



## ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ROLÜ: BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

*The Role Of Organizational Justice Perceptions On Counterproductive Work Behavior:  
The Case Of Banking Employees*

Araş. Gör. Mehtap DEMİR

Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Bölümü Kırklareli-Türkiye mehtap.demir@istanbul.edu.tr.

Araş. Gör. Siyret AYAS

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü İstanbul-  
Türkiye siyret.ayas@istanbul.edu.tr.

Ata HARMAN

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
Sakarya-Türkiye ata.harman@gmail.com

Demir, M.; Ayas, S. & Harman, A. (2018). "Üretim Karşiti İş Davranışları Üzerinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü: Banka Çalışanları Örneği", Vol:4, Issue:19; pp:435-448 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

12/03/2018

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

30/03/2018

#### Anahtar Kelimeler

Üretim Karşiti İş Davranışı,

Örgütsel Adalet Algısı,

Banka Çalışanları

#### Keywords:

Counterproductive

WorkBehavior,

Organizational Justice

Perceptions, Banking

Employees

### ÖZ

Bu çalışmanın amacını örgütsel adaletin üretim karşiti iş davranışları üzerindeki etkisinin Adams'ın "Adalet Teorisi" kapsamında incelenmesi oluşturmaktadır. İlgili yazında örgütsel adaletin üretim karşiti iş davranışları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik pek çok araştırma olmasına rağmen bu ilişkinin hangi koşullar altında daha güçlü veya zayıf olduğunu gösteren çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Bir başka ifadeyle, hangi koşulların örgütsel adaletin üretim karşiti iş davranışları arasındaki ilişkiyi etkilediği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda alanyazındaki anılan boşluğu doldurması nedeniyle araştırmanın özel olduğu düşünülmektedir. 2017 yılının son çeyreğinde kolayda örneklem yöntemiyle elde edilen 236 banka çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada toplanan data, nicel analiz yöntemlerinden SPSS 21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında, elde edilen araştırma bulguları örgütsel adaletin üretim karşiti iş davranışları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda yönetici ve çalışanlar için örgütsel adaletin üretim karşiti iş davranışları üzerindeki etkisini azaltmaya yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

### ABSTRACT

The purpose of this study form the examination of the effects of organizationa ljustice on counterproductive work behaviors within the content of Adams' "Justice Theory". In there lated article, despite the fact that there is a lot of research on the effects of organizational justice on counterproductive work behaviors , the studies which shows in which conditions this relationship is stronger or weaker are limited. In other words, it has been tried to be shown which conditions affect the relationship between organizational justice and counterproductive work behaviors. In this context, there search is thought to be special because it fills the gap mentioned in the field literature. In the last quarter of 2017, 236 bank employees obtained from easy sampling method constitute the sample of the survey. Data collected in the study were analyzed using SPSS 21 package program from quantitative analysis methods. All of this in formation in the work, the findings of the study showed that organizational Justice has a positive effect on the counterproductive work behaviors. As a result of the research, various recommendations were presented for managers and employees to reduce the impact of organizational Justice on counterproductive work behaviors

## 1. GİRİŞ

Çalışanların örgütleri ile olan ilişkileri işyeri verimliliği ve çalışan performansının artırılması için oldukça önemlidir. Çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmeleri, örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. İşverenler, sadece düşük performans gösteren çalışanların yanı sıra çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz davranışlarla da başa çıkmaya çalışmaktadır. Üretim karşıtı iş davranışları da bu olumsuz davranışlardan biridir. Bu tip davranışlar, özellikle üretilen hizmetin emek yoğun gerçekleştiği işletmelerde önlem alınmadığı takdirde çalışanlar ve işletme açısından büyük zararlar meydana getirmektedir. Söz konusu durumu ortadan kaldıracak etkenlerden biri de örgütsel adalettir. Örgütsel adalet kavramı, Adams'ın "Adalet Teorisi" ile şekillenmektedir (Adams, 1965). Bu teoriye göre geliştirilen örgütsel adalet ise, çalışanların haksız davranışlar karşısında nasıl davranışlar sergilediği üzerine odaklanmaktadır.

Özellikle günümüzde teknoloji yoğun çalışılan işlerde üretimden doğacak zararın daha büyük olması sebebiyle araştırma banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmanın evreni İstanbul Şişli ilçesinde faaliyet gösteren banka şubeleri olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda banka çalışanlarının örgütsel adalet ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Amacı doğrultusunda çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde örgütsel adalet ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ve bunlara ilişkin boyutlar ile önceki çalışmalara yer verilirken, ikinci bölümde araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Alan araştırmasının sonuçları bu bölümde paylaşılmıştır. Üçüncü ve son bölümde araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiş; hipotezlerin test sonuçları paylaşılmıştır. Sonuç bölümünde ise çalışmaya ilişkin genel bir değerlendirme yapılmış; alan araştırması literatür ile desteklenerek incelenmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının örgütsel adalet ve üretim karşıtı iş davranışlarının işletme açısından yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmak için öneriler sunulmuştur.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

Adalet, çalışanların örgütsel fonksiyonlarını yerine getirebilmek ve çalışan tatmini açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle adalet kavramı sosyal bilimciler tarafından fazlaca önemsenmiş ve çeşitli konu ve değişkenler aracılığıyla ele alınmıştır. 1960'lı yıllarda teorik çerçevesinin çizilmeye çalışıldığı kavram özellikle işçi anlaşmazlıkları, çatışma çözünürlük, personel seçimleri ve ücret müzakere yöntemleri gibi örgütsel alanlarda ifade edilmeye çalışılmıştır (Greenberg, 1987:9).

Örgütsel adalet, çalışanların iş ortamında doğrudan yaşadıkları işverenin yönetim biçiminden kaynaklanan olumsuz süreçler neticesinde meydana gelen davranış biçimidir. Bu davranışlar, üretim sürecinde meydana gelen aksamalar, hatalar, eksiklikler gibi sadece üretim sürecinde aksamalara değil aynı zamanda spekülasyonlar aracılığıyla işletmenin tüm faaliyetlerinde sorunlara yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet oldukça önemli bir konuma sahiptir.

Çalışanın örgüt içerisinde verimli bir şekilde çalışabilmesine engel olacak davranışları ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, üretkenlik karşıtı iş davranışları çalışanın işe karşı geliştirdikleri sabote edici hareketlerdir. İşyerinde işe karşı meydana gelen zarar verme, bozma, israf edici hareketlerde bulunma, çalma, işyerinde alkol veya uyuşturucu madde kullanma gibi kabul edilemez davranışlar üretim karşıtı iş davranışları olarak sınıflandırılmaktadır. Anılan bütün davranışlar neticesinde örgüt büyük çaplı mali kayıplara uğrayabilmektedir (Moretti, 1986: 134).

### 2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Boyutları

Adalet, hak ve hukuku gözetmenin yanı sıra adil olma durumunu ifade ederken örgütsel adalet çalışanların karşılıklı güvenle ilgili izlenimlerini açıklayan bir alan olarak ifade edilmektedir (Saunders ve Thornhill, 2003:360). Çalışanların birbirleriyle uyum içerisinde çalışabildiği bir ortamın oluşması açısından örgütsel adalet oldukça önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet, adaletin çalışanlar tarafından özellikle iş ile ilgili konularda algılanma biçimini ve bu algı karşısındaki davranışlarını tanımlamak için kullanılır (Ployhart ve Ryan, 1997: 309). Bu açıyla çalışanlar aldıkları kararları adalet yönüyle sorgulamaya ve cevap aramaya başlarlar (Colquitt, 2001: 386).

Sosyal mübadele teorisi aracılığıyla yönetici ve çalışan arasındaki ilişki incelendiğinde, ilişkinin oluşmasında gerekli olan temel unsurun güven olduğu anlaşılmaktadır. Gerekli güvenin sağlanabilmesi

ise örgütsel adalet aracılığı ile olmaktadır. Çalışanların adalet ile ilgili algıları, yöneticisine olan güveni ve örgüte olan bağlılığı etkileyen kanallarda gerekli itici etkiyi oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde çalışanların ve yöneticilerinin davranışlarının rasyonel bir ahlak çerçevesi içerisinde olması beklenmektedir. Araştırmalar, yöneticilerin karar verme süreçlerinde adil davranmaları halinde veya çalışanların buna inanması durumunda çalışanların örgütle ilgili olumsuz düşünce ve politikaların yanı sıra örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz düşünceleri de daha az geliştirdiklerini ortaya koymaktadır (Tan, 2006: 31).

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet kavramının genel olarak üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

Dağıtımsal adalet; Adams(1965)'in eşitlik teorisine dayanan örgütsel adaletin bir alt boyutu olup, çalışanın elde ettiği kazanımlarını diğer çalışanlarla karşılaştırması ve karşılaştırma sonucu elde ettiği eşitlikle ilgilidir. Bir diğer deyişle, çalışanların ekonomik kazanımları karşısında gösterdikleri tepkilerdir. Çalışanlar ekonomik kazançlarının dışında ayrıca sosyo-psikolojik kazanımlarıyla ilgili de bir değerlendirme içerisine girmektedirler. Çalışan çıkarların eşit olmadığı algısını geliştirirse, eşitliği dengeye getirmek için bir takım davranışlara yönelmektedir. Bu noktada eşitlik teorisi dağıtımsal adaletin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Eşitsizlik algısına sahip çalışanın iş performansı ve çabasını düşüren davranışlar sergileyerek (Beugre, 2002:1093) eşitlik sağlamaya çalışması ise işyerinde huzursuzluğa neden olacaktır.

İşlemsel adalet: kazanımların elde edilmesi sürecinde başvuru kural ve yöntemlerin yöneticiler tarafından adil uygulanıp uygulanmadığının çalışanlar tarafından algılanması biçimidir. Bir diğer deyişle kural ve yöntemlerin adil olup olmadığına yönelik örgütsel adaletin algı boyutunu oluşturmaktadır (Niehoff, Moorman, 1993:531). İşlemsel adalet kararlarda tutarlı olma durumu, doğru bilgiye dayalı kararlar almayı, önyargısız hareket edebilmeyi, geçerli kurullarla uyum içerisinde olmayı, yanlış kararlar karşısında ise düzeltme yeteneği ve isteğinin olması konularını içermektedir(Kaplan, Ögüt, 2012:3).

Etkileşimsel adalet: çalışanlar ve yönetici arasındaki ilişkinin adaletli ve hakkaniyetli olup olmadığını ele alan bu boyut, bazı araştırmacılar tarafından bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarak iki şekilde ele alınmaktadır (Greenberg, 1993:81-88). Bu iki adalet türü birbirinden bağımsız etkiye sahip olmakla birlikte(Colquitt vd., 2001:427), kişiler arası adalet yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi, bilgisel adalet ise karar verme sürecinde yönetici tarafından çalışana yeterli bilginin verilip verilmediği konusundaki adil yaklaşımını ifade etmektedir. Çalışanlar arası adil davranışın olduğu durumlarda çalışan ve yönetici arasındaki standart üstü ilişkinin kurulduğu gözlemlenmiştir(Ehtiyar ve Alper, 2008: 31).

Örgütsel adalet genel olarak örgüte bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkilendirilmiş ve bu konuda birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin Karacaoğlu ve Cingöz'ün 2009 yılında gerçekleştirdiği çalışmada sessiz kalma tercihi ve örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiş, sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıklarının da azaldığı çalışmada çıkan diğer sonuçlar arasındadır. Gerome tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların adalet algıları ve liderlik arasındaki ilişki sorgulanmış, dönüştürücü liderliğin örgüt performansı üzerinde olumlu, örgütsel adalet algısı üzerinde ise zayıf bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Konu hakkında yapılan bir diğer çalışma ise Gefen, Ragowsky ve Ridings'e aittir. Bu çalışma liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş, etkileşimsel adaletin pasif katılım gösteren çalışanların etkinliğini olumlu etkilediğini saptamıştır. Özmen, Arbak ve Özer'in 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada ise örgütsel adalet ve değerler arasındaki ilişki sorgulanmış, elde edilen bulgular neticesinde örgütsel adaletin alt boyutları ile ilişki içerisinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Deneklerin adaletle atfettikleri görece değer yükseldikçe, adalet algılarının olumsuzlaştığı bulgusu araştırma tarafından onaylanmıştır. Luria ve Yagil ise örgütsel adalet ile etik iklim arasındaki ilişkiyi araştırmış, etik iklimin örgütsel adalet üzerinde güçlü korelasyonunu ortaya koymuşlardır (Taşkiran, 2010: 18-22).

## 2.2. Üretim Karşıtı İş Davranışı ve Boyutları

Üretim karşıtı iş davranışları kavramı “örgüte veya örgütte faaliyet gösteren diğere kişilere zarar veren veya bu amaçla yapılan kasıtlı davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Penney, Spector, 2002; Spector, Fox, 2002; Gruys, Sackett, 2003: 30). Özellikle çalışanlar örgüt ve iş performansını olumsuz yönde etkileyecek şekilde örgütün çıkarlarına aykırı hareket etmektedir (Sackett ve DeVore, 2001: 145). Burada odak noktası davranışın yarattığı sonuç veya sonuçlardan ziyade davranışın kendisidir (Gruys, Sackett, 2003: 30).

Temelinde örgüt ve üyelerine zarar verme amacı taşıyan bu davranışlar arasında iş arkadaşlarını çalışmaktan alıkoymak, işten erken ayrılmak ya da pek çok kez molaya çıkmak gibi ufak tefek davranışlar yer alırken; örgüte ve diğere kişileredaha büyük zararlar verebilecek fiziksel ya da sözlü saldırı, hırsızlık gibi davranışlara da rastlanmaktadır. Ayrıca söz konusu davranışlar; örgütün kural ve ilkelerine kasıtlı olarak uymama, işbirliğinden kaçınma, yalan söyleme, işi istenilen düzeyde yapmama, özürsüz işe gelmeme gibi pasif hareketler şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Spector, 2011: 343; Kelloway et al., 2010: 19; Penney ve Spector, 2005: 777; Penney, Spector, 2002; Fox vd, 2001: 292).

Özellikle çalışanların örgüt içerisinde belirleyici rol oynadığının anlaşılması üzerine üretim karşıtı iş davranışı ve benzeri konuları inceleyen çalışmalara daha sık rastlanmaktadır. Literatür incelendiğinde söz konusu kavramın farklı isimlerle pek çok şekilde incelendiği görülmektedir. Bunlar arasında örgütsel sapma, örgütsel saldırganlık, antisosyal davranış, sapkın davranış veya örgütsel şiddet gibi kavramlar bulunmaktadır. Genel bir tanımlamayla söz konusu kavramlar işyerinde olumsuz davranış biçimleri olarak değerlendirilmektedir (Griffin, Lopez, 2005; 989-992).

Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutlarıyla ilgili pek çok görüş bulunmaktadır. Robinson ve Bennet (1995) tarafından geliştirilen boyutlandırma ise en çok kullanılanlar arasındadır ve onlara göre üretim karşıtı iş davranışları örgüte ve kişilere yönelik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişilerarası üretim karşıtı iş davranışlarının temeli; kişilerin kendi aralarındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkan veya bilinçaltında yer alan ya da bastırılmış olan duygularına dayanmaktadır. Bu davranışlar arasında kişilerin birbirini küçük görmesi, aşağılaması, dedikodu yapması, kaba davranması, birbirleriyle alay etmesi, kavga etmesi ve birbirlerine fiziksel tacizde bulunması gibi olumsuz pek çok davranış biçimi sayılabilir (Kanten, Ülker, 2014: 23). Örgütsel üretim karşıtı iş davranışı ise örgütün bütününe, amaç ve hedeflerine yönelik geliştirilen olumsuz davranışlardır. Bu olumsuz davranışların temelinde ise örgütsel ve durumsal etmenler yer almaktadır. İşyeri sapkınlığı, asosyal davranışlar, saldırganlık, misillemeler, itaatsizlik, kaynakları israf etme ve işi düzgün yapmama söz konusu davranışlar arasındadır (Kanten, Ülker, 2014: 24; Demircioğlu, Özdemir, 2014: 175; Seçer, Seçer, 2007:148).

Literatürde en çok kullanılan boyutlandırmalardan biri de Spector ve arkadaşlarının (2006: 448-450) geliştirmiş olduğu boyutlandırma dır. Onlara göre kavram; kötüye kullanma, üretimden kaçınma, sabotaj, çalma ve geri çekilme olmak üzere 5 boyutta incelenmektedir.

*Kötüye kullanma* boyutu içerisinde çalışanların iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik yapmış oldukları; aşağılama, küçümseme, yok sayma, küçük düşürücü yorumlar yapma, korkutma, fiziksel ya da psikolojik tehdit gibi davranışlar yer almaktadır. Söz konusu davranışlarda fiziksel saldırganlık seyrek olsa da pek çok çalışmada fiziksel olmayan saldırı biçimleri ele alınmakta ve saldırganlığın doğrudan biçimi olarak değerlendirilmektedir.

*Üretimden kaçınma*; çalışanların iş görevlerini gerçekleşmesi gerektiği şekilde yerine getirmemesi, görevi yerine getirirken başarısız olmasıdır. Bu davranış biçimi ise diğere oranla daha pasif bir özelliğe sahiptir. Çünkü tespit edilmesi ve kanıtlanması diğere davranış biçimlerine nazaran daha zordur.

*Sabotaj*; çalışanların işverene ait fiziksel mal veya mülklerini tahrip veya yok etmesidir. Burada çalışanlar bilerek ve isteyerek işverene ait olan şeylere zarar vermektedir. Kimi zaman çalışanların bu hareketi hareketin ciddiyetine bağlı olarak tutuklamayla dahi sonuçlanabilmektedir. Ayrıca sabotaj; öfke ve düşmanca duyguların yanı sıra farklı amaçlar için de yapılabilmektedir.

*Çalma*; örgüt açısından temel bir problem olarak değerlendirilen çalma davranışı, örgüte yönelik geliştirilmiş bir çeşit saldırma biçimi olarak görülmektedir. Davranışın ortaya çıkış nedenleri arasında çalmanın uygun olduğu algısı, düşük öz-denetim, adaletsizlik, kişilik, çalışma ortamı, demografik

özellikler ve stres de dahil olmak üzere pek çok olası neden sayılabilmektedir. En genel hatlarıyla ekonomik ihtiyaç, iş tatminsizliği ve adaletsizlik çalma davranışının temel sebepleridir. Ayrıca 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalar (Akt. Penney, Spector, 2002: 126) Amerikan işletmelerinin çalışanlarının yaptığı hırsızlıklar neticesinde, işletme kayıplarının yılda 200 milyar doları aştığını göstermektedir.

*Geriye çekilme*; çalışan bu davranış biçiminde strese neden olabilecek her türlü koşundan, adaletsizlikten, ya da kendisinde negatif duygu yol uyandıracak durumlardan kaçmaya çalışmaktadır. Geriye çekilme davranışının diğer üretim karşıtı davranışlardan farkı da burada ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgüte doğrudan zarar vermek yerine kaçınma davranışına yönelmektedir.

Çalışmamızda da kullanılan ve Öcel (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin analiz sonuçlarına göre ise ölçek dört boyutlu ele alınmıştır. Özgün ölçekte üretimden sapma boyutu Türkçe uyarlamada ayrı bir boyut oluşturmamış analiz 4 boyutlu olarak gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışmamızda da üretim karşıtı iş davranışı ölçeği 4 boyutlu olarak incelenmiştir.

### 2.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Üretim Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki

Skalicki ve Folger (1997) dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet algısının işyerinde misilleme davranışı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Söz konusu araştırma 240 üretim işçisini kapsamaktadır. Araştırma sonucunda, adalet algısına boyutların çalışanların üretime karşıt olarak geliştirdikleri davranışlar üzerinde etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Bir başka çalışmada algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranış türleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma Kayseri OSB'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 673 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 2 model geliştirilmiştir. Model 1'de algılanan örgütsel adalet, saldırgan davranışboyutlarından düşmanca davranışlar üzerinde en fazla etkiye sahipken; açık saldırgan davranışların örgütsel adaletle açıklanma oranı ortalama düzeydedir. Algılanan örgütsel adaletin engelleme davranışları üzerindeki etkisi ise oldukça düşüktür. Model 2'de ise saldırgan davranışlara en fazla etki eden boyutun işlem adaletsizlikleri olduğu rapor edilmiştir. En fazla etkiye sahip ikinci adalet türü dağıtım adaleti iken; üçüncü ve son adalet türü ise etkileşim adaletidir (Özdevecioğlu, 2003).

İstanbul'da faaliyet gösteren üniversitelerde görev yapan 205 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise; üretim karşıtı iş davranışının örgütsel adalet algılarının üç boyutu ile anlamlı derecede ilişkili olduğu görülmektedir. Fakat yine aynı çalışmanın regresyon analizi sonuçlarına göre, etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet boyutlarının üretkenlik karşıtı davranışları açıklamada yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle işlemsel adalet bağımsız değişken olarak ele alınmış; bu sayede anlamlı bir farklılık elde edilmiştir (Karaeminoğulları, 2006)

Öcel (2009) ise üretim karşıtı iş davranışının nedenlerini belirlemeye yönelik pek çok değişken ile yaptığı çalışmada ise bölüşümsel, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile üretim karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Öcel (2009) çalışmada üç adalet türünün de üretim karşıtı iş davranışı boyutlarından olan sabotaj ve geri çekilme boyutlarıyla anlamlı ilişki gösterdiğini raporlamıştır. Sözü edilen çalışma Ankara'da istihdam edilen 400 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan çalışanların 191'i kamu sektöründe, 209'u ise özel sektörde çalışmaktadır.

Polatçı ve Özçalık (2015); Çorum'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 24 işletmede toplam 191 çalışan üzerinde örgütsel adalet algısının üretim karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel adalet algısının boyutlarından biri olan dağıtımsal adaletin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Fakat dolaylı olarak dağıtımsal adalet algısı, negatif duygusallığı negatif ve güçlü bir şekilde etkilediği için çalışanlar üretimi engelleyici davranışlar sergilemektedir. Yine çalışanların işlemsel adalet algısının üretim karşıtı iş davranışlarını doğrudan ve negatif yönde etkilediği elde edilen sonuçlar arasındadır. Çalışanların etkileşimsel adalet algısının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ise doğrudan ve negatif yönlüdür.

Literatürde örgütsel adalet algısına ait alt boyutları tek tek ele alıp üretim karşıtı iş davranışları ile ilişkilendiren çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu araştırmalardan biri DeLara ve arkadaşlarının 2007'de İspanya Devlet Üniversitesinde çalışan 270 akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri

çalışmadır. Söz konusu araştırmada işlemsel adalet ile sapkın işyeri davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve işlemsel adalet algısının çalışanların sapkın davranışlarının öncülü olduğu bulgulanmıştır (de Lara et al., 2007).

Bir diğer çalışma da Le Roy ve arkadaşları (2012)'na aittir. Sözü edilen araştırmada etkileşimsel adalet algısının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ölçülerek negatif duyguların bu iki değişken arasındaki aracılık rolü incelenmiştir. 187 kişi üzerinde yapılan çalışmada üretim karşıtı iş davranışı değişkeni aktif ve pasif davranışlar olarak boyutlandırılırken; etkileşimsel adalet değişkeni ise enformasyonel adalet ve kişilerarası adaletsizlik olarak alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; enformasyonel adalet ve kişilerarası adaletsizlik algıları ile aktif üretim karşıtı iş davranışı boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

### 3. Metodoloji

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 21.0 veri analiz programı ile analiz edilmiş olup frekans analizi ve ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler ile birlikte açıklayıcı faktör analizi ve Pearson korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

İstanbul Şişli ilçesinde faaliyet gösteren banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve üretim karşıtı iş davranışı düzeylerinin belirlenmesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul'da faaliyet gösteren bankalarda farklı departmanlarda çalışanlar olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini ise Şişli ilçesindeki bankalarda farklı departmanlarda çalışan 236 banka çalışanı oluşturmaktadır.

#### 3.3. Ölçekler

Araştırmada veri toplama amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken daha önce yapılmış olan çalışmalar irdelenmiştir. Çalışanların iş ortamlarında örgütsel adalet algısına bağlı olarak üretim karşıtı iş davranışı geliştirip geliştirmediğine ve arasındaki ilişkinin boyutunu belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmada Villanueva'nın 2006 yılında "Örgütsel Adalet" ölçeği ile Spector ve ark. (2006) tarafından hazırlanan ve Hatem Öcel (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan "Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği" çalışmamıza uyarlanarak kullanılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değeri .956'dır. Saptanan değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. "Üretim Karşıtı İş Davranışı" ölçeğinin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değeri ise .974 olarak bulgulanmıştır. Elde edilen değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, üç bölümden oluşan bir anketten yararlanılmıştır. Anketin ilk bölümündeki sorular çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorulardır. İkinci bölümdeki sorular "üretim karşıtı iş davranışı"na yönelik sorulardan; üçüncü ve son bölümdeki sorular ise "örgütsel adalet" algısını ölçmeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir. Anket 57 sorudan oluşmaktadır. Anketteki sorular bilgi içerikli ve kategorik sorulardır. Anket soruları beşli Likert tipi ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Cevaplar katılımcılar tarafından "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum" biçiminde kodlanmıştır.

#### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

**H1:** Örgütsel adalet algısı ve üretim karşıtı iş davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H2:** Örgütsel adaletin alt boyutu olan *etkileşimsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H2<sub>a</sub>:** Örgütsel adaletin alt boyutu olan *etkileşimsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *kötüye kullanma* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H2<sub>b</sub>:** *Etkileşimsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *çalma* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H2<sub>c</sub>:** *Etkileşimsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *geriye çekilme* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H2<sub>a</sub>:** *Etkileşimsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *sabotaj* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H3:** Örgütsel adaletin alt boyutu olan *dağıtımsal adalet* ile üretim karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H3<sub>a</sub>:** Örgütsel adaletin alt boyutu olan *dağıtımsal adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *kötüye kullanma* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H3<sub>b</sub>:** *Dağıtımsal adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *çalma* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H3<sub>c</sub>:** *Dağıtımsal adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *geriye çekilme* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H3<sub>a</sub>:** *Dağıtımsal adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *sabotaj* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H4:** : Örgütsel adaletin alt boyutu olan *işlemsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H4<sub>a</sub>:** Örgütsel adaletin alt boyutu olan *işlemsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *kötüye kullanma* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H4<sub>b</sub>:** *İşlemsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *çalma* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H4<sub>c</sub>:** *İşlemsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *geriye çekilme* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H4<sub>a</sub>:** *İşlemsel adalet* ile üretim karşıtı iş davranışının *sabotaj* alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

## 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelenmiş; katılımcıların %62.7 oranında erkek olduğu ve 88 kadın çalışanın anketi cevapladığı görülmüştür. Tablo 2’de görüldüğü üzere çalışmaya katılanların %6.8’i “41 ve üzeri” yaş aralığında yoğunlaşmaktadır. Çalışmaya katılanların %66,9’unun lisans mezunu olduğu yine katılımcıların %32.2’sinin aylık gelirinin “1501-2500 TL” aralığında değiştiği görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	88	37.3
	Erkek	148	62.7
<b>Medeni Durum</b>	Evli	131	55.5
	Bekar	105	44,5
<b>Yaş</b>	20-25	22	9.3
	26-30	69	29.2
	31-35	90	38.1
	36-40	39	16.5
	41 ve üzeri	16	6.8
<b>Öğrenim Durumu</b>	İlköğretim	2	0.8
	Lise	24	10.2
	Önlisans	17	7.2
	Lisans	158	66.9
<b>Çalıştığı Departman</b>	Lisansüstü	35	13,7
	Gişe Personeli	27	11.4
	Müşteri Temsilcisi (Satış Danışmanı)	48	20.3
	Servis Yetkilisi/Yardımcısı	62	26.3
	Uzman/Uzman Yardımcısı	21	8.9
	Müdür/Müdür Yardımcısı	24	10.2

	Diğer	54	22.9
<b>Aylık gelir (TL)</b>	0-1500	19	8.1
	1501-2500	76	32.2
	2501-3500	69	29.2
	3501-4500	46	19.5
	4501 ve üzeri	26	11.0
<b>Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	27	11.4
	1-3 yıl	51	21.6
	4-6 yıl	43	18.2
	7-9 yıl	46	19.5
	10 yıl ve üzeri	69	29.2
<b>TOPLAM KATILIMCI</b>		<b>236</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların çalıştıkları departmanlar incelendiğinde %26.3 oranında “servis yetkilisi/yardımcısı” olarak çalışanlarda yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Departman bazında en az katılımın ise “uzman/uzman yardımcısı” ve “müdür/müdür yardımcısı” gruplarına ait çalışanlar oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların mevcut işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında büyük oranda “10 yıl ve üzeri” arası kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcılardan 27 kişi ise “1 yıldan az” kıdeme sahip olduklarını belirtmiştir.

#### 4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında yapılan açıklayıcı faktör analiz sonuçları göstermektedir ki altı faktörün dâhil edilmiş olduğu faktör analizindeki örneklem yeterliliği istenilen düzeyin üzerindedir (KMO=.929; Barlett's Test of Sphericity= 12805.926(903) (p<0.001) (Hair vd., 2010). Diğer yandan tüm soruların faktör analizine dâhil edildiğinde öz değeri 1'den büyük 6 faktörün ortaya çıktığı gözlenmektedir. Burada üretim karşıtı iş davranışı değişkenine ait “sabotaj” alt boyutuna ait sorular farklı faktörlere dağıldığından dolayı analiz dışında tutulmuştur. Bu faktörlerin hep birlikte açıklamış oldukları açıklanan toplam varyans %78.92 bulunmuştur. Buna göre örgütsel adaletin alt boyutu olan “etkileşimsel adalet”, açıklanan varyansın %7.09'unu; “dağıtımsal adalet” %2.61'ini; “işlemsel adalet” ise %1.04'ünü açıklamaktadır. Üretim karşıtı iş davranışının alt boyutu olan “kötüye kullanma” ise açıklanan varyansın %19.56'sını açıklarken bu oran “çalma” alt boyutunda %2.27 olmaktadır. Son olarak “geriye çekilme” alt boyutu ise açıklanan varyansın %1.34'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu açıklamalar ışığında değişkenlerin yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Açıklayıcı Faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu**

	İfadeler	Bileşenler					
		1	2	3	4	5	6
KK12	İşyerindeki herhangi birine kendisini kötü hissettirecek açık saçık şeyler söylemem.	.879					
KK11	İşyerindeki birinin kötü duruma düşmesine yol açacak bir şeyler yapmam.	.879					
KK3	İşyerindeki biriyle dalga geçme ya da ona hakaret etmem	.867					
KK8	İşyerindeki insanları sözel olarak tehdit etmem	.856					
KK6	İşyerindeki insanları itip kakarak korkutmam.	.848					
KK9	İşyerine zarar verici söylentiler çıkarmam.	.843					
KK14	İşyerindekileri performanslarından dolayı aşağılamam.	.843					
KK4	İnsanların özel hayatlarıyla alay etmem	.841					
KK1	İzin almadan herhangi birinin özel eşyalarını (mektup, çekmece) karıştırmam	.832					
KK2	İşyerindeki birine onu utandıracak eşek şakaları yapmam.	.830					
KK7	İşyerindeki herhangi birini sözel olarak aşağılamam.	.828					
KK17	İşyerindeki birine uygunsuz el kol hareketleri yapmam.	.818					
KK13	İşyerindeki diğer çalışanları yok saymam.	.810					
KK16	Kendi yaptığım bir hatadan dolayı bir başkasını suçlamam.	.805					
KK5	İşyerindeki birini itmem ya da vurmam.	.804					
KK15	Müşterilere ya da tüketicilere karşı kaba ya da çirkin davranmam.	.787					
KK10	İşyerindeki insanlarla tartışma çıkarmam.	.762					
EA6	Yöneticim işimle ilgili karar verirken yeterince kabul edilebilir sebeplerini de sunar.		.882				



EA7	Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana işim ile ilgili mantıklı açıklamalarda bulunur.	.880							
EA3	Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana dürüstçe davranır.	.878							
EA4	Yöneticim işimle ilgili karar verirken çalışan olarak bana haklarımla ilgili saygı duymaktadır.	.878							
EA2	Yöneticim işimle ilgili karar verirken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlılık gösterir.	.868							
EA8	Yöneticim işimle ilgili herhangi bir karar verildiğinde gerekli açıklamalarda bulunur.	.859							
EA5	Yöneticim işimle ilgili karar verirken benimle verilecek kararların etkisini tartışır.	.845							
EA1	Yöneticim işimle ilgili karar verirken saygılı veya onurumu koruyucu şekilde davranır.	.735							
DA3	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	.848							
DA4	Aldığım ödül ve ikramiyelerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	.848							
DA5	İş sorumluluklarımla adil olduğunu düşünüyorum.	.845							
DA2	İşimle ilgili olarak aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	.827							
DA1	Çalışma programım oldukça adildir.	.702							
Ç4	İzin almadan işverene ait parayı almam.	.838							
Ç3	İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz almam/yürütmem.	.794							
Ç1	İşi bilerek yanlış yapmam.	.747							
Ç5	Gerçekte çalıştığımdaya daha fazla saat için mesai ücreti almaya çalışmam.	.741							
Ç6	İşverenime ait olan bazı şeyleri yürütmem.	.720							
Ç2	İşyerine ait bazı araç-gereçleri izin almadan eve götürmem.	.717							
GÇ1	İzin almadan işe geç gelmem.	.656							
GÇ2	Mola saatlerimi izin verileden daha uzun tutmam.	.654							
GÇ3	Mesai bitiminden önce işten ayrılmam.	.651							
GÇ4	Dışarıdaki insanlara çalıştığım yer hakkında kötü şeyler söylemem.	.588							
İA2	İş kararları kesin ve tam bilgi toplandıktan sonra verilir.	.564							
İA1	Karar almadan önce fikir ve düşüncelerimize başvurulur.	.498							
İA3	Yöneticiler, talep etmemiz durumunda gerekli bilgileri verirler.	.470							
Cronbach's Alpha Katsayısı		.981	.971	.926	.900	.931	.864		
Açıklanan Varyans (%)		19.565	7.098	2.614	2.271	1.342	1.047		
Açıklanan Toplam Varyans (%)		78.92							
KMO = .929, Barlett's Test of Sphericity= 12805.926(903) p<0.001. Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır.									
<b>KK: Kötüye Kullanma, EA: Etkileşimsel Adalet, DA:Dağıtımsal Adalet, Ç: Çalma, GÇ: Geriye Çekilme, İA:İşlemsel Adalet</b>									

### 4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisinin yönü ve şiddeti hesaplanmaktadır. Tablo 4'te örgütsel adalet algısına ilişkin alt boyutları ile üretim karşıtı iş davranışı alt boyutları arasındaki ilişkiler görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre her iki ölçeğe ait alt boyutlar arasında ve ölçeklerin kendi alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

BOYUTLAR	Ort.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Örgütsel Adalet (Tüm Boyutlar)	2,95	1,04	1							
2.Etkileşimsel Adalet	3,44	1,29	,925**	1						
3.Dağıtımsal Adalet	2,56	1,21	,817**	,557**	1					
4.İşlemsel Adalet	2,32	,89	,779**	,615**	,644**	1				
5. Üretim Karşıtı İş Davranışı (Tüm Boyutlar)	4,27	,80	,426**	,454**	,262**	,298**	1			
6.Kötüye Kullanma	4,45	,89	,394**	,415**	,246**	,285**	,972**	1		
7.Çalma	3,80	,75	,198**	,228**	,104	,113	,685**	,542**	1	
8.Geriye Çekilme	4,22	1,11	,516**	,548**	,322**	,356**	,823**	,740**	,445**	1

N:236; \*\*p<0,01; parantez içerisindeki değerler cronbachalpha katsayısıdır.

Tablo4'e göre, örgütsel adalet ile üretim karşıtı iş davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki (r=,426) bulunmaktadır. Banka çalışanlarının örgütsel adalet düzeyleri arttıkça üretim karşıtı iş karşıtı davranışları da artmaktadır.

Örgütsel adalet ve bu ölçeğin alt boyutlarından "etkileşimsel adalet" ile (r=,925); "dağıtımsal adalet" alt boyutu ile (r=,817); "işlemsel adalet" ile (r=,779) arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Üretim karşıtı iş davranışı ve aynı ölçeğe ait alt boyutlar arasında “kötüye kullanma” ile ( $r=.972$ ); “çalma” ile ( $r=.685$ ); “geriye çekilme” ile ( $r=.823$ ) yüksek düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Örgütsel adaletin üretim karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Örgütsel Adalet→Üretim Karşıtı İş Davranışı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişken	Katsayı $\beta$	t	Sig.
1	(Sabit)	3.308	23.259	.000
	Örgütsel Adalet	.327	7.213	.000***

$R^2=.182$ ;  $F=52.026$ ;  $p<.001$ ; Durbin-Watson: 1.902

a. \* $p<0.05$ ; \*\*\*  $p<.001$

b. Bağımlı Değişken: Üretim Karşıtı İş Davranışı

c. Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Adalet

Tablo 5’ten görüleceği üzere örgütsel adalet ile üretim karşıtı iş davranışı arasındaki nedensel ilişkiyi inceleyen basit doğrusal regresyon analiz modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $F=52.026$ ,  $p<0.001$ ). Bireysel anlamlılık testlerine bakıldığında ise örgütsel adaletve üretim karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yöndedir ( $\beta=.327$ ;  $t=$ ;  $p<0.001$ ). Modelin açıklama gücüne bakıldığında ise örgütsel adaletin üretim karşıtı iş davranışı değişkenindeki varyansın %18.2’sini açıkladığı gözlenmiştir.

Tablo 6: Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
<b>H1:</b> Örgütsel adalet algısı ve üretim karşıtı iş davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
<b>H2:</b> Örgütsel adaletin alt boyutu olan <i>etiklemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H2a:</b> Örgütsel adaletin alt boyutu olan <i>etiklemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>kötüye kullanma</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H2b:</b> <i>Etiklemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>çalma</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H2c:</b> <i>Etiklemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>geriye çekilme</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H2d:</b> <i>Etiklemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>sabotaj</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklenmedi
<b>H3:</b> Örgütsel adaletin alt boyutu olan <i>dağıtımsal adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H3a:</b> Örgütsel adaletin alt boyutu olan <i>dağıtımsal adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>kötüye kullanma</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H3b:</b> <i>Dağıtımsal adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>çalma</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklenmedi
<b>H3c:</b> <i>Dağıtımsal adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>geriye çekilme</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H3d:</b> <i>Dağıtımsal adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>sabotaj</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklenmedi
<b>H4:</b> : Örgütsel adaletin alt boyutu olan <i>işlemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H4a:</b> Örgütsel adaletin alt boyutu olan <i>işlemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>kötüye kullanma</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H4b:</b> <i>İşlemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>çalma</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklenmedi
<b>H4c:</b> <i>İşlemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>geriye çekilme</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H4d:</b> <i>İşlemsel adalet</i> ile üretim karşıtı iş davranışının <i>sabotaj</i> alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Desteklenmedi

Örgütsel adalet algısı ile üretim karşıtı iş davranışı arasında anlamlı ilişki olduğunu gösteren pek çok araştırma yapılmıştır.Çalışmamızda örgütsel adalet algısı unsurlarının üretim karşıtı iş davranışı ile arasındaki ilişki düzeylerinin tespit edilmesi sonucu elde edilen bulgular, sözü edilen çalışmalarla kısmen örtüşmektedir(Polatçı, Özçalık, 2015; Le Roy et.al., 2012;Devonish, Greenidge, 2010;Öcel, 2010; Flaherty, Moss, 2007).Yapılan araştırmada, örgütsel adalet unsurlarından; etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile üretim karşıtı iş davranışı unsurlarından kötüye kullanma, çalma ve geriye çekilme arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulgulayan önceki çalışmaları destekler niteliktedir.Araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel adalet algısının üretkenlik karşıtı iş

davranışları üzerinde en fazla etkili olan boyutu etkileşimsel adalet boyutudur. Söz konusu sonuç literatürdeki diğer araştırmaları destekler niteliktedir (Polatçı, Özçalık, 2015; Le Roy vd., 2012). Çalışmada; etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile kötüye kullanma, çalma ve geriye çekilme arasında ilişki saptanırken sabotaj unsuruyla ilişkiye rastlanmamıştır.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeler için en önemli üretim faktörlerinden biri insan kaynağıdır. Özellikle hizmet sektöründe teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin insan kaynağı önemini kaybetmeden varlığını sürdürmektedir. Bu tarz işletmelerde kar elde etmesini sağlayan belirleyici; çalışanlar yani beşeri sermaye olmaktadır. Çünkü işgücü kolay taklit edilemediğinden dolayı işletmelere rekabet üstünlüğü yaratmada önemli bir avantaj sağlamaktadır. İşgücünün yoğun olarak istihdam edildiği sektörlerden biri de bankacılık sektörüdür. Söz konusu sektör için teknolojinin gelişmesine rağmen çalışanlar oldukça önem taşımaktadır. Bankacılık sektöründeki çalışanların üretim karşıtı iş davranışı geliştirmesine sebep olabilecek olumsuz tutumların keşfi, çalışanların işletmeyi zarara sokacak faaliyetlerinin önüne geçilmesine yardımcı olacaktır. Ayırcıbu davranışı geliştiren çalışanların fark edilmesi ve bu davranışları minimize etmeleri açısından da son derece önemlidir. Bu çalışma, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile üretim karşıtı iş davranışı geliştirmeleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışma sonucunda araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet ve üretim karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulgulanmıştır. Araştırma kapsamında bu algı ve davranışa ait alt boyutlar arasındaki ilişkileri ifade eden hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile üretim karşıtı iş davranışının kötüye kullanma, çalma ve geriye çekilme alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle bir algı değişkeni olan örgütsel adaletin sağlanması ile çalışanların üretim karşıtı iş davranışı geliştirmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte; yapılan regresyon analizi de söz konusu sonucu desteklemektedir.

Araştırmanın örneklemeden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, işletme içerisinde örgütsel adaletin sağlanamadığı algısına sahip çalışanların üretim karşıtı iş davranışı geliştirdiği söylenebilir. Üretim karşıtı iş davranışının örgütsel bağlılık, örgüt iklimi gibi konularla ilişkili olduğu düşünüldüğünde düşük performans, işten ayrılma niyeti ve davranışı, düşük iş tatmini, düşük verimlilik gibi sonuçlara yol açabildiği görülmektedir. Bunların yanı sıra işletmenin de iç yapısı ve özellikleri de dikkate alınarak performans değerlendirme uygulamalarının yapılması, çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması, işletme içi örgütsel destek algısının oluşturulması, yönetici-çalışan etkileşimi ve iletişiminin sağlıklı biçimde sürdürülmesi, kontrol ve denetim uygulamalarının mobbing biçimine varmadan optimal düzeyde uygulanması önerilmektedir. Böylelikle maliyet ve kayıpların önüne geçilmesi sağlanacak, çalışanların olumsuz davranışlarını minimize etmesi kolaylaşacaktır.

Araştırmanın kendi içerisinde bazı kısıtları bulunmaktadır. Özellikle zaman, maliyet ve araştırmanın yapıldığı sektördeki iş yoğunluğu nedeniyle örneklem sayısında istenilen düzeye ulaşılabilmiş; geniş boyutlu genellemeler yapılamamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarına ışık tutması açısından, konuyla ilgilenen araştırmacılar farklı algı, tutum veya davranış değişkenleri ile çalışmanın konusunu oluşturan değişkenleri ilişkilendirerek bunların neden veya sonuçları belirleyebilirler. Çalışmanın yalnızca iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemesi ve neden sonuçlarıyla ilgili ipucu vermemesi de bir başka kısıttır. Araştırmanın değişkenler arası nedensel ilişkileri test ya da tespit yönünde bir iddiası yoktur. Çalışmanın kısıtlarına ek olarak banka çalışanları ile yapılan araştırma, İstanbul'un Şişli ilçesindeki 236 banka çalışanının görüşü ile sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla araştırma geniş örneklem kitleleri ve diğer sektör çalışanları açısından bir genelleme iddiası taşımamaktadır. Bu bağlamda gelecek araştırmacıların farklı meslek ve sektörlerden kişilerin dahil edildiği olduğu örneklem üzerinde araştırmalar yapması gelecek araştırmacılara önerilmektedir.

Çalışma hayatında ise iş ortamında örgüt ikliminin oluşturulması ve güven ortamının sağlanması ile örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması, çalışanlar arası iş birliğinin sağlanması tavsiye edilmektedir. Böylelikle örgütsel adaletin sağlanması kolaylaşacak çalışanların işletmeye zarar verici davranış geliştirmesinin önüne geçilmiş olacaktır. Özellikle çalışanlara ilişkin alınacak kararlarda onların fikrine danışılması ve ortak kararlar alınmasının bu etkiyi azaltacağı

düşünülmektedir. Bahsi geçen konularda saha çalışmaları yapılması konuyla ilgilenen araştırmacılara da ışık tutacaktır.

## KAYNAKÇA

- ADAMS, J.S.(1965), "Inequity in Social Exchange. Inn L. Berkowitz(Ed.) *Advancesin Experimental Social Psychology*, Academy, New York, 2:267-299.
- BEUGRE, C. D. (2002), "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", *Int. J. of Human Resource Management* 13:7November p.1091-1104.
- COLQUITT, Jason A., "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, LXXXVI, 3, 2001, 386, 427.
- DE LARA, P. Z. M., TACORONTE, D. V., TİNG-DİNG, J. M. (2007), "Procedural Justice And Workplace Deviance: The Mediating Role Of Perceived Normative Conflict In Work Groups", in *decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: xx congreso anual de aedem* (p. 23). asociación española de dirección y economía de la empresa (aedem).
- DEMİRCİOĞLU, E. ve ÖZDEMİR, M. (2014), "Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 173-190.
- DEVONISH, D., GREENIDGE, D. (2010), "The Effectof Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating The Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence", *International Journal of Selection and Assesment*, 18(1), 75-86.
- EHTİYAR, R. ve ALPER, F. (2008), "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (4), 31-42.
- FLAHERTY, S., MOSS, S. (2007), "TheImpact of Personality and Team Context on The Relationship Between Workplace Injustice and Counterproductive Work Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), .2549–2575.
- FOX, S.,SPECTOR, P. E.,MILLER, D. (2001), "Counterproductive Work Behavior (CWB) In Response To Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- GREENBERG, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Rewiew*, 12(1), 9-22.
- GREENBERG, J. (1993), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", Russell Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, 79-103.
- GRIFFIN, R. W., & LOPEZ, Y. P. (2005), "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology For Future Research, *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- GRUYS, M. L., SACKETT P.R., (2003), "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", *International Journal of Selection And Assessment*, 11(1), 30-42.
- KANTEN, P., ÜLKER F., "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 16-40.
- KAPLAN M. ÖĞÜT A., (2012), "Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği" *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- KARAEMİNOĞULLARI, A. (2006), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi SBE İşletme ABD Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- KELLOWAY E. K., FRANCIS L., PROSSER M., CAMERON J. E., (2010), "Counterproductive Work Behavior As Protest", *Human Resource Management Review* 20, 18–25.

- LE ROY, J., BASTOUNIS, M., MINIBAS-POUSSARD, J., (2012), "Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions", *Social Behavior and Personality*, 40(8), 1341-1356.
- MORETTI, D.M. (1986) "The Prediction of Employee Counter Productivity Through Attitude Assessment", *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 134-147.
- NIEHOFF, B.P. ve MOORMAN, R.H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior" *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- ÖCEL, H. (2010), Üretim Karşısı İş Davranışları Ölçeği Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26.
- ÖCEL, H. (2009), "Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Üretim Karşısı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi", Ankara Üniversitesi SBE Psikoloji ABD Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- PENNEY, L. ve SPECTOR, P. (2005), "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- PENNEY, L. ve SPECTOR, P. (2002), "Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?", *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 126-134.
- PLOYHART, R.E. ve RYAN, A. M., (1997), "Toward An Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (3), ss. 308-335.
- POLATÇI, S., ÖZÇALIK, F. (2015), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), ss.215-234.
- SACKETT, P. R., DEVORE, C. J. (2001), "Counterproductive Behaviours at Work", (in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Eds.)), *Handbook of Industrial, Workand Organizational Psychology* (pp. 145-164), London, UK: Sage.
- SAUNDERS M. VE THORNHILL, A. (2003), "Organizational Justice, Trust and the Management of Change", *Personnel Review*, Vol.32(3), ss. 360-375.
- ŞEÇER, H.Ş. ve ŞEÇER, B. (2007), "Örgütlerde Üretkenlik Karşısı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi", *TİSK Akademi*, 2(4), 147-175.
- SKARLICKI, D. P., & FOLGER, R. (1997), "Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434.
- SPECTOR, P. E., (2011), "The Relationship of Personality to Counterproductive Work Behavior (CWB): An Integration of Perspectives", *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.
- SPECTOR, P. E., & FOX, S. (2002), "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- SPECTOR, P. E., FOX, S., PENNEY L. M., BRUURSEMA K., GOH A. VE KESSLER S. (2006), "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- ROBINSON, S.L., BENNETT R.J., (1995), "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- TAN, Ç. (2006), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları", Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

TAŞKIRAN, E. (2010), "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

VILLANUEVA, L.S.,(2006), An Examination of The Role of Self-Control In The Prediction Of Counterproductive Work Behaviors: Does Cognition Matter?, Phd D. Thesis, University Of Houston.