım adaletinde ise herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.
Ötken (2015)	Yazar, İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 250 kişinin katılımıyla yapmış olduğu çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet boyutlarının işle ilgili verilen destek ile psikolojik sahiplenme arasında düzenleyici role sahip olduğunu gösterirken, örgütsel adaletin düşük olduğu durumlarda işle ilgili verilen destek ile psikolojik sahiplenme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

3.2. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARIYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Holinger ve Clark (1982)'in iş yeri sapması yaklaşımı ile başlayan ve zamanla birçok yaklaşımla - örgütsel sapma davranışları (Robinson ve Bennett, 1995), işyeri saldırganlığı (O'Leary-Kelly ve diğerleri, 1996), örgütsel kötü davranış (Vardi ve Wiener, 1996), üretkenlik karşıtı iş davranışları (Gruys ve Sackett, 2003) - şekillenen örgütsel sapma davranışlarının pek çok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Bu bölümde hem yurt dışında hem de Türkiye'de örgütsel sapma davranışıyla ilgili yapılan akademik çalışmalardan örnekler gösterilecektir.

3.2.1. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Aşağıdaki tabloda örgütsel sapma davranışıyla ilgili yurt dışında yapılan çalışmalardan örnekler tarih sıralamasına göre verilmiştir.

Tablo 3.3. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Liao, Joshi ve Chuang (2004)	Yazarlar, çalışanların demografik farklılıklarla örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Etnik karakterler, hoşluk ve deneyimlere açık olmanın örgüte yönelik sapma davranışıyla ilişkili, vicdanlılık ve dışa dönüklüğün bireylerarası sapma davranışıyla ilişkili olduğunu saptamışlardır.
Dunlop ve Lee (2004)	Yazarlar, örgütsel sapma davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Örgütsel sapma davranışının iş performansını negatif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Lucas ve Friedrich (2005)	Yazarlar, 83 üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, akademik sahtekârlıklarla örgütsel sapma davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca, örgütsel sapma davranışlarında çevresel faktörlerin bireysel özelliklerden daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.
Judge, Scott ve Ilies (2006)	Yazarlar, çalışanların işyerindeki duyguları, davranışları ve örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel sapma davranışlarının, düşmanlık ve iş tatmininden etkilendiğini saptamışlardır.
Galperin ve Burke (2006)	Yazarlar, Brezilya’da 6 şirkette çalışan 142 kişiyle yapmış oldukları çalışmada işkoliklik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İşkolikliğin hem yapıcı sapma davranışlarına hem de yıkıcı sapma davranışlarına (örgüte yönelik sapma ve bireylerarası sapma) yol açtığı sonucuna varmışlardır.
Sunday (2013)	Yazar, bir bilgi işlem şirketinde çalışan 101 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel sapma davranışlarının işten ayrılma niyeti, iş tatminsizliği ve işyerini aşağılama/küçümseme davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu, çalışanların bireysel performansları ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

3.2.2. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Aşağıdaki tabloda örgütsel sapma davranışlarıyla ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalardan örnekler tarih sıralamasına göre verilmiştir.

Tablo 3.4. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Türkiye’de Yapılmış Olan Çalışmalar

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Özdevecioğlu (2003)	Yazar, Kayseri’de faaliyet gösteren özel ve kamu hastanelerinde çalışan 574 hemşireyle yapmış olduğu çalışmada organizasyonlarda görülen saldırgan davranışların bireyler üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Saldırgan davranışlara maruz kalma iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasında ters yönlü, stres ile pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Demir (2010)	Yazar, 289 otel çalışanın katılımıyla yaptığı çalışmada duygusal zekâ yetenek ve yeterliliğinin örgütsel sapma davranışlarının kontrolünde pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.
İyigün ve Çetin (2012)	Yazarlar, ilaç sektöründe çalışan 510 satış elemanından elde ettiği verilerle psikolojik kontrat ve alt boyutlarının hem çalışma arkadaşları için örgütsel sapma davranışları, hem de çalışanların kendileri için örgütsel sapma davranışları ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.
Sezici (2014)	Yazar, kargo sektöründe çalışan 794 personelin katılımıyla yapmış olduğu çalışmada çalışma yaşam kalitesi, işyerinde sapkın davranış ve işten ayrılma ilişkisini incelemiştir. İşten ayrılma eğilimi ile işyerinde sapkın davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, çalışma yaşam kalitesiyle işyerinde sapkın davranış arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Doğan ve Kılıç (2014)	Yazarlar, algılanan örgütsel etik iklimle üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bir kamu kurumunda görev yapan 659 çalışandan elde edilen verilerle algılanan örgütsel etik iklim düzeyi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel etik iklimin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.
Özyer ve Gültekin (2014)	Yazarlar, akademisyenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada ücret tatmin düzeylerinin örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma sonucuna göre, çalışanların ücret tatmini düzeyleri ile örgütsel sapma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözükmemektedir.
İştahlı (2015)	Yazar, akademisyenlerden oluşan örnekleme gerçekleştirdiği araştırmada kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre kişi-örgüt uyumu ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ BİRLİKTE ELE ALINDIĞI ÇALIŞMALAR

Bu çalışmanın temel iki değişkeni olan örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışlarının, literatürde birlikte ele alındığı sınırlı sayıda araştırma olduğu göze çarpmaktadır. Hem yurtdışında hem de Türkiye’de yapılan söz konusu çalışmalar tarih sıralamasına göre örneklerle verilecektir.

3.3.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sapma Davranışlarının Birlikte Ele Alındığı Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Aşağıdaki tabloda örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışlarının birlikte ele alındığı yurt dışında yapılan çalışmalardan örnekler tarih sıralamasına göre verilmiştir

Tablo 3.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sapma Davranışlarının Birlikte Ele Alındığı Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Aquino, Lewis ve Bradfield (1999)	Yazarlar, bir imalat işletmesinde çalışan 215 personelin katılımıyla yapmış oldukları çalışmada etkileşim adaletinin sapma davranışlarıyla dağıtım ve işlem adaletinden daha güçlü ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ve çalışanların negatif kişilik özelliklerinin hem adalet algılarını hem de sapma davranışlarını etkilediğini saptamışlardır.
Burroughs (2001)	Yazar, hastane çalışanın katılımıyla yapmış olduğu çalışmada saldırganlık eğilimi ile örgütsel adaletsizliğin iş yeri sapma davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Dağıtım, işlem ve etkileşim adaletsizliğinin işyeri sapma davranışıyla arasında olumlu yönde ilişki ve saldırganlık eğilimi daha fazla olan çalışanların işyerinde daha fazla adaletsiz uygulamalara maruz kaldıkları ve daha fazla sapma davranışında bulduklarına ulaşılmıştır.
Aquino, Galperin ve Bennett (2004)	Yazarlar, etkileşim adaleti ile sapma davranışı arasındaki ilişkide sosyal statü ve saldırganlığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Bir devlet kurumunda çalışan 192 kişiden alınan verilerle, çalışanların örgüt içindeki sosyal statüsü kişilik özelliklerine bağlı olarak etkileşim adaleti algılarını doğrudan etkilemekte ve sapma davranışı göstermelerine sebep olmaktadır. Ayrıca saldırganlık ve sapma davranışı arasında pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Syaebani ve Sobri (2011)	Yazarlar, çalışanların işyeri sapma davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Özel sektörde çalışanlarının katılımıyla yapılan araştırmada örgüte yönelik sapma davranışında dağıtım adaletinin daha etkili olduğu, bireylerarası sapma davranışında ise etkileşim ve işlem adaletinin daha etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.
Nasurdin, Ahmad ve Razalli (2014)	Yazarlar, bir elektrik şirketinde çalışan 279 kişiden elde ettikleri verilerle, örgütsel politikaların ve örgütsel adalet uygulamalarının çalışanların örgütsel sapma davranışları üzerinde özellikle stres etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

3.3.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sapma Davranışlarının Birlikte Ele Alındığı Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışlarını bir arada inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışlarının birlikte ele alındığı Türkiye’de yapılan çalışmalardan örnekler tarih sıralamasına göre verilecektir.

Tablo 3.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sapma Davranışlarının Birlikte Ele Alındığı Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Yazarın Soyadı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Özdevecioğlu (2003)	Yazar, araştırmada örgütsel adaletin sırasıyla, düşmanca davranışlar, açık saldırgan davranışlar ve engelleme davranışları üzerinde etkili olduğu ve saldırgan davranışlara sebep olan örgütsel adalet türlerinin sırasıyla, işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olduğunu saptamıştır.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Sonuçlar
Demir (2011)	Yazar, otel işletmelerinde çalışan 554 personelden elde ettiği verilerle örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın çalışanların sapma davranışlarına olan etkisini incelemiştir. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın örgütsel sapma davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu saptamıştır.
Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz (2012)	Yazarlar, örgütsel adalet ve etik iklimin örgütsel sapma davranışları üzerinde etkisi olup olmadığını ele almışlardır. İstanbul'da 4 ve 5 yıldızlı otellerin farklı bölümlerinde çalışan 675 işgörenle yapılan çalışmada etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönde ilişki olduğu ancak, örgütsel adalet ile sapma davranışları arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
Ayazlar ve Güzel (2013)	Yazarlar, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışına ve işten ayrılma niyetine olan etkisiyle örgütsel sapma davranışının işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemişlerdir. Araştırmada örgütsel adaletin sadece etkileşim boyutunun örgütsel ve bireylerarası sapma davranışını; dağıtım ve etkileşim adaletlerinin ise işten ayrılma niyetini etkilediği ve işten ayrılma niyetini ise, bireylerarası ve örgütsel sapma davranışı birlikte etkilediği ortaya çıkmıştır.
Taştan (2013)	Yazar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel adaletsizlik ve saldırgan davranış algıları ile olan ilişkisinde psikolojik güçlendirme, benlik değeri ve sosyal bütünleşmenin aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışanların örgütsel adaletsizlik algıları ve saldırgan davranış algıları ile üretkenliğe aykırı iş davranışları arasında orta seviyelerde anlamlı ve pozitif ilişkilerle adaletsizlik algısı, saldırgan davranış algısı ve üretkenliğe aykırı iş davranışları bakımından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

IV. BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Tokat ili organize sanayi bölgesi tekstil sektöründe çalışan kişilerin örgütsel adalet algılama düzeylerinin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik yapılan araştırmanın amacı, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Tokat ili organize sanayi bölgesinde tekstil sektörü üzerine faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışan personellerin örgütsel adalet algılama ve örgütsel sapma davranışları düzeylerini belirlemek ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında çalışanların örgütsel sapma davranışlarını önleyici çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Adalet kavramı, bireylerin yaşadığı toplumda en hassas olduğu konulardan biridir. Çalışan bireyler ise aynı hassasiyeti üyesi olduğu örgüte karşı göstermektedirler. Çalışanlar için örgütsel adalet olgusu, kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımı gerçekleştirirken uygulanan prosedürlerle bireylerarası ilişkileri belirleyen norm ve kuralları içermektedir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde örgütsel adalet algısının eksikliği, hem bireysel hem de örgütsel yaşamda önemli sorunlar yaratması sebebiyle araştırmacıların son yıllarda önemle üzerinde durduğu konulardan olduğu görülmektedir.

Örgütsel sapma davranışları ise, örgütsel yönetim açısından sıklıkla karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Çalışanların kasıtlı olarak örgütün amaçlarına aykırı davranışlarda bulunması, örgütlerin finansal ve mali kayıplarına yol açmasının yanı sıra bireylerarası ilişkilerde kopukluk, iş performansında ve çalışan motivasyonunda düşüklük gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı yapılan birçok çalışmada görülmektedir. Bu nedenle çalışanların adalet algılamalarındaki negatif tutumun yol açacağı sapma davranışları, sadece örgütün kendisi için değil aynı zamanda örgüt üyesi olan herkes için önem arz etmektedir. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel sapma davranışlarında bulunmalarının araştırılması ve elde edilen bulgular ışığında çeşitli çözüm önerileri sunulması gereken konuların başında gelmektedir.

Tekstil sektörü sağladığı istihdam açısından Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden birini oluşturmaktadır. Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve %90'ı KOBİ'lerden oluşan 30.000 civarında tekstil ve hazır giyim firması, yaklaşık 2 milyon kişiye istihdam fırsatı sağlamaktadır. Ülke ekonomisi içinde oldukça önemli bir yer teşkil eden tekstil sektörünün Türk ihracatı ve diğer sektörler üzerindeki etkisi de düşünüldüğünde, bu sektörün rekabet gücünün sürdürülebilirliğinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sektörde istihdam edilen çalışanların etkinliğinin sağlanması gerek istihdam edildikleri örgütler gerekse de ülke ekonomisi açısından son derece önemli olduğu düşünülmektedir (Bağcı, 2013: 164). Buradan hareketle, tekstil sektöründe çalışan kişilerin örgütlerine yönelik adalet algılamaları ile örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkinin tespiti ve hem örgütsel hem de bireysel çözüm önerilerinin sunulması bu çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

Son olarak literatürde, özellikle örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışlarının bir arada ele alındığı sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Tokat il merkezinde bulunan organize sanayi bölgesindeki tekstil firmalarında gerçekleştirilmiş, ilçelerde faaliyet gösteren tekstil firmaları araştırmaya dâhil edilmemiştir. Öte yandan söz konusu firmalardan sadece imalat düzeyinde faaliyet gösterenlerle görüşülmüş olup doğrudan imal edilen tekstil ürünlerinin satış ve pazarlamasını yapan firmalar kapsam dışı tutulmuştur.

Ayrıca araştırma sonucu elde edilen bulgular, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Yıldırım (2002) tarafından çevrilen örgütsel adalet ölçeği ile Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilen örgütsel sapma ölçeğinin test ettiği niteliklerle sınırlı olduğu görülmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Tokat Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi belirlemek için söz konusu işletmelerin tümüyle görüşülmüş ve bunlardan bazıları çalışanlarının araştırmaya katılımını istememiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden 7 tekstil işletmesinde çalışan toplam 345 kişi olduğu belirlenmiştir. Sekaran (1992)'a göre evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü ise 185'dir (Altunışık ve diğerleri, 2004: 125). Çalışmada evrenin tamamına anket verilmesi amaçlanmış fakat çalışanlardan bazılarının anketlerin dağıtımı esnasında bulunmaması ve bazılarının da anketi doldurmayı kabul etmemelerinden dolayı, 240 çalışana anket uygulanabilmiştir. Çalışanlar tarafından doldurulan anketlerden 9 tanesi veri eksikliğinden dolayı analizlere dâhil edilmezken, toplam 231 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

4.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette veri toplama araçları 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci

bölümde çalışanların örgütsel adalet algılamalarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993)'in 20 ifadeli “Örgütsel Adalet Ölçeği” bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgütsel sapma davranışları düzeylerini belirlemek amacıyla Robinson ve Bennett (2000)'in 19 ifadeli “Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği” ve son olarak üçüncü bölümde ise çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 5 ifadeden oluşan “Kişisel Bilgi Soruları” birlikte kullanılmıştır.

4.3.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algılama düzeylerini ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Fatma Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Toplam 20 ifadede oluşan bu ölçek, örgütsel adaleti üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan ilki 5 ifadeden oluşan dağıtım adaleti (distributive justice), ikincisi 6 ifadeden oluşan işlem adaleti (formal procedures) ve sonuncusu 9 ifadeden oluşan etkileşim adaleti (interactional justice) alt boyutlarıdır. Örgütsel adalet algılamaları ile ilgili ankette yer alan ifadelerde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” değerlerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan her ifade için bu değerlendirmelerden kendileri açısından en uygun olanı tercih etmeleri istenmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerden 5. ifade olan “*Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunun kanısındayım.*” ifadesi, “*Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil **olmadığının** kanısındayım.*” olarak ters çevrilmiştir. Aynı şekilde 15. ifade olan “*İşimle ilgili kararlarda, yöneticim bana açık sözlü davranır.*” ifadesi, “*İşimle ilgili kararlarda, yöneticim bana açık sözlü **davranmaz.***” olarak ters çevrilmiştir. Söz konusu veriler toplandıktan sonra sisteme ters olarak girilen bu ifadeler analiz aşamasında tekrar düzeltilerek işleme tabi tutulmuşlardır.

4.3.2.2. Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği

Katılımcıların örgütsel sapma davranışları düzeylerini belirlemek amacıyla Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilen “Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 19 ifadeden oluşan ölçekte örgütsel sapma davranışları iki farklı boyut üzerinden ölçülmektedir. Bunlardan birincisi 7 ifadeden oluşan bireylerarası sapma davranışı (interpersonal deviance) ikincisi ise 12 ifadeden oluşan örgüte yönelik sapma davranışı (organizational deviance) alt boyutlarıdır.

Örgütsel sapma davranışları ile ilgili ankette yer alan ifadelerde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” değerlerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan her ifade için bu değerlendirmelerden kendileri açısından en uygun olanı tercih etmeleri istenmiştir.

Örgütsel sapma davranışı ölçeğinde yer alan ifadelerden 1. ifade olan “İşyerinden izinsiz eşya alırım.” ifadesi, “İşyerinden izinsiz eşya **almam.**” olarak ters çevrilmiştir. Benzer şekilde 15. ifade olan “İşyerinde dini ve siyasi söylemlerde bulunurum.” ifadesi, “İşyerinde dini ve siyasi söylemlerde **bulunmam.**” olarak ters çevrilmiştir. Ters olarak sisteme girilen bu ifadeler analiz aşamasında tekrar düzeltilerek işleme tabi tutulmuşlardır.

4.3.2.3. Kişisel Bilgi Soruları

Araştırma kapsamındaki çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından kişisel bilgi soruları hazırlanmıştır. Bu sorularla araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ilişkin demografik özellikleri gösteren bilgileri edinmek amaçlanmıştır.

4.3.3. Verilerin Analizi

Belirlenen örneklemden anket yoluyla elde edilen verilerin analizi SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada; güvenilirlik analizi, bağımsız örneklemeler için t testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA), korelasyon (simple/bivariate correlation) ve basit doğrusal regresyon (simple linear regression) gibi analizler kullanılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışma çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışları düzeylerinin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi ve analiz edilmesi ön görülmüştür. Bunlara uygun olarak oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıda gösterilmiştir.

H1: Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Örgütsel adalet algılamalarının örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel adalet algılamalarının bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3c: Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.5. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen verilerin analiziyle ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4.5.1. Örnekleme İlişkin Genel Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi sorularına verdikleri cevaplara göre frekans (n) ve yüzdesel (%) dağılımları Tablo 4.1.'de görülmektedir.

Tablo 4.1. Örnekleme Ait Özelliklerin Frekans ve Yüzdesel Dağılımları

Cinsiyet	n	%	Eğitim Durumu	n	%
Erkek	105	45,5	İlköğretim	102	44,2
Kadın	126	54,5	Lise	119	51,5
Yaş	n	%	Lisans	10	4,3
28-37 arası	99	42,9	Çalışma Süresi	n	%
38-47 arası	27	11,7	1 yıldan az	101	43,7
48 ve üzeri	4	1,7	1-5 yıl arası	99	42,9
Medeni Hâl	n	%	6-10 yıl arası	19	8,3
Evli	129	55,8	11 yıl ve üzeri	12	5,2
Bekâr	102	44,2			

Tablo 4.1.'de özet olarak verilmiş örnekleme ait frekans (n) ve yüzdesel (%) dağılımlar ayrıntılı olarak incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların %45,5'i erkek, %54,5'i ise kadındır. Araştırma örneklemini temsil eden bu sonuçtan, tekstil sektöründe çalışmayı daha çok kadınların tercih ettiği söylenebilir.

Katılımcıların yaş durumlarına bakıldığında; sırasıyla yaklaşık %44'ünün 18-27 yaş aralığında, %43'ünün 28-37 yaş aralığında, yaklaşık %11'inin 38-47 yaş aralığında ve son %2'sinin 48 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm katılımcıların yaş ortalaması 29,32'dir. Bu sonuçlara göre, Tokat Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri çalışanlarının büyük çoğunluğunun genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Kişisel bilgi sorularında yer alan bir diğer demografik ifade ise medeni durumdur. Çalışanların yaklaşık %56'sı evli iken, %44'ü bekârdır. Bu veriler ışığında, katılımcıların çoğunlukla iş hayatları dışında özel hayatlarında çeşitli sorumluluklarının olduğu ifade edilebilir.

Örnekleme oluşturan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde; yaklaşık yüzde %52'sinin lise, %44'ünün ilköğretim ve %4'ünün lisans mezunu oldukları görülmektedir. Ayrıca örnekleme yer alan çalışanların hiçbiri lisansüstü bir eğitim almamıştır. Bu sonuçlara göre, örneklemin eğitim düzeyinin çoğunlukla lise ve ilköğretim ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

Son olarak örneklemin görev yaptıkları işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında; katılımcıların yaklaşık %44'ü 1 yıldan az, %43'ü 1-5 yıl aralığında, %8'i 6-10 yıl aralığında ve % 5'i ise 11 ve üzeri yıl aralığında çalıştıkları görülmektedir. Öte yandan çalışanlar buldukları işletmede 21 yıl ve üzeri bir iş tecrübesi yaşamamışlardır.

4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, her hangi bir konuda örnekleme oluşturan özellikler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test amacıyla kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Tekin (2000)'e göre ise, ölçme aracının önemli teknik özelliklerinden biri olan güvenilirlik, “ölçeğin ölçtüğü özelliği veya özellikleri, ne derecede iyi bir kararlılıkla ölçmekte olduğunun göstergesidir” (Tavşancıl, 2010: 16).

Söz konusu ölçütleri karşılamak amacıyla kullanılan çeşitli güvenilirlik türleri vardır. Bunlardan ilki test-tekrar test yöntemidir. Bu yöntemde bir testin aynı gruba belirli aralıklarla iki kez uygulanmasıyla elde edilen puanlar arasındaki korelasyon değeri kullanılır. İkinci yöntem ise paralel (eşdeğer) form yöntemidir. Aynı özelliği ölçmeye yönelik hazırlanan iki eşdeğer formun bir gruba aynı anda veya iki farklı zamanda uygulanmasıyla elde edilen test puanları arasındaki korelasyon ile açıklanmaktadır. Diğer yöntemler ise Kuder Richardson-20 (KR-20) ve Cronbach alpha (α) yöntemleridir. KR-20 aynı zamanda elde edilen test puanları arasındaki iç tutarlılığı incelemek amacıyla kullanılır. Ölçeğin maddelerine verilecek cevapların doğru/yanlış, evet/hayır gibi iki seçenekli olması durumunda KR-20, cevapların üç veya daha fazla olması durumunda Cronbach tarafından geliştirilen alfa (α) katsayısı kullanılır (Büyüköztürk, 2014: 182-183).

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdaki gibidir (Akgül ve Çevik, 2003: 435);

$0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışı ölçeklerinin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha (α) katsayılarının hesaplanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Hesaplama sonucu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikle ilgili değerleri Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı (α)
Dağıtım Adaleti	5	0,72
İşlem Adaleti	6	0,86
Etkileşim Adaleti	9	0,88
Örgütsel Adalet	20	0,91

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi üç alt boyutun ve ölçeğin tamamının güvenilirlik değerleri 0,60'tan büyük çıkmıştır. Bu sonuca göre, örneklem üzerinde yapılan örgütsel adalet ölçümü istikrarlı ve tutarlı sonuçlar vermektedir. Ölçeğin ilk kez Türkçe'ye uyarlamasını yapan Yıldırım (2007) ise örgütsel adalet boyutlarının Cronbach Alpha katsayılarını sırasıyla; dağıtım adaleti 0,81, işlem adaleti 0,89 ve etkileşim adaleti 0,95 olarak hesaplamıştır (Yıldırım, 2007: 264).

Araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilen örgütsel sapma davranışları alt boyutlarının ve ölçeğin tamamının Cronbach Alpha değerleri Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı (α)
Örgüte Yönelik Sapma	7	0,81
Bireylerarası Sapma	12	0,80
Örgütsel Sapma Davranışı	19	0,87

Tablo 4.3'e bakıldığında, örgütsel sapma davranışının iki alt boyutu ve ölçeğin tamamının güvenilirlik sonuçlarının 0,60'tan büyük hesaplandığı görülmektedir. Bu durum, örnekleme ait özelliklerin örgütsel sapma davranışları ölçümü için tutarlı ve

istikrarlı sonuçlar vermektedir. Ölçeğin orijinal formunda örgütsel sapmanın alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları sırasıyla; örgüte yönelik sapma davranışı 0,81 ve bireylerarası sapma davranışı 0,78 olarak hesaplanmıştır (Robinson ve Bennett, 2000: 349).

4.5.3. Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Sapma Davranışları Değişkenlerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.4.'de örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin frekans (n), yüzdesel dağılım (%), ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri gösterilmektedir. Tablo 4.4 detaylı olarak incelendiğinde; çalışanların dağıtım adaleti alt boyutunda en çok katıldıkları ifade, 3,29 (ss=1,37) ortalama ile 1. madde olan “*Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.*” ifadesi, en az katıldıkları ifade ise 2,98 (ss=1,23) ortalama ile 5. madde olan “*Görevimle ilgili sorumlulukların adil olduğu kanısındayım.*” ifadesidir.

İşlem adaleti alt boyutunda en çok katılımın 2,97 (ss=1,18) ortalama ile 11.madde olan “*Bu kurumda işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.*” ifadesidir. En az katılımın ise 2,63 (ss=1,19) ortalama ile 7. madde olan “*Bu kurumda işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.*” ifadesi olduğu görülmektedir.

Son olarak etkileşim adaleti alt boyutunda katılımcıların en çok katıldıkları ifade 3,18 (ss=1,23) ortalama ile 13. madde olan “*İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı ve itibar gösterir.*” ifadesidir. En az katıldıkları ifade ise 2,93 (ss=1,15) ortalama ile 20. madde olan “*Yöneticim işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.*” ifadesinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet alt boyutlarının genel ortalamalarına bakıldığında sırasıyla; dağıtım adaleti 3,10 (ss=0,88), işlem adaleti 2,81 (ss=0,94) ve etkileşim adaleti 3,03 (ss=0,85) olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından en çok dağıtım adaleti boyutuna katıldıkları söylenebilir.

Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Algılamaları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Ortalama \bar{X}	Standart Sapma ss
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
DAĞITIM ADALETİ	1	31	13,4	35	15,2	48	20,8	68	29,4	49	21,2	3,29	1,32
	2	41	17,7	25	10,8	52	22,5	78	33,8	35	15,2	3,17	1,31
	3	38	16,5	38	16,5	69	29,9	61	26,4	25	10,8	2,98	1,23
	4	31	13,4	47	20,3	60	26,0	56	24,2	37	16,0	3,09	1,27
	5	36	15,6	56	24,2	52	22,5	53	22,9	34	14,7	2,96	1,30
<i>Boyutun Genel Ortalaması</i>											3,10	0,84	
İŞLEM ADALETİ	6	43	18,6	54	23,4	69	29,9	39	16,9	26	11,3	2,78	1,24
	7	48	20,8	59	25,5	72	31,2	33	14,3	19	8,2	2,63	1,19
	8	43	18,6	52	22,5	64	27,7	48	20,8	24	10,4	2,81	1,25
	9	42	18,2	56	24,2	61	26,4	50	21,6	22	9,5	2,80	1,23
	10	40	17,3	46	19,9	73	31,6	46	19,9	26	11,3	2,87	1,23
	11	28	12,1	54	23,4	70	30,3	53	22,9	26	11,3	2,97	1,18
<i>Boyutun Genel Ortalaması</i>											2,81	0,94	
ETKİLEŞİM ADALETİ	12	35	15,2	52	22,5	64	27,7	46	19,9	34	14,7	2,96	1,27
	13	23	10,0	48	20,8	64	27,7	56	24,2	40	17,3	3,18	1,23
	14	26	11,3	40	17,3	71	30,7	59	25,5	35	15,2	3,16	1,21
	15	31	13,4	54	23,4	57	24,7	45	19,5	44	19,0	3,07	1,31
	16	20	8,7	48	20,8	75	32,5	59	25,5	29	12,6	3,12	1,14
	17	34	14,7	47	20,3	66	28,6	62	26,8	22	9,5	2,96	1,20
	18	26	11,3	53	22,9	72	31,2	58	25,1	22	9,5	2,98	1,14
	19	26	11,3	51	22,2	82	35,5	50	21,6	22	9,5	2,96	1,12
	20	32	13,9	45	19,5	82	35,5	51	22,1	21	9,1	2,93	1,15
<i>Boyutun Genel Ortalaması</i>											3,03	0,87	

Tablo 4.5.'de ise örgütsel sapma davranışları alt boyutlarına ilişkin frekans (n), yüzdesel dağılım (%), ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri verilmiştir.

Katılımcıların örgüte yönelik sapma davranışları alt boyutunda en çok katıldıkları ifade, 3,76 (ss=1,32) ortalama ile 1. madde olan "*İşyerinden izinsiz eşya alırım.*" ifadesi iken, en az katıldıkları ifade 1,87 (ss=1,02) ortalama ile 9. madde olan "*Gizli şirket bilgilerini yetkili olmayan birisiyle paylaşıyorum.*" ifadesidir.

Bireylerarası sapma davranışları alt boyutunda çalışanların en çok katıldıkları ifade 3,17 (ss=1,34) ortalama ile 15. madde olan "*İşyerinde dini ve siyasi söylemlerde bulunurum.*" ifadesi iken, en az katıldıkları ifadenin ise 2,05 (ss=0,98) ortalama ile 19. madde olan "*İş arkadaşlarımı herkesin içinde utandırırım.*" ifadesinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel sapma davranışları alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, örgüte yönelik sapma boyutunun 2,27 (ss=0,64) ortalama ve bireylerarası sapma boyutunun 2,30 (ss=0,74) ortalama değerlerini aldıkları görülmektedir. Bu açıdan araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sapma davranışları boyutlarından en çok örgüte yönelik sapma davranışlarını gerçekleştirdikleri ifade edilebilir.

Tablo 4.5. Örgütsel Sapma Davranışları ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Ortalama \bar{X}	Standart Sapma ss	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
ÖRGÜTE YÖNELİK SAPMA	1	30	13,0	11	4,8	22	9,5	88	9,5	80	38,1	3,76	1,32	
	2	71	30,7	70	30,3	66	28,6	18	7,8	6	2,6	2,21	1,04	
	3	99	42,9	79	34,2	33	14,3	11	4,8	9	3,9	1,92	1,05	
	4	54	23,4	70	30,3	50	21,6	40	17,3	17	7,4	2,54	1,22	
	5	79	34,2	75	32,5	49	21,2	22	9,5	6	2,6	2,13	1,07	
	6	82	35,5	83	35,9	50	21,6	15	6,5	1	0,4	2,00	0,93	
	7	61	26,4	88	38,1	60	26,0	18	7,8	4	1,7	2,20	0,97	
	8	82	35,5	79	34,2	53	22,9	16	6,9	1	0,4	2,02	0,95	
	9	108	46,8	68	29,4	33	14,3	19	8,2	3	1,3	1,87	1,02	
	10	78	33,8	52	22,5	37	16,0	28	12,1	36	15,6	2,53	1,45	
	11	81	35,1	79	34,2	50	21,6	16	6,9	5	2,2	2,06	1,01	
	12	89	38,5	74	32,0	53	22,9	13	5,6	2	0,9	1,98	0,95	
												<i>Boyutun Genel Ortalaması</i>	2,27	0,64
BİREYLER ARASI SAPMA	13	85	36,8	71	30,7	51	22,1	19	8,2	5	2,2	2,08	1,05	
	14	67	29,0	67	29,0	54	23,4	30	13,0	13	5,6	2,37	1,19	
	15	36	15,6	38	16,5	51	22,1	62	26,8	44	19,0	3,17	1,34	
	16	61	26,4	89	38,5	61	26,4	16	6,9	4	1,7	2,19	0,96	
	17	67	29,0	85	36,8	54	23,4	19	8,2	6	2,6	2,18	1,02	
	18	78	33,8	80	34,6	55	23,8	14	6,1	4	1,7	2,07	0,98	
	19	79	34,2	85	36,8	47	20,3	16	6,9	4	1,7	2,05	0,98	
												<i>Boyutun Genel Ortalaması</i>	2,30	0,76

4.5.4. Örgütsel Adalet Algılamalarının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri

4.5.4.1. Örgütsel Adalet ve Cinsiyet

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel adalet algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4.6.'da örneklemin cinsiyet durumuna göre örgütsel adalet alt boyutlarından aldığı puan ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma değerleri (ss) verilmiştir.

Tablo 4.6. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Cinsiyet	n	%	Dağıtım Adaleti		İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
			\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
Erkek	105	45,5	3,07	0,86	2,84	0,89	3,06	0,89
Kadın	126	54,5	3,15	0,90	2,78	0,98	2,98	0,82

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 4.7.'de gösterilen t testinin sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), örgütsel adalet alt boyutlarının algılama düzeyleriyle cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.7. Cinsiyete Grupları ile Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

	Dağıtım Adaleti		İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Cinsiyet	-,667	0,505	,476	,634	,669	,504

Bu tablodan çıkarılacak sonuç, söz konusu örnekleme oluşturan tekstil sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerinde cinsiyetlerinin herhangi bir etkisi olmadığıdır. Örgütsel adalet algılamaları kadın ve erkek çalışanlarda aynı düzeydedir.

4.5.4.2. Örgütsel Adalet ve Yaş Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları açısından örgütsel adalet algılamalarının alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma değerleri (ss) tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Yaş Durumuna Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Yaş Grupları	Dağıtım Adaleti				İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
	n	%	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
18-27	101	43,7	3,00	0,82	2,73	0,93	2,94	0,90
27-38	99	42,9	3,22	0,91	2,86	0,93	3,04	0,82
37-48	27	11,7	3,08	0,96	2,91	1,09	3,17	0,78
49 ve üzeri	4	1,7	3,30	0,95	2,95	0,20	3,41	0,86

Çalışanların yaş durumlarına göre örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti puan ortalamaları açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur.

Tablo 4.9.'da çalışanların yaş grupları ile örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda yaş grupları açısından örgütsel adalet algılamaları alt boyutlarıyla, 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark bulunamamıştır.

Tablo 4.9. Yaş Grupları ile Örgütsel Adalet Algılamaları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

Yaş Grupları	Dağıtım Adaleti		İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Yaş Grupları	1,102	0,349	0,484	0,694	1,102	0,349

4.5.4.3. Örgütsel Adalet ve Medeni Durum

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel adalet alt boyutlarını oluşturan; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti algılamalarından alınan puan ortalamaları ve standart sapma değerleri tablo 4.10.'da görülmektedir.

Tablo 4.10. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Medeni Durum	n	%	Dağıtım Adaleti		İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
			\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
Evli	129	55,8	3,20	0,91	2,86	0,94	3,17	0,79
Bekâr	102	44,2	3,00	0,83	2,75	0,95	2,83	0,89

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 4.11.'de çalışanların örgütsel adalet algılamalarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.11. Medeni Durum ile Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Medeni Durum	Dağıtım Adaleti		İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Medeni Durum	1,734	0,084	,861	,390	3,029	,003

Bu sonuçlara göre, 0,05 (p) anlamlılık düzeyinde örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşim adaleti hariç diğer boyutlarda çalışanların medeni durumları arasında herhangi bir fark görülmemektedir. Çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşim adaleti algılamalarına yönelik görüşleri medeni durumları açısından (p) anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermektedir (t=3,029; p<0,01). Buradan hareketle, evli olan çalışanların etkileşim adaleti algılama düzeyleri (\bar{X} =3,17),

bekâr olanlara göre ($\bar{X}=2,83$) daha yüksektir ve bu alt boyut açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

4.5.4.4. Örgütsel Adalet ve Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri tablo 4.12.'de görülmektedir.

Tablo 4.12. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Eğitim Grupları	Dağıtım Adaleti				İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
	n	%	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
İlköğretim	102	44,2	3,04	0,78	2,80	0,91	3,03	0,84
Lise	119	51,5	3,18	0,95	2,84	0,94	3,03	0,82
Lisans	10	4,3	3,10	1,01	2,53	1,21	2,78	1,27

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile yapılmıştır.

Tablo 4.13. Eğitim Durumları ile Örgütsel Adalet Algılamaları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

Eğitim Grupları	Dağıtım Adaleti		İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Eğitim Grupları	0,672	0,512	0,522	0,594	0,386	0,680

Tablo 4.13.'de çalışanların eğitim durumları ile örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda eğitim grupları açısından örgütsel adalet algılamaları alt boyutlarında 0,005 (p) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır.

4.5.4.5. Örgütsel Adalet ve Çalışma Süresi

Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin puan ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri tablo 4.14.'de verilmiştir.

Tablo 4.14: Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışma Süreleri	Dağıtım Adaleti				İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
	n	%	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
1 yıldan az	101	43,7	3,12	0,81	2,93	0,94	2,97	0,84
1-5 yıl	99	42,9	3,10	0,93	2,73	0,92	3,04	0,88
6-10 yıl	19	8,3	2,92	0,91	2,62	0,97	2,91	0,75
11 yıl ve üzeri	12	5,2	3,45	0,94	2,81	1,04	3,37	0,88

Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri arasında fark olup olmadığına bakmak için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır.

Tablo 4.15. Çalışma Süreleri ile Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Dağıtım Adaleti		İşlem Adaleti		Etkileşim Adaleti	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Çalışma Süreleri	0,863	0,461	1,015	0,387	0,898	0,443

Tablo 4.15.'de çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde çalışma süreleri açısından örgütsel adalet alt boyutlarında herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

4.5.5. Örgütsel Sapma Davranışlarının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların kişisel bilgi sorularına verdikleri cevaplarla örgütsel sapma davranışları alt boyutları arasındaki fark analizleri incelenecektir.

4.5.5.1. Örgütsel Sapma Davranışları ve Cinsiyet

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet durumlarına göre bir diğer değişken olan örgütsel sapma davranışlarında farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Tablo 4.16.'da katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel sapma davranışları alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri verilmiştir.

Tablo 4.16. Cinsiyete Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Cinsiyet	n	%	Örgüte Yönelik Sapma		Bireylerarası Sapma	
			\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
Erkek	105	45,5	2,21	0,65	2,36	0,75
Kadın	126	54,5	2,09	0,56	2,16	0,65

İki grup (erkek-kadın) arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını test etmek için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 4.17.'de verilen t testi sonuçlarına göre çalışanların cinsiyet durumları ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarından bireylerarası sapma davranışlarında 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır ($t=2,227$; $p<0,05$). Bu sonuç üzerinden erkek çalışanların 2,36 (ss=0,75) ortalama ile kadın çalışanlardan daha yüksek düzeyde bireylerarası sapma davranışlarında buldukları görülmektedir.

Tablo 4.17. Cinsiyet Grupları ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin t-testi Sonuç Tablosu

	Örgüte Yönelik Sapma		Bireylerarası Sapma	
	t değeri	p	t değeri	p
Cinsiyet	1,477	0,141	2,227	0,027

4.5.5.2. Örgütsel Sapma Davranışları ve Yaş Durumu

Kişisel bilgi sorularında yer alan bir başka ifade de çalışanların yaş durumlarıyla alakalıdır. Katılımcıların yaş durumları ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma değerleri (ss) değerleri tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Yaş Grupları	n	%	Örgüte Yönelik Sapma		Bireylerarası Sapma	
			\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
18-27	101	43,7	2,14	0,68	2,23	0,68
27-38	99	42,9	2,15	0,50	2,27	0,73
37-48	27	11,7	2,19	0,66	2,31	0,73
49 ve üzeri	4	1,7	1,79	0,52	1,85	0,49

Çalışanların yaş grupları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yöntemine başvurulmuştur. Tablo 4.19.'da ise çalışanların yaş grupları ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde yaş grupları ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 4.19. Yaş Grupları ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Örgüte Yönelik Sapma		Bireylerarası Sapma	
	F değeri	p	F değeri	p
Yaş Grupları	0,517	0,671	0,549	0,649

4.5.5.3. Örgütsel Sapma Davranışları ve Medeni Durum

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen bir diğer kişisel bilgi sorusu da medeni durumdur. Verilen cevaplar doğrultusunda çalışanların medeni durumlarıyla ilgili örgüte sapma davranışı alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma değerleri (ss) tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Medeni Duruma Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Medeni Durum	n	%	Örgüte Yönelik Sapma		Bireylerarası Sapma	
			\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
Evli	129	55,8	2,15	0,61	2,23	0,75
Bekâr	102	44,2	2,13	059	2,27	0,64

İki grup (evli-bekâr) arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için t-testi (independent samples t test) yöntemine başvurulmuştur. Tablo 4.21.'de çalışanların medeni durumları ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuçları görülmektedir. Medeni durum açısından hem örgüte yönelik sapma alt boyutunda hem de bireylerarası sapma alt boyutunda istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buradan hareketle, çalışanların medeni durumları ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapma değerleri farklılık gösterse de, bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.21. Medeni Durum ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin t-testi Sonuç Tablosu

	Örgüte Yönelik Sapma		Bireylerarası Sapma	
	t değeri	p	t değeri	p
Medeni Durum	0,313	0,755	-0,403	0,688

4.5.5.4. Örgütsel Sapma Davranışları ve Eğitim Durumu

Katılımcıların almış oldukları eğitim düzeyleri ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri tablo 4.22.'de verilmiştir.

Tablo 4.22. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Eğitim Grupları	Örgüte Yönelik Sapma				Bireylerarası Sapma	
	n	%	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
İlköğretim	102	44,2	2,14	0,57	2,20	0,66
Lise	119	51,5	2,15	0,61	2,33	0,71
Lisans	10	4,3	1,98	0,91	1,85	0,87

Çalışanların eğitim grupları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) uygulanmıştır. Tablo 4.23.'de çalışanların eğitim grupları ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde eğitim düzeyleri ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.23. Eğitim Durumları ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Örgüte Yönelik Sapma		Bireylerarası Sapma	
	F değeri	p	F değeri	p
Eğitim Grupları	0,382	0,683	2,532	0,082

4.5.5.5. Örgütsel Sapma Davranışları ve Çalışma Süresi

Son olarak, katılımcıların buldukları işletmede ki çalışma süreleri ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri Tablo 4.24.'de verilmiştir.

Tablo 4.24. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Çalışma Süresi	n	%	Örgüte Yönelik Sapma		Bireylerarası Sapma	
			\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
1 yıldan az	101	43,7	2,19	0,66	2,17	0,64
1-5 yıl	99	42,9	2,12	0,56	2,29	0,75
6-10 yıl	19	8,3	2,14	0,63	2,43	0,85
11 yıl ve üzeri	12	5,2	1,96	0,47	2,33	0,49

Araştırmaya katılan çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yöntemi uygulanmıştır. Tablo 4.25.'de çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel sapma davranışları alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Bu tabloya göre katılımcıların istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde çalışma süreleri ile örgütsel sapma davranışları alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

Tablo 4.25. Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sapma Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Örgüte Yönelik Sapma		Bireylerarası Sapma	
	F değeri	p	F değeri	p
Çalışma Süresi	0,584	0,626	1,024	0,383

4.5.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın konusu çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır. Hipotezlerde bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkinin var olup olmadığını incelemek için korelasyon (brivate corelation) analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini, şiddetini ve gücünü) ve yönünü belirlemek amacı ile yapılmaktadır. Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlerle alakalı verilerin normal dağılım göstermesi durumunda, değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı (r) ile belirlenmektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 219). Örgütsel adalet ve onun alt boyutları ile örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon (brivate corelation) analiz sonuçları Tablo 4.26.'da sunulmuştur.

Tablo 4.26. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarıyla Örgütsel Sapma Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1 Örgütsel Adalet	-						
2 Dağıtım Adaleti	,795**	-					
3 İşlem Adaleti	,843**	,575**	-				
4 Etkileşim Adaleti	,897**	,573**	,599**	-			
5 Örgütsel Sapma Davranışı	-,131*	-,206**	-,048	-,106	-		
6 Örgüte Yönelik Sapma	-,128	-,206**	-,035	-,108	,930**	-	
7 Bireylerarası Sapma	-,103	-,152*	-,056	-,074	,841**	,584**	-

*p<0,05, **p<0,01; n=231.

Tablo 4.26.'daki değişkenler arası ilişki düzeylerini gösteren Pearson korelasyon katsayılarını incelediğimizde; bazı değişkenlerin birbirleriyle $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde orta derecede ilişkili, bazılarının $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde güçlü derecede ilişkili, bazılarının ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olmadıkları görülmektedir. Ayrıca değişkenler arası ilişkilerin yönü bazılarında pozitif yönlü iken, bazılarında ise negatif (ters) yönlüdür.

Yine Tablo 4.26.'daki sonuçlar üzerinden, örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışını arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde orta derecede ve negatif yönde bir ilişki çıktığı görülmektedir. Öte yandan örgütsel adalet alt boyutlarıyla örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkilere baktığımızda, sadece dağıtım adaleti ve örgütsel sapma davranışı arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde güçlü derecede ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer alt boyutlarla (işlem adaleti ve etkileşim adaleti) örgütsel sapma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Değişkenler arası ilişkilerin derecesini ve yönünü belirledikten sonra, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizi bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır. Basit doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı bir de bağımsız değişken söz konusu iken, çoklu doğrusal regresyon analizinde ise bir bağımlı değişken ve iki ya da daha fazla bağımsız değişken vardır. Aşağıda basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinin matematiksel modelleri verilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005: 225).

Basit Doğrusal Regresyon Modeli: $Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3 + \dots$

Y: Bağımlı değişken

X, X₁, X₂, ... : Bağımsız değişkenler

a, b, c, d, ... : Katsayılar

Tablo 4.27.'de örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.27. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sapma Davranışları						
Bağımsız Değişken	R ²	F değeri	Sabit Katsayı	Standart Beta (β)	t değeri	p değeri
Örgütsel Adalet	0,017	4,022	2,484	-0,100*	-2,006	0,046
Dağıtım Adaleti	0,042	10,123	2,605	-0,134**	-3,182	0,002
İşlem Adaleti	0,002	0,535	2,269	-0,030	-0,731	0,465
Etkileşim Adaleti	0,011	2,588	2,401	-0,071	-1,609	0,109

*p<0,05, **p<0,01; n=231.

Tablo 4.27. detaylı olarak incelendiğinde, bağımlı değişken örgütsel sapma davranışları, bağımsız değişkende örgütsel adalet ve alt boyutları olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel adalet, bağımlı değişken durumundaki örgütsel sapma davranışlarındaki varyansın %1,7' lik kısmını açıkladığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların örgütsel sapma davranışları algıları %1,7 oranında bu bağımsız değişkene bağlı olarak şekillenmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkene ait varyans, istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası standart Beta (β) katsayısına ($\beta = -0,100$) bakarak örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışlarını negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet algılamaları arttıkça örgütsel sapma davranışları azalmaktadır ya da örgütsel adalet algılamaları azaldıkça, örgütsel sapma davranışları artmaktadır.

Bağımsız değişken olarak örgütsel adalet alt boyutlarından sadece dağıtım adaletinin bağımlı değişken olan örgütsel sapma davranışlarını negatif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = -0,134$; p<0,01). Öte yandan, dağıtım adaleti alt boyutunun örgütsel sapma davranışlarındaki varyansın %4,2'lik kısmını açıkladığı görülmektedir. İşlem adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarının ise örgütsel sapma davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.28.'de ise örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları alt boyutlarından olan örgüte yönelik sapma davranışı üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.28. Örgütsel Adaletin Örgüte Yönelik Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgüte Yönelik Sapma						
Bağımsız Değişken	R ²	F değeri	Sabit Katsayı	Standart Beta (β)	t değeri	p değeri
Örgütsel Adalet	0,016	3,789	2,451	-0,102	-1,947	0,053
Dağıtım Adaleti	0,042	10,112	3,326	-0,142**	-3,180	0,002
İşlem Adaleti	0,001	0,275	2,209	-0,022	-0,524	0,601
Etkileşim Adaleti	0,012	2,718	2,379	-0,077	-1,649	0,101

*p<0,05, **p<0,01; n=231.

Tablo 4.28. detaylı olarak ele alındığında, bağımlı değişken olarak örgütsel sapma davranışlarının alt boyutlarından olan örgüte yönelik sapma davranışları, bağımsız değişkenler ise örgütsel adalet ve alt boyutları olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişken olan örgüte yönelik sapma bağımlı değişkenlerden olan dağıtım adaleti alt boyutundaki varyansın %4,2'lik kısmını açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanların örgüte yönelik sapma davranışları %1,7 oranında dağıtım adaleti alt boyutu ile şekillenmektedir. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişken arası standart Beta (β) katsayısına (β= -0,142) dağıtım adaleti alt boyutunun örgüte yönelik sapma davranışlarını negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Yine Tablo 4.28.'de bağımsız değişkenler olan örgütsel adaletin ve onun alt boyutlarından hem işlem adaletinin hem de etkileşim adaletinin bağımlı değişken olan örgüte yönelik sapma davranışları alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkileri olmadığı görülmektedir.

Son olarak, Tablo 4.29.'da örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları alt boyutlarından olan bireylerarası sapma davranışı üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.29. Örgütsel Adaletin Bireylerarası Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Bireylerarası Sapma						
Bağımsız Değişken	R ²	F değeri	Sabit Katsayı	Standart Beta (β)	t değeri	p değeri
Örgütsel Adalet	0,011	2,437	2,540	-0,095	-1,561	0,120
Dağıtım Adaleti	0,023	5,419	2,634	-0,122*	-2,328	0,021
İşlem Adaleti	0,003	0,715	2,373	-0,042	-0,846	0,399
Etkileşim Adaleti	0,006	1,269	2,440	-0,061	-1,126	0,261

*p<0,05, **p<0,01; n=231.

Tablo 4.29.'da görüldüğü gibi, bağımlı değişken olarak örgütsel sapma davranışlarının alt boyutlarından olan bireylerarası sapma davranışları, bağımsız değişkenler ise örgütsel adalet ve alt boyutları olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişken olan bireylerarası sapma, bağımlı değişkenlerden olan dağıtım adaleti alt boyutundaki varyansın %2,3'lük kısmını açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanların bireylerarası sapma davranışları %2,3 oranında dağıtım adaleti alt boyutu ile şekillenmektedir. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişken arası standart Beta (β) katsayısına (β= -0,122) dağıtım adaleti alt boyutunun bireylerarası sapma davranışlarını negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Yine Tablo 4.29.'da bağımsız değişkenler olan örgütsel adaletin ve onun alt boyutlarından hem işlem adaletinin hem de etkileşim adaletinin bağımlı değişken olan bireylerarası sapma davranışları alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkileri olmadığı görülmektedir. Bu bulgularla araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerden;

H1 (*Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) hipotezi **kabul** edilmiştir. Alt hipotezlerden H1a (*Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) alt hipotezi **kabul** edilirken, H1b (*Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) ve H1c (*Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) alt hipotezleri **reddedilmiştir**.

H2 (*Örgütsel adalet algulamalarının örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) hipotezi **red** edilirken, alt hipotezlerden H2a (*Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) alt hipotezi **kabul** edilmiştir. H2b (*Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) ve H2c (*Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) alt hipotezleri ise **reddedilmiştir**.

Son olarak, H3 (*Örgütsel adalet algulamalarının bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) hipotezi **red** edilirken, alt hipotezlerden H3a (*Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) alt hipotezi **kabul** edilmiştir. H3b (*Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) ve H3c (*Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) alt hipotezleri ise **reddedilmiştir**.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerden 3 tanesi alt hipotez olmak üzere toplam 4 hipotez kabul edilmiş, diğer hipotezler ise reddedilmiştir. Tablo 4.30.'da araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin kabul/red durumları özet olarak sunulmuştur.

Tablo 4.30. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezlerin Kabul/Red Durumları

No	Hipotez İçeriği	Kabul	Red
H1	Örgütsel adalet algulamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H1 _a	Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H1 _b	Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H1 _c	Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H2	Örgütsel adalet algulamalarının örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X

No	Hipotez İçeriği	Kabul	Red
H2a	Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H2b	Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H2c	Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun örgüte yönelik sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H3	Örgütsel adalet algılamalarının bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H3a	Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H3b	Örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H3c	Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun bireylerarası sapma davranışları boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyin amaçları ile örgüt amaçları arasında bir dengenin oluşmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde ve çalışan verimliliğinin etkin olarak sağlanmasında en önemli faktörlerden biri çalışanların örgütsel adalet düzeyleridir (Örücü ve Özafşaroğlu, 2013: 336). Örgütsel adalet ise en geniş tanımıyla çalışanların işyerindeki adalete -hakkaniyete- ilişkin algılarını ifade etmektedir (Johnson ve diğerleri, 2006: 178).

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar genellikle örgütsel adaletin üç farklı boyutunu ele almaktadır. Bu boyutlar, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak göze çarpmaktadır (Yıldız, 2013: 291). Bu alt boyutlar ise kısaca, terfi fırsatları ya da kazanılan ödüllerin dağılımı (dağıtım adaleti), bu dağıtımların ne şekilde yürütüldüğü (işlem adaleti) ve bu süreç boyunca meydana gelen ilişkilere dair bireylerde gözlenen algılamalar (etkileşim adaleti) olarak ifade edilmektedir (Gelens ve diğerleri, 2013: 343).

Araştırmanın bir diğer değişkeni ise örgütsel sapma davranışıdır. Toplumlara, kültürlere, örgütlere göre farklı anlam taşıyan sapma kavramı oldukça geniş kapsamlı ve karmaşık bir yapıya sahiptir ve pek çok sosyal bilimci tarafından sapma, sapkın, sapmış gibi farklı kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır (Demir, 2010: 196). Genel bir tanımla örgütsel sapma davranışı, bir örgütün üyesi ya da üyeleri tarafından örgütün kural ve normlarını tehdit eden ve kasıtlı olarak yapılan davranışlardır (Nasir ve Bashir, 2012: 240).

Robinson ve Bennett (1995)'e göre örgütsel sapma davranışları; üretim sapması, mülkiyet/ekipman sapması, politik sapma ve kişisel çatışma olarak dört kategoriden meydana gelmektedir. Önem derecesinin düşük ya da yüksek olmasına göre dört kategoriden oluşan örgütsel sapma davranışları temelde iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların aynı örgütteki iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı gerçekleştirdikleri adam kayırma, dedikodu yapma, cinsel istismar ve sözlü istismar gibi bireylerarası sapma davranışıdır. İkincisi ise, işten erken

ayrılma, hırsızlık yapma, fazla mola verme ve örgüte ait ekipmanlara zarar verme gibi örgüte yönelik sapma davranışlarıdır (Sulaiman ve Bhatti, 2013: 238).

Bu çalışmanın amacı, Tokat ili organize sanayi bölgesinde tekstil üzerine faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışan personellerin örgütsel adalet algılama ve örgütsel sapma davranışları düzeylerini belirlemek ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen veriler sayesinde, çalışanların örgütsel sapma davranışlarını önleyici tedbirlerin sunulması düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Fatma Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" ile Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilen "Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan örgütsel adaletle ilgili ifadelerine vermiş oldukları cevaplar, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletinden aldıkları puan ortalamalarını göstermektedir. Söz konusu alt boyutlardan sırasıyla en yüksek puanı dağıtım adaleti alt boyutundan, orta düzeyde puanı etkileşim adaleti alt boyutundan ve en az puanı da işlem adaleti alt boyutundan aldıkları görülmektedir. Alınan bu puanlar örneklemin çalışmakta olduğu işletmeler üzerinden adalet konusunda uyguladığı politikaları ifade etmesi açısından önem arz etmektedir. Bu durum dağıtım adaleti alt boyutunun örneklemin, yöneticilerin alınan ücret, ödül, zam veya terfi gibi kazanımların eşit şekilde dağıtımında adil davranıldığı algısına sahip olduklarını göstermektedir. Fakat işlem adaleti alt boyutuna bakıldığında, bu kazanımların dağıtımında uygulanan süreçlerin adil algılanmadığı ve çalışanlara bu süreçlerde yeteri kadar söz hakkı verilmediği görülmektedir. Son olarak örgütsel adaletin insani yönünü irdeleyen etkileşim adaleti alt boyutunun ise, örneklemin yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerindeki beklentilerinin (saygılı olma, dürüstlük, kurallara uygunluk ve doğruluk gibi) orta düzeyde adil gerçekleştiğini göstermektedir.

Öte yandan katılımcıların örgütsel sapma davranışı ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevaplar, örgütsel sapma davranışı alt boyutları olan örgüte yönelik sapma davranışları alt boyutu ve bireylerarası sapma davranışı alt boyutundan alınan puan ortalamalarını göstermektedir. Bireylerarası sapma davranışı alt boyutunun örgüte yönelik sapma davranışı alt boyutundan daha fazla puan almış olması, örneklemin yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinde sapma davranışları gerçekleştirdiğini göstermektedir. Yine elde edilen sonuçlar üzerinden, örneklemin çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilgili dedikodu yapma, adam kayırma, sözlü istismar ve cinsel istismar gibi bireylerarası sapma davranışlarında bulunduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına bakıldığında, örneklemin cinsiyet durumunun örgütsel adalet üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Literatürde, araştırmanın bu bulgusunu destekleyen sonuçların olduğu görülmektedir (Berneth ve diğerleri, 2007; Forret ve Love, 2007; Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Örgütsel adalet algılamalarının cinsiyet üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması, örneklemin çalışmış oldukları işletmelerde kadın ve erkek grupları olarak eşit şekilde etkilendiğinin bir göstergesi olabilir. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sapma davranışlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu durum kadın ve erkek kişilik yapılarının zor çalışma koşulları ve özel hayatlarındaki rolleri ile açıklanmaktadır. Kadınların erkeklere oranlara daha az örgütsel sapma davranışlarında bulunmaları, herhangi bir olumsuz olaya daha hassas ve duyarlı yaklaşımlarından kaynakladığı söylenebilir.

Örneklemin yaş durumlarına göre hem örgütsel adalet alt boyutlarında hem de örgütsel sapma davranışları alt boyutlarında bazı farklılıklar görülse de istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışının bir arada kullanıldığı sınırlı çalışmalar üzerinden araştırmanın bu bulgusunu destekleyen sonuçlar görülmektedir (Burruoghs, 2001; Syaebani ve Sobri, 2011, İyigün, 2011).

Araştırmadan elde edilen bulgular, katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel adalet alt boyutlarından sadece etkileşim adaleti ile anlamlı bir farklılık

olduğunu göstermektedir. Evli olan çalışanlar bekâr olan çalışanlara oranla etkileşim adaleti alt boyutundan daha yüksek puan almışlardır. Bu durum, evli olan çalışanların işletmelerin uyguladığı etkileşim adaleti politikalarına ve bireylerarası gerçekleşmesi beklenen adalet uygulamalarına karşı gerek aile hayatının gerekse kendilerine olan güvenin fazla olması nedeniyle daha duyarlı olduklarını göstermektedir. Literatürde ise örgütsel adalet algılamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini destekleyen araştırmalar olduğu görülmektedir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015). Örgütsel sapma davranışlarının ise çalışanların medeni durumları üzerinde herhangi bir anlamlı etki göstermediği ortaya çıkmıştır.

Kişisel bilgi sorularında yer alan çalışanların eğitim durumları ve buldukları işletmelerdeki çalışma sürelerine ilişkin değişkenler üzerinde yapılan fark analizleri neticesinde, hem örgütsel adalet alt boyutlarında hem de örgütsel sapma davranışları alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür.

Örgütsel adalet ve alt boyutlarıyla ve örgütsel sapma davranışları ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizine başvurulmuştur. Elde edilen sonuç ışığında, örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışları arasında negatif yönlü ve güçlü derecede bir ilişki ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaletinin hem örgütsel sapma davranışları hem de örgütsel sapma davranışlarının iki alt boyutuyla negatif yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür. Literatürde elde edilen bu sonucu destekleyici araştırmalar olduğu görülmektedir (Aquino ve diğerleri, 1999; Mccardle, 2007; Nasurdin ve diğerleri, 2014; Demir, 2011; Yeşiltaş ve diğerleri, 2012).

Öte yandan işlem adaleti alt boyutu ve etkileşim adaleti alt boyutuyla örgütsel sapma davranışları ve alt boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler ortaya çıkmış ancak bu sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. İşlem adaleti alt boyutu ve etkileşim adaleti alt boyutuyla örgütsel sapma davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkili sonuçlar olduğuna dair literatürde bazı araştırmalar mevcuttur (Aquino ve diğerleri, 1999; Mccardle, 2007; Holtz, 2010; Nasurdin ve diğerleri, 2014; Yeşiltaş ve diğerleri, 2012). Bu araştırmalardaki sonuçlarla bizim araştırmamızdaki sonuçların çelişmesinin örneklemin özelliğinden kaynakladığı söylenebilir. Daha

genellenebilir, istikrarlı ve tutarlı sonuçlar elde etmek için farklı örneklemeler üzerinde yeni araştırmalar uygulanabilir.

Yapılan korelasyon analizlerinden sonra, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar, korelasyon analizinden elde edilen sonuçlara paralellik göstermektedir. Örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışını orta derecede ve negatif yönde etkilediği, dağıtım adaleti alt boyutunun da örgütsel sapma davranışını güçlü derecede ve negatif yönde etkilediği görölmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algılamalarının ve alt boyutlardan işlem adaletinin ve etkileşim adaletinin örgütsel sapma davranışları alt boyutlarından örgüte yönelik sapma davranışları üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken, sadece dağıtım adaleti alt boyutunun örgüte yönelik sapma davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine elde ettiğimiz bu sonuçları destekleyen çalışmalar literatürde mevcuttur (Aquino ve diğerleri, 1999; Mccardle, 2007; Rafiee ve diğerleri, 2015; Yeşiltaş ve diğerleri, 2012). Son olarak dağıtım adaleti alt boyutunun bireylerarası sapma davranışları üzerinde negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi görölrken, örgütsel adaletin ve alt boyutlarından işlem adaletinin ve etkileşim adaletinin bireylerarası sapma davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Literatürde elde edilen sonuçları destekleyici araştırmaların olduğu görölmektedir (Aquino ve diğerleri, 1999; Mccardle, 2007; Holtz, 2010; Nasurdin ve diğerleri, 2014; Rafiee ve diğerleri, 2015).

Araştırma sonuçlarına göre işverenlerin ve yöneticilerin çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarını artırma ve sapma davranışlarını azaltma yolunda yapmaları gerekenlerin başında, örgüt içerisinde çalışanlara yönelik gerçekeştirilen tüm politikalarda adil olmaları gelmektedir. Ücret, ödöl, terfi, zam gibi kazanımların dağıtımında, bu dağıtım esnasında uygulanan süreçlerde ve çalışanların adalet konusunda fikirlerinin alınıp yapmış oldukları işlerde takdir edilmelerinde adil davranılmalıdır.

Öte yandan, örgütte ast-üst ilişkileri ile birlikte, çalışanların iş arkadaşlarıyla buldukları ilişkilerde insani yaklaşımlar benimsemeli ve etik kurallara uyulmalıdır.

Bu önerilerle çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artırılması ve örgütsel sapma davranışlarının en aza indirilmesi sağlanabilir.

Son olarak, bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda farklı örneklemeler üzerinden örgütsel sapma davranışlarının araştırma konusu yapılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Özellikle örgütsel sapma davranışlarıyla ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışmalar olması, bu fikri desteklemesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca farklı ve yeni ölçeklerin kullanılması ve bunların Türkçe'ye uyarlanması literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- AKBAŞ, T.T. (2011). Algılanan Kişi - Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9(1): 57-81.
- AKDUMAN, G.Z. ve YÜKSEKBİLGİLİ, Z.(2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1): 1-13.
- AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti..
- AKGÜNDÜZ, Y. ve GÜZEL, T. (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(3): 1-17.
- ALAT, M.H. (2015). Denetim Odağının Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.254-263). Düzenleyen Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. Tokat. 6-7 Kasım 2015.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- AL-ZU'BI, A.H. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*. 5(12): 102-109.
- AQUINO, K., LEWIS, U.M. ve BRADFIELD, M. (1999). Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Test. *Journal of Organizational Behaviour*. 20(7): 1073-1091.
- _____, K., GALPERIN, L.B. ve BENNETT, J.R. (2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship between Interactional Justice and Workplace Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*. 34(5): 1001-1029.
- ARBAK, Y., ŞANLI, Y.A. ve ÇAKAR, U. (2004). İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 4(1): 5-24.

- ARIKAN, Ç. (1986). Psiko-sosyal Yönleriyle Sapma. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksek Okulu Dergisi*. 1(2-3): 123-140.
- ARSLANTAŞ, C. ve PEKDEMİR, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1): 261-286.
- ARSLANTÜRK, G. ve ŞAHAN, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*. 14(1): 135-159.
- ARYEE, S., BUDHWAR, P.S. ve CHEN, Z.X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*. 23(3): 267-285.
- APPELBAUM, H.S., LACONI, G.D. ve MATOUSEK, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions. *The International Journal of Business in Society*. 7(5): 586-598.
- AVCI, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____, N., KÜÇÜKUSTA, D. ve TÜTÜNCÜ, Ö. (2007). İşyeri Sapma Davranışı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (ss.472-480). Çeşme, İzmir. 21-23 Kasım.
- AYAN, M., AŞKIN, S.ve ARSLAN, S. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma (Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği). *2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.393-415). Düzenleyen: Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- AYAZLAR, G. ve GÜZEL, B. (2013). Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 10(3): 6-23.
- BAĞCI, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9(19): 163-184.

- BARLING, J. ve PHILLIPS, M. (1993). Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*. 127(6): 649-656.
- BAYIN, G. ve YEŞİLAYDIN, T.G. (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(3): 81-107.
- BEKTAŞ, B.R. ve BAKACAK, G.A. (2009). Modernitenin Sosyal Kontrol Söyleminin Değişen Görünümleri. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 26(1): 33-48.
- BENNETT, J.R. ve ROBINSON, L.S. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. İçinde: J.S. Greenberg (Editör). *Organizational Behavior: The State Of The Science*. USA: Lawrence Erlbaum Associate. (ss. 247-282).
- BERNERTH, B.J., ARMENAKIS, A.A., FEILD S.H. ve WALKER, J.H. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal Of Applied Behavioral Science*. 43(3): 303-326.
- BEUGRE, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.
- _____, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 13(7): 1091-1104.
- BLAKELY, L.G., ANDREWS, C.M. ve MOORMAN, H.R. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psycholog*. 20(2): 2559-273.
- BOZKURT, Ç.Ö. (2014). Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Öğrencilerin Girişimci Olma Niyetlerinin İncelenmesi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(1): 27-47.
- BURROUGHS, M.S. (2001). The Role of Dispositional Aggressiveness and Organizational Injustice on Deviant Workplace Behavior. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The University of Tennessee: The Sciences and Engineering.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

- CHAN, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(1): 68-88.
- CHIRASHA, V. ve MAHAPA, M. (2012). An Analysis of the Causes and Impact of Deviant Behaviour in the Workplace. The Case of Secretaries in State Universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*. 3(5): 415-421.
- ÇİHANGİROĞLU, N. ve YILMAZ, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgüt İçin Önemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13(19): 195-213.
- COHEN-CRASH, Y. ve SPECTOR, P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2): 278-301.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J. ve PORTER, C. ve NG, K. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 86(3): 425-445.
- CROPANZANO, R., ve AMBROSE, M.L. (2001). Procedural and Distributive Justice are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective And A Research Agenda. İçinde: *Advances in Organizational Justice*. (pp. 119-151) Editörler: J. Greenberg & R. Cropanzano. Stanford, CA: Stanford University Press.
- _____, R., CYNTHIA, A.P. ve CHEN, Y.P. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management*. 27(3): 324-351.
- _____, R., BOWEN, D.E. ve GILLILAND, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Executive*. 21(4): 24-48.
- ÇAKIR, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu-İş Sendikası
- ÇELİK, T.O. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- ÇETİNKAYA, M. ve ÇİMENCİ, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 12(23): 237-278.
- ÇOLAK, M. ve ERDOST, H.E. (2004). Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions For Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(2): 51-84.
- DECONINCK, J.B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*. 63(12): 1349-1355.
- DEMİR, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____, M. (2010). Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(26): 196-207.
- _____, M. ve TÜTÜNCÜ, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 21(1): 64-74.
- _____, M. (2011). Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior. *Anatolia-An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. 22(2): 204-221.
- DEMİRKAYA, H. ve KANDEMİR, Ş.A. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(2): 263-279.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2014). Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15(1): 269-291.
- DUNLOP, D.P. ve LEE, K. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior*. 25(1): 67-80.

- EBERLIN, J.R. ve TATUM, C.B. (2008). Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, and Leadership. *Management Decision*. 46(2): 310-329.
- EROĞLU, G.Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FOLEY, S., KIDDER, D.L. ve POWELL, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal Of Management*. 28 (4): 471-496.
- FORRET, M. ve LOVE, S.M. (2007). Employee Justice Perceptions and Coworker Relationships. *Leadership & Organization Development Journal*. 29(3): 248-260.
- GALPERIN, L.B. ve BURKE, J.R. (2006). Uncovering the Relationship between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study. *International Journal of Human Resource Management*. 17(2): 331-347.
- GELENS, J., DRIES, N., HOFMANS, J. ve PEPEMANS R. (2013). The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management: A Research Agenda. *The Human Resource Management Review*. 23(4): 341-353.
- GIACALONE, R.A. ve GREENBERG, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. London: SAGE Publish.
- GREENBERG, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*. 12(1): 9-22.
- _____, J. ve BIES, R.J. (1992). Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries in to Business Ethics. *The Journal of Business Ethics*. 11(5-6): 433-444.
- _____, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- _____, J. (2009). Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It. *Industrial and Organizational Psychology*. 2(1): 181-195.

- GRIFFIN, W.R. ve LOPEZ, P.Y. (2005). “Bad Behavior” in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*. 31(6): 988-1005.
- GRUYS, L.M. ve SACKETT, R.P. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Selection and Assessment*. 11(1): 30-42.
- GÖKSU, T. ve KARAKAYA, M. (2009). Polisin Sapma Davranışlarının Etiketleme Kuramı Açısından Değerlendirilmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*. 11(4): 27-43.
- GÜZEL, B. ve AYAZLAR, G. (2012). Relationship among Organizational Deviance Behavior, Perception of Organizational Support and Job Quit Intention: Research on Hotel Establishments. *Journal of Travel and Tourism Research*. 12(2): 14-35.
- HECKERT, A.D. ve ÜNLÜ O. (2013). Pozitif Sapma Davranışı: Yeni Bir Tanım Arayışı. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.149-151). Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. 15-16 Kasım 2013.
- HOLINGER, R.C. ve CLARK, J.P. (1982). Deterrence in The Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social forces*. 6(2): 398-418.
- HOLTZ, C.B. ve HAROLD, M.C. (2010). Interpersonal Justice and Deviance: The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation. *Journal of Management*. 20(10): 1-52.
- HUSSAIN, I., SIA, K.S. ve MISHRA, K.P. (2014). Workplace Deviance and the Menace of Some Antecedents: A Review of Extant Literature. *Indian Journal of Health and Wellbeing*. 5(7): 13-20.
- IRAK, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi*. 7(13): 25-43.
- İÇERLİ, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. (5-1): 67-92.
- İPLİK, N.F. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(25): 107-118.

- İŞCAN, F.Ö. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 60(1): 149-171.
- _____, F.Ö. ve SAYIN, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(4): 195-216.
- İŞTAHLI, S.B. (2015). Kişi-Örgüt Uyumunun Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 632-638). Düzenleyen: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Tokat. 6-7 Kasım 2015.
- İYİGÜN, N.Ö. (2011). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____, N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(21): 49-64.
- _____, N.Ö. ve ÇETİN, Ç. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(37): 15-29.
- JOHNSON, E.R., SELENTA, C. ve LORD, R.G. (2006). When Organizational Justice and The Self-Concept Meet: Consequences for The Organization and Its Members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 99(2): 175–201.
- JOHNSON, M. (2011). Workplace Deviance and the Business Case for Employee Engagement. *The Journal for Quality and Participation*. 34(2): 11-16.
- JUDGE, A.T., SCOTT, A.B. ve ILIES, R. (2006). Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model. *Journal of Applied Psychology*. 91(1): 126-138.
- KARACAOĞLU, K. ve YÖRÜK, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14(3): 43-64.
- KESER, A., YILMAZ, G. ve YÜRÜR, S. (2012). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. İzmit: UmuttepeYayınları

- KIDWELL, E. ve MARTİN, L. (2005). *Managing Organizational Deviance*. London: Sage Publications.
- KILIÇ, T., BOSTAN, S. ve GRABOWSKI, W. (2015). A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level of Justice Perceptions. *International Journal of Health Sciences*. 3(1): 157-175.
- KONOVSKY, M. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Tulane Universty / Journal of Management*. 3(26): 489-511.
- KÖSE, G.S. (2013). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Alguları: İzmir İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- _____, G.S. ve AKSU, A. (2013). Okullar İçin Örgütsel Sapma Ölçeği. *NWSA - Education Sciences*. 8(3): 375-389.
- LEVENTHAL, G.S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New approaches to The Study of Fairness in Social Relationship. National Science Foundation. 1(9): 1-52.
- LIAO, H., JOSHI, A. ve CHUANG, A. (2004). Sticking out Like A Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work. *Personnel Psychology/Blackwell Publishing, Inc.* (57): 969-1000.
- LOWE, R.R. ve VODANOVICH, J.S. (1995). A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*. 10(1): 99-114.
- LUCAS, M.G. ve FRIEDRICH, J. (2005). Individual Differences in Workplace Deviance and Integrity as Predictors of Academic Dishonesty. *Ethics & Behaviour*. 15(1): 15-35.
- MARCUS, B. ve SCHULER, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior At Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 89(4): 647-660.
- MCCARDLE, G.J. (2007). *Organizational Justice and Workplace Deviance: The Role of Organizational Structure, Powerlessness, and Information Salience*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Orlando: University of Central Florida.

- McFARLIN, B.D. ve SWEENEY D.P. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*. 35(3): 626-637.
- MISHRA, M. ve PANDEY, S. (2014). A Theoretical Model on the Determinants of Workplace Deviance among Employees in the Public Service Organizations of India. *International Journal of Business Behavior*. 2(3): 1321-1337.
- MOORMAN, H.R. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76(6): 845-855.
- MUAFI. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 2(2): 123-126.
- NASIR, M. ve BASHIR, A. (2012). Examining Workplace Deviance in Public Sector Organizations of Pakistan. *International Journal of Social Economics*. 39(4): 240-253.
- NASURDIN, M.A., AHMAD, H.N. ve RAZALLI A.A. (2014). Politics, Justice, Stress, and Deviant Behaviour in Organizations: An Empirical Analysis. *International Journal of Business and Society*. 15(2): 235-254.
- NEUMAN, J.H. ve BARON, R.A. (1997). Aggression in the Workplace. *Antisocial Behavior in Organizations* (ed. Robert A. Giacalone, Jerald Greenberg). London: SAGE Publish.
- NIEHOFF P. B. ve MOORMAN R. (1993). Justice as A Mediator of The relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour. *Academy of Management*. 7(35): 527-556.
- O'LEARY-KELLY, M., GRIFFIN, R.W. ve GLEW, D.J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *The Academy of Management Review*. 21(1): 225-253.
- ÖRÜCÜ, E. ve ÖZAFŞARLIOĞLU, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(23): 335-358.

- ÖTKEN, B.A. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33(2): 113-140.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(7/12): 77-96.
- _____, M. (2004). Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 59(3): 181-202.
- ÖZER, P.S. ve URTEKİN, G.E. (2007). Örgütsel Adalet Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 28(28): 107-125.
- ÖZLER, E.D. ve DİRİCAN M. (2014). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destekle Kırılabilir mi?. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 911-923). Düzenleyen: Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- ÖZYER, K. ve GÜLTEKİN, Z. (2014). Çalışanların Ücret Tatmin Düzeyleri Örgütten Sapma Davranışlarını Etkiler mi?: Bir Alan Araştırması. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 365-370). Düzenleyen: Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- PETERSON, K.D. (2002). Deviant Workplace Behaviour and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*. 17(1): 47-61.
- POLAT, S. ve CEEP, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 14(2): 307-331.
- POLATCI, S. ve ÖZÇALIK, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*. 1(1): 17-34.
- POYRAZ, K., KARA, H. ve ÇETİN, A.S. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(9): 71-91.

- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C.A. ve WILLIAMS, E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study. *Journal of Management*. 25(6): 897-933.
- RAFIEE, M., HOVEIDA, R. ve RAJAEIPOOR, S. (2015). The Relationship of the Deviant Workplace Behaviour with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resources Studies*. 5(1): 126-140.
- ROBINSON, S.L. ve BENNETT, R.J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*. 38(2): 555- 572.
- _____, S.L. ve GREENBERG, J. (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance. *Journal of Organizational Behaviour*. 5(1): 1-30.
- _____, S.L. ve BENNETT, R.J. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. 85(3): 349-360.
- ROY, J.L., BASTOUNIS, M. ve POUSSARD-MİNİBAŞ, J. (2012). Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions. *Social Behavior and Personality*. 40(8): 1341-1356.
- SACKETT, R.P. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. 10(1-2): 5-11.
- SEÇER, H.Ş. ve SEÇER, B. (2007). Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyecileri ve Önlenmesi. *TİSK Akademi*. 2(4): 146-175.
- SEKER, E.S. (2014). Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory). *YBS Ansiklopedisi*. 1(2): 17-19.
- SELVİTOPU, A. Ve ŞAHİN, H. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. 14(2): 171-189.
- SEN, J. ve PAL, D. (2013). Changes in relative deprivation and social well-being. *International Journal of Social Economics*. 40(6): 528-536.

- SEZİCİ, E. (2014). Çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 41(1): 235-246.
- SPECTOR, E.P., FOX, S. ve DOMAGALSKI, T. (2005). Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior. *Handbook of Workplace Violence*. 29-46.
- SOUSA, F.H. ve VALA, Y. (2002). Relational Justice in Organizations: The Group-Value Model and Support for Change. *Social Justice Research*. 15(2): 99-121.
- SULAIMAN, M. ve BHATTI, K.O. (2013). Workplace Deviance and Spirituality in Muslim Organizations. *Asian Social Science*. 9(10): 237-246.
- SUNAL, O. (2011). Sosyal Politika: Sosyal Adalet Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi / SBF Dergisi*. 66(3): 283-305.
- SUNDAY, J.A. (2013). Work Place Deviant Behaviour: A Case Study of Intels Nigeria Limited. *Research on Humanities and Social Sciences*. 3(22): 49-56.
- SYAEBANI, I.M. ve SOBRI, R. R. (2011). Relationship between Organizational Justice Perception and Engagement in Deviant Workplace Behavior. *The South East Asian Journal of Management*. 5(1): 37-49.
- TAŞTAN, B.S. (2013). Bir Negatif İş Davranışı Olarak Üretkenliğe Aykırı Davranışların İşyerinde Örgütsel Adaletsizlik ve Agresif Davranış Algıları ile İlişkisinde Psikolojik Güçlendirme, Benlik Değeri ve Sosyal Bütünleşmenin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi: Otizm Tanısı Almış Çocuk Sahibi Çalışanlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5(2): 466-481.
- TAVŞANCIL, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- THIBUAT, J. ve WALKER, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*. 66(3): 541-566.
- TİTREK, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6(2): 551-573.
- TURUNÇ, Ö. ve ÇELİK, M. (2012). İş Tatmini-Kişİ-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişİ Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14(2): 57-78.

- TZINER, A., FEIN C.E., SHARONI, G., BAR-HEN, P. ve NORD, T. (2010). Constructive Deviance, Leader-Member Exchange, and Confidence in Appraisal: How Do They Interrelate, if at All?. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*. 26(2): 95-100.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- VARDI, Y. ve WIENER, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*. 7(2): 151- 167.
- _____, Y. ve WEITZ, E. (2002). Organizational Misbehavior: Hypotheses, Research and İmplications. (ss. 51-84). *Re-Imaging Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy*: Emerald Group Publishing Limited.
- WILLIAMS, S., PITRE, R. ve ZAINUBA, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*. 142(1): 33–44.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*. 11(16): 83-99.
- YEŞİLTAŞ, M., ÇEKEN, H. ve SORMAZ, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28(1): 18-39.
- YILDIRIM, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62(1):253-278.
- YILDIZ, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(13): 289-316.
- YÜRÜR, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2): 295-3.

EKLER

EK - 1: Araştırma kapsamında kullanılan anket formu.

Sayın Katılımcı

Bu anket formu, bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankette size uygun kutucuğu **X** şeklinde işaretlemeniz yeterli olacaktır. Ankette siz değerli katılımcılardan **hiçbir şekilde kimlik belirtici bilgi** istenmeyecektir. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya gösterdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

OSMAN YALAP
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı
osman.yalap8813@gop.edu.tr

1.BÖLÜM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1- Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
2- Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3- İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
4- Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5- Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olmadığının kanısındayım.	1	2	3	4	5
6- Bu kurumda üst yönetim, işle ilgili kararları tarafsız bir şekilde almaktadır.	1	2	3	4	5
7- Bu kurumda işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	1	2	3	4	5
8- Bu kurumda işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
9- Bu kurumda çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	1	2	3	4	5
10- Bu kurumda alınan her karar, ilgili tüm personele ayırım gözetmeksizin uygulanmaz.	1	2	3	4	5
11- Bu kurumda işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	1	2	3	4	5
12- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı kibar ve ilgili davranır.	1	2	3	4	5
13- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı ve itibar gösterir.	1	2	3	4	5
14- İşimle ilgili kararlarda, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15- İşimle ilgili kararlarda, yöneticim bana açık sözlü davranmaz .	1	2	3	4	5
16- İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, çalışan olmamdan doğan haklara saygı gösterir.	1	2	3	4	5
17- Yöneticim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18- Yöneticim işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeleri sunar.	1	2	3	4	5
19- İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana mantıklı açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
20- Yöneticim işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5

- Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz -

2.BÖLÜM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1- İşyerinden izinsiz eşya almam .	1	2	3	4	5
2- İşyerinde normalden daha uzun molalar kullandığım olur.	1	2	3	4	5
3- İşle ilgili harcamalarımı üst yönetime olduğundan yüksek raporladığım olur.	1	2	3	4	5
4- Çalışma zamanım içerisinde, hayallere daldığım olur.	1	2	3	4	5
5- İzinsiz olarak işyerine geç geldiğim olur.	1	2	3	4	5
6- İşyerinde dağınık çalışırım.	1	2	3	4	5
7- Üst yönetimin talimatlarına uymayı reddettiğim olur.	1	2	3	4	5
8- İşyerinde kasıtlı olarak yavaş çalışırım.	1	2	3	4	5
9- Gizli şirket bilgilerini yetkili olmayan birisiyle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
10- İşyerinde sigara kullanırım.	1	2	3	4	5
11- İşimi yaparken az çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
12- Fazla mesai almak için işi ağırdan alırım.	1	2	3	4	5
13- İş arkadaşlarımı küçük düşürdüğüm olur.	1	2	3	4	5
14- Bazı durumlarda iş arkadaşlarıma küfür ederim.	1	2	3	4	5
15- İşyerinde dini ve siyasi söylemlerde bulunmam .	1	2	3	4	5
16- İş arkadaşlarımı incittiğim olur.	1	2	3	4	5
17- Bazı iş arkadaşlarımla dalga geçerim.	1	2	3	4	5
18- İş arkadaşlarıma kaba davranırım.	1	2	3	4	5
19- İş arkadaşlarımı herkesin içinde utandırırım.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM

Aşağıdaki sorularda size en uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

- 1) Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın
- 2) Yaşınız : (Lütfen belirtiniz.)
- 3) Medeni Haliniz: () Evli () Bekâr
- 4) Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü
- 5) Ne kadar zamandır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?
 () 1 yıldan az () 1 / 5 yıl arası () 6 / 10 yıl arası
 () 11 / 15 yıl arası () 16 / 20 yıl arası () 21 yıldan fazla

- Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim -

ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı : Osman YALAP
- Doğum Yeri ve Tarihi : Tokat / 1989
- Eğitim Durumu
- Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği Bölümü
- Yüksek Lisans Öğrenimi : Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
- Yabancı Dili : İngilizce, Almanca ve Rusça
- Bilimsel Faaliyetleri : “Pozitif–Negatif Duygusallık ve Örgütsel Bağlılığın
Örgütsel Özdeşleşmeye Olan Etkisi: Tokat Örneği” Yüksek Lisans
Seminer Tezi
- İş Deneyimi : 1) Suite Laguna Otel – Muratpaşa / ANTALYA, Ön Büro Bölümü
– Resepsiyonist
2) Hotel Perla Mare – Konyaaltı / ANTALYA, Ön Büro Bölümü –
Resepsiyonist
3) Hotel Schloss Hornberg – Stuttgart / ALMANYA, Mutfak
Bölümü
4) Blue Waters Hotel – Side / ANTALYA, Mutfak Bölümü
- İletişim
- E-Posta Adresi : osman.yalap8813@gop.edu.tr