



**ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞYERİ
KISKANÇLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Ayşenur ENGİN

Yüksek Lisans Tezi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Prof. Dr. Orhan ÇINAR
2022
Her Hakkı Saklıdır.

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI

Ayşenur ENGİN

ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞYERİ KISKANÇLIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Orhan ÇINAR

Erzurum – 2022



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum “Örgütsel Adalet ile İşyeri Kıskançlığı Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

(X) Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

() Tezimin makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

25.07.2022

Aslı ıslak imzalıdır

Ayşenur ENGİN

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

Prof. Dr. Orhan ÇINAR danışmanlığında, Ayşenur ENGİN'in hazırladığı bu çalışma 22/07/2022 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Fatih YILDIRIM Aslı Islak İmzalıdır.

Danışman Prof. Dr. Orhan ÇINAR Aslı Islak İmzalıdır.

Jüri Üyesi Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK Aslı Islak İmzalıdır.

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
TABLolar DİZİNİ.....	V
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VI
ÖN SÖZ	VII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
1.1.ÖRGÜTSEL ADALET.....	2
1.1.1. Örgüt Kavramı.....	2
1.1.2. Adalet Kavramı.....	2
1.1.3. Örgütsel Adalet.....	3
1.1.4. Örgütsel Adaletin Önemi.....	4
1.1.5. Örgütsel Adalet Boyutları.....	5
1.1.6. Örgütsel Adaleti Destekleyen Kuramlar.....	10
1.1.7. Örgütsel Adalet Üzerinde Etkisi Olan Faktörler	15
1.2.İŞYERİ KISKANÇLIĞI	17
1.2.1.Kıskançlık Kavramı.....	17
1.2.2.İşyeri Kıskançlığı	20
1.2.3.İşyeri Kıskançlığı Türleri	22
1.2.4.İşyeri Kıskançlığının Ortaya Çıkışı.....	22
1.2.5.İşyeri Kıskançlığının Sebepleri ve Sonuçları	23
1.2.6.İşyeri Kıskançlığında İşverene Düşen Sorumluluklar.....	27
1.2.7.İşyerinde Kıskançlığını Yönetme	30
İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA.....	31
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	31
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER	32
2.3. ÖNKABULLER VE SINIRLILIKLAR	34

2.4.YÖNTEM.....	35
2.4.1. Evren ve Örneklem.....	35
2.4.2. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler	35
2.4.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler	36
2.5. BULGULAR.....	38
2.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	39
2.5.2. Normallik Testi	39
2.5.3. Güvenilirlik Analizi.....	40
2.5.4. Ölçeklere Ait Ortalamalar	40
2.5.5. Örgütsel Adalet ile İşyeri Kıskaçlığı Arasındaki İlişki	42
2.5.6. Demografik Değişkenlere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması.....	45
SONUÇ ve ÖNERİLER	51
KAYNAKÇA.....	57
EKLER	67
Ek-1: Anket Formu	67
Ek-2: Etik Kurul Onay Belgesi	69
ÖZGEÇMİŞ	70

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞYERİ KISKANÇLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ:

BİR UYGULAMA

Ayşenur ENGİN

2022, 80 Sayfa

Örgütsel adalet, insanların çalıştıkları kurumda uyum içerisinde olabilmelerini sağlayan ahlaki uygunluk duygusudur. Adalet, çalışanların yönetsel davranış karşısındaki ilişkilerinin özünü oluşturur. Çalışılan kurumda adaletsizlik duygusuna kapılan işçi işverenlere ya da çalışma arkadaşlarına karşı uygun olmayan bir tavır sergileyebilir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çalışanların etkin şekilde ve gerekli düzeyde çalışması gerekir. Bu nedenle çalışanların örgüt içerisindeki ihtiyaçlarının karşılanması ve adaletsizlik duygusuna kapılmamaları gerekmektedir. Kıskançlık, bir kişinin, başka bir kişiye, kendisinden daha üstün özelliklerinden dolayı imrenmesi, çekememesi veya hazmedememesi olarak tanımlanmaktadır. İşyeri kıskançlığı ise çalışanın kendini iş arkadaşlarıyla karşılaştırılması ve diğerlerine kıyasla sahip olmadığı şeylere odaklanmasıyla hoş olmayan ve olumsuz şekilde açığa çıkan bir duygudur.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının işyeri kıskançlığı düzeyleri ile olan ilişkisini tespit etmektir. Çalışma evrenini Türkiye geneli kamu ve özel sektör kuruluşlarında hizmet veren çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak çalışanların bazı demografik özelliklerine göre örgütsel adalet ve işyeri kıskançlığı ortalamaları arasında farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İşyeri Kıskançlığı

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL ENVY: A SURVEY STUDY

Ayşenur ENGİN

2022, 80 Pages

Organizational justice is the sense of moral conformity that enables people to be in harmony in the organization they work for. Justice constitutes the essence of the employee's relationship to managerial behavior. An employee who feels unfair in the organization he works for may exhibit an inappropriate attitude towards employers or colleagues. In order for organizations to achieve their goals, employees must work effectively and at the required level. For this reason, the needs of the employees within the organization should be met and they should not feel unfair. Envy is defined as a person's jealousy, inability to attract or digest another person because of their superior characteristics. Workplace envy, on the other hand, is an unpleasant and negatively manifested emotion when an employee compares himself to his co-workers and focuses on things he doesn't have compared to others.

The aim of this study is to determine the relationship between organizational justice perceptions of employees and workplace envy levels. The population of the study consists of employees serving in public and private sector organizations throughout Turkey. As a result of the study it is found that there was no statistically significant relationship between organizational justice and workplace envy. However, according to some demographic characteristics of the employees, differences were found between the averages of organizational justice and workplace envy.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Envy

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. 1. Dağıtım Adaleti Kavramının Temelini Oluşturan Kuramlar	8
Tablo 1. 2. İşlemsel Adaletin Dayandığı Kuramlar.....	10
Tablo 1. 3. İşyeri Kıskançlığı Türleri	22
Tablo 1. 4. İşyeri Kıskançlığının Sebepleri ve Sonuçları	26
Tablo 2. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	39
Tablo 2. 2. Ölçeklere İlişkin Puanların Normallik Testi Sonuçları	40
Tablo 2. 3. Ölçeklerin Madde Sayıları ve Cronbach Alfa Katsayıları	40
Tablo 2. 4. Ölçeklere Ait Ortalamalar	41
Tablo 2. 5. Örgütsel Adalet ile İşyeri Kıskançlığı Arasındaki İlişki	42
Tablo 2. 6. Pozisyon Değişkenine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (t-Testi)	46
Tablo 2. 7. Yaş Değişkenine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (ANOVA).....	48
Tablo 2. 8. Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (ANOVA).....	49

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Örgütsel Adalet Boyutları.....	6
Şekil 1. 2. Adams'ın Eşitlik Denklemi	11
Şekil 2. 1. Araştırmanın Modeli.....	34



ÖN SÖZ

Yüksek lisans öğrenimim boyunca her türlü bilgi ve tecrübesini benimle paylaşan, zamanını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Orhan ÇINAR'a, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünün kıymetli öğretim elemanlarına, tez çalışmamı titizlikle inceleyen ve çok değerli katkılarda bulunan jüri üyeleri Doç. Dr. Fatih YILDIRIM ve Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK'a ve çalışmam boyunca destekçim ve yardımcım olan ablam Rukiye ENGİN'e teşekkür ederim.

Ayşenur ENGİN

Erzurum, 2022

GİRİŞ

Bu çalışmada hem çalışanlar hem de örgütler için oldukça önemli iki konu olan örgütsel adalet ve işyeri kıskançlığı kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda Türkiye’deki kamu ve özel sektör çalışanlarından elde edilen verilere göre istatistiksel analizler yapılmış, bulguların konuyla ilgili bilgi birikimine katkı sağlaması; yöneticilere, akademisyenlere ve ilgililere fikir vermesi amaçlanmıştır.

Artan rekabet ortamı, araştırmacıları örgütlerin daha uzun ömürlü olmalarını sağlayacak faktörler üzerinde araştırma yapmaya yöneltmiştir. Çalışanların örgüt içerisinde etkin ve verimli çalışmaları örgütün devamlılığını doğrudan etkiler. İşgörenlerin etkin ve verimli olmalarını etkileyen en önemli etkenlerden biri adalettir. Örgütsel adalet, işyerlerindeki adaletin bireye ve örgüte olan etkisini ortaya çıkarmaya yarayan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine nasıl davranıldığına dair algıladıkları ahlaki uygunluk duygusudur. Örgütsel adalet, kişilerin yöneticilerle ilişkisinin özünü açıklar. Örgüt içerisinde çalışanlara adil davranma örgüt içi verimliliği, performansı, motivasyonu vs. olumlu yönde etkilerken, bunun aksine algılanan herhangi bir adaletsizlik duygusu ise işçileri ve kurumu olumsuz yönde etkiler.

Kıskançlık, bir kişinin, başka bir kişiye, kendisinden daha üstün özelliklerinden dolayı imrenmesi, çekememesi veya hazmedememesi olarak tanımlanmaktadır. İşyeri kıskançlığı ise çalışanın kendini iş arkadaşlarıyla karşılaştırılması ve diğerlerine kıyasla sahip olmadığı şeylere odaklanmasıyla hoş olmayan ve olumsuz şekilde açığa çıkan bir duygudur. Herhangi bir çalışanın başarısından ya da karakteristik özelliklerinden dolayı işyerinde kıskançlık boy gösterebilir, bu durum başarı ve olumlu davranışları azaltırken, anti-sosyal tutumları arttırabilir. Bu bağlamda kıskançlık çalışan, yönetim ve örgüt için oldukça önemlidir.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel adalet ve işyeri kıskançlığı kavramları hakkında kuramsal bilgiler verilmiştir. İkinci bölüm ise 2021 yılında yapılan alan araştırması ile ilgili bilgileri ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesini içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde tezin değişkenleri olan örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı kavramları hakkında kuramsal bilgiler yer almaktadır.

1.1.ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet kavramına geçmeden önce örgüt ve adalet kavramlarının kısaca açıklanmasında fayda vardır.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Belirli hedefleri yerine getirmek için bir araya gelen insan topluluğuna örgüt adı verilmektedir. Schein (1976: 4) örgütü “iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür” şeklinde açıklamaktadır. Örgüt kavramı tanım olarak beş esasa dayanmaktadır (Gjerløv-Juel, 2019: 1-4):

- Bir örgütte her zaman çalışan insanlar vardır.
- Bu çalışanlar her zaman birbirleriyle ilişkide bulunurlar.
- Bu ilişkiler her zaman bir yapı içerisinde düzenlenirler.
- Kurumda çalışanların hal ve hareketlerini belirleyen bireysel hedefleri vardır.
- Hal ve hareketler kişilerin hedeflerinden farklı olarak boyut kazanabilirler.

1.1.2. Adalet Kavramı

Adalet kelimesi, İngilizcede “justice”, Latince ise “justitia” sözcüklerinin karşılığıdır. İngilizcede “justice” sözcüğü adil davranış, akla uygun ve adil olma niteliği, kanunların uygulanması anlamındadır. Latincedeki “justitia” sözcüğü ise kanun, doğruluk, dürüstlük, eşitlik gibi kavramlara karşılık gelmektedir. Bu justice ve justitia sözcüklerinde köken olan “jus” ise bağlayıcı karar, hak, kanun anlamındadır. Adalet kelimesi Arapça kökenlidir ve “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, <https://sozluk.gov.tr>). Adalet, çalışanların örgüt içi

tutumlarında, hal ve hareketlerinde yol gösteren ahlaki ilkelerdir. Bu ilkeler bireyler arasındaki etkileşimi şekillendirir (Fortin, Fellenz, 2008).

Sosyal ilişkilerin daha düzenli olmasını sağlayan kuralların başında adalet olgusu gelir. Adalet olgusu; bir toplulukta prensiplerin, ülkülerin ve değerlerin gözetilmiş halidir. Adalet, kişisel eylemleri ahlaki açıdan ortaya koyan nesnel bir olgudur. Ahlak olgusu ile ilişkili en önemli etkenler ise hakkaniyet ve toplumsal açıdan etik olan davranışların tümüdür (Eroğlu, 2009: 8).

Özetle adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelmektedir (Töremen, Tan, 2010).

1.1.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramını ilk defa literatüre kazandıran Greenberg (1987), örgütsel adaleti çalışanların örgütsel olayları, uygulamaları ve kuralları adalet ilkesine göre ele alarak, bireylerin örgütsel görev ve rollerinin açık özelliklerine dayanan, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzey algısı olarak ifade etmiştir. Greenberg'e göre örgütsel adalet algısı, çalışan seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar elde etme vasıtasıyla şekillenir. Bu bağlamda örgütsel adalet, “işyerlerindeki adaletin bireye ve örgüte olan etkisini ortaya çıkarmaya yarayan bir kavram” olarak tanımlamıştır. Çalışanların gözünde adalet duygusu, örgüt içi tatmini, performansı, verimliliği arttıran ve çalışanların çalıştıkları kuruma karşı güven hissine sahip olmalarını sağlayan ana etkidir Greenberg (1990: 399-401).

Moorman (1991) örgütsel adaleti, işçilerin çalıştıkları kurum içerisinde algıladıkları adalet rolü olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların organizasyonda adil işlemlere sahip olup olmadıklarının tespitidir. Örgütsel adalet genellikle algılanan ya da hissedilen eşitlik olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet, insanların çalıştıkları kurumda uyum içerisinde olabilmelerini sağlayan ahlaki uygunluk duygusudur. Adalet, çalışanların yönetimsel davranış karşısındaki ilişkilerinin özünü oluşturur. Çalışılan kurumda adaletsizlik duygusuna kapılan işçi işverenlere ya da çalışma arkadaşlarına karşı uygun olmayan bir tavır sergileyebilir. Bu durum karşısında yöneticilerin örgüt içi adaletin var olmaması durumunda ne tür olumsuzluklarla karşılaşacaklarını bilmeleri ve ona göre hareket etmeleri gerekir (Inoue vd, 2009: 74-75).

Örgütsel adalet, işçilerin takım arkadaşlarıyla, liderleriyle ve toplumsal olarak kurumun kendisiyle olan bağlarını ve kurum içerisinde meydana gelen değişimlerin tamamının algılanmasını içermektedir. Sosyal bilimciler örgütsel adaletin çalışanların daha verimli olabilmeleri için kişisel tatminlerini ve kurumun beklentilerini karşılayabilmesi açısından önemli bir olgu olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsal alanda yapılan araştırmalar sonucunda adalet kavramı toplumsal bir olay olarak ele alınmıştır. Bu araştırmalar sonucunda yapılan bir hareket çoğunluk tarafından adil algılanıyorsa, adildir diye ifade edilmiştir (Roch, Shanock, 2006: 299-300).

Cropanzano, Bowen, Gilliland (2007:35) örgütsel adaleti “üyelerin nasıl davranıldığına dair ahlaki uygunluk duygusu” veya “yönetimsel davranışın etik ve ahlaki durumu hakkında kişisel bir değerlendirme” olarak tanımlamaktadır.

Özetle, örgütsel adalet, “doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi” şeklinde ifade edilebilir. Bununla birlikte organizasyondaki “ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi” örgütsel adalet terimiyle ifade edilmektedir.

1.1.4. Örgütsel Adaletin Önemi

Araştırmacılar, adalet duygusunun çalışanların örgüt içinde daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için önemli bir olgu olduğunu belirtmektedirler. Adalet ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve kurumsal işlevler açısından uygun olan konu ve değişkenler için modeller geliştirilmiştir. Sonuç olarak konu ile ilgili geniş bir literatür oluşturulmuş ve kurumlarda, adaletin rolünün önemini vurgulamak için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1987: 9). Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içerisindeki hissettikleri değer yargılarını ifade etmektedir. İnsanlar çalıştıkları kurum içerisinde kendilerine verilen ödül ve görevlerin, kendilerine karşı sergilenen tutumların adaletli olup olmadığı konusunda bir hükme varmakta ve bu hüküm sonucunda kuruma karşı olumlu ya da olumsuz davranış sergileyebilmektedirler (Miller, Konopaske, Byrne, 2012: 265-270).

Çalışanlar hal ve hareketlerini örgüt içinde algıladıkları durumlara göre şekillendirirler. İşçilerin kurumsal adaletin var olup olmadığına yönelik algıları örgütsel adalet kavramının önemini artırmaktadır. Örgütsel adaletin varlığını pozitif olarak

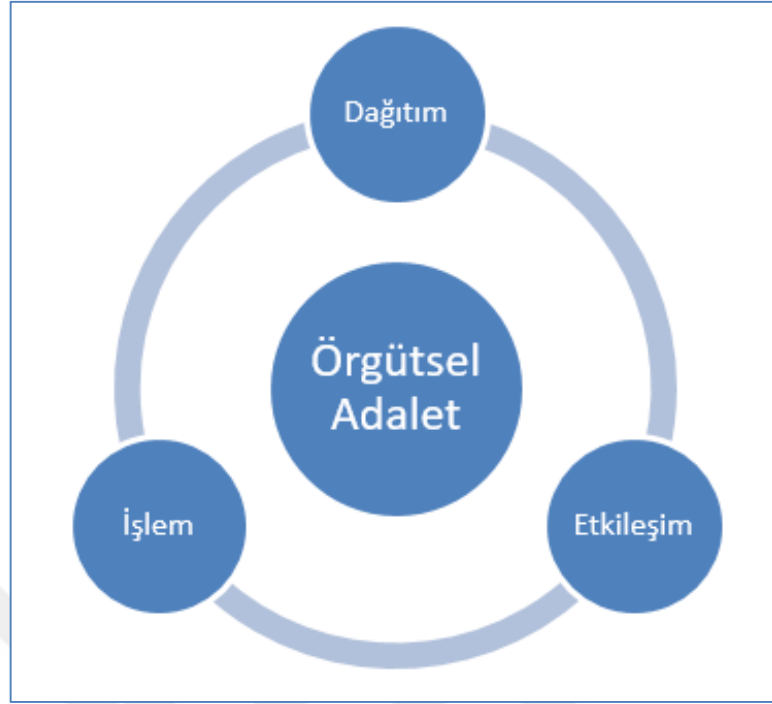
algılayan çalışanların örgüt içi güven ve verimliliği de artar. Algılanan örgütsel adalet duygusu çalışanların örgüt içi doyumunu ve motivasyonu artırır (Greenberg, 1990 385-388). Adaletsizlik duygusu ise performans düşüklüğü, stres, kıskançlık gibi pek çok zararlı davranışlara neden olur.

İşgörenler açısından büyük önem taşıyan örgütsel adalet kavramı kurum için de büyük önem taşımaktadır. Adaletin doğru şekilde yönetildiği ve çalışanların bunu sezebildiği ortamlarda örgüt içi bağlılık artar. Bu bağlılığın artması işe devam etme ve iletişimi artırır. Doğru bir şekilde yönetilmeyen adalet sonucunda ise sergilenen saldırgan davranışlar örgütsel motivasyon düşüklüğüne sebebiyet verir (Karriker, Williams, 2007: 3).

İşgörenler, örgüt içerisinde var olan herhangi bir durumu kendi ruh hallerine göre algılayarak şekillendirdikleri için, örgüt içi adaletin olup olmadığı yönündeki algıları adalet kavramının önemini arttırmaktadır. Örgütsel adalet kavramının önemini yapılan çalışmalarla ortaya koyan araştırmacılar çalışanların kendilerine eşit derecede davranışlar sergilendiğinde örgütlerine olan bağlılıklarının arttığını göstermiştir (Ambrose, Schminke, 2009: 497).

1.1.5. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet; dağıtım, etkileşim ve işlemsel adalet olarak üç boyuttan oluşmaktadır.



Şekil 1. 1. Örgütsel Adalet Boyutları

Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti kavramının kuramsal temelini 1960'lı yılların başında Homans atmıştır. Homans'a göre dağıtım adaleti, kurumda çalışanların meslektaşlarıyla kendilerini karşılaştırmaları sonucunda organizasyonun adil bir düzene sahip olup olmadığının değerlendirilmesidir (Dowd, 1975: 423-424).

Adams'ın Eşitlik Kuramı (1965), dağıtım adaletinin çıkış noktası olarak kabul edilmektedir. Homans'ın fikirlerini ileriye taşıyan Adams, çalışanların sosyal karşılaştırma sonucunda ücret, terfi ve prim gibi çalışan yararına olan uygulamaların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını araştırarak Eşitlik Kuramını geliştirmiştir. Adams, yaptığı araştırma sonucunda bireylerin örgütsel güven ve örgüt yararına olan hakların adalet kavramı üzerindeki önemine değinmiştir. Yöneticilerin adil oldukları duygusuna kapılan çalışanlarda verimlilik, performans ve motivasyon artışı yaşanırken, adalet konusunda şüpheli durumda olan çalışanlarda ise negatif etkiler bıraktığını saptamıştır. Rekabetin baş gösterdiği organizasyonlarda meslektaşlarıyla kendini karşılaştıran çalışan, karşılaştırma sonucunda örgütsel kararlar vermektedir. Dağıtımsal adaletin temel bileşenlerini *girdiler* ve *çıktılar* oluşturmaktadır. Girdiler, istenilen davranışların sergilenmesi için gösterilen çaba olarak tanımlanırken; çıktılar, bu çaba sonucunda

doyma noktasına ulaşabilme ile alakalıdır. Çaba gösteren şahıslar, kendi girdi ve çıktılarını kıyaslamaktadırlar. Eşitsizlik algıladıkları durumda stres yaşarlar. Adams (1965: 267-280) eşitsizliği gidermek için altı yol önermiştir:

- Girdilerini değiştirmek,
- Çıktılarını değiştirmek,
- Bilişsel olarak girdilerine ya da çıktılarına zarar vermek,
- Bulunduğu ortamdan (değişim ilişkisi) uzaklaşmak,
- Diğer bireyin girdi ya da çıktısına zarar vermek,
- Sosyal karşılaştırmaya konu olan nesneyi değiştirmek.

Deutsch'un (1975) Dağıtım Kuramına göre işgörenlerin karşılaştıkları farklı durumlar (örneğin; işe karşılık aile ya da sosyal hayat), farklı kurumsal hedefler (grup uyumuna karşılık etkin çalışma), farklı bireysel dürtüler (bireysel çıkar dürtülerine karşılık örgütün çıkarları) gibi kararlar uygulanarak belli dağıtım kurallarının öne çıkarılmasına veya kullanılmasına yol açabilirler. Deutsch, dağıtımsal adalet konusunda uyulması gereken kuralları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- *Hakkaniyet*, işgörenin örgüte sağladığı yararlar kadar karşılık almasını söyleyen ilkedir.
- *Eşitlik*, işgörenlerin örgüte sağladığı yararlar dikkate alınmaksızın meslektaşlarıyla eşit oranda hak alması ilkesidir.
- *İhtiyaç*, bütün işgörenlerin rahat bir şekilde geçinebilmeleri için gerekli olan ihtiyaçlarını giderilmesine değinen ilkedir.

Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Modeli'ne göre bireyin kurum içerisindeki konumu, sosyo-ekonomik durumu ve kendini diğer çalışanlarla ya da kendi geçmişteki şartlarıyla kıyaslaması gibi karşılaştırmalar örgüt içinde algıladığı adaletsizliğe ilişkin tepkilerini belirlemektedir (Özdemir, Tekeş, Öner-Özkan, 2019: 38).

Leventhal'ın (1980) Adalet Yargı Modeli'ne göre örgüt içi işlemlerin adaletli olarak dağıtılması, kurumsal verimlilik, işgören davranışları, çalışanların motivasyonu üzerinde pozitif etkileri nedeniyle organizasyonlarda büyük rol oynar (İçerli, 2010: 74).

Özetle, dağıtım adaleti kavramının temelini Adams'ın Eşitlik Kuramı, Deutsch'un Dağıtım Kuramı, Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Modeli ve Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli oluşturmaktadır.

Tablo 1. 1. Dağıtım Adaleti Kavramının Temelini Oluşturan Kuramlar

Kuramın adı	Varsayımlar
<i>Eşitlik Kuramı</i>	İşgörenlerin örgüte sağladığı yararlar ile meslektaşlarının yararlarını karşılaştırıp yaptıkları değerlendirme sonucu belirli bir adalet algısına sahip oldukları vurgulanır.
<i>Dağıtım Kuramı</i>	Dağıtılan kazanımların yapısı, dağıtım sürecinde üstlenilen roller, dağıtımın zamanı ve planlaması, dağıtımın temelini oluşturan değer, kullanılan kriter ve kurallar, kriterlerin uygulanmasında kullanılan ölçüm sistemleri ve ilk altı maddenin doğru uygulanması için karar alma ve yerine getirme şeklinde yedi maddede özetlenebilir
<i>Göreceli Yoksunluk Kuramı</i>	İşgörenlerin kendi kazançlarını meslektaşlarının kazançlarıyla kıyaslayarak adaletsizlik olduğunu ifade etmektedir.
<i>Adalet Yargı Modeli</i>	Kazanımların dağılımıyla ilgili verilen kararların çalışanların karşılaştıkları duruma göre değişiklik gösterebileceğini ifade etmektedir

Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel adalet, organizasyonlarda liderler veya çalışanların kişilerarası ilişkilerde hal, hareket, tutum ve iletişim gibi unsurların algılanış biçimidir. Üstlerine karşı saygı çerçevesinde, meslektaşlarına karşı iyi niyet içerisinde olarak toplumsal açıdan daha duyarlı davranılmasını içermektedir. Örgüt içi uygulamalarda veya karar alma aşamasında çalışanların fikir beyan etme sürecinde ne kadar katkıları olduğunun değerlendirilmesidir (Qiu, Qualls, Bohlmann, Rupp, 2009: 175).

Bies, Moag (1986) etkileşimsel adaleti kurum içindeki uygulamalar ve alınan kararlar karşısında çalışanların duygusal durumlarının boyutu olarak tanımlamışlardır. Buna göre etkileşimsel adaletin temel unsurlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- *Açık Sözlülük/Doğruluk:* İşverenlerin işgörelere karşı açık, hakkaniyetli ve net olmasını ifade etmektedir.

- *Saygı*: Örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında saygın bir tavır olmasını ifade etmektedir.
- *Adalet Uygunluk*: Organizasyon içerisinde çalışanlar arasında ayırım gözetilmeksizin söz hakkı tanınmasının gerekliliğini ifade etmektedir.
- *Gerekçe Sunma*: Alınan kararlar ve strateji çalışanlara açıkça ve yeterince açıklanmaktadır.

İşlem (Prosedür) Adaleti

İşlemsel adalet, ilk olarak 1975 yılında Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılmıştır. Örgüt içerisinde bireylerin karar alma aşamasına katılımları ve anlaşmazlıkların giderilmesi işlemsel adaletin içeriğini oluşturmaktadır. İşlemsel adalet; işyerinde alınan ödüller, prim, terfi ve ücret gibi etkenlerin belirlenmesi aşamasında yöneticilerin adil olma seviyesi olarak tanımlanmaktadır.

Leventhal'ın (1980) Adalet Yargı Kuramına göre örgüt içi işlemlerin adaletli olarak dağıtılabilmesi için yerine getirilmesi gereken altı ilke bulunmaktadır:

- *Tutarlılık*: Örgüt içi alınan kararlar birbiriyle tutarlı olmalıdır.
- *Önyargılı olmama*: Kişisel problemlerden dolayı çalışanlara karşı önyargılı davranılmamalıdır.
- *Doğruluk*: Süreçler için toplanılan bilgiler ve alınan görüşler geçerli bilgiye dayanmalıdır.
- *Düzeltilbilirlik*: Alınan kararlar gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır.
- *Temsilcilik*: Çalışanların isteklerini üst yönetime daha hızlı bir şekilde iletilebilmesi için kendi verdikleri kararlarla temsilciler seçmesidir.
- *Etik*: Alınacak kararların ahlaki ve etik değerler ile bağdaşması gerekmektedir.

Lind, Tyler'ın (1988) Grup Değer Kuramına göre grup benliği ve grupsal işlemler grupların işleyişini yöneten iki elementtir. Kişiler söz haklarının olduğu eşit işlemler ve kendilerini kıymetli bir üye hissedecekleri bir grupta var almak isterler. Çalışanların kendilerini bir gruba ait hissetmeleri işlemsel adalet algılarını geliştirir. Grup Değeri Modeli'nde örgüt, işgörenlerinin sadece maddi değil, aynı zamanda toplumsal ve psikolojik beklentilerini de göz önünde bulundurmaktadır (İçerli, 2010; 85).

Özetle, işlemsel adalet, genel olarak Thibaut, Walker'ın İşlem Kuramı, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ve Lind, Tyler'ın Grup Değer Kuramı üzerinden incelenmektedir.

Tablo 1. 2.İşlemsel Adaletin Dayandığı Kuramlar

Kuramın adı	Varsayımlar
<i>İşlem kuramı</i>	Örgüt içerisinde bireylerin karar alma sürecine katılması ve anlaşmazlıkların giderilmesini ifade eder.
<i>Adalet Yargı Kuramı</i>	Kazanımların dağılımıyla ilgili verilen kararların çalışanların karşılaştıkları duruma göre değişiklik gösterebileceğini ifade eder.
<i>Grup Değer Kuramı</i>	Bu modelde bireyler örgüt içerisinde önemli olan işlemleri kontrol etmeyi amaçlarlar.

1.1.6. Örgütsel Adaleti Destekleyen Kuramlar

Adalet kavramının ortaya çıkışıyla birlikte gelişmesi sürecinde örgütsel adalet kuramlarına ilişkin pek çok yaklaşım ileri sürülmüştür. Aşağıda örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara yön veren ana kuramlar kısaca açıklanmaktadır.

Adams'ın Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Adams'ın Eşitlik Kuramının dayandığı kuramlar, Görelî Yoksunluk Kuramı (Stouffer, Suchman, Deviney, Strar, Williams, 1949) ve Bilişsel Uyuşmazlık Kuramıdır (Festinger, 1957). Ancak Eşitlik Kuramının çalışma hayatı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacıların başında J. Stacy Adams gelir. Eşitlik Kuramına göre çalışanlar kurumsal alanda gösterdikleri çabanın sonucunda elde etmiş oldukları değeri tartarak adaletin var olup olmadığını belirlemektedirler (Huseman, Hatfield, Miles, 1987: 222-223). Örgüt için sağladıkları faydaları değerlendirirken de sosyal karşılaştırma yaparak kendilerini meslektaşlarıyla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma olumlu yönde hissedildiği zaman pozitif, olumsuz yönde hissedildiği zaman ise negatif etki bırakmaktadır. Birey yapmış olduğu değerlendirme sonucunda herhangi bir farklılıkla karşılaştığı zaman adaletsizlik duygusunu fazlasıyla hisseder. Yöneticinin adil olmadığını düşünmeye başlayan bireyde örgüte bağlılık duygusu azalmaya başlar (Skarlicki, Folger, 1997; 435).

$$\frac{\text{Kişinin Kazancı}}{\text{Kişinin Çabası}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazancı}}{\text{Diğer Kişinin Çabası}}$$

Şekil 1. 2. Adams’ın Eşitlik Denklemi

Burada kişinin kazancını olmasını eğitim düzeyi, örgüt için harcadığı çaba, gösterdiği fedakârlık ve performans düzeyinin fazla olması belirlemektedir. Bu kazancın yüksek veya düşük çıkması bazı tepkilere sebep olur. Kendini meslektaşlarıyla karşılaştıran birey, sonucu yüksek buluyorsa “vicdani suçluluk” gibi olumlu; düşük buluyorsa “öfke” veya “nefret” gibi olumsuz hislere kapılabilir (Carrell, Dittrich, 1978: 204-205).

Adams (1965: 276-295) eşitsizliği gidermek için altı yol önermiştir:

- Materyalini değiştirmek,
- Kazanımını değiştirmek,
- Bilişsel olarak girdilerini ya da çıktılarını bozmak,
- Bulunduğu ortamdan uzaklaşmak,
- Meslektaşının girdi ya da çıktısını bozmak,
- Sosyal karşılaştırmaya konu olan maddeyi değiştirmek.

Görelî Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory)

Yoksunluk Kuramı üzerine ilk çalışma 1949 yılında Stouffer tarafından yapılmış, Crosby ve Folger tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda, çalışanların yaptıkları sosyal karşılaştırma sonucunda adaletsizliğin var olduğuna değinilir. Ast ve üst ilişkisine bakılmadan kazançların karşılaştırılması durumudur. Yönetici veya diğer çalışanlarla kendini karşılaştıran birey, kendini yetersiz görmesi bakımından bu kuram Eşitlik Kuramından ayrılmaktadır (Pettigrew, 2015: 11-13). Eşitlik Kuramında karşılaştırma yapan birey kendini eşit seviyedeki çalışanlarla karşılaştırırken, Yoksunluk Kuramında işgören kendini işverenle ya da daha avantajlı meslektaşıyla kıyaslamaktadır. Üst düzeydeki biriyle kendini karşılaştıran birey yoksunluk hissine kapılarak örgüt içinde

negatif duygulara kapılır. Bu negatif duygular saldırganlık hali, depresyon ya da iş devamsızlık gibi sorunları doğurabilir (Walker, Pettigrew, 1981: 302).

Görelî yoksunlukta bireylerin, hak ettiklerini düşündükleri ücret ya da ödül den daha az elde ettikleri zaman mutsuzluk seviyelerinde artış olacaktır. Kendi kazanımlarını diğer çalışanların kazanımlarıyla kıyaslama durumunda beklentilerinin altında bir sonuçla karşılaştıkları zaman doyumsuzluk duygusunu yaşamaktadırlar. Bu duygu kişisel açıdan daha önemli olan kazançlarda daha yoğun hissedilmektedir (Bernstein, Crosby, 1980: 444).

Bilişsel Dayanaklar Kuramı (Referent Cognitions Theory)

Folger tarafından 1986 yılında geliştirilmiş olan kuram, kurumsal alanda verilen kararların adaletli olmayan sonuçlar doğurmasına karşılık verilen tepkileri açıklamaktadır. Bu kuram, Adams'ın Eşitlik Kuramıyla ilgili problemler sonucunda ortaya konulmuştur. Bilişsel Dayanaklar Kuramı, çalışanların işyerinde adil olmayan bir işlem uygulandığı zaman daha büyük bir kazanç elde edeceklerine inandıklarında yaşanmaktadır (Van den Bos, Van Prooijen, 2001: 617).

Örgüt içinde yöneticilerin veya takım arkadaşlarının toplumsal ilişkilerinin değişken olduğunu düşünen çalışanlar, bu durumu adaletsizlik olarak algılayabilirler. Diğer çalışanları bu adaletsiz davranıştan sorumlu tutarak örgüt içi iletişimde zayıflamaya neden olabilirler. Bu kuramda çalışanlar pozitif duygulardan çok negatif duygulara yönelirler. Negatif durum içerisinde olan bireyler liderlerinin kendileri için adil olduğu durumlarda elde edebilecekleri pozitif kazançların kariyerlerinde nasıl bir etki bırakacağına odaklanarak, mevcut durumlarıyla kıyaslamaktadırlar (Cropanzano, Folger, 1989: 297).

Dağıtım adalet algısı düşük olan bireyler, örgüt içinde uygulanan prosedürleri adaletli algıladığında negatif duygular içerisine girmesine sebep olan davranışları daha az seviyede hissedebilmektedirler. Bu durumlarda, çalışanların örgüt içerisinde uygulamaya koymaya çalıştıkları işlemleri planlamada güçlük çekmektedirler (McFarlin, Sweeney, 1992: 628).

Kestirme Adalet Kuramı (Fairness Heuristic Theory)

Folger ile Cropazano Bilişsel Dayanaklar Kuramının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bunun üzerine 1992 yılında Lind, Kestirme Adalet Kuramını (Fairness Heuristic Theory) geliştirmiştir. Bu kuram, örgütsel adalet algısının nasıl oluştuğunu ve bu algıların oluşmasına ilişkin değerlendirmeleri açıklamaktadır. Bu kuramda, yetkili mercilerin görevini kötüye kullanarak insanlar arasında ayrımcılık yapıp yapmadığı incelenmektedir. Yöneticileriyle arasında negatif ilişkiler hisseden çalışan, otoriteye karşı belirsiz duygular hissedebilir. Belirsiz duygular ise çalışanların üst düzeye karşı güven duyup duymadıklarını sorgulamalarına neden olabilir (Lind, Kray, Thompson, 2001: 208).

Kestirme Adalet Kuramına göre çalışanlar liderlerine karşı boyun eğmek zorunda da kalabilirler. Bu durum organizasyon içerisinde “sosyal ikilem” yaşanmasına sebep olur. Yani bireyin kişisel alanda gelişmesine, hedeflerine ulaşmasına ve belirli bir statü elde etmesine yardımcı olabilir fakat bu durum çalışanların liderleri tarafından sömürülmelerine yol açabilir (Arnadottir, 2002: 357). Ayrıca liderlerinin kendilerine karşı hakkaniyet, iyi niyet ve önyargısız davranıp davranmadığını da düşünmelerine sebep olur. Bu sorgulamaların sonucunda çalışanlar genellikle üst düzeyin kendilerine karşı adil davranışlar sergiledikleri konusunda karar verebilmelerini sağlayacak bilgilere ulaşmaya çalışacaklardır. Bu bilgiler genelde ulaşılabilir olmadıkları için strateji ve süreç hakkındaki bilgilerini dikkate alarak yargılamalarda bulunmaktadır (Lind, Kray, Thompson, 2001: 190).

Van den Bos, Van Prooijen (2001), çalışanların mevcut bilgilerini dikkate alarak adil yargılamalarda bulunmaları için bazı aşamalar olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bilgi-öncesi aşamada, bireyler yetkili merciinin doğruluktan yana olup olmadığına dair bilgi edinmektedir. İkinci aşama, oluşum aşamasıdır. Bu aşama adaletle uygun kararların nasıl alındığını göstermektedir. Çalışanlar toplumsal alanlarda bilgi toplamaktadırlar. Süreçler çalışanların ait oldukları değerler ve gruplar ile ilgili bilgi vermektedir. Süreçlerin adilliği grup içinde kendini daha iyi göstermektedir. Üçüncü aşama, bilgi-sonrası aşamadır. Bu aşama, yargılamaların adil oluşunun, sonra gelişen olaylara kaynaklık ettiğini içermektedir. Sonuç olarak, Kestirme Adalet Kuramı adaletle ilgili

değerlendirmelerin elimizde olan bilgilerle nasıl şekillendiğini öne sürmektedir (Jones, Martens, 2008: 1026-1027).

Grup Değeri Modeli (Group Value Model)

Lind, Tyler (1988) tarafından geliştirilmiş model kişilerin örgütsel bağlamda değer gördükleri şekilde kabul edilmelerini sağlar. Bu modelde bireyler örgüt içerisinde önemli olan işlemleri kontrol etmeyi amaçlarlar. Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların kontrol aşamasında bizzat rol almaları örgüt içi çatışmaların çözümünde olumlu sonuçların elde edilmesine, bizzat rol almamaları ise olumsuz sonuçların elde edilmesine neden olmaktadır (Tyler, 1989: 830-831). Bireyin yararına olan sonuçlar örgütsel adaleti arttırırken, olumsuz sonuçlar ise örgüt içi adaletsizliği arttırmaktadır. Grup değeri modelinde bireyler grupsal ilişkilerinin uzun ömürlü olmasını isterler ve bunun için yapılması gereken prosedürlere önem verirler. Dayanışma içerisinde olan meslektaşların sosyal kimlikleri ve ait olma duyguları gelişir. Örgüt içi prosedürlerin adil ve eşit olması önemlidir. Çalışanlar örgüt içerisinde sahip oldukları sosyal statü ve itibarı önemsedikleri için adaletin varlığı büyük yer kaplar (Lind, Tyler, 1988; 8-10).

Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model)

Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model), Williams (1999) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre bireylerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar, ait olma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, kendilik saygısı ihtiyacı ve anlamlı bir varoluş ihtiyacıdır. Williams (1999), bireyin diğer insanlar tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört ihtiyaç ile çatışır. Adil davranılmaması sonucunda, savunmacı, üstü kapalı davranışlar oluşur, olumsuz duygular beslenir. Bu modele göre adalet ve kontrol ihtiyacı araçsal modelle açıklanır. Adil olan süreçler önceden ödül ve cezaların dağıtımının tahminini sağlar. Adalet bireyleri birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik bireyleri çatıştırır. Ait olma ihtiyacının bireyi üzücü bir olayda dahi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet bireyi içsel yükleme yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilir. Anlamlı varoluş ihtiyacı konusundaki düşünceler ise şöyledir: İnsanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmayı isterler. Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olabileceğini göstermektedir.

1.1.7. Örgütsel Adalet Üzerinde Etkisi Olan Faktörler

Örgütsel adaleti, olumlu veya olumsuz etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelenecektir.

Kişisel Faktörler

Adalet algılamalarını etkileyen kişisel faktörlerle ilgili, ahlaki değerler, cinsiyet farklılıkları, eğitim düzeyi, yaş ve bireyin duyguları bu başlık altında incelenmiştir.

Ahlaki Değer

Ahlaki değerler, bireylerin hayatlarına yol veren ve amaçlarına ulaşabilmeleri için geliştirdikleri sosyal tutumları kapsar. Kişiden kişiye değişen ahlaki değerler, şahısların belli bir statüye ulaşmaları için örgütsel davranışlarında önemli bir rol oynar. Kişiler için son derece mühim tutumlardan oluşmaktadır. Bu tutumların değiştirilmesi oldukça zordur. Ahlaki değerler bireyin örgütlenebilmesi açısından son derece önemlidir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan sonuçlar ve herhangi bir meslektaşla olan ilişkiler bireyin ahlaki değer yargılarıyla uyum içerisinde olduğu zaman adaletli aksi durumda ise adaletsiz olarak algılanmaktadır. Bireyin değer yargılarıyla örtüşmeyen bir hareket ya da davranış, kişisel değerleri etkilediği kadar örgütsel değerler için de bir tehdit oluşturmaktadır (Haidt, Graham, 2007: 99-102).

Cinsiyet

Cinsiyet farklılıkları ve adalet algısı arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan bir araştırmada meslektaşların kişisel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve sonucunda örgütsel adalet algısı (işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarının tümü) ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Anderson, Shiner, 2003: 230-231).

Hartman, Yrle, Galle (1999: 339)'ye göre kadınlar kendilerini hemcinsleriyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda bulundukları ortamda erkeklerin daha az ücret almaları ya da herhangi bir olumsuz durum yaşamalarını eşitsizlik olarak görmemektedirler.

Yaş

Çalışanların adalet algıları yaş gibi sosyo-demografik özelliklerden de etkilenmektedir. Bir bireyin yaşı, zaman içinde canlandırılan roller dizisi olarak ifade edilebilir. Yaşın ilerlemesi bir bireyin kendini ifade edebilmesi açısından önemlidir. Wagner, Rush (2000) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ile yaş arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Elde edilen sonuca göre genç çalışanlarda tatmin olma duygusu, örgüte bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgindir. Genç çalışanlar yaşlılara göre toplumsal ilişkilerde daha aktiftir.

Eğitim Düzeyi

Örgüt içi davranış şekillerinin farklılık göstermesinin bir sebebi de eğitim düzeyidir. Adalet algısı ve eğitim seviyesi arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanlar statülerini, örgüte katkılarını ve elde ettikleri kazançlarını meslektaşlarıyla karşılaştırarak örgütün adil olup olmadığını gözlemlerler. Örgüt içinde yapılan ödüllendirmelerin eğitim seviyesine göre belirlenmesi bireyin adalet algısının üst düzeyde olmasına sebep olur (Vecchio, 1991: 189).

Örgütsel Faktörler

Adalet algılamalarını etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili; lider, ödül sistemi ve ücret konuları bu başlık altında incelenmiştir.

Lider

Örgüt çalışanlarında oluşan adalet algısı, yönetici-işgören ilişkisiyle ilgilidir. Yöneticilerin davranış ve tutumları örgütsel adaleti algılama açısından önemlidir. Çalışanların kendilerini olumlu ya da olumsuz yönden etkileyebilecek kararlar alındığında eşit söz hakkına sahip olduklarını gözlemlediklerinde örgüt içinde adalet duygusu güçlenmektedir. İşyerinde herhangi bir problem ortaya çıktığında problemlerin giderilmesi için çalışanların liderlerine sorunsuz bir şekilde ulaşabilmeleri örgütün adil olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin adil olması örgütsel alanda olumlu duyguların oluşmasına olanak sağlayacaktır (Williams, Pitre, Zainuba, 2002: 35).

Ücret

Çalışanların aldıkları ücretten tatmin olup olmadıkları örgütsel adalet açısından oldukça önemlidir. İşgören ücreti hem ihtiyaçlarını karşılamada bir araç, hem de yaptığı

işin bir karşılığı olarak görür. Ücret, çalışana belirli bir statü kazandırmaktadır. Kişi aldığı ücretin adil olduğunu düşündüğünde örgüte karşı güven, bağlılık ve sadakat gibi duyguları ön plana çıkarır. Adil ücret dağılımı yapılmadığını düşündüğünde ise örgüte karşı güvensizlik duygusu artar ve verimi düşer. Temel fizyolojik ihtiyaçları karşılamada önemli rol oynayan ücret hem meslektaşlar arasındaki ilişkiyi hem de örgütsel ilişkileri olumlu ya da olumsuz etkiler. Aldığı ücreti yeterli bulmayan çalışan düşük performans göstererek örgütü olumsuz etkileyebilmektedir (Flippo, 1985: 281)

Ödül Sistemi

Örgütlerde kurulması en zor olan sistemlerden bir tanesi ödül sistemidir. Adil ve eşit dağılım sağlayacak bir sistem var olmalıdır. Örgütsel adalet kapsamında işgörenlerin daha verimli ve daha etkin olabilmeleri için ödül sisteminin adil bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Ödüllendirme sisteminin (izinler, tatiller, prim, pozisyon terfileri, takdir vb.) eşit bir şekilde sağlanması kişisel ve örgütsel ilişkileri olumlu etkilemektedir. Bu sistemden tatmin olan çalışan işine daha çok motive olarak performans artışına olanak sağlayabilmektedir. Tatmin olmayan çalışan ise hem kendini hem de örgütü olumsuz etkileyebilmektedir (Caza, McCarter, Northcraft, 2015: 187-188).

1.2.İŞYERİ KISKANÇLIĞI

Aşağıda ilk olarak kıskançlık kavramı açıklanacak ardından işyeri kıskançlığı ile ilgili daha detaylı kuramsal bilgilere yer verilecektir.

1.2.1.Kıskançlık Kavramı

İnsan, hayatı boyunca hissettiği, olumlu ya da olumsuz olabilecek pek çok duyguları ile var olan bir canlıdır. Türkçe Sözlükte (TDK, <https://sozluk.gov.tr>) duygu, “belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim”, “duyularla algılama, his” olarak tanımlanmaktadır. Belirli olay ya da bireylere yöneltilen bu hisler insanoğlunun tüm hayatı ile bağlantılıdır ve onu manipüle edecek türdendir. Böylece ortaya çıkan, etkisi uzun sürmeyen, insan davranışlarıyla kendini gösteren unsurlar olumlu ya da olumsuz duygu olarak nitelendirilir. Bu duygulardan birisi de kıskançlıktır. Türkçe Sözlükte (TDK; <https://sozluk.gov.tr>) kıskançlık; “Bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanısına varıldığında takınılan olumsuz tutum, güncülük, hasetçilik, hasetlik, hasutluk” olarak tanımlanmaktadır.

Kıskançlık, İngilizcede ilk olarak 1552'de Latince kıskanmak, düşmanlıkla bakmak anlamına gelen *invidere* fiilinden türemiştir. Kıskançlık, bir duyguya işaret edebilir ve günlük hayatta öfke, yıkıcı düşmanlık, açgözlülük, kaygıya karşı savunmacı bir tepki ve utanç içeren karmaşık bir his olarak karşımıza çıkabilir. İnsanların belleğinde yer eden negatif çağrışımların bilinçsiz ve kontrol edilemez tepkiler olarak yansıtılmasıdır (Spielman, 1971: 61).

Geleneksel ayırımına göre kıskançlık, bir insanın yeteneklerinden ve sahip olduğu başarısından memnun olmayan ya da başarısının azalmasının istenildiği zaman ortaya çıkar (Salovey, Rodin, 1984: 781). Kıskançlık dönemlerinde ortaya çıkan kıskançlık deneyimi fark edilebilir değişik duygulara sebep olabilir. Bu duygular inkâr, suçluluk gibi unsurları kapsayabilir. Başka bir insanla kendini karşılaştıran birey karşılaştırma alanlarındaki üstünlüğünün eksik olduğunu hissettiğinde nefret duygusuna kapılabilir. Nefret duygusuna kapılan birey kıskanılan kişiye yönelik kötü irade duygularını içerebilir (Smith, Diener, Garonzik, 1990: 247-248).

Kıskançlık, bir kimsede olan başarıyı ya da üstünlüğü elde etme arzusu olduğunda kendini gösterebilir. Başka bir kişinin üstün başarısından, kalitesinden yoksun olan bireyleri mutsuzluğa ve nefrete sürükler. Kıskançlık ayrıca kıskanılan kişiye zarar verme arzusunu tetikler (Parrott, Smith 1993: 906). Webster, kıskançlığı, birinin kendisi için istediği bir şeyin bir başkasında bulunmasından dolayı ortaya çıkan huzursuzluk ve kindarlık olarak tanımlamıştır (Jaffe, 1968: 521).

Zihinsel bir durumun davranışlara yansıtılma biçimi olan kıskançlık, genellikle şüphe, memnuniyetsizlik, düşmanlık, başkalarına karşı dinmeyen öfke ve kaybetme korkusu gibi unsurlarla bağlantılıdır ve bireyin kişisel özelliklerinin, başarılarının veya sevinçlerinin bir başkasının kine göre ölçülemediği bir durumdur (Cleary, Walter, Halcomb, Lopez, 2016: 16).

Herhangi birinin sahip olduğu şeylere sahip olmayan birey, sahip olma arzusu sonucu acı çekmeyi göze alır. Bununla birlikte, eksikliğinden yoksun olduğu bir mal için açgözlülük ya da özlem duymaya başlar. Kıskançlık, “bir kişinin başkalarının üstün kalitesine, başarısına veya mülkiyetine sahip olmayı arzuladığında ortaya çıkan bir duygudur” (Dunn, Schweitzer, 2006: 178).

İnsanlar çevresindeki insanları zaman, mekân, yaş vb. itibarıyla de kıskanabilir. İmkânlar doğrultusunda avantajlı olana hedefleri, nitelikleri ve becerileri açısından sosyal karşılaştırma yaparak imrenme ortaya çıkabilir. Böylece, bireyin öz değerlendirmesi doğrultusunda kişi özsaygısının tehdit altında olduğunu hisseder (Totterdell, Niven, 2014: 31).

Kıskandığı kişinin nesneden ya da maldan yoksun olmasını isteyen kıskanç birey onun elindeki nesneye sahip olmak ister. Kıskançlık nesnesi, para ile elde edilebilen mallardan manevi armağanlara; toplumsal statülerden sosyal durumlara kadar her türlü nesne olabilir. İnsanı derinden etkileyen kıskançlığı en aza indirmenin yollarından biri onu uyandıran durumlardan kaçınmaktır (Scott, Tams, Schippers, Lee, 2014: 242).

İnsan hayatını en kötü etkileyen duygulardan biri olan kıskançlık çözümlenemediğinde bunaltıcı bir etki oluşturabilir ve insan ilişkilerinde yıkıcı bir rol oynayabilir. Sevdiği insanı kıskanan kişi kıskançlığının boyutu artınca bunu bir rekabet olarak algılayabilir ve bu sevgi yavaş yavaş nefrete dönüşmeye başlar (Mancl ve Penington, 2011: 80). İki kişi arasında gerçekleşen kıskançlık nesne yönelimlidir. Bireyin kendisine ait hissettiği, ancak bir başkası tarafından elinden alınma tehlikesiyle karşı karşıya olduğu bir olgu olarak karşımıza çıkabilir. Bir kişinin sahip olduğu şeye sahip olma arzusuna kapılan birey istediği şeyi elde etmek için tüm çıkarlarını düşünür. Kıskançlıktaki endişenin sebebi, kıskanç insanın kendini başkalarından daha aşağı görmesidir. Kişisel bir algı olan kıskançlık insanın benliğinde yaralanmalara yol açabilir (Chung, Lee, 2016: 6).

Kıskançlığın bir karakter özelliği olarak görülmesi insani ilişkilerde yıkıcı bir etki oluşturur. Kıskanç kişi mutsuz, endişeli ve kindar olarak damgalanırsa kıskançlığını göstermek istemez ve bu kişinin kendi duygusal kalıplarının farkına varmasına sebep olur. Geri dönüşü olmayan ve kişisel bir özellik olan kıskançlıkta bireyin kendi kendini beğenmemesi, hayatından memnun olmaması muhtemeldir (Clanton, 2007: 412-420).

Kıskanç kişi, çevresindekilerin güvenini sarsma tehdidinden dolayı kıskandığını gizleme çabasına girer. Bu doğrultuda hoşnutsuzluk nedenlerinden dolayı kıskanılan kişiye karşı öfke ve kin ortaya çıkabilir (Silver, Sabini, 1978: 326). Kıskançlık, zihinsel tutumları ve kişinin kendisiyle ilgili duygularını içeren başkalarının üstün kalitelerinin farkındalığına dayanan bir dürtü ile ilgilidir. Rekabete sebep olan kıskançlık, beğenilen

ve istenilen nesneye karşı saldırganlık direktifinde bulunur. İnsanın sahip olduğu ya da olmak istediği şeyi kaybetme korkusu olabilir ve bu durum insanı rekabete sürükler (Neubauer, 1982: 123).

Kıskançlık genellikle belirli bir kişisel başarıya, belirli bir mala veya kıskanç kişinin sahip olmadığı herhangi bir şeye sahip olan bir kişiye yöneliktir. Kıskançlık genel bir olgudur. Bir bireyin sahip olduğu belirli kriterleri, nesneleri veya pozisyonları kıskanan kişinin bunları elde etme biçimi farklı olabilir ve kişisel bir tutum geliştirebilir (Chung, Lee, 2016).

Kıskançlık, insanın hayatında değerli olan bir şey için algılanan tehdittir. Değerli gördüğümüz şeyler mutluluğumuz ve benliğimiz için önemli olduğundan, herhangi bir tehdit karşısında kıskançlık ortaya çıkabilir. Bazı insanlar tarafından kusur olarak görülen kıskançlık hislerimizi şekillendirmemizi sağlar (Siltaoja, Lähdesmäki, 2015: 840-841).

Kıskanç birey sosyal karşılaştırma sonucunda kötü niyetini ortaya koyar. Kıskançlık, kişinin kendi rahatına başkasının gölge olduğunu düşünme eğiliminden kaynaklanır (Van Dijk, Ouwerkerk, Goslinga, Nieweg, Gallucci, 2006: 157). Kıskançlığın önemli bileşeni, algılanan duyguların farklılığıdır. Toplumda yapılan herhangi bir hareketi veya söylenen sözü yanlış anlamak bireyin kızgınlığına sebep olur. Bu kızgınlık doğrultusunda kişi karşısındaki insanı rakip olarak görmeye başlar. Bu rekabet zamanla öfke ve nefrete dönüşür (Nandedkar, 2016: 427-429).

Kıskançlık duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üçe ayrılmıştır. Bilişsel kıskançlık; partnerin davranışları hakkında sahip olunan paranoid düşünce ve kaygılara; duygusal kıskançlık korku, öfke, güvensizlik üzüntü gibi hislere; davranışsal kıskançlık ise partneri izlemek, eşyalarını karıştırmak gibi davranışlara işaret etmektedir (Pfeiffer, Wong, 1989: 182-183).

1.2.2.İşyeri Kıskançlığı

İşyeri kıskançlığı, bir bireyin kendini iş arkadaşlarıyla karşılaştırılması ve diğerlerine kıyasla sahip olmadığı şeylere odaklanmasıyla hoş olmayan ve olumsuz şekilde açığa çıkan bir duygudur (Desplat, 2018: 117-118). Örgütlerde her zaman ortaya çıkabilecek bir durum olan işyeri kıskançlığı, özellikle ekonomik kriz zamanlarında yoğun bir duygu haline gelir (Heikkinen, Nikkonen, Aavarinne, 1998: 1069). Kıskançlık her insanda görülen, işyeri kıskançlığı ise genelde bireyin kendisine daha yakın olan

meslektaşlarına karşı ortaya çıkan bir duygudur (Vecchio, 1995: 137). Genelde işyerinde sevilen, sayılan ve yetenekli insana karşı oluşan bir tutumdur. Kişide zararlı bir ruh hali barındıran kıskanma duygusu, çalışılan kurumdaki ilişkilerde sürekli değişim halinde olan bir duygu durumu olabilmektedir (Kim, Glomb, 2014: 619).

Çalışan kıskançlığı/işyeri kıskançlığı, bir personelin çalıştığı kurumla ilgili özsaygısını ve/veya bu kurumla ilgili elde ettiği veya etmeyi beklediği sonuçları kaybetmesinden kaynaklanan düşünce, duygu ve davranışlar kalıbı olarak da tanımlamaktadır. Bu kaybetme ya da kaybetme tehdidi algısı bir rekabet algısını da beraberinde getirir. Rakip olarak görülen kişi, kıskançlık duyan çalışanın özsaygısını azaltma potansiyeline sahiptir. Algılanan tehdit, işyeri kıskançlığının bir tür stres reaksiyonu olma özelliğini de ortaya koyar (Vecchio, 2000).

Sosyal Kıyaslama Kuramına (Social Comparison Theory) göre insanlar kendi sosyal statülerini, düşüncelerini ve becerilerini, diğer kişilerin sosyal statü, düşünce ve becerileri ile karşılaştırırlar (Mumford, 1983). İşyerinde çalışanlar da kendi güç ilişkilerini, sosyal ve ekonomik durumlarını ve örgüt içindeki statülerini, diğer çalışanlarla karşılaştırırlar. Çalışanlar bu karşılaştırmada bir dengesizlik ya da eşitsizlik görürlerse, kendilerine karşı bir tehdit algırlar ve kıskançlık ortaya çıkar. Bir başka görüşe göre çalışan kıskançlığı/işyeri kıskançlığı sık sık örgütsel bağlamda değerlendirilebilecek çıkarlar (takdir, ödül, promosyon, ücret artışı vb.) ile ilişkilidir (Cabra, Talbot, Joniak, 2007: 280).

Herhangi bir çalışanın başarısından ya da karakteristik özelliklerinden dolayı işyerinde kıskançlık boy gösterebilir, bu durum başarı ve olumlu davranışları azaltırken, anti-sosyal tutumları arttırabilir (Moyal, Motsenol, Ritov, 2020: 1-2). İşyeri kıskançlığı öz değerlendirme sonucunda sosyal karşılaştırmaya dayalı duyguların varlığıyla ortaya çıkar. Kıskançlık yaşayan insan hoşnutsuzluk ve düşmanca duygular hisseder ve karşısındaki kişiyi kendinden üstün görerek o kişiye karşı duygularını kötü bir şekilde yansıtır ve nihayetinde bu duygu iş ilişkilerine zarar verebilir (Hughes, 2016: 5-6). İşyeri kıskançlığı, kıskanılmak ve başkalarını kıskanmak olmak üzere iki boyuttan oluşur (Vecchio, 2000: 165).

1.2.3.İşyeri Kıskançlığı Türleri

İşyerinde farklı şekillerde kıskançlık duyguları yaşanabilir. Tablo 1.3'te işyeri kıskançlığı türleri özetlenmektedir.

Tablo 1. 3. İşyeri Kıskançlığı Türleri (Miner, 1990: 92)

Kıskançlık Türü	Ortaya Çıktığı Durum
<i>İşle İlgili Maddi Kıskançlık</i>	Çalışanların ücret artışı, özel ekipman, promosyon, daha iyi bir ofis vb. işle ilgili maddi bir ödül alması.
<i>İşle İlgili Gayri Maddi Kıskançlık</i>	Çalışanların takdir, övgü ya da diğer özel ilgi gibi parasal ya da maddi olmayan bir ödül alması.
<i>İşle İlgili Olmayan Maddi Kıskançlık</i>	Çalışanların örgüt dışı bir kişi tarafından maddi bir ödül almaları (örneğin bir çalışanın ücretsiz seyahat kazanması vb.).
<i>İşle İlgili Olmayan Gayri Maddi Kıskançlık</i>	Çalışanların örgüt dışı bir kişi tarafından gayri maddi bir ödül almaları (örneğin övgü, takdir ya da iltifat gibi).
<i>İşle İlgili Kişilerarası Kıskançlık</i>	Çalışanların işle ilgili olmayan bir nedenle işyerinde bir iş arkadaşından, özel bir ilgi görmeleri (örneğin arkadaşlık, romantik ilişki)
<i>İşle İlgili Olmayan Kişilerarası Kıskançlık</i>	İşle ilgili kişilerarası kıskançlık durumuna benzerdir. Ancak burada arkadaşlık ya da romantik ilişkinin diğer tarafı iş arkadaşı değildir.

1.2.4.İşyeri Kıskançlığının Ortaya Çıkışı

Çalışan kıskançlığı/işyeri kıskançlığı işyerinde zorbalığa sebep olur. İş arkadaşları ile olumsuz bir şekilde yapılan sosyal karşılaştırma düşmanca bir hal alır ve çalışma ortamını provoke eder. İşyeri kıskançlığı bazen de örgütsel ortamın özelliklerinden ve çalışılan ortama duyulan güvensizlikten de kaynaklanabilir. İşyerinde bireyin istediği davranışların gösterilmemesi, sevmediği birine terfi verilmesi ya da ödüllendirilmesi sonucunda ortaya çıkabilir. Ancak bu duygunun ayıplanacağı düşünüldüğü için birey kıskançlığını gizler (Duffy, Shaw, Scott, Tepper, 2006: 1066-1068).

Kurumda yaşanan olaylar, işçilerde pozitif ya da negatif etkiler oluşturmaktadır. İnsanların geçmişte başlarına gelen olaylardan ve buna bağlı olarak büyük olasılıkla

etkilendikleri duygusal tecrübeler insan hayatının bir parçası olur ve kurumsal davranışları etkileyebilir (Mikulincer, Shaver, 2005: 151-153). Kıskançlığın sebep olduğu öfke ve nefret örgütsel bağlamda negatif bir etki yaratır. İşyeri kıskançlığı bazen de örgütsel ortamın özelliklerinden ve çalışılan ortama duyulan güvensizlikten de kaynaklanabilir. İşyerinde kıskançlık, kıskanan kişinin öğrenme isteğini, motivasyonunu, başarısını olumsuz yönde etkileyerek üretken olmayan tepkilerin ortaya çıkmasına sebep olur. Ancak kişilerin statü, nitelik gibi sosyal şartlarının iyileştirilmesi ve bu şartların korunması sonucunda bireyler hem kendilerine hem de çalıştıkları örgüte karşı daha üretken olurlar (Danna, Griffin, 1999: 362).

1.2.5.İşyeri Kıskançlığının Sebepleri ve Sonuçları

Kıskançlık büyük bir zihinsel enerji kaybıdır ve ona sahip olan herkesin olumlu yönlerini azaltma eğilimindedir. Çalışanlar, çevresindekileri kıskandıkları zaman büyük miktarda zihinsel enerji kaybederler ve bu kayıp performanslarını azaltarak çalışılan kurumu da etkiler. Kıskançlık, kendini geliştiremeyen, yenilik yapamayan ve sürekli birilerini taklit etme eğiliminde olan çalışanlarda bir kültür haline gelmiştir (Canen, Canen, 2012: 206). Kıskançlığa kapılan kişi performansını, yenilikçi stratejilerini ve ürünleri geliştirmek yerine rakiplerini taklit etmeye çalışır. İş arkadaşlarıyla olan bağı zorlaştıran kıskançlık başarılı arkadaşların da çalışma arzularının kaçmasına neden olarak örgütsel verimsizliğe yol açar (Chong, 2013: 1-4). Kişilerin örgütsel alanda kıskançlıkla başa çıkabilmeleri için duygularını doğru bir şekilde yönetmeleri ve bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Ghadi, 2018: 2-3). Duygularını doğru bir şekilde yönetemeyen çalışanda kıskançlık strese ve depresyona sebep olur. Bu durumda çalışan verimsiz bir boyuta ulaşır. Örgütsel kıskançlık sonucunda, kıskanan kişide ahlaki çözülme ve sosyal zayıflama ortaya çıkar. İş etiğine göre ahlaksız bir duygu olarak görülen kıskançlık, örgüt ikliminin zayıflamasına neden olur (Eissa, Wyland, 2015: 57). Mesela, meslektaşları arasında terfi alan, şirket tarafından özel araç sağlanan ya da promosyon ile ödüllendirilen çalışana karşı bu avantajlardan yararlanamayan kişi kendini aşağı görür. Hem kişisel hem de örgütsel tehdit oluşturan bu durum sonucunda kıskanan kişi sağlıksız hareketler sergileyerek işyerinde huzursuzluğa sebep olabilir ve işverene karşı olumsuz duygular beslemeye başlayabilir (Blatz, 2019: 6-7).

İşyerinde kıskançlık, kıskanç kişinin karakteristik özellikleriyle, çalışma ortamının uygunluğuyla ve kişinin şirkete olan sadakatiyle ilişkilidir. Örgüte karşı kıskançlık yaşama eğiliminde olan insanın karakterinde kıskançlık varsa o kişi örgüte karşı sadakatsiz ve verimsizdir (Sebrant, 2014: 551).

Kıskançlık, anti-sosyal davranışları tetikleyebilir. Anti-sosyal davranışlar, toplumca kabul gören değerlere ve ahlaki normlara uymayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Anti-sosyal davranışları, toplumdaki diğer bireylerin kişiliğine veya malına karşı kayıtsızlık, sahtekârlık, istismar, saldırganlık ve sorumluluk duygusundan yoksun ve suç niteliği taşıyabilen davranışlar olarak tanımlamak mümkündür (Chae, 2017: 2-3). Kıskançlık, başkalarının olumlu itibarını, işlerini gerçekleştirme yeteneğini veya olumlu ilişkiler kurma ve sürdürme yeteneğini yok etmeye yönelik eylemleri ifade eder. Örneğin, kıskanılan kişiyle ilgili aşağılayıcı şeylerin ifade edildiği ve fikirlerinin küçümsendiği bir davranış olarak da kendini gösterebilir (Rentzsch, Schröder-Abé, Schütz, 2015. 143-144). Narsist kişilik bozukluğu olan çalışanlar yapılan en ufak olayı kendilerine karşı tehdit olarak algıladıkları zaman çevreye, meslektaşlarına ve liderlerine karşı kin, öfke ve nefret gibi duygular besleyebilirler (Krizan, Johar, 2012: 1416-1417). Nevrotik bozukluğu yüksek olan bireyler kendilerini sosyal karşılaştırma yapmaya daha fazla ihtiyaç duyarlar ve bu karşılaştırmadan olumsuz yönde etkilenirler (Chow, Wan, 2017: 278).

İşyerinde kıskançlık kişinin duygusal tecrübeleri ve refahı ile de ilgilidir. Yaptığı işten olumlu ya da tatmin edici sonuçlar almayan birey kendini yetersiz hissedebilir. Herhangi bir durumdan dolayı örgüt değişikliği yapan birey eski tecrübelerinden dolayı yaptığı işten olumlu sonuçlar alamayacağını düşüneneğinden kendini geri çeker ve olumlu sonuçlar elde edemez (Ferreira, Botelho, 2017: 109). Aldığı maaşla ya da ücretle geçinemeyen, rahat bir hayat yaşayamayan birey işinden tatmin olmaz ve verimi düşer. Refah düzeyi düşük olan birey çalıştığı kurumdaki liderlerin hayatlarıyla kendi hayatını karşılaştırma çabasına girerek liderlerinin yaşadıkları hayatı kıskanabilir (Natale, Campana, Sora, 1988: 547). Kıskanan birey böylece yaptığı işten kendisinin değil de yöneticisinin faydalandığını düşünerek üretken olmaz. Yaptığı işe herhangi bir zihinsel enerji harcamaz ve işi baştan savma yapar. İşine karşı önemsiz davranır ve herhangi bir çaba sarf etmez. Böylece örgütü başarısızlığa sürükleyebilir (Vecchio, 2005: 70-72).

Bireyin sahip olduğu ilişkiler kıskançlık nedeniyle zarar görebilir. Örgütün sosyal yapısında ortaya çıkan zedelenmeler örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışanların performansını azaltır. Kurumda etik olmayan davranışların azaltılması için kıskanç kişinin eylemlerini kısıtlaması gerekmektedir (Odle, 2014: 17).

Örgütsel bağlamda ortaya çıkan kıskançlık işyerinde kavga, muhalefet ve çekişme gibi durumlara; aynı zamanda çaresiz, mutsuz ve endişeli insanların artmasına sebep olabilir. Bu durumlardan olumsuz etkilenen çalışanların örgütsel motivasyonları, iletişimleri ve performansları düşebilir ve örgüte olan sadakati azaltabilir. Genellikle kıskançlık, kendine hedef olarak belirlediği bireyi kademeli olarak zayıf göstermek için gerekli bilgilerin saklandığı bir davranış olarak da ortaya çıkabilir. Meslektaşları ile özdeşleşmeme, meslektaşlarını küçümseme, dedikodu yapma, onlardan bilgi saklama gibi zarar verici davranışlara da yol açabilir (De Clercq, Haq, Azeem, 2018: 117-118). Aşağılayıcı yorumlar yapmak, fiziksel olarak davranışları baltalamak, hedefi yanlış bilgilendirmek ve zarar vermek gibi eylemler işlerin ilerlemesini yavaşlatarak örgütü olumsuz etkiler (Shu, Lazatkhan, 2017: 2).

Kıskanç kişi istenilen bir şeye sahip olan rakibinden dolayı kurumda adaletsizliğin var olduğunu düşünür ve bu yüzden liderlerine karşı negatif duygular beslemeye başlar. Sosyal karşılaştırma grubu haline gelen hiyerarşik düzeydeki çalışanların avantajları, liderlikle ilişkili beceri, güç, otorite ve prestijleri, çalışanlarda kıskançlık duygusu uyandırabilir. İşyerindeki kıskançlık işçilerin nitelikli müşteri hizmeti sunmasını engeller. Çalışanlarda duygusal kontrol, müşterilerle sağlam ilişki kurulmasında önemli bir rol oynar (Wobker, Kenning, 2013: 2). Hislerini yanlış bir şekilde ortaya koyan çalışan, müşteri performansını azaltabilir ve örgüte karşı olumsuz tavırlar alınmasına neden olur (Delgado, Prieto, Bond, 1997: 1824-1826).

Örgütlerde sıkça görülen kıskançlık genellikle kariyer, kıdem ve işyeri ilişkilerine zarar veren bir duygu olarak karşımıza çıkar. Ancak bazen de rekabeti destekleyen başarıya ulaşmada iyi bir güç olarak düşünülebilir. İşyerleri kıskançlığın olumlu yönlerini de göz önüne alarak ve kıskançlığı yapıcı şekilde kullanarak işyerinde meydana gelen kıskançlığı daha iyi yönetebilirler (Henniger, Harris, 2015: 2). Bilişsel ve Duygusal Çapraz Ateş Kuramına göre yaşadığı kıskançlık sonucu bireylerin zayıf oldukları alanları fark edip geliştirmek için harekete geçtikleri görülmüştür (Quintanilla, López, 2013: 79-

80). Schaubroeck, Lam'a (2004) göre kıskançlığın güçlü olduğu ortamlarda artan rekabetten dolayı çalışanlar arasında iş performansının arttığı ve iş arkadaşlarının motivasyonunun artması için daha az çaba harcandığı tespit edilmiştir (Schaubroeck, Lam, 2004).

İşyerinde bireyin yaptığı sosyal karşılaştırmalar neticesinde davranışsal sonuçların olumlu ya da olumsuz olması iyi huylu ya da kötü niyetli kıskançlık yaşayıp yaşamadığına bağlıdır. İyi huylu kıskançlık, kişinin kıskandığı kişinin ya da grubun başarısına ve niteliğine sahip olmadığında yapılan sosyal karşılaştırmalardan kaynaklanır (Anaya, Miao, Mattila, Almanza, 2016: 360). Kötü huylu kıskançlık ise bireyin saldırgan, yıkıcı ve düşmanca yönünü vurgulamaktadır. Kıskançlığa karşı tepkimeler ilişkileri, örgüt iklimini ve özsaygıyı değiştirebilir (Crusius, Lange, 2014: 31).

İşyeri kıskançlığının sebepleri ve sonuçları Tablo 1.4'te özetlenmektedir.

Tablo 1. 4. İşyeri Kıskançlığının Sebepleri ve Sonuçları

İşyeri Kıskançlığının Sebepleri	İşyeri Kıskançlığının Sonuçları
<i>Karakteristik Özellikler</i>	Örgüte karşı kıskançlık yaşama eğiliminde olan insanın karakterinde kıskançlık varsa o kişi örgüte karşı sadakatsiz ve verimsiz olur.
<i>Duygusal Tecrübe</i>	Eski tecrübelerinden dolayı yaptığı işten olumlu sonuçlar alamayacağını düşünen birey kendini geri çeker ve olumlu sonuçlar elde edemez.
<i>Refah Düzeyi</i>	Aldığı maaşla ya da ücretle geçinemeyen, rahat bir hayat yaşayamayan birey işinden tatmin olmaz ve verimi düşer.
<i>Rekabet</i>	Örgüt içindeki çalışanları kendine rakip olarak gören kişi, saldırgan bir hal alarak örgüt içi huzurun azalmasına yol açabilir.
<i>Sosyal Karşılaştırma</i>	Meslektaşlarıyla kendini karşılaştıran birey, kendini yetersiz gördüğü durumda motivasyon kaybı yaşayabilir.
<i>Duygu Kontrolü</i>	Hislerini yanlış bir şekilde ortaya koyan çalışan, iş arkadaşlarının performanslarının azalmasına neden olabilir.

1.2.6.İşyeri Kıskançlığında İşverene Düşen Sorumluluklar

Duygular sosyal hayatta kalmak ve sosyal aidiyet ihtiyaçlarını karşılamak için gereklidir. Sosyal hayatta kalmak zorlayıcıdır ve örgütte ilişkilerin sorunsuz bir şekilde sürdürülmesi rekabet ortamıyla denge kurulmasını gerektirir. Denge kurulmadığı zaman kıskanç kişiler kıskanılan kişileri aşağıya çekmek için harekete geçerler. Hedefleri, sosyal ilişkileri, işte başarılı olma ihtimalini azaltmak için kişilerarası olumsuz davranış sergilerler (Robertson, 2014: 9). Kıskanılan başarıları, hedefleri sabote etmek, kıskanç insanların kendi başarılarını arttırmak için çaba harcamadan başkalarının yaptıklarını baltalayarak hissedilen boşluğu daraltmaya yardım eder. Örneğin, liderler ile yapılan toplantılarda kıskanan birey kıskandığı kişilerin düşüncelerini kötüleyebilir veya meslektaşlarının başarıyı hak etmediğini düşünebilirler (Beynier vd, 2019: 4-5). Bundan dolayı çalışanlar arasında dengeyi kurmak ve çalışanlarının eksiklerini belirlemek için liderlerin performans değerlendirme çalışmaları yapmaları gerekmektedir (Henniger, 2016: 7-9).

Çalışanların iş performansları arasında farklı değerlendirmelerin ortaya çıkması çalışanların içinde kıskanç duyguları uyandırabilir. Bu noktada çalışanların kıskançlıkla baş edebilmeleri için performanslarını nasıl geliştirecekleri konusunda kendilerine yardımcı olunmalıdır (Wallace, Warkentin, Benbasat, 2018: 5254). Ayrıca kalıcı, uzun vadeli problemleri önlemek, adil muamele için uygun normlar geliştirmek ve algılanan tehdidi azaltmak çalışanları üretken hale getirebilir. Düşük performans gösterenlerin gereken potansiyele ulaşabilmeleri için mesleki eğitim ve mentörlük yollarına başvurulabilir. Bu bireylerin motivasyonu ve gelişimi uzun vadeli örgütsel performans için olumlu sonuçlar doğurabilir (Veiga, Baldrige, Markóczy, 2014: 2377).

Performans değerlendirmek için yapılan denetimler sonucunda bazı iş arkadaşlarına karşı olumsuz duygular ortaya çıkabilir. Meslektaşlar arasındaki bağ denetçilerin bazı çalışanlara iyi, bazılarına ise kötü davranıldığı düşüncesiyle zayıflayabilir. Kıdem, maaş artışı veya promosyonlardan yararlanan çalışanların liderleri ile yakın ilişki içinde olduğunu düşünen diğer çalışanlar örgütlerine, amirlerine ve meslektaşlarına karşı kıskançlık duygusuna kapılabilirler. (Menon, Thompson, 2010: 5-6). Yani düşük kaliteli iş çıkaran çalışanlar kendi başarıları ile diğer çalışanların başarılarını kıyaslamaları sonucu kendilerini aşağı görerek kıskançlık hissederler. Kıskanılan çalışanlar daha

yüksek performans değerlendirmeleri, üstün iş atamaları alırken diğer çalışanlar bu avantajlardan yararlanamaz. Bu durumu haksızlık olarak gören bireyler arasında kıskançlık zararlı bir boyuta ulaşabilir. İşyerinde kıskançlık duyan biri takım arkadaşlarına veya herhangi bir çalışana gönüllü yardım etmemeyi tercih edebilir. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkiler (Kim, Jung, Lee, 2013: 587) ve çalışan performansının, müşteri memnuniyetinin düşmesine sebep olabilir (Dineen, Duffy, Henle, Lee, 2017: 7-8).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işçilerin bir kişiye ya da örgüte yarar sağlayan yardım davranışı olarak tanımlanır. Örgütsel vatandaşlık davranışı isteğe bağlı bir davranış olup, çalışan kıskançlığını/işyeri kıskançlığını önemli bir şekilde etkiler. Örgütte yaşanan herhangi bir problem karşısında davranışı değişen birey görevini yerine getirmede hassas davranmaz ve çevresindeki insanlara negatif enerji verir (Hudak, 2010: 610-612). Çalışanların olumsuz duyguları müşteri hizmetlerinin kalitesini etkiler. Örgütsel vatandaşlık davranışının işyeri kıskançlığı üzerindeki negatif etkileri göz önüne alındığında, kıskançlığı en aza indirmek için uygun organizasyon sistemleri yönetim tarafından uygulanmalıdır (Kim, O'Neill, Cho, 2010: 532). Ayrıca örgütler, işçilerin problemlerine ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine odaklanarak kendilerini huzurlu hissedebilecekleri bir ortam yaratabilirler. Çalışanlar, arkadaş oldukları kıskanç iş arkadaşlarından tavsiye alarak onların işe motive olmalarını sağlayabilirler. Örgütte yapılan herhangi bir sosyal aktivite sonucunda iş arkadaşlarının daha fazla birlikte vakit geçirmesi olumlu sonuçlar alınmasına sebep olabilir. Kıskançlık, yapıcı bir hale getirildiğinde olumlu sonuçlar da ortaya çıkarabilir (Stein, 1997: 453-456).

Kıskançlık, işyerinde birim büyüklüğü ve iş rotasyonu gibi büyük bir bağlamsal faktör grubuyla ilişkilidir ve daha büyük ortamlar çalışanların daha az sahiplik hissetmelerine neden olabilir. Çünkü işyerinin büyüklüğü arttıkça durumsal eksiklikleri tolere etme azalır ancak eşitsizlik artar. Bu eşitsizlikten olumsuz etkilenen çalışan verimini kaybedebilir (Wu, Srite, 2014: 1). Büyük işletmelerde liderlerin, tüm çalışanlara adaletli davranışlarıyla ve çalışanlar arasında ayırım yapmamaya özen göstermeleriyle çalışanlar tekrar örgüte kazandırılabilir. Dolayısıyla yöneticilerin örgüt içi performansları belirlemek için denetim yapmaları gerekir (Obloj, Zenger, 2015: 3-4). Bu denetim sonucunda performans kaybı yaşayanlara liderler duygusal ve psikolojik destekler

sağlayarak lider-çalışan ilişkisini geliştirip, çalışanların motive olmasını sağlayabilirler (Leheta, Dimotakis, Schatten, 2016: 3).

Destekleyici liderlik tarzı kıskançlığı etkileyebilecek denetleyici niteliklerden biridir. Dikkatli liderler, bağımlı kıskançlığı azaltabilirken, astları arasındaki desteği açıkça sergilemeyen liderler daha fazla rekabet edebilirlik ortamı yaratıp kıskançlığı arttırabilirler. Algılanan olumlu destek sonucunda ast-üst ilişkisi güven temelli olur (Yu, Duffy, Tepper, 2017: 2-4). Bireye verilen desteğin diğer çalışanlar tarafından yanlış anlaşılması kolayca gerginlik ve olumsuz duygular yaratabilir.

İşyerlerinde kıskançlığı algılamak zor bir eylem olduğu için yöneticiler bu konuyla özel olarak ilgilenerek kıskançlığı kontrol altına alabilirler. Kıskançlık, örgüte zarar veren yıkıcı eylemlere sebep olabilir. Yöneticiler, işyerlerindeki kıskançlığı kontrol altına alarak hem kıskançlığın boyutunu hem de yıkıcı etkilerini azaltabilirler (Brooks vd, 2018: 4-8). Özellikle liderler, kurumlarda kullanılan ödül sistemlerini dikkatle değerlendirilmeli ve rekabetçi bir sistemin faydalarını dengeleyen teşvik sistemini seçilmelidir. Performans kriterleri seçilip bilgi akışı kontrol altına alınarak çalışanların yaptıkları sosyal karşılaştırma düzeyi belirlenebilir (Asraf, Seljelid, 2016: 1- 3). Örneğin, çalışanın önceki çalışmalarında kendilerini aşağı gördüğü için aşağı doğru karşılaştırma yaptığı görülebilir. Yöneticilerin başarılı çalışanlara verdikleri ödüllerin görünürlüğü azaltılarak diğer bireylerin karşılaştırma yapma olasılıkları azaltılabilir (Biniari, 2011: 151). Yani yöneticiler, yüksek performans sergileyenlere ödül verirken gizliliğin önemini vurgulayabilir, ödül kazananlara gösterilen ilgi miktarını sınırlayabilir veya ödül kazananların fotoğraflarını şirket bülteninde yayınlamayı bırakabilirler. Düşük performanslı çalışanlara kurumda çalışan bağlılığını ve organizasyonla dayanışmayı arttırmak için özel ödüller verilebilir. Bu ödüller, yüksek performanslı çalışanlarda kıskançlık yerine gurur duyma duygusunu arttırabilir. Yöneticiler bu yaptıklarıyla kıskançlık duygusunun olumsuz sonuçlarını azaltıp olumlu sonuçlarını arttırabilirler (Bartling, Siemens, 2010: 599). Çalışanların performanslarının farkına varmalarını sağlayarak kendilerini aşağı gören çalışanları örgüte kazandırabilirler. Performanslarının farkına varan bireyler, liderlerine karşı olumlu tutumlarını arttırır ve örgüte yönelik olumsuz tepkilere neden olabilecek algılanan adaletsizlik duygularını azaltırlar (Dvash vd, 2010: 1749).

1.2.7.İşyerinde Kıskançlığını Yönetme

Kıskançlık işletmeler açısından ciddi olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden, Dogan, Vecchio (2001) yöneticilerin işyerinde kıskançlığı yönetebilmek amacıyla gerçekleştirebilecekleri beş faaliyet olduğunu belirtmektedirler. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

1-Adayları İşe Almada Duygusal Olgunluğu Göz Önünde Bulundurmak: Bazı insanlar diğer insanlara göre olumsuz duygularla baş edemeyebilirler. Bu yüzden insan kaynakları sorumluları, kişilerarası ilişkilerde olumlu, tarafsız bir yapı sergileyen ve geçmiş iş tecrübelerinde olumlu tepkiler gösteren çalışanları belirlemeye çalışmalıdır.

2-Takımlar ve Katılımcı Yönetim: Takımlar, kişilerarası rekabetin olumsuz yönlerini daha iyi yönetebilmek için kurumlara güçlü bir araç sağlar. Rekabet kurumlar açısından faydalı olsa da, çoğu zaman kıskançlık ve hasedi güçlendirir. Takım kültüründe çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için işbirliği içinde çalışmak zorundadır. Dolayısıyla gruplar çalışanlar arasında güvensizlik hissini değil, ortak amaçlara odaklanarak olumlu ilişkileri teşvik eder. Ayrıca takımlar karar vermeye katılım açısından da çalışanların özgüvenlerini destekleyecektir.

3-İşbirliğini Destekleyen Özendirici Bir Sistem Uygulamak: İşletmeler kıskançlığı, işbirliğini teşvik eden ve özendirici sistem içeren bir kontrol yöntemi tasarlayarak yönetebilirler. Bu sistem nesnel performans ölçümlerine dayanmalıdır. Nesnel ve devamlı ölçümlerle çalışanlar eş düzey çalışma arkadaşlarına karşı daha az olumsuz duygu besleyeceklerdir.

4-Açık İletişimi Teşvik Etmek: Açık ve yalın iletişim yoluyla, korkuya dayanan tehdit algısının üstesinden gelinebilir. Kıskançlık duygusunu engellemenin etkili bir yolu, çalışanların yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla rahatça iletişim kurmalarını sağlamaktır.

5-Yüksek Başarıya Sahip Çalışanları Rehber Konumuna Getirmek: Sonuç odaklı ve başarılı çalışanlar çoğunlukla diğer iş arkadaşları tarafından kıskanılır. Bu duyguyu en aza indirmek, arkadaşlık ve işbirliğini cesaretlendirmek için yöneticiler bir kılavuzluk programı uygulamalıdır. Örneğin belirli bir dönemde en yüksek performansı gösteren çalışan, diğer çalışanların gelişimini desteklemesi bakımından cesaretlendirilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA

Bu bölümde Türkiye sınırları içerisinde görev yapan kamu ve özel sektör çalışanlarından Ocak-Şubat 2021 tarihleri arasında elde edilen verilere dayalı olarak yapılan bir alan araştırması yer almaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, çalışanların iş hayatında yaşadıkları kıskançlığın örgütsel adalet ile olan ilişkisini ortaya çıkarmayı ve bazı demografik değişkenler açısından bu kavramların analizini yapmayı amaçlamaktadır.

Günümüzde örgütlerin başarılı olmaları, devamlılık sağlayabilmeleri, büyük ölçüde yapılarında bulundurdıkları insan kaynağının etkin ve verimli kullanımına bağlıdır. Bu yüzden işgücü (emek) faktörünün işini severek ve isteyerek yapması organizasyonlar için önem arz eden bir husustur. Geçmişten günümüze çalışma yaşamında hep var olan örgüt içi adalet duygusunun olumsuz bir şekilde algılanması emek faktörünü etkin ve verimli olmaktan alıkoyan, çalışanlar arası iletişimi azaltan ve daha birçok olumsuz etkileri olan bir konudur.

Adaletsizlik duygusu; performans düşüklüğü, stres, kıskançlık gibi pek çok zararlı davranışlara neden olur. İşgörenler açısından büyük önem taşıyan örgütsel adalet kavramı kurum için de büyük önem taşımaktadır. Adaletin doğru şekilde uygulandığı ve personelin bunu sezebildiği ortamlarda örgüt içi bağlılık artar. Bu bağlılığın artması işe devam etme ve iletişimi arttırır. Doğru bir şekilde yönetilmeyen adalet sonucunda ise sergilenen saldırgan davranışlar örgütsel motivasyon düşüklüğüne sebebiyet verir (Karriker, Williams, 2007).

İşyeri kıskançlığı, bir bireyin kendini iş arkadaşlarıyla karşılaştırılması ve diğerlerine kıyasla sahip olmadığı şeylere odaklanmasıyla hoş olmayan ve olumsuz şekilde açığa çıkan bir duygudur (Desplat, 2018). Kıskançlık, örgüte zarar veren yıkıcı eylemlere sebep olabilir. Yöneticiler, işyerlerindeki kıskançlığı kontrol altına alarak hem kıskançlığın boyutunu hem de yıkıcı etkilerini azaltabilirler (Brooks vd, 2018).

Bu çalışmada yukarıda ifade edildiği gibi hem çalışanlar hem de örgütler için oldukça önemli iki konu olan örgütsel adalet ve işyeri kıskançlığı kavramları arasındaki

ilişki tespit edilmeye çalışılmış, bulguların konuyla ilgili bilgi birikimine katkı sağlaması; yöneticilere ve ilgililere fikir vermesi amaçlanmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER

Araştırma modeli ve hipotezler literatürde yer alan çalışmalardan esinlenerek oluşturulmuştur.

Ulusal ve uluslararası literatürde iş hayatında kıskançlık ve örgütsel adalet konuları ile ilgili çok sayıda araştırma mevcuttur. Ancak işyeri kıskançlığı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı uluslararası literatürde sınırlıdır. Konuyla ilgili yapılan taramalar sonucunda aşağıdaki araştırmalara ulaşılmıştır.

John Rawls (1999) Adalet Kuramında kıskançlığı konu edinen çalışmasında kıskançlığı toplumun bir gerçeği olarak kabul etmekte ve algılanan adaletsizlik duygusunun rekabet ortamına neden olacağını savunmaktadır. Buna göre adaletsizlik duygusunun artması, kıskançlığı pozitif yönde etkilemektedir.

Cohen-Charash, Mueller (2007) yaptıkları çalışmada algılanan adaletsizlik ile dönemsel kıskançlık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin bazı değişkenler açısından incelenmesini saptamak amacıyla üniversite öğrencileriyle yaptıkları çalışma sonucunda adaletsizlik ve kıskançlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada algılanan adaletsizlik düşükse, kıskançlık ile zarar verme davranışları arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Yani kıskançlık ve zarar verme davranışları arasındaki ilişki, sadece orta ve yüksek adaletsizlik seviyelerdeki koşullar altında pozitifdir.

Schälike (2009) yaptığı çalışmada, adaletin temel ahlaki standartların ağırlığı gibi belirli tercihlerle beslenen gerçek bir normatif ağırlığı olduğunu ve adaletin olumlu algılanmasının kıskançlığı azaltacağı bulgularına ulaşmıştır.

Khan, Quratulain, Bell (2013) Pakistan'daki çeşitli kuruluşlardan 330 çalışandan elde ettikleri bulgular sonucunda; çalışanların olumsuz adalet algılarının kıskançlık gibi olumsuz davranışlara yol açtığını belirtmişlerdir. Katılımcıların prosedürel adalet algılarının, kıskançlık ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına aracılık ettiğini

saptamışlardır. Kıskançlığın dağıtım adaleti üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır.

Hong, Lin, Wang, Lian (2020) mağdur adalet duyarlılığının kıskançlık üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, adalete karşı aşırı duyarlı olan bireylerin saldırgan davranışlara yol açabilecek kıskançlığı olumsuz algıladıklarında düşmanca tavırlar sergileyebileceklerini savunmuşlardır. Dolayısıyla kıskançlık ve adalet arasında negatif yönlü bir ilişki var olduğunu saptamışlardır.

Özdemir (2021) akademik örgütlerde kıskançlık olgusunu tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, kişinin olumsuz sosyal kimliğe sahip olması veya alt statüde yer almasının, çalışanların üst konumdakilere karşı kıskançlık duygusu beslemesine neden olduğunu saptamıştır. Bu çalışanların örgütü adaletsiz olarak algıladıkları, güvensizlik ve örgüt içi olumsuz duygulara sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Cowell, Ebert (2015) yaptıkları çalışmada eşitsizlik ve kıskançlık arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Wilkin, Connelly (2015) dağıtım adaleti ve kıskançlık arasındaki ilişkiye değinmiştir. Çalışanların kendilerine haksız bir şekilde ödeme yapıldığını düşünmeleri durumunda kıskançlık duygusunun ön plana çıktığını ve bu kavramlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Literatürdeki sınırlı sayıdaki araştırmalara göre örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı (örgütsel kıskançlık) arasında kısmen de olsa negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Literatürdeki bu bulgulardan hareket edilerek araştırmanın modeli oluşturulmuş (Şekil 2.1.), Türkiye’deki çalışanlardan (kamu ve özel sektör) elde edilecek verilerin analiz sonuçlarının örgütlere ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır. Modele göre araştırmanın ana ve alt hipotezleri şu şekildedir:

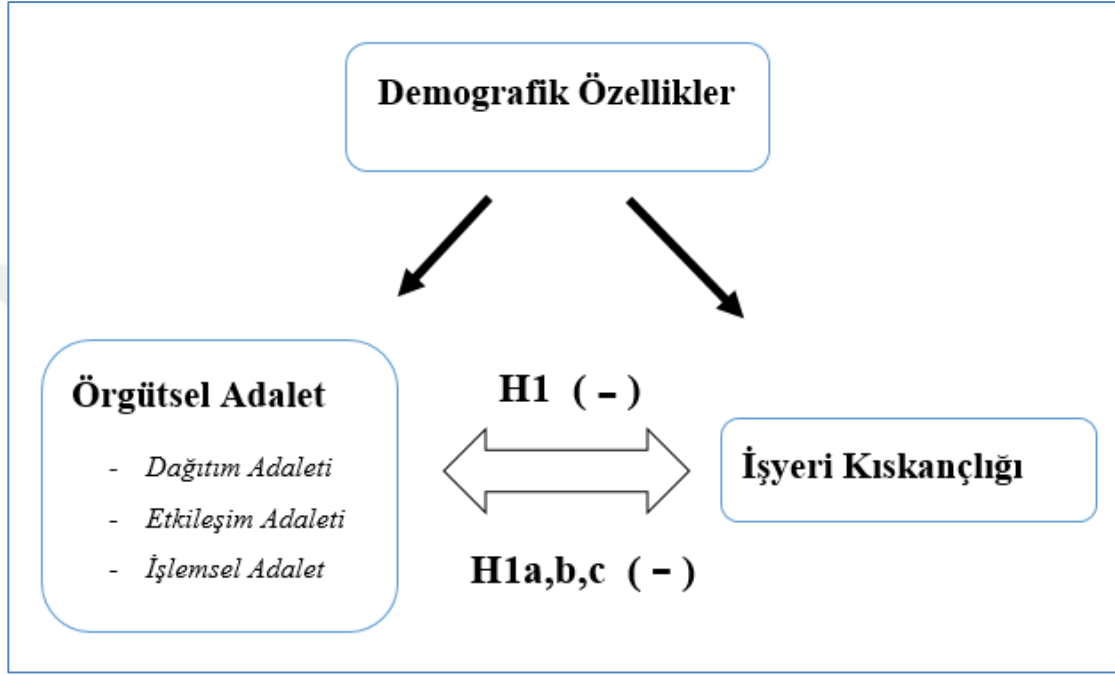
H1: Örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1a: Örgütsel adaletin alt boyutu olan *etkileşim adaleti* ile işyeri kıskançlığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel adaletin alt boyutu olan *dağıtım adaleti* ile işyeri kıskançlığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Örgütsel adaletin alt boyutu olan *işlemsel adalet* ile işyeri kıskançlığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmada ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet, örgütsel adaletin alt boyutları ve işyeri kıskançlığı düzeylerinin farklılaşma durumu da analiz edileektir.



Şekil 2. 1. Araştırmanın Modeli

2.3. ÖNKABULLER VE SINIRLILIKLAR

Bu araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi veya kuruluşla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların anket formundaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp, gerçek görüşlerini aktardıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın merkezinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplanan sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır. Ayrıca bu çalışma, 2021 yılı içerisinde Türkiye geneli kamu ve özel sektörde çalışan bireylerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

2.4.YÖNTEM

Yöntem, araştırma konusuna genel bir yaklaşım veya araştırma stratejisi olarak ifade edilebilir. Araştırma yöntemini belirleme, tüm araştırmanın planlanmasını ve araştırma sürecindeki adımları belirlemektir. Yöntem, araştırmada kullanılan teknik ve araçlardır. Kullanılan teknikler, ölçümler veya araçlar araştırma yöntemini oluşturmaktadır. Araştırma yapan kişiler araştırmada kullandıkları teknikleri ve araçları (anket, mülakat, test, gözlem vb.) açıklarlar. Yapılan araştırmada araştırmanın içerdiği teknikler, veri toplama ve verilerin analizinde kullanılan tüm araçlar ve bu araçları kullanma nedeni belirtilmemiştir (Aslan, 2018).

Bu araştırma tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup betimsel niteliktedir. Araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniği kullanılmıştır.

2.4.1. Evren ve Örneklem

Örneklem, evrenden belirli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil etme yeteneğine sahip olduğu kabul edilen küçük bir kitledir. Örneklem evrenin sınırlı bir parçasını ifade etmektedir (Karasar, 2016)

Araştırmanın evreni, araştırmanın yapıldığı tarihte Türkiye sınırları içerisinde görev yapan kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Veriler, Ocak-Şubat 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Veri toplamada anket tekniği kullanılmış olup, anketler dünyada ve ülkemizde yaşanan Kovid-19 salgın döneminde denk gelmesi sebebiyle Google formlar üzerinden oluşturulmuş ve dijital ortam aracılığıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Toplamda 780 anket cevaplandırılmış ancak bu anketlerin 17 tanesi eksik ve/veya hatalı yanıtlandığı için yapılan analizlere dâhil edilmemiştir. Geriye kalan 763 anket üzerinden analiz yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 763 çalışandır. 2021 yılında Türkiye’de yaklaşık 13 milyon çalışan bulunmaktadır. Bu büyüklükteki bir evren için %95 güven düzeyi ve %5 güven aralığında gerekli örneklem büyüklüğü 384 (Etik Araştırma, 2021) olarak hesaplandığından, 763 çalışandan oluşan örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmiştir.

2.4.2. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada kullanılan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ankete katılanların kişisel özellikleri, ikinci kısımda ise örgütsel adalet ve işyeri

kıskançlığı ile ilgili sorular içeren ölçekler yer almaktadır. Anket formu Ek-1’de sunulmuştur. Anketlerde kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Adalet: Araştırmada çalışanların adalet algı düzeylerini ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 madde içermektedir. Ölçek maddelerinin tamamı pozitif yönlüdür. Örgütsel adalet ölçeği “İşlemsel Adalet”, “Etkileşim Adaleti” ve “Dağıtım Adaleti” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Anketin ilk 7 sorusu İşlemsel Adalet boyutu, sonraki 6 soru Etkileşim Adaleti boyutu ve kalan 5 soru ise Dağıtım Adaleti boyutu ile ilgilidir. Sorular, çalışanların örgütsel yaşamda algıladıkları adalet düzeyini tespit etmeye yöneliktir. Sorulara verilecek cevaplar 5’li Likert tipinde oluşturulmuştur (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin orijinalinin Cronbach’a Alpha katsayısı 0.90’ın üzerindedir. Gürbüz, Mert (2009)’in ölçeği Türkçeye uyarladıkları çalışmada Cronbach’a Alpha katsayısı 0.905 olarak bulunmuş, ölçeğin örgütsel adalet algısını ölçmede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu tespit edilmiştir.

İşyeri Kıskançlığı: Vecchio (2000) tarafından geliştirilen Çalışan Kıskançlığı Ölçeğinin (Employee Jealousy Scale) Türkçeye uyarlanması Arlı, Aydemir, Çelik (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçe ölçek 5 maddeden oluşmakta ve örgüt yönetiminin diğer çalışanlara yaklaşımının ne derece kıskançlığa yol açtığını tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Sorulara verilecek cevaplar 5’li Likert tipinde oluşturulmuştur (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin orijinalinin Cronbach’a Alpha katsayısı 0.71; Arlı, Aydemir, Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan çalışmada ise Cronbach’a Alpha katsayısı 0.82 olarak bulunmuştur.

2.4.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma verisinin analizi için SPSS 20.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada konu ile ilgili olarak daha önce Türkçeye uyarlanan ve alan uzmanlarınca geçerliliğine onay verilen ölçekler kullanılmıştır. Geçerlilik, bir ölçme aracının anlamlılığı ile ilgilidir. Ölçme aracı ile ne ölçülmek isteniyor ise ölçme aracının özelliğinin başka bir özellik ile karışmadan ölçülmek isteneni ölçmesidir. Örneğin IQ testinin zekâyı ölçmesi, ağırlık

ölçmede terazi kullanılması gibi. Bir başka deyişle geçerlilik, ölçmede doğru aracın kullanılması demektir.

Bir ölçme aracının güvenilirliği, aracın ölçmek istediği değişkeni ne tutarlılıkla ölçtüğünün ya da ölçme sonuçlarının hatalardan arınmış olmasının derecesidir. Bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Bir başka deyişle ölçme aracının doğru ölçüm yapabilme özelliğidir. Örneğin, ağırlık ölçmede kullanılan terazinin doğru ölçmesi, eksik veya fazla ölçmemesi gibi. Kısaca geçerlilik ölçmede doğru aracın kullanılmasını ifade ederken, güvenilirlik kullanılan aracın doğru ölçüm yapması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla başarılı bir ölçmenin gerçekleşmesi için doğru ölçüm yapan doğru bir aracın kullanılması gerekir. Örneğin, ağırlık ölçmek için doğru tartan bir terazinin kullanılması gibi. Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlikleri, davranış bilimlerinde en fazla kullanılan içsel tutarlılık yöntemi ve içsel tutarlılığın test edilmesinde kullanılan en popüler yöntem olan Cronbach Alpha Katsayısı ile hesaplanmıştır. Lee Cronbach tarafından 1951'de geliştirilen, 0 ile 1 arasında bir sayı olarak ifade edilen Cronbach Alpha Katsayısının 1'e yaklaşması ölçeğin güvenilirliğinin arttığı anlamına gelmektedir (Tavakol, Dennick, 2011). Güvenilirliğe ait kabul edilebilir ve edilemez değerler şu şekildedir (Kılıç, 2016):

- $0,00 < \alpha < 0,40$ aralığındaki değere sahip ölçek güvenilir değildir.
- $0,41 < \alpha < 0,60$ aralığındaki değere sahip ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,61 < \alpha < 0,80$ aralığındaki değere sahip ölçek orta düzeyde güvenilirdir.
- $0,81 < \alpha < 1,00$ aralığındaki değere sahip ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Araştırma verilerinin normal dağılması/dağılmaması, araştırmada yapılacak analizleri belirleyici rol oynamaktadır. Normal dağılımın olduğu verilerde parametrik, normal dağılımın olmadığı verilerde ise parametrik olmayan (non-parametric) testler kullanılmaktadır. Verilerin normal dağılıp dağılmadıkları ile ilgili olarak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. Bu değerler -1,5 ile +1,5 arasında ise verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılır (Tabachnick, Fidell, 2013).

Korelasyon analizi, iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Verilerin normal dağılıma sahip olması durumunda Pearson Korelasyon Katsayısı, verilerin normal dağılmadığı durumda ise Spearman Rank

Korelasyon Katsayısı tercih edilir. Bir korelasyon katsayısının anlamlı olabilmesi için p değerinin 0,05'ten daha küçük olması gerekir. Korelasyon, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını gösterir. Yani değişkenlerde meydana gelen değişikliklerin birbirini etkileyip etkilemediklerini gösterir. Bu katsayı (r), -1 ile 1 arasında bir değer alır. Negatif değerler negatif ilişkiyi, pozitif değerler ise pozitif ilişki olduğunu gösterir. Değerler 1 veya -1 olduğunda mükemmel bir ilişki vardır. Değerler 0'a yaklaştıklarında değişkenlerin aralarındaki ilişki de azalır. Korelasyon katsayısı negatif ise iki değişken arasında ters ilişki vardır, yani "değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır" denir. Korelasyon katsayısı pozitif ise "değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır" yorumu yapılır (Kul, <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>).

Korelasyon katsayısının yorumu;

- $r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki ya da korelasyon yok,
- $r 0.2-0.4$ arasında ise zayıf korelasyon,
- $r 0.4-0.6$ arasında ise orta şiddette korelasyon,
- $r 0.6-0.8$ arasında ise yüksek korelasyon,
- $r > 0.8$ ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet ve boyutları ile işyeri kıskançlığı düzeylerine ait ortalamaların değerlendirilmesinde şu aralıklar kullanılmıştır (Çınar, 2010).

- 1,00-1,80 Çok düşük
- 1,81-2,60 Düşük
- 2,61-3,40 Orta
- 3,41-4,20 Yüksek
- 4,21-5,00 Çok yüksek

2.5. BULGULAR

Bu bölümde araştırma sürecinde toplanan verilerin istatistiksel analizleri sonucu elde edilen bulgulara ve bunlara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

2.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 2.1’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların %63,2’si kadın, %36,8’i erkektir. Çalışmaya katılanların çoğunluğu %46,5’i 26-40 yaş aralığında olup %45,7’si evlidir. Araştırmaya katılanların eğitim seviyelerine bakıldığında katılımcıların %51,6’sını lisans mezunları oluşturmaktadır. Çalışmaya katılanların işyerindeki pozisyonları incelendiğinde %76,1’inin ast olarak çalıştığı görülmekte, çalıştıkları sektöre göre ise %58,5’i kamu sektörü çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 2. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	482	63.2
Erkek	281	36.8
Medeni Durum		
Evli	349	45.7
Bekâr	414	54.3
Eğitim Durumu		
Lise	117	15.3
Yüksekokul	78	10.2
Lisans	394	51.6
Lisansüstü	174	22.8
Pozisyon		
Yönetici	182	23.9
Ast	581	76.1
Sektör		
Kamu	446	58.5
Özel	317	41.5
Yaş		
25 yıla kadar	237	31.1
26-40 yıl	355	46.5
40 yıldan fazla	171	22.4
Toplam	763	100

2.5.2. Normallik Testi

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre elde edilen değerler Tablo 2.2’de sunulmuştur.

Verilerin normal dağılımı ile ilgili incelenmesi gereken çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında tüm değerler -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığı için verilerin normal dağıldığı söylenebilir (Tabachnick, Fidell, 2013).

Tablo 2. 2. Ölçeklere İlişkin Puanların Normallik Testi Sonuçları

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Örgütsel Adalet	-,303	-,604
<i>İşlem Adaleti</i>	-,418	-,576
<i>Etkileşim Adaleti</i>	-,493	-,603
<i>Dağıtım Adaleti</i>	-,013	-1,035
İşyeri Kıskançlığı	,946	,090

Dolayısıyla değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde ve demografik özelliklere göre ortalamaların karşılaştırılmasında parametrik testler kullanılacaktır. Değişkenler arası ilişki için Pearson Korelasyon katsayısına bakılacak; katılımcıların demografik özelliklerine göre iki grubun (cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör gibi) ortalamasının karşılaştırılmasında t-Testi, ikiden fazla grubun (yaş, eğitim gibi) karşılaştırılmasında ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılacaktır. İkiiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında farklı grup veya grupları tespit etmek için Post-Hoc LSD testi uygulanacaktır.

2.5.3.Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Adalet Ölçeği ve boyutları ile İşyeri Kıskançlığı Ölçeğinin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha Katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 2.3'te gösterilmiştir. Ulaşılan bu değerlere göre ölçeğin aracının yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 2. 3. Ölçeklerin Madde Sayıları ve Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik Düzeyi
Örgütsel Adalet	18	0,965	Yüksek
<i>İşlemsel Adalet</i>	7	0,925	Yüksek
<i>Etkileşim Adaleti</i>	6	0,934	Yüksek
<i>Dağıtım Adaleti</i>	5	0,945	Yüksek
İşyeri Kıskançlığı	5	0,912	Yüksek

2.5.4.Ölçeklere Ait Ortalamalar

Ölçeklere ait ortalamalar Tablo 2.4'de gösterilmiştir. Tabloya göre örgütsel adalet ile alt boyutlarından işlemsel adalet ve dağıtım adaletine ait ortalamalar *orta* düzeydedir.

Etkileşim adaletine ait ortalama *yüksek* düzeydedir. İşyeri kıskançlığı ise *düşük* olarak bulunmuştur.

Tablo 2. 4. Ölçeklere Ait Ortalamalar

	Ortalama	Düzey
Örgütsel Adalet	3,33	Orta
<i>İşlemsel Adalet</i>	3,40	<i>Orta</i>
<i>Etkileşim Adaleti</i>	3,52	<i>Yüksek</i>
<i>Dağıtım Adaleti</i>	2,98	<i>Orta</i>
İşyeri Kıskançlığı	2,08	Düşük

İncelediğimiz uluslararası çalışmalarda, çalışanların algıladıkları adalet ortalamaları yüksek, işlemsel adalet ortalamaları en yüksek ve dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ortalamalarının ise daha düşük olduğu saptanmıştır (Rafei-Dehkordi, Mohammadi, Yektayar, 2013: 698).

Srivastava (2015) yapmış olduğu araştırmada, örgütlerde işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ortalamalarının en yüksek, dağıtım adaleti ortalamasının ise daha düşük olduğunu bulmuştur.

Elamin, Tlaiss (2015) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların adalet ve alt boyutlarının yüksek bir ortalama sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Peng, Bell, Li (2020) tarafından yapılan çalışmada işyeri kıskançlığının düşük bir ortalama sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Zhang (2020), yukarı doğru sosyal karşılaştırmanın işyeri kıskançlığı üzerindeki etkilerini incelemiş ve örgütsel kıskançlık algılarının düşük ortalama sahip olduğunu saptamıştır.

İncelediğimiz ulusal çalışmalarda, adaletin boyutlarından biri olan etkileşimsel adalet algıları en yüksek ortalama sahiptir. Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algıları ise etkileşimsel adalet algılarına göre daha düşük bir ortalama sahiptir (Özer, Urtekin, 2007: 115).

Yürür (2008) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet algıları en yüksek ortalama sahiptir.

Keklik, Coşkun Us (2013) tarafından yapılan araştırmada ise işlemsel adalet algıları ve etkileşim adalet algıları en yüksek ortalama sahip, dağıtım adaleti algıları ise daha düşük ortalama sahiptir.

Yıldız (2017) tarafından yapılan araştırmada, işyeri kıskançlık algılarının düşük bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Meral, Şener, Karabay, Erman (2021) tarafından yapılan ölçek uyarlama çalışmasında, çalışan kıskançlığının düşük bir ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

Çelebi, Gül, Akkuş (2021: 87) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel imrenmenin düşük bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.5.5. Örgütsel Adalet ile İşyeri Kıskançlığı Arasındaki İlişki

Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile işyeri kıskançlığı arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi Pearson Korelasyon Katsayısı aracılığıyla elde edilmiş ve bulgular Tablo 2.5'te gösterilmiştir.

Tabloda yer alan bulgulara göre örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r=0,027$, $p=0,449$). Örgütsel adaletin alt boyutları ile işyeri kıskançlığı arasında da yine istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

- Örgütsel adalet - İşyeri Kıskançlığı: $r = 0,027$; $p = 0,449$
- İşlemsel adalet - İşyeri kıskançlığı: $r = 0,056$; $p = 0,122$
- Etkileşim adaleti - İşyeri kıskançlığı: $r = -0,006$; $p = 0,868$
- Dağıtım adaleti - İşyeri kıskançlığı: $r = 0,052$; $p = 0,149$

Tablo 2. 5. Örgütsel Adalet ile İşyeri Kıskançlığı Arasındaki İlişki

N=763		1	2	3	4	5
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	1	,879**	,871**	,835**	,027
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,449
İşlemsel Adalet	Pearson Correlation		1	,745**	,678**	,056
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,122
Etkileşim Adaleti	Pearson Correlation			1	,714**	-,006
	Sig. (2-tailed)				,000	,868
Dağıtım Adaleti	Pearson Correlation				1	,052
	Sig. (2-tailed)					,149
İşyeri Kıskançlığı	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)						

Kısaca açıklanacak olursa, çalışanların örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algıları arttıkça (veya azaldıkça) işyeri kıskançlık düzeyleri buna bağlı olarak değişmemektedir. Buna göre araştırmanın **H1 hipotezi** (*Örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır*) ve alt hipotezler (**H1a, H1b, H1c**) **desteklenmemiştir**.

Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet algısı *orta* ($x = 3,33$) düzeyde -ancak yükseğe yakın- çıkmıştır. İşyeri kıskançlığı ile örgütsel adalet arasında bir ilişki tespit edilememesi örgütsel adaletin çok düşük (veya adaletsizliğin çok yüksek) olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Zira literatürdeki kuramsal bilgiler ve yapılan araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere işyeri kıskançlığı duyguları özellikle adaletsiz durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile literatürde benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar aşağıda verilmektedir.

Vecchio (1995) eşitlik teorisini, işgörenlerin meslektaşlarına kıyasla daha az ödüllendirildiklerini düşündükleri zaman kıskançlıklarını açıklamak için de kullanmıştır. Eğer kıskanç insanlar ötekinin haksız bir avantaj sağladığına inanırsa, bu eşitsizlik algılarını daha da şiddetlendirecektir. Teoriye göre, adalet ile kıskançlık arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Cohen-Charash, Mueller (2007) yaptıkları çalışmada algılanan adaletsizlik ile dönemsel kıskançlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada algılanan adaletsizliğin düşük olduğu durumlarda, kıskançlık ile zarar verme davranışları arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Yani kıskançlık ve zarar verme davranışları arasındaki ilişki, sadece orta ve yüksek adaletsizlik seviyelerdeki koşullar altında pozitifdir. Bizim yaptığımız çalışmada örgütsel adalet algısı *orta*; işlemsel adalet *orta* (ancak *yüksek* sınırına çok yakın), etkileşim adaleti *yüksek*, dağıtım adaleti *orta* ve işyeri kıskançlığı *düşük* düzeydedir. Dolayısıyla adı geçen çalışma ile bizim çalışmamızın bulguları örtüşmektedir. Bir başka deyişle düşük örgütsel adalet düzeylerinde kıskançlık duygularının ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Hughes (2007) adaletsizliklerin sıradan anlamlarını anlamak açısından kıskançlığın dile getirilmesi için olasılıkları ve sorunları araştırmıştır. Sosyal kıskançlığın kişisel

ilişkileri etkilediğini belirtmiştir. Araştırma sonucunda, kıskançlık ile adalet arasında negatif yönlü düşük bir ilişki bulunmuştur.

Khan, Quratulain, Bell (2013) tarafından yapılan çalışma sonucunda; çalışanların olumsuz adalet algılarının kıskançlık gibi olumsuz davranışlara yol açtığını belirtmişlerdir. Katılımcıların işlemsel adalet algılarının, kıskançlık ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına aracılık ettiğini saptamışlardır. Kıskançlığın dağıtım adaleti üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır. Bizim yaptığımız çalışmada da örgütsel adalet ve boyutları ile işyeri kıskançlığı arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Gershman (2013) geliştirme sürecinde kıskançlık üzerine çalışma yapmış ve çatışma, kontrol, eşitsizlik, toplumda yaygın olan değerler, tercihler, normlar ve inançların az da olsa kıskançlık kaygısı yarattığını belirtmiştir. Kıskançlığın yıkıcı ve yapıcı yönü olduğunu vurgulamıştır. Kıskançlığın algılanan adalet üzerinde düşük bir etkisi olduğunu saptamıştır.

Ahmed (2016) araştırması sonucunda, işyeri kıskançlığı ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Hoogland (2016), yaptığı çalışmada adalet ile kıskançlık arasında negatif yönlü düşük bir ilişki bulunmuşlardır.

Szyncer vd, (2017) araştırmaları sonucunda, örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet ile kıskançlık arasında negatif yönlü düşük bir ilişki tespit etmişlerdir.

Barrot, Yokoo (2019) çalışmalarında, işyeri kıskançlığı ve örgütsel adalet arasında herhangi bir ilişki olmadığını saptamışlardır.

Lin, Bates (2020) tarafından yapılan servetin yeniden dağıtımında merhamet, kişisel çıkar, kötü niyetli kıskançlık çalışması sonucunda, örgüt içerisinde algılanan farklılıkların çalışanların örgütsel adalet algılarını, kişisel çıkarlarını, kıskançlık düzeylerini, verimlilik ve motivasyonlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Kıskançlığın prosedürel (işlemsel) adalet üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır.

Dwork, Ilvento, Jagadeesan (2020) rekabet ortamında (örneğin çalışılan kurum), adaletin çok önemli olduğunu savunmuşlardır. Olumsuz algılanan adalet örgüt içerisinde

kıskançlığa neden olabilir. Çalışma sonucunda adalet ve kıskançlık arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki bulunmuştur.

Koopman vd. (2020) yaptıkları çalışmalarda; adalet ile kıskançlık arasında negatif yönlü düşük bir ilişki bulmuşlardır.

Andiappan, Dufour (2020) olumsuz niyetli işyeri kıskançlığının işgörenin adaletsizlik algısını olumsuz yönde etkileyip sosyal kaytarmaya sebep olduğunu tespit etmişlerdir.

Li, Xu, Kwan (2021) yaptıkları çalışma sonucunda adalet ile işyeri kıskançlığı arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir.

Echenique, Miralles, Zhang (2021) yaptıkları çalışma sonucunda kıskançlık ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü düşük bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Kıskançlığın örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet düzeylerinde herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Durmaz, Gümüştekin (2021) yaptıkları çalışmada adalet ile işyeri kıskançlığı arasında negatif ilişki olduğunu saptamıştır.

Adı geçen çalışmalardan görüldüğü üzere örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı arasında büyük ölçüde negatif yönlü ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin özellikle örgütsel adalet düzeyinin düşük olduğu durumlarda ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bir başka deyişle örgütsel adalet düzeyi düşük ise işyeri kıskançlığının ortaya çıkma olasılığı bulunmaktadır.

2.5.6. Demografik Değişkenlere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden katılımcıların demografik özelliklerine göre ortalamaların karşılaştırılmasında parametrik testler kullanılmıştır. İki grubun (cinsiyet, medeni durum, pozisyon, sektör) ortalamasının karşılaştırılmasında t-Testi, ikiden fazla grubun (yaş, eğitim durumu) karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İkiden fazla grubun karşılaştırılmasında farklı olan grup veya gruplar, Post-Hoc LSD testi ile tespit edilmiştir.

Yapılan t Testi analizleri sonucunda cinsiyet, medeni durum ve sektör değişkenlerine göre katılımcıların örgütsel adalet ve alt boyutları ile işyeri kıskançlığı ortalamaları farklılık göstermezken, çalışılan pozisyon durumuna (yönetici veya ast olma

durumu) göre katılımcıların örgütsel adalet ve alt boyutlarının ortalamaları farklılık göstermiştir.

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA) sonucunda yaş değişkenine göre katılımcıların örgütsel adalet ile alt boyutlarından işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ortalamaları arasında farklılık bulunmuşken, eğitim durumuna göre yapılan karşılaştırmada örgütsel adalet ile onun alt boyutu olan işlemsel adaletin ortalamaları farklılaşmaktadır.

Pozisyon Değişkenine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

İşyerindeki pozisyona göre katılımcıların örgütsel adalet ve alt boyutlarının düzeylerinin farklı olup olmadığını tespit etmek üzere t-Testi analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 2.6'da gösterilmiştir.

Tablo 2. 6. Pozisyon Değişkenine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (t-Testi)

N=763	Pozisyon	N	X	Standart Sapma	t	p
Örgütsel Adalet	Yönetici	182	3,4890	1,01229	2,306	0,021*
	Ast	581	3,2788	1,09137		
İşlemsel Adalet	Yönetici	182	3,5440	1,00592	2,071	0,039*
	Ast	581	3,3528	1,11004		
Etkileşim Adaleti	Yönetici	182	3,6978	1,13794	2,365	0,018*
	Ast	581	3,4613	1,18930		
Dağıtım Adaleti	Yönetici	182	3,1703	1,14119	2,329	0,020*
	Ast	581	2,9225	1,28487		

*p < 0,05 ise grupların ortalamaları arasında fark vardır.

Elde edilen bulgulara göre yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ait algıları ast pozisyonda çalışanlardan daha yüksektir. Bu bulgu, yöneticilere sağlanan ilerleme, gelişme, terfi, kararlara katılma, yüksek ücret gibi daha fazla olanakların etkisi ile açıklanabilir. Ya da yönetici konumunda olanlar adaleti belirlemede esas rolü bizzat oynadıklarından işyerindeki adaletin düzeyini yüksek değerlendirmiş olabilirler.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile literatürde benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar aşağıda verilmektedir.

İşcan, Naktiyok (2004) yayınlamış olduğu makale çalışmasında, örgütsel adalet algısı açısından dağıtım ve prosedür adaletinin, işgörenin örgütüne olan bağdaşımını belirleyen önemli unsurlar olduğu belirtmektedirler. Yöneticilik görevi bulunan çalışanların, bulunmayanlara göre; dağıtımsal adalet algılarının daha *yüksek* olduğunu belirtmektedirler.

Çetin, Çinkır (2014) okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yöneticilerin adalet ve alt boyutlarının algılanma derecesinin *yüksek* düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ise dağıtım adaleti, süreç adaleti ve düzeltici adalet algıları *orta* düzeyde, etkileşim adaleti algıları ise *yüksek* düzeydedir. Araştırmacılar bunun nedenini yöneticilerin okullarında adaleti dağıtıcı konumda (nöbet çizelgesine karar verme, ders programlarının dağılımı, okuldaki diğer görevleri paylaşırma gibi) olmalarıyla açıklamışlardır. Öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adalet algıları ile ilgili yapılan çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yöneticilere göre daha düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Kazancı, 2010; Çelik, Gürsel, 2017).

Arpacı, Arman (2015) yönetici ve işgörenlerin örgütsel adalet algılarını ortaya koymak ve genel olarak yönetici pozisyonunda bulunanların işgörenlere göre işlerinden memnun olup olmadıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yürüttükleri çalışma sonucunda işgörenlerin yöneticilerine kıyasla adalet algılarının daha *düşük* olduğunu tespit etmişlerdir.

Şanlımeşhur (2015) özel sektörde örgütsel adalet üzerine yaptığı araştırmada adalet ile statü (pozisyon) arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

Özsungur (2017) yaptığı araştırmada örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşim adaleti ile çalışanların örgütteki statüleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuş ve çalışanların statüleri arttıkça etkileşim adaleti algılarının azaldığını belirtmiştir.

Efe (2018) araştırması sonucunda, üst düzey yöneticilerin adalet duygusunun ast çalışanlardan daha fazla olduğunu açıklamıştır.

Yaş Değişkenine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve alt boyutları ile işyeri kıskançlığı düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek

Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Ölçeklerin ortalamaları yaş değişkenine göre karşılaştırılmış ve Tablo 2.7’ de gösterilmiştir.

Tablo 2.7’den de görüldüğü üzere, analiz sonucuna göre katılımcılardan 18-25 yıl yaş grubundaki çalışanların diğerlerine göre örgütsel adalet ve alt boyutlarından işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile ilgili algıları daha *yüksek* çıkmıştır. Bunun nedeni bireylerin iş yaşamına yeni katılmış olmaları ve örgüt içi olumsuzluklarla henüz tanışmamış olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü bireyler yeni bir ortama girdiklerinde o ortamın adil olup olmadığını hemen anlamayabilirler. Buna ek olarak 18-25 yıl yaş grubundaki bireylerin işe yeni başladıkları düşünüldüğünde iş yaşamının adil olup olmadığını tam olarak bilmedikleri için çalışanların örgüt içerisinde karar verme mekanizmasına dâhil edildiğini, mesleki gelişim ve kariyer imkânlarının adil olarak belirlendiğini düşünmüş olabilirler. Etkileşimsel adalet algıları ise yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 2. 7. Yaş Değişkenine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (ANOVA)

N= 763	Yaş	N	X	Standart Sapma	F	p*	Farklı olan gruplar (Post-Hoc LSD)
Örgütsel Adalet	18-25 yıl	237	3,5781	,94736	10,290	0,000*	18-25 yaş grubu diğerlerinden farklıdır
	26-40 yıl	355	3,1746	1,12140			
	40 + yıl	171	3,3041	1,07612			
İşlemsel Adalet	18-25 yıl	237	3,6751	,96547	12,083	0,000*	18-25 yaş grubu diğerlerinden farklıdır
	26-40 yıl	355	3,2366	1,08420			
	40 + yıl	171	3,3509	1,18557			
Dağıtım Adaleti	18-25 yıl	237	3,3291	1,13930	15,010	0,000*	18-25 yaş grubu diğerlerinden farklıdır
	26-40 yıl	355	2,7634	1,29768			
	40 + yıl	171	2,9532	1,22144			
*p<0,05 ise en az bir grubun ortalaması farklıdır.							

Literatürde örgütsel adaletin yaş değişkenine göre değişme durumu ile ilgili olarak farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile literatürde benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar aşağıda verilmektedir.

Yürür’ün (2008) yaptığı çalışmada örgütsel adalet, işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algılarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Polat, Celep'in (2008) ortaöğretim okullarında yaptıkları araştırma ile Kazancı'nın (2010) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş değişkeni açısından farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğilmezkol (2011) yaptığı çalışmada katılımcıların örgütsel adalet puanlarının yaş değişkenine göre dağıtımsal ve işlemsel adalet açısından %5 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu, etkileşimsel adalet unsuru açısından ise farklılık yaratmadığını saptamıştır.

Ertürk (2011) yaptığı çalışmada yaş gruplarına göre örgütsel adalet ve boyutlarında farklılıklar tespit etmiştir.

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgütsel adalet ve alt boyutları ile işyeri kıskançlığı ortalamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Ölçeklerin ortalamaları eğitim düzeyine göre karşılaştırılmış ve Tablo 2.8'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 8. Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması (ANOVA)

N= 763	Eğitim Düzeyi	N	X	Standart Sapma	F	p*	Farklı olan gruplar (Post-Hoc LSD)
Örgütsel Adalet	Lise	117	3,4444	1,08631	2,645	0,048*	Lisansüstü diğer gruplardan farklıdır
	Ön lisans	78	3,4359	1,07619			
	Lisans	394	3,3579	1,05635			
	Lisansüstü	174	3,1379	1,09832			
İşlemsel Adalet	Lise	117	3,5299	1,11086	2,784	0,040*	Lisansüstü diğer gruplardan farklıdır
	Ön lisans	78	3,5641	1,03935			
	Lisans	394	3,4061	1,09245			
	Lisansüstü	174	3,2184	1,06901			
*p<0,05 ise en az bir grubun ortalaması farklıdır.							

Tablo 2.8'den de görüldüğü üzere lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel adalet ile işlemsel adalet puanlarının diğer çalışanlardan daha *düşük* olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki bulgulara göre eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların adalet algılarının düştüğü görülmektedir. Bunun nedeni, lisansüstü mezunu çalışanların belli bir mesleki bilgi ve donanım ile mezun olmaları ve örgüt içi olumsuzlukları daha kolay

farketmeleri olabilir. Ayrıca bu çalışanların beklentileri de yüksektir. Bunların yeterince karşılanmadığını düşünmeleri adalet algılarının düşük çıkmasına yol açmış olabilir.

Literatürde örgütsel adaletin eğitim düzeyine göre değişme durumu ile ilgili olarak farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile literatürde benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar aşağıda verilmektedir.

Kazancı (2010) öğretmen ve eğitim yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada, fark anlamlı olmamasına rağmen az da olsa öğrenim düzeyi arttıkça adalet algısının azaldığı bulgusuna ulaşmıştır.

Tetik (2012) araştırması sonucunda örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile eğitim değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre çalışanların dağıtımsal adalet algısı eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Lisansüstü mezunu çalışanların dağıtımsal adalet algısı diğerlerine oranla daha *yüksek* iken, ortaokul mezunu çalışanların diğerlerine oranla daha *düşüktür*.

Oral (2012) yaptığı çalışmada çalışanların eğitim düzeyine göre örgütsel adalet ve alt boyutlarının farklılaşmadığını tespit etmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Aşağıda araştırmadan elde edilen bulgulara dayanılarak elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik olarak çeşitli öneriler yer almaktadır.

İş hayatında karşılaşılan örgütsel adaletin, hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının kıskançlık düzeyleri ile ilişkisini açıklamak için kavramlarla ilgili olarak, araştırmanın ilk bölümünde literatür taramasına yer verilmiş; ilk olarak örgütsel adalet kavramına değinilmiştir. Bu kapsamda adaletin tanımı yapılmış ardından, örgütsel adaletin tanımı, örgütsel adaletin önemi, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adaleti destekleyen kuramlar, örgütsel adalet üzerinde etkisi olan faktörler açıklanmış ve bu alanda yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalara yer verilmiştir. Devamında, kıskançlık ve işyeri kıskançlığı kavramlarının tanımı, işyeri kıskançlığının türleri, ortaya çıkışı ve sonuçları ve işyeri kıskançlığında işverene düşen sorumluluklar açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmanın amacı ve önemine değinilmiş; araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli ve hipotezleri açıklanmış araştırmanın yöntemi, verilerin toplanması, bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Örgütsel adalet, işçilerin çalıştıkları kurum içerisinde algıladıkları adalet rolü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların organizasyonda adil muamele görüp görmediklerinin tespiti. Örgütsel adalet genellikle algılanan ya da hissedilen eşitlik olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet, insanların çalıştıkları kurumda uyum içerisinde olabilmelerini sağlayan ahlaki uygunluk duygusudur. Adalet, çalışanların yönetimsel davranış karşısındaki ilişkilerinin özünü oluşturur. Çalışılan kurumda adaletsizlik duygusuna kapılan işçi işverenlere ya da çalışma arkadaşlarına karşı uygun olmayan bir tavır sergileyebilir. Bu durum karşısında yöneticilerin örgüt içi adaletin var olmaması durumunda ne tür olumsuzluklarla karşılaşacaklarını bilmeleri ve ona göre hareket etmeleri gerekir.

Örgütsel adalet, çalışanların takım arkadaşlarıyla, liderleriyle ve toplumsal olarak kurumun kendisiyle olan bağlarını ve kurum içerisinde meydana gelen değişimlerin tamamının algılanmasını içermektedir. Sosyal bilimciler örgütsel adaletin çalışanların daha verimli olabilmeleri için kişisel tatminlerini ve kurumun beklentilerini

karşılayabilmesi açısından önemli bir olgu olduğunu belirtmişlerdir. Kuramsal alanda yapılan araştırmalar sonucunda adalet kavramı toplumsal bir olay olarak ele alınmıştır. Bu araştırmalar sonucunda yapılan bir hareket çoğunluk tarafından adil algılanıyorsa, adildir diye ifade edilmiştir.

İşyeri kıskançlığı, bir bireyin kendini iş arkadaşlarıyla karşılaştırılması ve diğerlerine kıyasla sahip olmadığı şeylere odaklanmasıyla hoş olmayan ve olumsuz şekilde açığa çıkan bir duygudur. Örgütlerde her zaman ortaya çıkabilecek bir durum olan işyeri kıskançlığı, özellikle ekonomik kriz zamanlarında yoğun bir duygu haline gelir. Kıskançlık her insanda görülen, işyeri kıskançlığı ise genelde bireyin kendisine daha yakın olan meslektaşlarına karşı ortaya çıkan bir duygudur. Genelde işyerinde sevilen, sayılan ve yetenekli insana karşı oluşan bir tutumdur. Kişide zararlı bir ruh hali barındıran kıskanma duygusu, çalışılan kurumdaki ilişkilerde sürekli değişim halinde olan bir duygu durumu olabilmektedir.

İşgörenler açısından büyük önem taşıyan örgütsel adalet kavramı kurum için de büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, hal ve hareketlerini örgüt içinde algıladıkları durumlara göre şekillendirirler. İşçilerin kurumsal adaletin var olup olmadığına yönelik algıları örgütsel adalet kavramının önemini artırmaktadır. Örgütsel adaletin varlığını pozitif olarak algılayan çalışanların örgüt içi güven ve verimliliği de artar. Pozitif algılanan örgütsel adalet duygusu çalışanların örgüt içi doyumunu ve motivasyonu artırır. Negatif olarak algılanan adalet duygusu ise; performans düşüklüğü, stres, kıskançlık gibi pek çok zararlı davranışlara neden olur. Adaletin doğru şekilde yönetildiği ve çalışanların bunu sezebildiği ortamlarda örgüt içi bağlılık artar. Bu bağlılığın artması işe devam etme ve iletişimi artırır. Doğru bir şekilde yönetilmeyen adalet sonucunda ise sergilenen saldırgan davranışlar örgütsel verimsizliğe sebebiyet verir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar özet olarak aşağıda aktarılmıştır:

İşyeri kıskançlığına yönelik ortalamalar düşük iken örgütsel adaletle ilişkin ortalama orta olarak tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel adaletin alt boyutları ile ilgili ortalamaları şöyledir: Etkileşim adaleti boyutu için ($X=3,39$), dağıtım adaleti boyutu için ($X=3,46$), prosedür adaleti boyutu için ($X=3,11$), ölçeğin tamamı için ($X=3,29$). Katılımcıların Örgütsel Adalet ölçeğine vermiş oldukları cevaplara bakılarak orta düzeyde adalet algısına sahip oldukları söylenebilir. Örgütsel yaşamda, işgörenlerin

huzurlu ve mutlu hissetmeleri hem kendileri hem de bulundukları örgüt için önemlidir. İşyerinde böyle bir ortamın bulunmaması sonucunda çalışanların verimlilikleri, motivasyonları ve performanslarında düşüşler gözlenmektedir. Aynı şekilde adaletsizlik hisseden çalışanlar, diğer çalışanlar ile etkin bir şekilde iletişim kurmakta çekingenlik gösterebilirler. Bu nedenle kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışanların adalet duygularının *orta* seviyede olması nispeten olumlu bir sonuç olup, genel olarak adaleti artırmak için bir takım uygulamalara başvurulmalıdır. İşyeri kıskançlığının *düşük* olması ise yine olumlu olarak karşılanabilecek bir durumdur.

İşyeri kıskançlığı ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer bir deyişle, çalışanların örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algıları arttıkça (veya azaldıkça) işyeri kıskançlık düzeyleri buna bağlı olarak değişmemektedir. Buna göre araştırmanın **H1 hipotezi** (*Örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır*) ve alt hipotezleri (**H1a, H1b, H1c**) **desteklenmemiştir**. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet algısı *orta* ($x = 3,33$) düzeyde -ancak yükseğe yakın- çıkmıştır. İşyeri kıskançlığı ile örgütsel adalet arasında bir ilişki tespit edilememesi örgütsel adaletin çok düşük (veya adaletsizliğin çok yüksek) olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Zira literatürdeki kuramsal bilgiler ve yapılan araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere işyeri kıskançlığı duyguları özellikle adaletsiz durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Cinsiyet, medeni durum ve sektör değişkenlerine göre katılımcıların örgütsel adalet ve alt boyutları ile işyeri kıskançlığı ortalamaları farklılık göstermezken, çalışılan pozisyon durumuna (yönetici veya ast olma durumu) göre katılımcıların örgütsel adalet ve alt boyutlarının ortalamaları farklılık göstermiştir.

Yaş değişkenine göre katılımcıların örgütsel adalet ile alt boyutlarından işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ortalamaları arasında farklılık bulunmuşken, eğitim durumuna göre yapılan karşılaştırmada örgütsel adalet ile onun alt boyutu olan işlemsel adaletin ortalamaları farklılaşmaktadır.

Pozisyona ilişkin karşılaştırmalarda yönetici konumunda olan çalışanların ast çalışanlara göre örgütte daha fazla adalet algıladıkları tespit edilmiştir. Adaletin alt boyutlarında da yönetici ve astlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum işyerinde yönetici konumunda olan çalışanların konumlarından dolayı örgüt içerisinde

adaletsizlik duygularına kapılmamalarından kaynaklanabilir. Yöneticiler işgörenlere göre adaletle ilgili olarak daha olumlu bir algı içerisindeyler.

Yaş değişkenine ilişkin yapılan karşılaştırmalarda 18-25 yaş grubundaki çalışanların diğerlerine göre adalet duygusunu daha yüksek düzeyde pozitif algıladığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni genellikle bu yaş aralığındaki bireylerin çalışma yaşamına yeni katılmış olmaları nedeniyle örgüt içi olumsuzluklarla tanışmamış olmaları ile açıklanabilir. Çünkü çalışanlar katıldıkları örgütte fazla zaman geçirmedikleri için olumsuz duygulara henüz yeterince şahitlik etmemiş olabilirler.

Eğitim düzeyine göre yapılan karşılaştırmada lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel adalet ile işlemsel adalet algılarının diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların adalet algılarının düştüğü görülmektedir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların belli bir mesleki bilgi ve donanım ile mezun olmaları ve örgüt içi olumsuzlukları kolaylıkla farketmeleri ve ayrıca beklentilerinin daha fazla ve yüksek olması ile açıklanabilir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında şu öneriler yapılabilir.

- Örgüte yeni katılan bireylerin örgütün politikasını, örgüt içi kuralları iyice benimsemeleri sağlanmalıdır.
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak için çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.
- Çalışanların, örgüt içinde hak ettikleri ödüllerin, tüm işgörenler arasında eşit bir şekilde dağıtılması önemli bir husustur.
- Örgüt içi uygulamalarda veya karar alma aşamasında çalışanların fikir beyan etme sürecinde ast-üst ilişkisinin korunması gereklidir.
- İşyerinde çalışanların mutlu ve huzurlu bir ortama sahip olabilmelerine dikkat edilmelidir.
- Örgütte karar alma süreçlerinin adil ve tarafsız bir şekilde uygulanabilmesi çalışanların olumlu tutumlar sergilemelerine sebep olabilmektedir.
- Örgütsel adaleti sağlamak bütün örgütler için bir zorunluluktur. Çünkü adaletin sağlanması örgütsel başarıyı da beraberinde getirir. Adaletin sağlanması için öncelikle katı olmayan bir yönetim tarzı tercih edilmelidir.
- Çalışanlara uygulanan disiplin işlemlerinde adalet ön planda tutulmalıdır.

- Yöneticilerin, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verdiklerinin hissettirilmesi örgüte karşı olumlu duygular beslenmesinde önemli şekilde rol oynar.
- İşe alım sürecinde adayların duygusal olgunluklarına dikkat etmelidir. Çünkü bazı çalışanların doğaları gereği olumsuz duygular yaşamaya daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Bu nedenle, toplumsal ilişkileri kuvvetli, olumlu eğilimler sergileyen ve geçmiş iş tecrübelerinde pozitif tepkiler veren adaylar belirlemeye çalışılmalıdır.
- İşbirliğini destekleyen bir teşvik sistemi uygulanmalıdır. Örgütler, uygun bir teşvik sistemiyle işbirliğini teşvik eden kontrol sistemleri tasarlayarak işyerinde kıskançlığı ve kıskançlığa sebep olabilecek faktörleri yönetebilirler.
- Kıskançlık ve kıskançlık duygularını önlemenin etkili bir yolu, örgüt içerisinde açık bir iletişimin var olmasıdır. Çalışanların sorun yaşadıklarında yöneticilere veya iş arkadaşlarına yaklaşırken kendilerini rahat hissettikleri bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
- Yüksek başarı gösterenler belirli bir dönem için bir mentor/rehber konumuna getirilmelidir. Yöneticiler, kıskançlık duygularını caydırmak ve iş arkadaşlarıyla işbirliğini teşvik etmek için bir rehber programı uygulamaya koymalıdır. En yüksek performans gösteren çalışan diğer çalışanların gelişimine yardımcı olmaya teşvik edilmelidir.
- Örgütlerde çoğu zaman örgütün amaçlarına ve işleyiş süreçlerine engel olacak tutum ve davranışlar bulunmaktadır. Yöneticilerin, örgüt içerisinde kıyaslamaların ortaya çıkardığı kıskançlık mücadelesini kurumsal çıkarlara zarar vermeyen, örgüt atmosferini negatif etkilemeyecek şekilde rekabete ve dayanışmaya dönüştürmeleri gerekmektedir.
- Kıskançlığın sosyolojik ve psikolojik etkilerinin incelenmesi hem örgüt hem de çalışan açısından değerli ve yerinde olacaktır.
- Örgütlerde açık ve dürüst iletişim kurulabilmesi çok önemlidir. İşverenler gerektiğinde çalışanlarına olumlu ve olumsuz geribildirim vermekten kaçınmamalıdır.

- İşverenler, işgörenlere eşit ve adil mesafede yaklaşarak kıskançlık ile mücadelede önemli adımlar atabilirler
- Örgüt içerisinde kıskançlığı tetikleyen unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Örneğin, her çalışana eşit görevler vermek gibi).
- Yöneticiler kurumda örgütsel adaleti tesis etmeli ve adaletli bir yönetim biçimi geliştirmelidir.
- Kuramsal bağlamda kıskançlık konusunun örgütsel süreçler üzerinden incelenmesi, bireysel görüşlerin dikkate alınarak çalışanlar üzerindeki etkisinin anlaşılması değerli ve yerinde olacaktır.
- Araştırmanın örneklemini Türkiye geneli kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bunun gibi bir çalışma yalnızca belirli bir meslek grubu için uygulanarak çalışanların örgütsel adalet algıları ve işyeri kıskançlık düzeyleri ve aralarındaki ilişki daha iyi belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- Adams JS (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267–299.
- Ahmed MR (2016). Jealousy hurts in the workplace. *Working Paper*, 1-5, DOI: 10.13140/RG.2.1.2754.7769.
- Ambrose ML, Schminke M (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Anaya GJ, Miao L, Mattila AS, Almanza B (2016). Consumer envy during service encounters. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 359–372.
- Anderson DM, Shinew KJ (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228–247.
- Andiappan M, Dufour L (2020). Jealousy at work: A tripartite model. *Academy of Management Review*, 45(1), 1-75.
- Arlı NB, Aydemir M, Çelik E (2018). Çalışan kıskançlığı ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(4): 1-17.
- Arnadottir SP (2002). Fairness heuristic theory: Valid but not empirical. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(4), 353–362.
- Arpacı ÖY, Arman M (2016). Yönetici ve işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 7(15), 101-122.
- Aslan Ş (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber*. Eğitim Yayınevi.
- Asraf FA, Seljelid BS (2016). *Comprehending Envy and Its Impact on Employees and the Organization*. BI Norwegian Business School Oslo, Norway, Master Thesis.
- Barrot N, Yokoo M (2019, July). Stable and envy-free partitions in hedonic games. In *Proceedings of the Twenty-Eighth International Joint Conference on Artificial Intelligence-IJCAI-19*, (pp. 67-73).
- Bartling B, Siemens FA (2010). The intensity of incentives in firms and markets: Moral hazard with envious agents. *Labour Economics*, 17(3), 598–607.
- Bernstein M, Crosby F (1980). An empirical examination of relative deprivation theory. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 442–456.
- Beynier A, Chevaletre Y, Gourvès L, Harutyunyan A, Lesca J, Maudet N, Wilczynski, A (2019). Local envy-freeness in house allocation problems. *Autonomous Agents and Multi-Agent Systems*, 33: 591–627.
- Bies RJ, Moag JF (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki RJ, Sheppard BH, Bazerman MH Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, (pp. 43-55), Vol. 1, JAI Press, Greenwich.
- Biniari MG (2011). The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship: The case of envy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 141–170.
- Blatz L (2019). *What Do We Envy? How Internal and External Self-Relevance Shape Envious Reactions to Upward Comparisons*. Universität zu Köln, PhD Thesis.

- Brooks AW, Huang K, Abi-Esber N, Buell RW, Huang L, Hall B (2018). Mitigating malicious envy: why successful individuals should reveal their failures. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(4): 667– 687.
- Cabra JF, Talbot RJ, Joniak AJ (2007). Potential explanations of climate factors that help and hinder workplace creativity: A case from selected Colombian companies. *Cuadernos de Administracion*, 20(33), 273–301.
- Canen A, Canen A (2012). Challenging envy in organizations: Multicultural approaches and possibilities. *Business Strategy Series*, 13(5), 199–207.
- Carrell MR, Dittrich JE (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3(2), 202–210.
- Caza A, McCarter MW, Northcraft GB (2015). Performance benefits of reward choice: A procedural justice perspective. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 184–199.
- Çelebi F, Hasan G, Akkuş DB (2021). Örgütsel imrenme ve imrenilme: Akademisyenler üzerinde bir araştırma ve ölçek uyarlaması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 72-97.
- Celep C, Polat S (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54:307-301.
- Chae J (2017). Explaining females' envy toward social media influencers. *Media Psychology*, 21(2), 246–262.
- Chong R (2014). *Envy across the Adult Lifespan*. North Carolina State University, Master Thesis.
- Chow TS, Wan HY (2017). Is there any “facebook depression”? Exploring the moderating roles of neuroticism, facebook social comparison and envy. *Personality and Individual Differences*, 119, 277–282.
- Chung J, Lee L (2016). The two faces of innovation adoption: How envy affects consumers' evaluation of innovative products. *Association for Consumer Research*, 44: 70–75.
- Clanton G (2007). Jealousy and envy. In Stets JE, Turner JH Eds., *Handbook of the Sociology of Emotions*, (pp. 410–442). New York: Springer.
- Cleary M, Walter G, Halcomb E, Lopez V (2016). An examination of envy and jealousy in nursing academia. *Nurse Researcher*, 23(6), 14–19.
- Cohen-Charash Y, Mueller JS (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 666–680.
- Cowell F, Ebert U (2008). Inequality and envy. In *Inequality and Opportunity: Papers from the Second ECINEQ Society Meeting*, October, Emerald Group Publishing Limited.
- Cropanzano R, Folger R (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293–299.
- Crusius J, Lange J (2014). What catches the envious eye? Attentional biases within malicious and benign envy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 1–11.
- Çınar O (2010). Eğitim ve sağlık alanı çalışanlarının iş stresi düzeyleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9-33: 101-121.
- Çelik OT, Gürsel M (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 47-56.

- Çetin SK, Çinkır Ş (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 50-64.
- Danna K, Griffin RW (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- De Clercq D, Haq IU, Azeem MU (2018). The roles of informational unfairness and political climate in the relationship between dispositional envy and job performance in Pakistani organizations. *Journal of Business Research*, 82, 117-126.
- Delgado AR, Prieto G, Bond RA (2006). The cultural factor in lay perception of jealousy as a motive for wife battery. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(20), 1824-1841.
- Desplat P (2018). Closed circles of mistrust: Envy, aspirations and urban sociality in coastal Madagascar. *Africa*, 88(1), 117-139.
- Deutsch M (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dineen BR, Duffy MK, Henle CA, Lee K (2017). Green by comparison: Deviant and normative transmutations of job search envy in a temporal context. *Academy of Management Journal*, 60(1), 295-320.
- Dogan K, Vecchio RP (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation and Benefits Review*, 33(2), 57-64.
- Dowd JJ (1975). Distributive justice and psychological reactance: A convergence of homans and brehm. *The Pacific Sociological Review*, 18(4), 421-441.
- Duffy MK, Shaw JD, Scott KD, Tepper BJ (2006). The moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1066-1077.
- Dunn J, Schweitzer M (2006). Green and mean: Envy and social undermining in organizations. *Research on Managing Groups and Teams*, 8, 177-197.
- Durmaz MG, Gümüştekin G (2021). Negatif duyguların bir yansıması olarak işyeri kıskançlığı. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi (IJBEMP)*, 5(2), 716-731.
- Dvash J, Gilam G, Ben-Ze'ev A, Hendler T, Shamay-Tsoory SG (2010). The envious brain: The neural basis of social comparison. *Human Brain Mapping*, 31(11): 1741-1750.
- Dwork C, Ilvento C, Jagadeesan M (2020). Individual fairness in pipelines. *arXiv*, preprint arXiv:2004.05167.
- Echenique F, Miralles A, Zhang J (2021). Fairness and efficiency for allocations with participation constraints. *Journal of Economic Theory*, 195, 105274.
- Efe D (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eğilmez G (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eissa G, Wyland R (2015). Keeping up with the Joneses. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(1), 55-65.

- Elamin AM, Tlaiss HA (2015). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context. *Employee Relations*, 37(1), 2–29.
- Eroğlu ŞG (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ertürk E (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Etik Araştırma (2021). <http://etikarastirma.com/tr/icerik/bilgi-merkezi/10>.
- Ferreira K, Botelho D (2017). Why do they have it and not I? Envy and consumption. *Association for Consumer Research*, 109–113.
- Festinger L (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.
- Flippo EB (1985). *Personnel Management*. Singapoure: McGraw Hill Book Company.
- Fortin M, Fellenz MR (2008). Hypocrisies of fairness: Towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 415–433.
- Gershman B (2013). Envy in the process of development: Implications for Social Relations and Conflict. *The Economics of Peace and Security Journal*, 8(2), 13–19.
- Ghadi MY (2018). Empirical examination of theoretical model of workplace envy: Evidences from Jordan. *Management Research Review*, 41(12):1438–1459.
- Gjerløv-Juel P (2019). Executive turnover - firms' subsequent performances and the moderating role of organizational characteristics. *European Management Journal*, 37(6), 794–805.
- Greenberg J (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Gürbüz S, Mert İS (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117–139.
- Haidt J, Graham J (2007). When morality opposes justice: Conservatives have moral intuitions that liberals may not recognize. *Social Justice Research*, 20(1), 98–116.
- Hartman SJ, Yrle AC, Galle WP (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*. 20, 337–352.
- Heikkinen E, Nikkonen M, Aavarinne H (1998). A good person does not feel envy: Envy in a nursing community. *Journal of Advanced Nursing*, 27, 1069–1075.
- Henniger NE (2016). *Appraisals and Envy: The Influence of Situational Factors on Envious Feelings and Motivations*. University of California, San Diego, PhD Thesis.
- Henniger NE, Harris CR (2015). Envy across adulthood: The what and the who. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 303–318.
- Hong Y, Lin R, Wang, Q Lian R (2021). Effects of victim justice sensitivity on envy: The role of upward social comparison and perceived control. *Current Psychology*, <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01338-3>
- Hoogland CE (2016). *Doing Envy Justice: Examining The Politics of Envy*. University of Kentucky, Unpublished PhD Dissertation.
- Hudak GM (2000). Envy and goodness in academia. *Peace Review*, 12(4), 607–612.

- Hughes C (2007). The equality of social envies. *Sociology*, 41(2), 347-363.
- Hughes F (2016). *Green with Envy: How Envy Evoked Through Self-Disclosure on Facebook Influences Life Satisfaction, Self-Esteem, Time Spent on Facebook and Coping Strategies*. University of Akron, Mater Thesis.
- Huseman RC, Hatfield JD, Miles EW (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- İçerli L (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Inoue A, Kawakami N, Tsutsumi A, Shimazu A, Tsuchiya M, Ishizaki M, Kivimäki M (2009). Reliability and validity of the japanese version of the organizational justice questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 51(1), 74.
- İşcan ÖF, Naktiyok A (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 182-201.
- Jaffe DS (1968). The masculine envy of woman's procreative function. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 16(3), 521-548.
- Jones DA, Martens ML (2008). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1025-1051.
- Karasar N (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel.
- Karriker JH, Williams ML (2007). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Kazancı N (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keklik B, Coşkun Us N (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Khan AK, Quratulain S, Bell MC (2013). Episodic envy and counterproductive work behaviors: Is more justice always good? *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 128-144.
- Kılıç S (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-8.
- Kim E, Glomb TM (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 619-634.
- Kim SK, Jung D, Lee JS (2013). Service employees' deviant behaviors and leader-member exchange in contexts of dispositional envy and dispositional jealousy. *Service Business*, 7, 583-602.
- Kim SK, O'Neill JW, Cho HM (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530-537.
- Koopman J, Lin SH, Lennard AC, Matta FK, Johnson RE (2020). My coworkers are treated more fairly than me! A self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, 63(3), 857-880.
- Krizan Z, Johar O (2012). Envy divides the two faces of narcissism. *Journal of Personality*, 80(5), 1415-1451.
- Kul, S. <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>, (Erişim Tarihi, 20.05.2022).

- Leheta D, Dimotakis N, Schatten J (2016). The view over one's shoulder: The causes and consequences of leader's envy of followers. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 451–468.
- Leventhal GS (1980). What should be done with equity theory? In: Gergen, KJ, Greenberg MS, Willis RH Eds., *Social Exchange*, (pp. 27-55), Springer, Boston, MA.
- Li M, Xu X, Kwan HK (2021). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09772-y>.
- Lin CA, Bates TC (2021). Who supports redistribution? Replicating and refining effects of compassion, malicious envy, and self-interest. *Evolution and Human Behavior*, 42(2), 140-147.
- Lind EA, Kray L, Thompson L (2001). Primacy effects in justice judgments: Testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 189–210.
- Lind EA, Tyler TR (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Mancl AC, Penington B (2011). Tall poppies in the workplace: Communication strategies used by envious others in response to successful women. *Qualitative Research Reports in Communication*, 12(1), 79–86.
- McFarlin DB, Sweeney PD (1992). Research notes. distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637.
- Menon T, Thompson L (2010). Envy at work. *Harvard Business Review*, 88(4): 1–6.
- Meral E, Şener İ, Karabay ME, Erman H (2021) İşyerinde kıskanma ve kıskanılma: ölçek uyarlama ve ölçüt bağımlılığı. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 209-224.
- Mikulincer M, Shaver PR (2005). Attachment theory and emotions in close relationships: Exploring the attachment-related dynamics of emotional reactions to relational events. *Personal Relationships*, 12(2), 149–168.
- Miller BK, Konopaske R, Byrne ZS (2012). Dominance analysis of two measures of organizational justice. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 264–282.
- Miner Jr FC (1990). Jealousy. *Workforce Management*, 69(4), 88-95.
- Moorman RH (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Moyal A, Molsenok M, Ritov I (2020). Arbitrary social comparison, malicious envy, and generosity. *Journal of Behavioral Decision Making*.1–19.
- Mumford MD, (1983). Social comparison theory and the evaluation of peer evaluations: A review and some applied implications. *Personnel Psychology*, 36(4), 867–881.
- Nandedkar A (2016). Investigating leader-member exchange and employee envy: An evidence from the information technology industry. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 19(4), 419–451.
- Natale SM, Campana C, Sora SA (2014). How envy affects management. *International Journal of Technology Management*. 3, 543–556.
- Neubauer PB (1982). Rivalry, envy, and jealousy. *The Psychoanalytic Study of the Child*, 37(1), 121–142.

- Obloj T, Zenger T (2015). Incentives, social comparison costs, and the proximity of envy's object. *HEC Research Papers Series 1085*, HEC Paris.
- Odle TK, (2014). *The Implications of Distance and Envy in Organizations: An Exploration of Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors*. University of Tennessee, Honors Thesis Projects.
- Oral N (2012). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir F, Tekeş B, Öner-Özkan B (2019). Birey düzeyinde göreceli yoksunluk ve öznel esenlik arasındaki dolaylı ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34(84), 37-53.
- Özdemir S (2021). Kıskançlık olgusu ve akademik örgütlere yansımaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(30), 652-676.
- Özer PS, Urtekin GE (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Özsungur F (2017). İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algıları üzerine ampirik bir çalışma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 6(5), 2574-2593.
- Parrott WG, Smith RH (1993). Distinguishing experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 906-920.
- Peng H, Bell C, Li Y (2020). How and when intragroup relationship conflict leads to knowledge hiding: the roles of envy and trait competitiveness. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 383-406.
- Pettigrew TF (2015). Samuel stouffer and relative deprivation. *Social Psychology Quarterly*, 78(1), 7-24.
- Pfeiffer SM, Wong PTP (1989). Multidimensional jealousy. *Journal of Social and Personal Relationships*, 6(2), 181-196.
- Qiu T, Qualls W, Bohlmann J, Rupp DE (2009). The effect of interactional fairness on the performance of cross-functional product development teams: A multi-level mediated model. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 173-187.
- Quintanilla L, López KJ (2013). The niche of envy: Conceptualization, coping strategies, and the ontogenesis of envy in cultural psychology. *Culture and Psychology*, 19(1), 76-94.
- Rafei-Dehkordi F, Mohammadi S, Yektayar M (2013). Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 696-700.
- Rawls J (1999). *A Theory of Justice: Revised Edition*. Harvard University Press.
- Rentzsch K, Schröder-Abé M, Schütz A (2015). Envy mediates the relation between low academic self-esteem and hostile tendencies. *Journal of Research in Personality*, 58, 143-153.
- Robertson M (2014). *Seeing the Green-Eyed Monster? The Effects of Perceiving Oneself to Be the Target of Envy*. Saint Louis University, Master Thesis.
- Roch SG, Shanock LR (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- Salovey P, Rodin J (1984). Some antecedents and consequences of social-comparison jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 780-792.

- Şanlımeşhur Ö (2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Schälike, J. (2009). Moral und Interesse: Vom interessenfundierten Konzept praktischer Normativität zum moralischen Universalismus. *Philosophisches Jahrbuch*, 116(1), 138-161.
- Schaubroeck J, Lam S K (2004). Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94: 33– 47.
- Schein EH (1976). *Career Development: Theoretical and Practical Issues for Organisations*. Massachusetts Institute of Technology. Sloan School of Management. Organization Studies Group.
- Scott KL, Tams S, Schippers MC, Lee K (2014). Opening the black box: Why and when workplace exclusion affects social reconnection behaviour, health, and attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 239–255.
- Sebrant U (2014). Emotion, power and identity: Emotional display of envy when taking on management roles in a professional hierarchy. *Journal of Health Organization and Management*, 28(4), 548–561.
- Shu CY, Lazatkha J (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 69–81.
- Siltaoja M, Lähdesmäki M (2015). From rationality to emotionally embedded relations: Envy as a signal of power in stakeholder relations. *Journal of Business Ethics*, 128, 837–850.
- Silver M, Sabini J (1978). The social construction of envy. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 8(3), 313–332.
- Skarlicki DP Folger R (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Smith RH, Diener E, Garonzik R (1990). The roles of outcome satisfaction and comparison alternatives in envy. *British Journal of Social Psychology*, 29(3), 247–255.
- Spielman PM (1971). Envy and jealousy: An attempt at clarification. *Psychoanalytic Quarterly*, 40, 59–82.
- Srivastava UR (2015). Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health-care professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11), 666.
- Stein M. (1997). Envy and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (4), 453–465.
- Stouffer SA, Suchman EA, DeVinney LC, Star SA, Williams Jr RM (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life* (studies in social psychology in world war ii). Vol: 1, Princeton University Press.
- Sznycer D, Lopez Seal MF, Sell A, Lim, J, Porat R, Shalvi S, Tooby J (2017). Support for redistribution is shaped by compassion, envy, and self-interest, but not a taste for fairness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(31), 8420-8425.
- Tabachnick LS, Fidell BG (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.), Pearson, Boston.
- Tavakol M, Dennick R (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2: 53-55.

TDK, <https://sozluk.gov.tr>

- Tetik S (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239-249.
- Thibaut W, Walker L (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Töremen F, Tan Ç (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58–70.
- Totterdell PA, Niven K (2014). *Workplace Moods and Emotions: A Review of Research*. Createspace Independent Publishing, Charleston, SC.
- Tyler TR (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830–838.
- Van den Bos K, Van Prooijen JW (2001). Referent cognitions theory: The role of closeness of reference points in the psychology of voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 616–626.
- Van Dijk WW, Ouwerkerk JW, Goslinga S, Nieweg M, Gallucci M (2006). When people fall from grace: Reconsidering the role of envy in Schadenfreude. *Emotion*, 6(1), 156-160.
- Vecchio RP (1991). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Harcourt School.
- Vecchio RP (1995). It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 201–244.
- Vecchio RP (2000). Negative emotion in the workplace: Employee Jealousy and Envy. *International Journal of Stress Management* 7, 161–179.
- Vecchio RP (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition and Emotion*, 19(1), 69–81.
- Veiga JF, Baldridge DC, Markóczy L (2014). Toward greater understanding of the pernicious effects of workplace envy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2364–2381.
- Wagner SL, Rush MC (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Walker I, Pettigrew TF (1984). Relative deprivation theory: An overview and conceptual critique. *British Journal of Social Psychology*, 23(4), 301–310.
- Wallace L, Warkentin M, Benbasat I (2018). How do you handle it? Developing a theory of facebook affordances and envy. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Wilkin CL, Connelly CE (2015). Green with envy and nerves of steel: Moderated mediation between distributive justice and theft. *Personality and Individual Differences*, 72, 160-164.
- Williams S, Pitre R, Zainuba M (2002). Justice and Organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33–44.
- Williams S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.
- Wobker I, Kenning P (2013). Drivers and outcome of destructive envy behavior in an economic game setting. *Schmalenbach Business Review*, 65, 173–194.

- Wu J, Srite M (2014). How envy influences SNS intentions to use. *20th Americas Conference on Information Systems*, Savannah.
- Yıldız B (2017). Çalışanların suiistimal edici denetim algısında ve bağlamsal performansta kıskançlığın rolü. *Pressacademia Procedia*, 3(1), 541-547.
- Yılmaz İ (2015). *Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yu L, Duffy M, Tepper BJ (2017). Consequences of downward envy: A model of self- esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement. *Academy of Management Journal*. 61(6): 2296–2318.
- Yürür Ö (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zhang C (2020). The effects of upward social comparison on workplace envy: Moderate of gender identification and Self-esteem. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(3), 531-543.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Merhaba Sayın Katılımcı;

Bu anket “Örgütsel Adalet ile İşyeri Kıskaçlığı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama” adlı bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Elde edilecek veriler sadece ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmanın amacına ulaşması anket sorularını titizlikle cevaplandırmanıza bağlıdır. Anketin herhangi bir yerine isminizi yazın, lütfen. Anketi cevaplandırma konusunda göstereceğiniz ilgi ve yardımdan dolayı teşekkür ederiz.

Ayşemur ENGİN (Yüksek Lisans Öğrencisi)
Prof. Dr. Orhan ÇINAR (Danışman)

Cinsiyetiniz:	Kadın () Erkek ()	Medeni durumunuz:	Evli () Bekar ()
Eğitim durumunuz:	Lise () Yüksekokul () Lisans () Lisansüstü ()	Göreviniz: Yaşınız : Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	

Çalıştığınız kurumla ilgili aşağıdaki ifadelere ne oranda katılırsınız?	Hiç katılmıyorum				Katılıyorum
1-Kurumdaki mevcut karar alma sistemi, karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	1	2	3	4	5
2-Kurumdaki mevcut karar alma sistemi, çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	1	2	3	4	5
3-Kurumdaki mevcut karar alma sistemi, karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	1	2	3	4	5
4-Kurumdaki mevcut karar alma sistemi, kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	1	2	3	4	5
5-Kurumdaki mevcut karar alma sistemi, karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.	1	2	3	4	5
6-Kurumdaki mevcut karar alma sistemi, karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
7-Kurumdaki mevcut karar alma sistemi, çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	1	2	3	4	5
8-Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.	1	2	3	4	5
9-Yöneticimiz taraf tutmaz.	1	2	3	4	5
10-Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	1	2	3	4	5
11-Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	1	2	3	4	5

12-Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığına ilişkin geribildirim verir.	1	2	3	4	5
13-Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	1	2	3	4	5
14-Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	1	2	3	4	5
15-Sahip olduğum deneyim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	1	2	3	4	5
16-Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.	1	2	3	4	5
17-İyi bir iş yaptığında hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	1	2	3	4	5
18-İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	1	2	3	4	5
Aşağıda yer alan durumlar herkesin zaman zaman işyerinde yaşayabileceği duyguları içermektedir. Lütfen her bir duyguyu sizi en iyi ifade edecek şekilde değerlendiriniz.					
	Hiç katılmıyorum				Katılıyorum
1-Yöneticimi başkasını överken gördüğümde karama ağırlar giriyor.	1	2	3	4	5
2-Yöneticim başka bir çalışan hakkında güzel şeyler söylediğinde depresif hissediyorum.	1	2	3	4	5
3-Yöneticim dikkatini diğer çalışanlara verdiğinde kendimi rahatsız hissediyorum.	1	2	3	4	5
4-Yöneticimin çalışma arkadaşlarımdan birinden, bir soruma ilişkin yardım istemesi durumunda alırım.	1	2	3	4	5
5-Bazen, yöneticim başka bir çalışanı benden daha yetkin bulacak diye endişeye kapılırım.	1	2	3	4	5

Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.

Ek-2: Etik Kurul Onay Belgesi



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 88656144-000-E.2000135097
Konu : Etik Kurul Onay Talebi Başvuru
Sonucu (Prof.Dr. Orhan ÇINAR)

01.06.2020

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNE

İlgi : 21.05.2020 tarihli ve 77040475-000-E.2000127224 sayılı belge.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı öğretim üyesi **Prof.Dr. Orhan ÇINAR** danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi **Ayşenur ENGİN**'in yürütücülüğünde yapılacak olan "**Örgütsel Adalet ile İşyeri Kıskançlığı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama**" konulu anket çalışması Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin Kurulumuzun 01.06.2020 tarih ve 4 no'lu oturumunda alınan 36 sayılı kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Sait UYLAŞ
Kurul Başkanı

Karar-36) Hukuk Müşavirliğinin; Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı öğretim üyesi **Prof.Dr. Orhan ÇINAR** danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi **Ayşe Nur ENGİN**'in yürütücülüğünde yapılacak olan "**Örgütsel Adalet ile İşyeri Kıskançlığı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama**" konulu anket çalışması Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin 21.05.2020 tarih ve E.2000127224 sayılı yazısı okundu.

Yapılan görüşmelerden sonra yüksek lisans öğrencisi **Ayşenur ENGİN**'in yürütücülüğünde yapılacak olan "**Örgütsel Adalet ile İşyeri Kıskançlığı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama**" konulu anket çalışmasının gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına mevcut oy birliği ile **Karar verildi.**

Ek : 30.5.2020 tarihli 88656144-000-E.2000133881 sayılı belge

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Ayşenur ENGİN
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	
Yüksek Lisans Öğrenimi	
Çalıştığı Kurumlar	
Bildiği Yabancı Diller	
E-Posta Adresi	