

**HAKÇALIK DUYARLILIĞI AÇISINDAN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİĞE VERİLEN
TEPKİLER¹**

Seçil KESKİN²

Selim HOVARDAOĞLU³

Öz

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet algıları ve işyerindeki problemlere verilen tepkiler çalışanların tutum, karar ve davranışlarının yanı sıra örgütsel sonuçlarla da yakından ilgili olduğu için son yıllarda araştırmacılar tarafından oldukça ilgi görmektedir. Bu araştırmanın bir amacı işyerindeki problemlere verilen tepkilerin hakçalık duyarlılığı ve cinsiyet açısından farklarının belirlenmesidir. Bu araştırmanın bir diğer amacı da psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel adaletin işyerindeki problemlere verilen tepkileri yordama gücü ve bu tepkileri hakçalık duyarlılığı açısından incelemektir. Bu amaçla özel sektörde çalışan 276 katılımcıya Kişisel Bilgi Formu, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği, Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği ve İşyerindeki Problemlere Verilen Tepkiler Ölçeği uygulanmıştır. Katılımcıların yaş aralığı 18-55 arasındadır. Araştırma sonucunda, tüm değişkenler üzerinde cinsiyet ve hakçalık duyarlılığı açısından bazı farklar olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra iş yerindeki problemlere verilen tepkileri psikolojik sözleşme ihlallerinin ve örgütsel adalet algısının yordadığı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: psikolojik sözleşme, örgütsel adalet algısı, hakçalık duyarlılığı

**RESPONSES TO PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATIONS AND
ORGANIZATIONAL INJUSTICE IN TERMS OF EQUITY SENSITIVITY**

Abstract

Psychological contract violation, perceptions of organizational justice and employees reactions to problematic events are closely related with organizational outcomes as

¹ Bu araştırma Ankara Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından alınan 31.10.2016 tarihli, 854 sayılı karara göre etik olarak uygun bulunmuştur. Bu araştırma birinci yazarın doktora tezinin bir bölümünü içermektedir.

²Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü, secilkeskin@ibu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8560-844X

³ Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, DTCF, Psikoloji Bölümü Emekli Öğretim Üyesi, ORCID: 0000-0002- 5246-2085

well as with attitudes, decisions and behaviors of employees; thus they have received considerable interest from researchers in recent years. First aim of this study is to determine the differences in employees' reactions to problematic events in terms of equity sensitivity and gender. The other aim of this study is to examine the relationship between psychological contract violation, perceptions of organizational justice and employees' reactions to problematic events in terms of equity sensitivity. Related scales were applied to 276 participants. The age range of participants is 18-55. The study revealed certain differences in related variables regarding gender and type of the relationship. In addition, it has been observed that employees' reactions to problematic events is predicted by psychological contract violations and organizational justice perception.

Keywords: psychological contract, organizational justice perceptions, equity sensitivity

Giriş

Bireyselleşme ve değişen istihdam ilişkileri, örgüt yaşantısında psikolojik sözleşme kavramının öneminin artmasına neden olmuştur. Psikolojik sözleşme kapsamında yükümlülüklerin ve vaatlerin ve yerine getirilmemesinin bir sonucu olarak çalışanların gösterdikleri olumsuz tutum ve davranışların araştırmalar sonucu ortaya koyulması da psikolojik sözleşmelerin önemli bir kavram olarak görülmesine sebep olmuştur (Conway ve Coyle-Shapiro, 2012, s.280; Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003, s.190). İstihdam ilişkisi içerisinde psikolojik sözleşme ihlallerinin ve örgütsel adaletsizliğin oldukça çok karşılaşılan bir durum olduğu görülmektedir ve bu durum çalışan ve örgüt ya da işveren arasındaki ilişkiye kalıcı zararlar verebilmektedir. Bu nedenle araştırmacılar psikolojik sözleşme ihlalinin ve örgütsel adaletsizliğin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır (Restubog, Bordia ve Bordia, 2011, s.431; Suazo, Turnley ve Mai-Dalton, 2008, s.299). Buradan yola çıkarak bu çalışmada da çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkileri ve bu tepkilerin hakçalık duyarlılığı açısından değişip değişmediği incelenmiştir.

Psikolojik sözleşme kavramını ilk olarak Rousseau (1989) dile getirmiştir. Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi bireyin kendisi ve diğer taraf arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasının şartları ve koşullarına ilişkin bireyin inançları olarak tanımlanmaktadır. Yani psikolojik sözleşmeler, bireylerin kendileri ve örgüt ya da işverenin karşılıklı yükümlülüklerine ilişkin inançlarıdır. Psikolojik sözleşmelerin kişiye özel ve algısal bir yapısı olduğunu belirten araştırmacılar (Robinson ve Rousseau, 1994, s.248; Rousseau, 1989, s.122;

Shore ve Tetrick, 1994, s.93), çalışanın istihdam ilişkilerinin altında yatan yükümlülüklerine dair inançlarının, örgüt tarafından paylaşılmak zorunda olmadığını belirtmişlerdir.

MacNeil (1985) iki tür sözleşme olduğunu belirtmiştir. İşlemsel sözleşmeler belirli bir zaman diliminde, taraflar arasındaki paraya çevrilebilen değişimleri içermektedir. Yüksek rekabetçi ücretler ve uzun süreli bağlılıkların olmaması işlemsel sözleşmelerin özelliklerindedir. İşlemsel sözleşme yönelimli bireyler için örgüt, bireylerin sadece işlerini yaptığı, örgüte karşı çok az sevgi ya da duygusal bağlılık hissettiği bir yerdir. Bu tür bireyler örgütü ücret ya da terfi gibi ödüllendirmelerin olduğu yer olarak görmektedir (Millward ve Hopkins, 1998, s.1535). İlişkisel sözleşmeler ise tersine, hem paraya çevrilebilen hem de çevrilemeyen ilişkiler kurmak ve sürdürmek için açık-uçlu sözleşmeleri içermektedir (Rousseau, 1990, s.390). İlişkisel sözleşme altında sorumluluk işverenin üzerindedir. Yani çalışanlar iş güvenliğinin, işvereniyle ilişkisindeki kendi değerinin ve kariyer gelişimi gibi diğer uzun süreli kazançların karşılığında sadık kalmaktadır (Millward ve Hopkins, 1998, s.1535). Bu tür psikolojik sözleşme, çalışanın örgüt değerlerini tamamen içselleştirdiği anlamına gelmektedir (Millward ve Hopkins, 1998, s.1535).

İlişkideki taraflardan birinin, diğer tarafın vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmediği algısına kapıldığı zaman psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994, s.248). Psikolojik sözleşmeler, iyi niyet ve adil davranım varsayımları altında ortaya çıkmaktadır ve tarafların birbirlerinin sözlerine olan güvenlerini içermektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlalleri ciddi sonuçlara neden olabilmektedir (MacNeil, 1985; Robinson ve Rousseau, 1994, s.248). Çalışanın karşı tarafın verdiği sözleri tutulmayacağına inanması sonucunda çalışmak için motive olması ve yaptığı işten tatmin olması zorlaşmaktadır. Bu bakımdan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet algılarıyla da yakından ilişkilidir (Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992, s.102).

Örgütsel adalet, işyeriyle ilişkili olan adaletin rolü olarak tanımlanmış ve örgütsel adaletin hem örgütün işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi hem de çalışanların doyumları için gerekli olduğu öne sürülmüştür (Greenberg, 1987, s.10). Çalışanların hoş olmayan sonuçları yorumlamaları ve bu sonuçlara karşı verdikleri tepkileri, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları tarafından etkilenmektedir. Dağıtımsal adalet, bir örgütte, ücretlendirme ve terfi kararları gibi kazançların çalışanlara paylaşımı ve bu paylaşımın adillığının çalışanlar tarafından algılanışdır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001, s.389). Kazançlar üzerine odaklanmasından dolayı dağıtımsal adaletin çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Cohen, 1987,

s.21). İşlemsel adalet, karar alırken kullanılan işlemlerin ve süreçlerin algılanan açıklık ve adilliyetidir. Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalar bireylerin adaleti sadece çıktılarının kazanımı bağlamında değil aynı zamanda kişinin çıktılarını belirlemede kullanılan işlemler açısından da tanımladığını ileri sürmüştür (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980, s.180; Thibaut ve Walker, 1975). İşlemsel adalet, çalışanların kendi fikirlerini dile getirmek istemelerinden, başka bir ifade ile yönetimin aldığı kararlarda söz sahibi olmak istemelerinden dolayı gelişmiştir (Folger ve Greenberg, 1985, s.153). Son olarak etkileşimsel adalet, karar sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiğiyle ilgilidir (Tyler ve Bies, 1990, s.98). Kişiler arası iletişimde dürüstlük, saygı, hassasiyet ve nezaket gibi yönleri esas almaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s.281). Daha önce belirtildiği gibi örgütsel adalet algıları psikolojik sözleşme ihlali ile ilişkilidir (Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992, s:102). Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların örgütün kendilerine söz verdiğinden daha azını aldıkları algısından kaynaklandığından ve çalışanları arzu ettikleri çıktılardan mahrum etmesinden dolayı örgütsel adaletsizlik algılarına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar da örgütsel adalet algılarının iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarını ve davranışlarını güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir (Colquitt ve ark., 2001, s.389).

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali gibi hoş olmayan sonuçları yorumlamaları ve bu sonuçlara karşı verdikleri tepkileri örgütsel adalet algılarından büyük oranda etkilenmektedir. Örgütlerin çalışanlarından istedikleri davranışları teşvik etmesi ya da istemedikleri davranışlardan vazgeçirmesi için işyerinde yaşanan adaletsizlik algıları ya da psikolojik sözleşme ihlali gibi problemlere verilen tepkileri anlamaları önemlidir (Leck ve Saunders, 1992, s.221). Hirschman'a göre (1970) bu tür problemlere verilen tepkilerden biri çıkış tepkisidir. Çıkış tepkisi çalışanın gönüllü olarak işten çıkması veya iş değiştirmesidir (Farrell, 1983, s.205). İşten çıkma ya da iş değiştirme oldukça zor bir karardır ve çalışan için büyük bir çaba gerektirir ve çalışanın sorunun çözülmesinin mümkün olmadığını düşündüğü anlamına gelir. Düşünceli konuşma tepkisi bireyin hem kendi hem de çalıştığı örgütün çıkarlarını göz ederek problemi çözmeye çalışmasını içerir. Saldırgan konuşma ise tersine, bireyin yalnızca kendi çıkarlarını göz ederek, örgütün çıkarlarını düşünmeden problemi çözme girişimini içerir (Hagedoorn, Van Yperen, Van de Vliert ve Buunk, 1999, s.315). Bazı bireyler ise örgütte bir problem yaşadıklarında işten ayrılmaz ya da konuşmayı tercih etmezler. Bunun yerine soruna tepki vermeden önce belirli bir süre örgüte bağlı kalırlar. Sessiz bir şekilde acı çeker ve durumun kendiliğinden düzeleceğine inanırlar. Çalışanların verdiği bu tepki ise sabır tepkisidir. Son olarak yaşanan problemler ihmalkâr davranışlara da neden olabilir. İhmal tepkisi çalışanların ihmalkâr ve umursamaz davranışlarını tanımlar. İşe

geç gitme (Angle ve Perry, 1981, s.12), işe gitmeme (Hammer, Landau ve Stern, 1981, s.569) ya da işteki hata oranları (Petty ve Bruning, 1980, s.721) bu tür davranışlara örnek olarak verilebilir.

Bireylerin algıladıkları ihlal ve adaletsizlik durumlarına tutarlı fakat bireysel olarak farklı şekillerde tepki verdikleri yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Huseman, Hatfield ve Miles'in (1985) hakçalık duyarlılığı yaklaşımına göre bireylerin adaletsizliğe ilişkin farklı hassasiyetleri vardır ve bunun sonucunda ihlal ya da adaletsizlik algılarına farklı şekillerde tepki gösterirler. Geleneksel hakçalık kuramına göre bireyler örgütle mübadele ilişkilerinin adil olup olmadığını kendi işteki çabaları ve yetenekleri gibi katkı ya da girdileriyle, elde ettiği ücret, terfi gibi kazanımlarını kendi referans gruplarının girdi-çıkıtı dengesiyle arasındaki dengeyi karşılaştırarak değerlendirirler. Bireyler girdi-çıkıtı oranlarını karşılaştırdıkları referansları ile benzer ya da aynı algıladıklarında eşitlik ortaya çıkar. Hakçalık duyarlılığı açısından bireyler eşitsizlik/adaletsizlik durumlarına gösterdikleri tepkiler açısından üçe ayrılmaktadır: vericiler (yardımseverler), eşitliğe duyarlılar ve alıcılar (yetkililer). Eşitliğe duyarlı bireyler hakçalık teorisine uygun şekilde girdi/çıkıtı oranının karşısındaki kişiyle eşit olmasını tercih eden bireylerdir. Vericiler ise kendi girdi/çıkıtı oranının karşısındaki kişinin girdi/çıkıtı oranından az olmasını tercih eden ve buna bağlı olarak az ödüllendirilmeye daha toleranslı olan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bunun tersine alıcılar ise katkı sağlamak yerine daha çok sonuç almaya ya da çıktılara odaklanan bireylerdir ve bu nedenle eşitliğe duyarlı ve vericilere göre az ödüllendirilmeye karşı daha az toleranslı olarak tanımlanmaktadır (King, Miles ve Day, 1993, s.303). Bunun yanı sıra vericiler birinci önceliğe ilişkileri ikinci önceliğe sonuçları koymaktadırlar. Alıcılar ise tersine birinci önceliğe sonuçları koymakta, ilişkiler ise daha sonra gelmektedir. Yapılan araştırmalar verici bireylerin alıcılara göre daha düşük çıkış tepkisi verdiklerini göstermektedir (King ve Miles, 1994, s.136).

Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlalleri bireyleri hak ettiklerini düşündükleri kazançlardan alıkoymaktadır. Yani çalışanlar kendilerine adaletsiz davranıldığına inanmaktadır. Bu da çalışanların farklı tepkiler vererek ilişkideki dengeyi tekrar kurmak için girişimlerde bulunmaya sevk etmektedir (Kickul ve Lester, 2001, ss.196). Bunun sonucu olarak da çalışanlar, rahatsız oldukları durumları yöneticileriyle konuşmaktan işten ayrılmaya kadar uzanan bir yelpazede tepkiler verirler. Bu tepkiler ise alıcı, verici ve eşitliğe duyarlı bireylerde değişmektedir.

Kısaca çalışanların adil olan ve olmayan durumlara ve psikolojik sözleşme ihlallerine karşı verdikleri tepkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için çalışanların bu durumlara ilişkin algılarını etkileyen kişilik özelliklerinin ve davranışsal tepkilerin nasıl biçimlendiğini anlamak gerekmektedir. Bu amaçla bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler (iş yerindeki problemlere verdikleri tepkiler) arasındaki ilişki hakçalık duyarlılığı açısından incelenmiştir.

Alıcı bireyler dünyayı daha adaletsiz görmektedirler ve ufak bir uyuşmazlık ya da ihlali daha büyük bir problem olarak görmektedirler. Bu nedenle alıcıların iş yerindeki problemlere çıkış, saldırgan konuşma ve ihmal gibi daha olumsuz tepkiler vermeleri beklenmektedir. Vericiler ve eşitliğe duyarlılar ise olumsuz koşullara daha yüksek tolerans göstermekte ve kendi yatırımlara önem vermektedirler bu nedenle ihlal ve adaletsizlik gibi iş yerindeki problemlere düşünceli konuşma ve sabır gibi daha olumlu tepkiler vermeleri beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın birinci hipotezi şu şekildedir:

H1a. Alıcı, verici ve eşitliğe duyarlı grupların işyerindeki problemlere verdikleri tepkiler anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

H1b: Kadınların ve erkeklerin işyerindeki problemlere verdikleri tepkilerin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Psikolojik sözleşme ihlali çalışanların kendi yükümlülüklerini yerine getirmeleri için gerekli olan şeyleri örgütün yerine getirememesi sonucu sosyal değişim sürecinde dengesizliğe neden olur (Morrison ve Robinson, 1997, s.230). Bu dengesizliğe dikkat çekmek ve düzeltmek için çalışanlar kendi sorumluluklarını yerine getirmemeye, işteki çabalarını azaltmaya başlayabilir ve işten çıkmayı düşünebilirler. Ücret ve faydalarla ilgili olan işlemsel sözleşmelerde ihlal algılandığında alıcıların tutum ve davranışlarında daha olumsuz tepkiler gösterecekleri beklenmektedir. Bunun yanı sıra vericilerin ve eşitliğe duyarlıların iş ilişkisini devam ettirmeye ve işin içsel doğasına yönelik olan ilişkiel sözleşmelerde ihlal algıladıklarında daha olumsuz tepkiler göstermeleri beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın ikinci hipotezi şu şekildedir:

H2a. Psikolojik sözleşme ihlali işyerindeki problemlere verilen tepkileri yordamaktadır.

H2b. Psikolojik sözleşme ihlali, alıcı, verici ve eşitliğe duyarlı bireylerde farklı tepkileri yordamaktadır.

Çalışanlar kendilerine adaletsiz davranıldığına inandıklarında sosyal değişimin ihlal edildiğine de inanırlar. Eğer çalışanlar, iş ilişkisinde kalmanın bedelinin kazançlara ağır

Keskin, S. ve Hovardaoğlu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289

bastığını düşünürlerse ilişkiden çekilebilirler. Bu çekilme performansta azaltma, işe geç gitme ya da gitmeme, yıkıcı davranışlar, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde olabilir. Bu nedenle örgütsel adaletsizlik algılayan çalışanların daha olumsuz tepkiler göstermeleri beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H3a: Örgütsel adalet algısı işyerindeki problemlere verilen tepkileri yordamaktadır.

H3b: Örgütsel adalet algısı, alıcı, verici ve eşitliğe duyarlı bireylerde farklı tepkileri yordamaktadır.

Yöntem

Örneklem

Araştırmaya Ankara, İstanbul ve Bolu illerinde ikamet eden ve sağlık, finans, satış, pazarlama, turizm, eğitim, otomotiv gibi farklı meslek gruplarından özel sektörde çalışan 303 kişi katılmıştır. Bu kişiler arasında Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği ile psikolojik sözleşme ihlali algıladığı belirlenen 276 kişi araştırmaya dahil edilmiştir.

Örneklemin yaş aralığı 18-55 ve yaş ortalaması 32.67'dir ($SS=7.13$). Katılımcıların 156'sı kadın (%56.5), 120'si erkektir (%43.5). Katılımcıların dağılımı eğitim düzeyleri açısından değerlendirildiğinde 47 katılımcının lise (%17.5), 202 katılımcının üniversite (%75.1) ve 20 katılımcının ise lisansüstü eğitime (%7.4) sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma yılları 1 ile 40 yıl arasında değişmektedir ($Ort.=10.23$, $SS=7.60$). Katılımcıların şu an buldukları kurumda çalışma yılları ise 1 ile 28 yıl arasında değişmektedir ($Ort.= 6.42$, $SS=5.81$). Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği'nden alınan puanlara göre katılımcıların 105'i (%38.04) alıcı, 36'sı (%13.04) eşitliğe duyarlı, 135'i (%48.92) verici olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla bir bilgi formu oluşturulmuştur. Bu formda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, görevleri, toplam çalışma yılları, buldukları kurumdaki çalışma yılları ve en son mezun oldukları okul sorulmuştur.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşıyıp yaşamadıklarını ölçmektedir ve Lopez (2008) tarafından geliştirilmiştir. Katılımcılara çalıştıkları kurumda, yaptıkları iş ve çalışma ortamı hakkındaki beklentileri ve bu beklentilerin ne derece gerçekleştiği sorularak sözleşme ihlalinin olup olmadığını belirlemeye yönelik bu soru ifadesi şekli Bekaroğlu'nun (2011) yüksek lisans

tezinde kullandığı haliyle kullanılmıştır. Hem katılımcıların beklentilerinin hem de bu beklentilerin ne derece gerçekleştiğini belirlemek için verilen ifadeler çok (1)'tan hiç (6)'e doğru uzanan 6'lı likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçek 24 maddeden ve işlemsel (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 16, 17, 22) ve ilişkisel (10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Katılımcılara ölçeği yanıtlarken her bir madde için hem beklentileri hem de bu beklentilerin ne derece gerçekleştiği sorulmuştur. Örneğin, 'Performansa dayalı maaş; ne derece beklediniz?' 'Performansa dayalı maaş ne derece gerçekleşti?' Böylece aynı madde için 2 ayrı puan elde edilmiştir. Daha sonra katılımcıların beklentilerine ilişkin puanlarıyla beklentilerin ne derece gerçekleştiğine ilişkin puanlarının farkı alınmış ve bu farklar yeniden kodlanarak elde edilen puanlar analizde kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Lopez (2008) tarafından .94 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Çalışanların örgütsel adalet algısı Colquitt (2001) tarafından geliştirilen, Özmen, Arnak ve Özeri (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 20 maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği" kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek örgütsel adalet algısının boyutlarından işlemsel adaleti (Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?), dağıtımsal adaleti (Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?) ve etkileşimsel adaleti (Size nazik davranır mı?) içermektedir. Özmen, Arbak ve Özeri (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için .94, işlemsel adalet algısı boyutu için .86, etkileşim adaleti algısı boyutu için .88 olarak bulunmuştur.

Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği: Hakçalık Duyarlılığı Ölçeği, bireylerin hakçalık duyarlılığını ölçmek amacıyla Huseman, Hatfield ve Miles (1985) tarafından geliştirilmiştir. Beş maddeden oluşan Hakçalık Duyarlılığı Ölçeğinde her maddeye ilişkin iki seçenek vardır. Her bir maddenin toplam puanı 10'dur. Katılımcılardan her maddeyi 10 puan üzerinden değerlendirmeleri ve iki seçeneği de okuyarak kendilerine yakın gelen seçeneğe yüksek, yakın olmayan seçeneğe ise düşük puan vermeleri istenmiştir. Puan dağılımı, katılımcıların seçeneklere verdiği öneme göre değişmektedir. Örneğin; 1. Aşağıdakilerden benim için önemli olan; A. Kurumdan yarar sağlamak, B. Kuruma katkıda bulunmak. Ölçeğin değerlendirilmesi 1b, 2a, 3b, 4a, 5b maddelerine verilen puanların toplamı alınarak yapılmaktadır; 25'den az puan alanlar alıcı, 25 puan alanlar duyarlı, 25'den fazla puan alanlar ise verici olarak tanımlanmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Kale (2005) tarafından yapılmıştır. Test-tekrar test güvenilirlik katsayısı .76 olarak bulunmuştur.

Çalışanların İşyerindeki Problemlere Verdikleri Tepkiler Ölçeği: Çalışanların İşyerindeki Problemlere Verdikleri Tepkiler Ölçeği katılımcıların işyerinde yaşadıkları problemlere karşı verdikleri tepkileri ölçmek amacıyla Hagedoorn, Van Yperen, Van De Vliert ve Buunk (1999) tarafından geliştirilmiştir. ÇİPVTÖ, çıkış (örn. madde: İş değiştirme olanaklarını gözden geçiririm), düşünceli konuşma (örn. madde: Şefimle/müdürümle anlaşmaya varmaya çalışırım), sabır (örn. madde: Yardımım olmadan kurumun problemi çözeceğine güvenirim), saldırgan konuşma (örn. madde: Sorunu şefime/müdürüme mümkün olduğunca olumsuz şekilde anlatırım) ve ihmal (örn. madde: Çalışmak istemediğim için hasta olduğumu söylerim) olmak üzere beş farklı tepki kategorisi içermektedir. Ölçek 34 maddeden oluşmaktadır ve ölçek maddeleri “bana hiç uygun değil” ile “bana tamamen uygun” arasında puanlanan 7’li likert tipi bir yapıdadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Keskin (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları çıkış için .92, düşünceli konuşma için .88, sabır için .69, saldırgan konuşma için .83 ve ihmal için .79’dur.

İşlem

İlk olarak Ankara Üniversitesi Rektörlüğü’nden etik kurul onayı alınmıştır. Katılımcılara öncelikle onam formu verilmiş sonrasında Kişisel Bilgi Formu, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği, Denklik Duyarlılığı Ölçeği, İşyerindeki Problemlere Verilen Tepkiler Ölçeği ve Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği yüz yüze ya da internet üzerinden bireysel olarak uygulanmıştır. Katılımcılara ilk olarak araştırmanın amacına yönelik aşağıdaki kısa bilgi verilmiştir ve daha sonrasında ölçekler dağıtılmıştır. Kişisel Bilgi formu ilk sırada verilmiş olup, diğer ölçeklerin verilmiş sırası yorgunluk faktörünü kontrol edebilmek için katılımcıdan katılımcıya değişmiştir. Çalışanlara ihtiyaç duydukları yerde gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ölçeklerin uygulanma süresi 10-20 dakika arasında değişmiştir.

Bulgular

Bu çalışmada kullanılan hakçalık duyarlılığı, örgütsel adalet algısı, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışanların işyerindeki problemlere verdikleri tepkiler ölçeklerinin alt boyutları ve toplam ölçek puanları arasındaki ilişkiler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1

Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Hakçalık duyarlılığı	1	-.14*	-.04	.09	-.06	-.14*	.09	-.01	.00	-.08	-.06
2.Çıkış		1	-	-.09	.20**	.19**	-.07	-.00	-	.06	.11
			.18**						.18**		

Keskin, S. ve Hovardaoğlu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289

3.Düşünceli konuşma	1	.18**	-	-	.21**	.06	.26**	-.11	-
			.18**	.28**					.20**
4.Sabır	1	.08	.02	.06	.06	-.02	-.09	-.09	
5.Saldırgan konuşma			1	.43**	-	-.03	-.10	.05	.05
					.14**				
6.İhmal				1	-.11	.03	-.10	.09	.12*
7.İşlemsel adalet algısı					1	.40**	.51**	-.32**	-
									.42**
8.Dağıtımsal adalet algısı						1	.19**	-.20**	-
									.16**
9.Etkileşimsel adalet algısı							1	-.23**	-
									.41**
10.İşlemsel sözleşme ihlal								1	.77**
11.İlişkisel sözleşme ihlal									1

* $p < .05$ ** $p < .01$

Katılımcıların işyerindeki problemlere verdikleri tepkilerin cinsiyete ve hakçalık duyarlılığına göre farklılaşıp farklılaşmadığının bulunması amacıyla verilere cinsiyet (2) x hakçalık duyarlılığı (3) faktöriyel desenine uygun çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) uygulanmıştır. Çok değişkenli varyans analizi sonuçlarına göre, cinsiyet ve hakçalık duyarlılığı temel etkilerinin Wilk's Lambda değerleri bazı bağımlı değişkenler yönünden anlamlı farklar olduğuna işaret etmektedir (Wilk's Lambda değerleri sırasıyla .91 ve .84; F değerleri sırasıyla 2.10 ve 1.20; $p < .05$). Buna karşılık hiçbir ölçüm için ortak etki anlamlı değildir (Wilk's Lambda= .93; $F=.76$).

Alıcı, verici ve denkliğe duyarlı kadın ve erkek katılımcıların İşyerindeki Problemlere Verilen Tepkiler Ölçeği'nden aldıkları puanların ortalamaları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2

Katılımcıların İşyerindeki Problemlere Verilen Tepkiler Ölçeği'nden aldıkları puanlara ilişkin ortalamalar. Standart sapmalar parantez içinde gösterilmiştir.

	Cinsiyet Temel Etkisi			Denklik Duyarlılığı Temel Etkisi				Hata varyansı
	Kadın	Erkek	F	Alıcı	Duyarlı	Verici	F	
Çıkış	20.67 (7.69)	21.42 (8,30)	0.66	22.87 (7.03)	20.19 (8.95)	19.76 (8.13)	5.01	61.84
Düşünceli konuşma	60.22 (9.19)	60.48 (11.48)	0.74	58.82 (9.14)	64.17 (8.44)	60.50 (11.20)	3.55	102.05
Sabır	18.85 (7.10)	19.32 (7.33)	0.49	17.13 (6.16)	21.85 (7.66)	19.87 (7.48)	6.58	49.66

Keskin, S. ve Hovardaoğlu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289

Saldırgan konuşma	17.62 (6.77)	19.72 (8.00)	6.54	19.91 (6.72)	16.28 (7.73)	18.05 (7.63)	4.41	52.59
İhmal	8.83 (5.51)	9.66 (5.54)	3.67	10.44 (6.07)	8.56 (5.35)	8.39 (4.98)	4.07	29.60

Tablo 3’de yer alan İşyerindeki Problemlere Verilen Tepkiler Ölçeği alt boyutlarına ait analiz sonuçlarına bakıldığında alt boyutların hepsinin üzerinde (çıkış, düşünceli konuşma, sabır, saldırgan konuşma ve ihmal) hakçalık duyarlılığı temel etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (F değerleri sırasıyla 5.01, 3.46, 6.58, 4.41 ve 4.10; $p<.05$). Tukey Kramer testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda duyarlılık grupları arasında çıkış, düşünceli konuşma, sabır, saldırgan konuşma ve ihmal tepkileri açısından anlamlı farklar vardır. Çıkış boyutunda alıcı bireylerin aldıkları puanların ortalaması ($Ort.=22.87$, $SS=7.03$), verici bireylerin ($Ort.=19.76$, $SS=8.13$) aldıkları puanların ortalamasından ($Ort.= 20.19$, $SS=8.95$) anlamlı olarak daha yüksektir ($q3-270=6.09$; $p<.05$). Düşünceli konuşma boyutunda ise eşitliğe duyarlı bireylerin aldıkları puanların ortalaması ($Ort.=64.17$, $SS=8.44$), alıcı bireylerin aldıkları puanların ortalamasından ($Ort.=58.82$, $SS=9.14$) anlamlı olarak daha yüksektir. Sabır boyutunda hem verici bireylerin aldıkları puanların ortalaması ($Ort.=19.87$, $s=7.48$) hem de eşitliğe duyarlı bireylerin aldıkları puanların ortalaması ($Ort.=21.58$, $SS=7.66$), alıcı bireylerin aldıkları puanların ortalamasından ($Ort.=17.13$, $SS=6.16$) anlamlı olarak daha yüksektir (sırasıyla, $q3-270=4.22$ ve $q3-270=4.63$; $p<.05$). Saldırgan konuşma boyutunda alıcı bireylerin aldıkları puanların ortalaması ($Ort.=19.91$, $SS=6.72$) eşitliğe duyarlı bireylerin aldıkları puanların ortalamasından ($Ort.=16.28$, $SS=7.73$) anlamlı olarak daha yüksektir ($q3-270=3.66$; $p<.05$). Son olarak ihmal boyutunda alıcı bireylerin aldıkları puanların ortalaması ($Ort.=10.44$, $SS=6.07$) verici bireylerin aldıkları puanların ortalamasından ($Ort.=8.56$, $SS=5.35$) anlamlı olarak daha yüksektir ($q3-270=4.10$; $p<.05$). Bu sonuca göre H1a desteklenmiştir.

Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde çıkış, düşünceli konuşma ve sabır alt boyutları puanı açısından cinsiyetler açısından anlamlı farkların olmadığı görülmektedir. Saldırgan konuşma ve ihmal alt boyutlarının puanları açısından ise cinsiyetler arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir (F değerleri sırasıyla 6.54 ve 3.67; $p<.05$). Saldırgan konuşma alt ölçeğinde erkeklerin ortalaması ($Ort.=19.72$, $s=8.00$) kadınların ortalamasından ($Ort.=17.62$, $SS=6.77$) anlamlı olarak daha yüksektir. Bu bulgu erkeklerin işyerinde bir problem yaşadıklarında ya da beklentileri karşılanmadığında saldırgan konuşma tepkisini kadınlardan daha fazla kullandıklarını işaret etmektedir. Benzer şekilde ihmal alt ölçeğinde de erkeklerin

Keskin, S. ve Hovardaoğlu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289

ortalaması ($Ort.= 9.66$, $SS=5.54$) kadınların ortalamasından ($Ort.=8.83$, $SS= 5.51$) anlamlı olarak yüksektir. Bu bulgu da erkeklerin işyerinde bir problem yaşadıklarında ya da beklentileri karşılanmadığında ihmalkarlık ya da umursamaz davranışları içeren ihmal tepkisini kadınlardan daha fazla kullandıklarını belirtmektedir. Bu sonuca göre H1b desteklenmiştir.

Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde işyerindeki problemlere verilen tepkileri yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

Çıkış Tepkisini Yordayan Değişkenler

Katılımcıların işyerindeki problemlere verilen tepkiler ölçeğinin çıkış alt boyutundan aldıkları puanları yordamak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İşlemsel sözleşme ihlali, ilişkisel sözleşme ihlali, işlemsel adalet algısı, ilişkisel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı değişkenleri analize alınmıştır.

Tablo 3

Çıkış Tepkisinin Yordanması Amacıyla Yapılan Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Değişkenler	B	Sdt. Hata	Beta	R ² değişim	Uyarlanmış R ²	t	F
Sabit	27.14	2.17				12.50	
Etkileşimsel Adalet Algısı	-.203	.070	-.173	.030	.026	-2.90	8.42*

* $p<.05$

Tablo 3'te çıkış tepkisini sadece etkileşimsel adalet algısı değişkeninin yordadığı görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısının açıkladığı varyans %2.6'dır ($F=8.42$, s.d.=1-275; $p<.05$).

Duyarlılık grupları açısından çıkış alt ölçeğinden alınan puanların yordanması amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Duyarlılık grupları açısından hiçbir grupta değişkenler çıkış tepkisini yordamamaktadır.

Düşünceli Konuşma Tepkisini Yordayan Değişkenler

Tablo 4'te katılımcıların düşünceli konuşma alt boyutundan aldıkları puanların yordanması için işlemsel sözleşme ihlali, ilişkisel sözleşme ihlali, işlemsel adalet algısı, ilişkisel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı değişkenleri ile yapılan çoklu regresyon sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4

Düşünceli Konuşma Tepkisinin Yordanması Amacıyla Yapılan Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Keskin, S. ve Hovardaoğlu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289

Değişkenler	B	Std. hata	Beta	R ² değişim	Uyarlanmış R ²	t	F
1.Sabit	62.81	.967				64.97	
İlişkisel Sözleşme İhlali	-.199	.061	-.195	.038	.034	-3.28	10.79*
2.Sabit	51.56	3.37				15.30	
İlişkisel Sözleşme İhlali	-.108	.065	-.105			-1.66	
Etkileşimsel Adalet Algısı	.334	.096	.221	.079	.072	3.48	11.69*

* $p < .05$

Tablo 4’te görüldüğü gibi düşünceli konuşma tepkisini yordamada regresyon denkleminde giren ilk değişken ilişkisel sözleşme ihlalidir ve bu değişken toplam varyansın %3.4’ünü açıklamaktadır ($F= 10.79$, s.d.= 1-275; $p < .05$). Denklemde ikinci değişken olarak etkileşimsel adalet algısı girmesiyle birlikte birinci ve ikinci değişkenlerin açıkladığı toplam varyans %7.2’ye çıkmaktadır ($F=11.69$, s.d.=2-275; $p < .05$). Tablodan görüldüğü üzere ilişkisel sözleşme ihlali azaldıkça ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça düşünceli konuşma tepkisinin artmaktadır (sırasıyla $t=-3.28$, 3.48; $p < .05$).

Duyarlılık grupları açısından düşünceli konuşma alt ölçeğinden alınan puanların yordanması amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5

Düşünceli Konuşma Tepkisinin Duyarlılık Grupları Açısından Yordanması İçin Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Duyarlılık Grubu	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	R ² değişim	Uyarlanmış R ²	t	F
Alıcı	Sabit	48.03	3.90				12.31	
	Etkileşimsel Adalet Algısı	.360	.127	.269	.072	.063	2.83	8.04*
Duyarlı	Sabit	50.88	5.34				9.53	
	İşlemsel Adalet Algısı	.605		.403	.162	.138	2.57	6.59*
Verici	Sabit	64.38	1.46				44.01	
	İlişkisel Sözleşme İhlali	-.331	.096	-.286	.082	.075	-3.44	11.81*

* $p < .05$

Tabloda görüldüğü gibi alıcı grupta düşünceli konuşma tepkisini yordayan değişken olarak regresyon denkleminde etkileşimsel adalet değişkeni girmiştir. Etkileşimsel adaletin açıkladığı varyans %6.3’tür ($F=8.04$, s.d.=1-104; $p < .05$). Eşitliğe duyarlı grupta düşünceli konuşma tepkisini yordayan değişken olarak regresyon denkleminde işlemsel adalet girmiştir. İşlemsel adaletin açıkladığı toplam varyans %13.8’dir ($F=6.59$, s.d.=1-35; $p < .05$). Verici grupta ise düşünceli konuşma tepkisini yordayan değişken olarak regresyon denkleminde

Keskin, S. ve Hovardaoğlu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289

ilişkisel sözleşme ihlali girmiştir. İlişkisel sözleşme ihlalinin açıkladığı varyans %7.5'tir ($F=11.81$, $s.d.=1-134$; $p<.05$). Alıcı bireylerde etkileşimsel adalet algısı arttıkça ($t=2.83$; $p<.05$), duyarlı bireylerde işlemsel adalet algısı arttıkça ($t=2.57$; $p<.05$) ve verici bireylerde ilişkisel sözleşme ihlali azaldıkça düşünceli konuşma tepkisinin artmaktadır ($t=-3.44$; $p<.05$).

Sabır Tepkisini Yordayan Değişkenler

Katılımcıların işyerindeki problemlere verilen tepkiler ölçeğinin sabır alt boyutundan aldıkları puanları yordamak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İşlemsel sözleşme ihlali, ilişkisel sözleşme ihlali, işlemsel adalet algısı, ilişkisel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı değişkenleri analize alınmıştır. Sabır alt ölçeğinden alınan puanların yordanması amacıyla çoklu regresyon analizi sonucunda değişkenlerden hiçbirinin sabır tepkisini yordamadığı görülmüştür.

Duyarlılık grupları açısından sabır alt ölçeğinden alınan puanların yordanması amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6

Sabır Tepkisinin Duyarlılık Grupları Açısından Yordanması İçin Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Duyarlılık Grubu	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	R ² değişim	Uyarlanmış R ²	t	F
	Sabit	19.56	1.09				17.93	
Alıcı	İşlemsel Sözleşme İhlali	-.140	.053	-.251	.063	.054	-2.63	6.94*

* $p<.05$

Tabloda görüldüğü gibi alıcı grupta regresyon denkleminde sabır tepkisini yordayan değişken olarak işlemsel sözleşme ihlali değişkeni girmiştir. İşlemsel sözleşme ihlalinin açıkladığı toplam varyans %5.4'tür ($F=6.94$; $s.d.=1-104$, $p<.05$). Alıcı bireylerde işlemsel sözleşme ihlali azaldıkça sabır tepkisinin artmaktadır ($t=-2.63$; $p<.05$).

Saldırgan Konuşma Tepkisini Yordayan Değişkenler

Katılımcıların işyerindeki problemlere verilen tepkiler ölçeğinin saldırgan konuşma alt boyutundan aldıkları puanları yordamak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İşlemsel sözleşme ihlali, ilişkisel sözleşme ihlali, işlemsel adalet algısı, ilişkisel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı değişkenleri analize alınmıştır.

Tablo 7

Saldırgan Konuşma Tepkisinin Yordanması İçin Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Değişkenler	B	Std. hata	Beta	R ² değişim	Uyarlanmış R ²	t	F
Sabit	22.76	1.93				11.78	

İşlemsel Adalet Algısı	-.197	.088	-.135	.018	.015	-2.25	5.06*
------------------------	-------	------	-------	------	------	-------	-------

* $p < .05$

Tablo 7’de saldırgan konuşma tepkisini sadece işlemsel adalet algısı değişkeninin yordadığı görülmektedir. İşlemsel adalet algısının açıkladığı varyans %1.5’tir ($F=5.06$, s.d.=1-275; $p < .05$). İşlemsel adalet algısı azaldıkça saldırgan konuşma tepkisinin artmaktadır ($t = -2.25$; $p < .05$).

Duyarlılık grupları açısından saldırgan konuşma alt ölçeğinden alınan puanların yordanması amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Duyarlılık grupları açısından hiçbir grupta değişkenlerden hiçbirinin saldırgan konuşma tepkisini yordamadığı görülmüştür.

İhmal Tepkisini Yordayan Değişkenler

Katılımcıların işyerindeki problemlere verilen tepkiler ölçeğinin ihmal alt boyutundan aldıkları puanları yordamak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda ihmal tepkisini sadece ilişkisel sözleşme ihlalinin yordadığı görülmüştür. İlişkisel sözleşme ihlalinin açıkladığı toplam varyans %1’dir ($F=3.91$, s.d.=1-275; $p < .05$).

Tablo 8

İhmal Tepkisinin Yordanması İçin Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Değişkenler	B	Std. hata	Beta	R ² değişim	Uyarlanmış R ²	t	F
Sabit	22.76	1.93				11.78	
İşlemsel Adalet Algısı	-.197	.088	-.135	.018	.015	-2.25	5.06*

* $p < .05$

Duyarlılık grupları açısından ihmal alt ölçeğinden alınan puanların yordanması amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Duyarlılık grupları açısından hiçbir grupta değişkenlerden hiçbirinin ihmal tepkisini yordamadığı görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Hipotez 2a, 2b, 3a ve 3b’nin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Tartışma

Bu çalışmada ilk olarak hakçalık duyarlılığı ve cinsiyetin çalışanların işyerindeki problemlere verdikleri tepkilerde oluşturduğu farklılıklar ele alınmıştır. Bunun yanı sıra psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısının çalışanların işyerindeki problemlere verdikleri tepkileri yordama gücü ve bu tepkilerde hakçalık duyarlılığının rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında, analiz sonuçlarının çoğunlukla beklentileri doğrular nitelikte olduğu görülmektedir.

İşyerinde yaşanan problemlere verilen tepkilerde alıcı bireylerin çıkış, saldırgan konuşma ve ihmal tepkilerini eşitliğe duyarlı ve verici bireylerle karşılaştırıldığında daha fazla gösterdiği, verici bireylerin sabır tepkisini hem eşitliğe duyarlı hem de alıcı bireylerden daha fazla gösterdiği ve eşitliğe duyarlı bireylerin düşünceli konuşma tepkisini alıcı bireylerden daha fazla verdiği görülmektedir. Alıcı, verici ve eşitliğe duyarlı grupların işyerindeki problemlere verdikleri tepkiler anlamlı biçimde farklılaşmaktadır şeklindeki hipotez 1a desteklenmiştir. Yapılan çalışmalar alıcıların vericilerle karşılaştırıldığında eşitsizlik ya da adaletsizlik durumlarında daha sert tepkiler verdiklerini ve işten ayrılma ya da performanslarını düşürme konusunda yöneticilerini uyardıklarını göstermektedir (Allen ve White, 2002, s.451). Buna ek olarak araştırmacılar alıcı bireylerin eşitsizlik durumlarında eşitliğe duyarlı ve verici bireylere göre daha az çalıştıklarını ve daha fazla işten çıkma niyetinde olduklarını bulmuşlardır. Benzer şekilde Turnley ve Feldman (1999) da alıcı bireylerin küçük uyuşmazlıkları daha büyük olarak algılayacaklarını ve bunun sonucu olarak eşitliği sağlamak için ihmal davranışları yapabileceklerini belirtmişlerdir. Verici bireyler eşitsizlik durumlarına alıcı bireylerden daha toleranslı olduklarından yıkıcı tepkiler vermektense, yöneticileriyle durumu konuşmayı ya da sabırla durumun düzelmesini beklemeyi tercih etmiş olabilirler. King ve Miles (1994) da verici bireylerin eşitsizlik algıladıklarında alıcı bireylere göre daha az işten çıkma tepkisi gösterdiklerini bulmuştur.

İşyerindeki problemlere verilen tepkilerin cinsiyet açısından farklılıklarına bakıldığında erkeklerin saldırgan konuşma ve ihmal tepkilerini kadınlara oranla daha çok gösterdikleri ortaya konmuştur. Kadınların ve erkeklerin işyerindeki problemlere verdikleri tepkilerin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu yönündeki hipotez 1b de desteklenmiştir. Yapılan kişilik çalışmaları, kadınların daha dolaylı ve pasif tepkiler vermeye eğilimliyken erkeklerin daha üstünlükçü ve uygulamaya yönelik tepkiler verdiklerini göstermektedir (Pulkinen, 1996, s.1230). Yapılan araştırmalar kadın çalışanların cinsiyet kalıp yargılarına uygun ya da kadın şemasına uygun olmayan daha saldırgan davranışlarda bulunma ikileminde kaldıklarını göstermektedir. Daha saldırgan davrandıklarında ise olumsuz bir şekilde değerlendirilme riskiyle karşı karşıyadırlar (Babin ve Boles, 1998, s.80). Bu nedenle kadınlar erkeklere oranla işyerindeki problemlere daha az ihmal ve saldırgan konuşma tepkileri gösteriyor olabilirler.

Çalışmada iş yerinde yaşanan problemlere verilen tepkileri yordamak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; çıkış tepkisini sadece etkileşimsel adalet algısının, düşünceli konuşma tepkisini ilişkisel sözleşme ihlali ve etkileşimsel adalet algısının; ihmal

tepkisini ilişkisel sözleşme ihlalinin ve son olarak saldırgan konuşma tepkisini sadece işlemsel adalet algısının yordadığı görülmektedir. Bu sonuçlar hipotez 2a ve 3a'nın kısmen doğrulandığını göstermektedir. Yapılan araştırmalar örgütsel adalet algısının çıkış tepkisini yordadığını ortaya koymakla birlikte, dağıtımsal ve işlemsel adaletin çıkış tepkisini yordamada daha ön sırada olduğunu göstermektedir (Daileyl ve Kirk, 1992, s.314; Nadiri ve Tanova, 2010, s.38). Bu yönden bakıldığında çalışanların, kazanımları elde etmede kullanılan işlemlerin, yöneticilerinin inisiyatifinde olduğunu düşünmeleri sonucunda etkileşimsel adalet algısındaki azalmanın çıkış tepkisini yordaması beklenilir bir sonuçtur. Özellikle yöneticileriyle iyi ilişkilere sahip olan çalışanlar eşitsizlik algıladıklarında ilişkisel sözleşme ihlallerine konuşma tepkisi gösterebilirler (Turnley ve Feldman, 1999, s.918). Benzer şekilde, etkileşimsel adalet algısı, yöneticilerin çalışanlarına saygı göstermelerini, değer vermelerini, çalışanlarına karşı dürüst davranmalarını ifade etmektedir (Bies ve Moag, 1986, s.293). Yöneticilerin çalışanlara saygılı ve nazik davranmaları, süreçleri net bir şekilde açıklamaları, çalışanların etkileşimsel adalet algılarını arttırmakta ve yöneticilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak işyerinde bir problemle karşılaştıklarında ya da adaletsizlik algıladıklarında, bu durumu yöneticileriyle konuşmalarının kolaylaştığı ve bu nedenle düşünceli konuşma tepkisinin arttığı düşünülebilir. Rousseau'ya (1995) göre çalışanlar problemleri konuşarak çözemeyeceklerine inandıklarında sabır tepkisi gösterirler. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların düşünceli veya saldırgan konuşma tepkileri gösterebilmeleri sabır tepkisi göstermemelerine neden olmuş olabilir. İşlemsel adalet algısı azaldığında ve çalışanlar yöneticileriyle problem hakkında yapıcı bir şekilde konuşamadıklarında da saldırgan konuşma tepkileri artabilir. Hershcovis ve ark. (2007), işlemsel adaletsizlik algısının yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına yönelik tehdit ve olumsuz yorumlar gibi tepkilerle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Çalışanların ilişkisel sözleşme ihlalleri arttıkça yöneticilerini düşünerek çok çalışmak için daha az neden görebilirler ya da kendi sorumluluklarında olan işler için daha az çaba gösterebilirler. Montes ve Irving (2008), ilişkisel sözleşme ihlalinin yöneticiye duyulan güvende azalmaya sebep olduğunu ve çalışanın, yöneticisinin kendisiyle gerçekten ilgilenip ilgilenmediğinden emin olamayacaklarını ileri sürmüştür. Bunun yanı sıra çalışan, dengenin yeniden kurulması için işteki zamanını nasıl düzenleneceğine odaklanabilir ve işteki zamanını iş dışında şeyler yaparak, kaytararak, işten kaçarak geçirebilir (Jensen, Opland ve Ryan, 2010, s.1061).

İşyerinde yaşanan problemlere verilen tepkilerin yordanmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde hakçalık duyarlılığı grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Alıcı bireylerde düşünceli konuşma tepkisini etkileşimsel adalet algısının, eşitliğe duyarlı

bireylerde işlemsel adalet algısının ve verici bireylerde ise ilişkiel sözleşme ihlalinin yordadığı görülmektedir. Çıkan bu sonuçlar psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısının alıcı, verici ve eşitliğe duyarlı bireylerde farklı tepkileri yordadığı yönündeki hipotez 2b ve 3b'nin kısmen desteklendiğini göstermektedir. Alıcı bireyler kazanımlarıyla ilgili karar verici olan yöneticilerinin adil davrandıklarını düşündüklerinde, yaşadıkları uyumsuzlukları daha fazla dile getiriyor olabilirler. Eşitliğe duyarlı bireyler hem örgüte sağladıkları katkı hem de örgütten sağladıkları kazancın eşit olmasını tercih ettikleri için (Huseman ve ark., 1985, s.1057) elde ettikleri kazanımlara ilişkin süreçlerdeki adalet algıları arttıkça bu konuya ilişkin sıkıntılarını daha rahat bir şekilde ifade ediyor olabilirler. Verici bireyler ise işverenleriyle uzun süreli bir iş ilişkisine yatırım yapmak istedikleri için (Huseman ve ark., 1985, s.1057) ilişkiel sözleşme ihlalinin azalması çalışanın yöneticisine duyduğu güvenini arttırarak düşünceli konuşma tepkisini arttırıyor olabilir. Sabır tepkisini ise alıcı bireylerde işlemsel sözleşme ihlali yordadığı görülmektedir. Alıcı bireyler örgütten ne kazandıklarıyla ilgililerdir. Bu nedenle kazanımlarla ilgili karar verilen süreçlerle ilgili adalet algıları arttıkça bu kazanımların adil dağıtılacağına ilişkin algıları artabilir ve bir süre beklemeyi ve örgüte güvenmeyi tercih edebilirler.

Sonuç olarak bu çalışmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarına ve algılanan örgütsel adalet algılarına verilen tepkiler incelenmiştir. Sonuçlar genel olarak literatürle tutarlı bulunmuştur. Daha önce de bahsedildiği gibi çalışanların hangi tutum ve davranışlarının nasıl sonuçlar doğurduğunu bilmek örgütsel verimlilik açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlalinin ve örgütsel adaletsizliğin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki olumsuz sonuçlarının bilinmesi, bu sonuçların ortadan kaldırılması amacıyla kullanılacak örgütsel uygulamalara yol göstererek katkıda bulunabilir.

Bunun yanı sıra çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma sadece özel sektör çalışanlarıyla yapılmıştır. Sonraki araştırmalar için kamu sektöründe çalışanlarla araştırma yapıp özel sektörle karşılaştırılabilir. Ayrıca psikolojik sözleşmeler dinamik ve zaman içinde değişikliğe uğrayabilen sözleşmelerdir. Bu çalışma çalışanların psikolojik sözleşmelerinin zaman içinde nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve değiştiği konusunu ele almamaktadır. Sonuçların uzun bir süreçte nasıl değiştiğini ya da tutarlı olup olmadığını belirlenmesi için boylamsal çalışmalar yapılması yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Allen, R. S., ve White, C. S. (2002). Equity sensitivity theory: A test of responses to two types of under-reward situations. *Journal Of Managerial İssues*, 435-451.
- Angle, H.L., ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Babin, B. J., ve Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal Of Marketing*, 62(2), 77-91.
- Bekaroğlu, M.A. (2011). *The moderating effect of organizational justice on reactions to psychological contract breach* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bies, R. J., ve Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research In Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conway, N., ve Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- Daileyl, R. C., ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.

Keskin, S. ve Hovardaoğlu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289

Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.

Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183.

Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1) , 9-22.

Hagedoorn, M., Yperen, N. ve Vliert, E. (1999). Employees' reaction to problematic event: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321.

Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E., ve Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 309-321.

Hammer, T.H., Landau, J.C. ve Stern, R. N. (1981). Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 6, 561-573.

Herscovis, S. M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M., LeBlanc M. M. ve Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238.

Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.

Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. USA: The President and Fellows of Harvard College.

Huseman, R.C., Hatfield, J.D. ve Miles, E.W. (1985). Test For Individual Perceptions of Job Equity: Some Preliminary Finding. *Perceptual and Motor Skills*, 61, 1055-1064.

Jensen, J. M., Opland, R. A., ve Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-568.

Keskin, S. (2016). İşyerindeki Problemlere Verilen Tepkiler Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Nesne-Psikoloji Dergisi*, 4(7), 21-39.

Keskin, S. ve Hovardaoğlu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289

- Kickul, J., ve Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology*, 16(2), 191-217.
- King, W.C. ve Miles, E.W. (1994). The measurement of equity sensitivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 133-142.
- King, W.C., Miles, E.W. ve Day, D.D. (1993). A test and refinement of the equity sensitivity construct. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 301-317.
- Leck, J. D. ve Saunders, D. M. (1992). 'Hirschman's loyalty: Attitude or behavior?' *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 219-230.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. ve Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3(1), 167-218.
- Lind, E. A., Kanfer, R., ve Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 59(5), 952.
- Lopez, P. Y. (2008). *Re-Defining Psychological Contracts: A network of Relationships*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Texas A&M University, Texas.
- Macneil, I.R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.* 483.
- Miles, E.W., Hatfield, J.D. ve Huseman R.C. (1989). The Equity Sensitivity Construct: Potential Implications For Worker Performance. *Journal of Management*, 15(4), 581-588.
- Millward, L.J. ve Hopkins, L.J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Montes, S. D., ve Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1367.
- Morrison, E. W., ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy Of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nadiri, H., ve Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.

Keskin, S. ve Hovardaoğlu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289

Özmen, Ö. N.T., Arbak, Y., ve Özer, P.S. (2007). Adalete verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7, 17-33.

Petty, M. M., ve Bruning, N. S. (1980). A comparison of the relationships between subordinates' perceptions of supervisory behavior and measures of subordinates' job satisfaction for male and female leaders. *Academy of Management Journal*, 23(4), 717-725.

Pulkkinen, L. (1996). Female and male personality styles: A typological and developmental analysis. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 70(6), 1288.

Robinson, S.L. ve Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal Of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

Restubog, S. L. D., Bordia, P. ve Bordia, S. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 428-437.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574-599.

Robinson, S.L. ve Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal Of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.

Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

Sheppard, B.H., Lewicki, R.J. ve Minton, J.W. (1992). *Organizational justice: the search for fairness in the workplace*, Lexington Books, New York.

Shore, L.M. ve Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 91-109.

- Keskin, S. ve Hovardaoglu, S. (2020). Hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. *Humanitas*, 8(16), 267-289**
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., ve Mai-Dalton, R. R. (2008). Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach. *Journal of Managerial Issues*, 295-312.
- Thibaut, J.W. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., ve Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Turnley, W. H., ve Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Tyler, T.R. ve Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 77, 98.