

Psikolojik Sözleşme İhlalinin Hizmet Sektörü Çalışanlarında Yaratıcı Davranışlara Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü

The Moderating Role of Organisational Justice Perception in The Effect of Psychological Contract Violation on Creative Behaviours in Service Sector Employees

Zeki ÇETİN^a

^aİstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. zekicetin@arel.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme ihlali Örgütsel adalet Yaratıcı davranışlar Hizmet sektörü	Amaç – Yaratıcılık, yenilikçiliği ve sorun çözmeyi teşvik ettiği ve genel performansı artırdığı için hizmet sektörü başta olmak üzere tüm sektörler için değerli bir sermayedir. Çalışanlar arasında yaratıcı davranışları etkileyen faktörleri anlamak, yaratıcı potansiyelden etkin bir şekilde yararlanmak isteyen işletmeler için kritik önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada, hizmet sektörü çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlali yaratıcı davranışlara etkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü değerlendirilmiştir.
Gönderilme Tarihi 3 Nisan 2024 Revizyon Tarihi 17 Eylül 2024 Kabul Tarihi 20 Eylül 2024	Yöntem – Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yapılan araştırmanın örneklemini, 422 hizmet sektörü çalışanından oluşturmuştur. Verilerin analizinde SPSS 26.00 ve AMOS 21.00 programları kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Bulgular – Araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlar üzerinde azaltıcı etkisi vardır. Bununla birlikte dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adaletin ayrı ayrı yaratıcı davranışlar üzerinde artırıcı etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan örgütsel adalet faktörlerinden prosedür adaletinin, psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltarak düzenleyici rol üstlendiği belirlenmiştir.
	Tartışma – Örgütler modern iş ortamının karmaşıklıklarını yönlendirecek dinamik iş gücünü sağlamak ve örgüt içindeki yaratıcı davranışları artırmak için psikolojik sözleşme ihlallerini proaktif bir şekilde azaltmalı ve çalışanlar arasında örgütsel adalet algılarını oluşturmaya öncelik vermelidir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Psychological contract breach Organizational justice Creative behaviors Service sector	Purpose – Creativity is a valuable asset for all sectors, especially the service sector, as it encourages innovation and problem solving and improves overall performance. Understanding the factors affecting creative behaviors among employees is critical for businesses that want to make effective use of creative potential. Based on this point, in this study, the moderator role of organizational justice perception in the effect of psychological contract violation on creative behaviors in service sector employees was evaluated.
Received 3 April 2024 Revised 17 September 2024 Accepted 20 September 2024	Design/methodology/approach – The sample of the research, which was conducted within the framework of the relational survey model, one of the quantitative research methods, consisted of 422 service sector employees. SPSS 26.00 and AMOS 21.00 programs were used to analyze the data. Structural equation modeling was used to test the hypotheses.
Article Classification: Research Article	Findings – According to the research findings, psychological contract violation has a decreasing effect on creative behaviours. On the other hand, it was concluded that distributive justice, procedural justice and interactional justice separately had an increasing effect on creative behaviours. On the other hand, it was determined that procedural justice, one of the organisational justice factors, played a regulatory role by reducing the negative effect of psychological contract violation on creative behaviours.
	Discussion – Organizations should proactively reduce psychological contract violations and prioritize building perceptions of organizational justice among employees in order to provide a dynamic workforce to navigate the complexities of the modern work environment and increase creative behaviors within the organization.

Önerilen Atf/Suggested Citation

Çetin, Z. (2024). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Hizmet Sektörü Çalışanlarında Yaratıcı Davranışlara Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 16 (3), 1697-1716.

1. Giriş

Hızla değişen ve rekabetin giderek arttığı küresel pazarda, hizmet sektörü ekonomik kalkınma ve refahın temel taşlarından bir tanesidir. Somut ürünlerle ilgilenen geleneksel sektörlerin aksine, hizmet sektörü tüketicilere kişiselleştirilmiş etkileşimler, uzman rehberliği ve deneyimlerle karakterize edilen soyut ve deneyimsel değer sunmaktadır. Konaklama, sağlık, bilgi teknolojileri ve finans gibi çok çeşitli alanları kapsayan hizmet sektörü, dinamik ve etkileşim kavramları ile ön plana çıkan yapısına bağlı olarak küresel bir etkiye sahiptir. Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de başarının anahtarı çalışanlar olup, çalışanların katılımı ve yaratıcı potansiyeli örgütsel büyüme ve rekabet gücü açısından son derece önemlidir. Sektör çalışanlarının yalnızca uzmanlaşmış bilgi ve becerilere değil, aynı zamanda sürekli değişen müşteri taleplerini karşılamak için yüksek düzeyde uyum yeteneğine de sahip olması gerekir. Bu bağlamda, karmaşık durumların üstesinden gelen, müşteri ihtiyaçlarını öngören ve beklentileri aşmak için yeni çözümler üreten hizmet sektörü çalışanları için yaratıcı davranışlar son derece önemlidir.

Yaratıcı davranışların en büyük göstergesi yenilikçi fikirler üretme becerisidir (Akturan ve Çekmecelioğlu, 2016). Yaratıcı düşünebilen ve rollerine yeni bakış açıları getirebilen çalışanlar, sorun çözmeye yönelik yeni yaklaşımlar geliştirebilir, müşteri sorunlarına benzersiz çözümler sunabilir ve hatta işletmenin keşfetmesi için kullanılmayan fırsatları belirleyebilir (McFadzean, 1999; Bavik ve Kuo, 2022). Yaratıcı çalışanlar, bir örgütün rekabetçi kalabilmesinin ve sadık bir müşteri tabanını elinde tutabilmesinin arkasındaki itici güç gibidir; bu da onların katkılarını, pazarda sürdürülebilir bir avantaj sağlamak için paha biçilmez kılar (Tajpour, Hosseini, Ratten, Bahman-Zangi ve Soleymanian, 2023).

Hizmet sektörünün etkileşimli yapısı, işgücünden yüksek derecede yanıt verebilirlik ve uyarlanabilirlik talep etmektedir. Ürünlerin standartlaştırıldığı ve süreçlerin istikrarlı olduğu geleneksel imalat endüstrilerinin aksine, hizmet sektörü müşteri tercihlerinin, beklentilerinin ve pazar eğilimlerinin sürekli olarak değiştiği bir ortamda faaliyet göstermektedir (Hooley, Fahy, Greenley, Beracs, Fonfara ve Snoj, 2003; Briggs, Landry ve Daugherty, 2010). Böyle bir ortamda, çalışanların alışılmışın dışında düşünme, değişen koşullara hızla uyum sağlama ve farklı müşteri kitlelerinde yankı uyandıran kişiselleştirilmiş deneyimler sunma kapasitesine sahip olması gerekir. Bununla birlikte sektördeki yaratıcı davranışların önemi yalnızca müşteri odaklı rollerle sınırlı değildir. Süreç iyileştirme, hizmet tasarımı ve örgütsel strateji gibi perde arkasındaki işlevlerde bile yaratıcı düşünce, operasyonları kolaylaştıran, verimliliği artıran ve işletmenin genel performansını yükselten atılımların kilit noktasıdır (Jumadi, Gummah, Ahzan ve Prasetya, 2020; Yang ve Chen, 2023). Bu bağlamda hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler yaratıcı davranışlara değer veren ve bunları teşvik eden bir kültür geliştirerek, çalışanlarını insan merkezli hizmet inovasyonunun ön saflarında yer almaları için güçlendirebilir ve giderek otomatikleşen bir dünyada geçerliliklerini ve başarılarını sürdürebilir. Yaratıcı davranışların hizmet sektörü ile birlikte diğer sektörlerdeki önemi de dikkate alındığında, bu davranışları geliştiren ve engelleyen faktörlerin tespit edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmalar yaratıcı davranışları azaltan ya da engelleyen faktörlerden birisi olarak psikolojik sözleşme ihlali göstermektedir (Ng, Feldman ve Lam, 2010; De Clercq ve Belausteguigoitia, 2020). Çalışanlar ve işverenler arasında, her bir tarafın diğerine karşı sahip olduğu yazılı olmayan, örtük beklenti ve yükümlülükler kümesini temsil eden psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi durumunda çalışanlar arasında güvensizlik, hayal kırıklığı ve bağlılık azalması ortaya çıkabilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010; Çetinkaya, 2018) ve nihayetinde çalışanların yaratıcı davranışlarda bulunma istekleri bastırılır.

Psikolojik sözleşme ihlali ile bağlantılı olarak örgütsel adalet algısı (Erdem, 2016), hizmet sektörü çalışanlarının tutum ve davranışlarını şekillendirmede büyük önem taşımaktadır (Furtmueller, Dick ve Wilderom, 2011). Kaynakların dağıtımında, karar alma süreçlerinde ve iş yerindeki kişiler arası etkileşimlerde adalet algısını ifade eden (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989) örgütsel adaletin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların, motive olmaları, tatmin olmaları ve yaratıcı çabalara yatırım yapmaya istekli olmaları daha olasıdır (Palaiologos, Papazekos ve Panayotopoulou, 2011; Kumari, Afroz, Garada, Jadhav, Nalawade, Bapat ve Sudhir, 2013; Hannam ve Narayan, 2015). Aksine, adaletsizlik algısı işten ayrılmaya, moral bozukluğuna ve yaratıcı bir şekilde katkıda bulunma konusunda isteksizliğe neden olabilir (Simmons, 2011; Shih ve Susanto, 2011).

Örgütler içindeki ilişkilerin güven, destek ve saygı gibi maddi veya maddi olmayan kaynakların değiş tokuşuyla karakterize edildiğini öne süren Sosyal Mübadele Teorisi (SMT) kapsamında (Matthijs Bal,

Chiaburu ve Jansen, 2010) çalışanların örgüt ile yaptıkları psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının ortaya çıkması ile birlikte çalışanın yaratıcılığına elverişli bir ortam oluşmayacaktır. Ancak sosyal mübadele ilişkisindeki bu bozulmada, örgütün dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti konularındaki olumlu yaklaşımlarının, çalışan üzerinde koruyucu bir etki yaratacağı söylenebilir.

SMT ilkelerinden yola çıkarak, çalışanların örgütleri ile yaptıkları psikolojik sözleşmelerdeki bozulma algılarının örgütsel adaletin düzenleyici etkisi ile birlikte yaratıcı davranışları etkileyeceği varsayılmaktadır. Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada hizmet sektörü çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlara etkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünün değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adaletin yaratıcı davranışlar üzerindeki etkisinin anlaşılması, olumlu bir çalışma ortamını teşvik etme, çalışanların refahını artırma, sektör tarafından sunulan genel hizmet kalitesini artırma ve nihayetinde örgütsel başarı için stratejiler oluşturulmasına yardımcı olabilir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, bireyler ve örgütleri arasındaki bir değişim anlaşmasının şartlarına ilişkin, örgüt tarafından şekillendirilen bireysel inançlar olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995). Çalışanın bakış açısından psikolojik sözleşme, örgütün istihdam ilişkisini sürdürmek için üstlendiği yükümlülüklerle dair örtük bir anlayıştır (Wang, Wang ve Zhu, 2023). Yazılı bir sözleşmeyle karşılaştırıldığında, psikolojik sözleşme daha az resmidir. Yazılı sözleşme genellikle çalışan ve işletme arasında kaynakların açık ve net bir şekilde değiş tokuş edilmesinin şartlarını tanımlarken, psikolojik sözleşme taraflar arasında karşılıklı bağımlılığı teşvik eden koşulları içerir (Morrison ve Robinson, 1997). Bu nedenle, psikolojik sözleşme istihdam ilişkisindeki incelikleri tasvir eder.

Psikolojik sözleşme ihlali, işveren ve çalışan arasındaki istikrarlı psikolojik sözleşmede çözülmemiş bir bozulma olduğunda ortaya çıkan rahatsız edici bir duygusal süreçtir (Rousseau, Hansen ve Tomprou, 2018). Literatür, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların duygusal, tutumsal ve davranışsal sonuçları üzerinde etkisi olduğuna dair çok sayıda kanıt sunmaktadır (Coyle-Shapiro, Costa, Doden ve Chang, 2019; Parzefall ve Jacqueline, 2011). Bu araştırmalar, çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine rol içi performansı (Haryanto, Suprapti, Taufik ve Maminirina Fenitra, 2022), işe bağlılığı (Agarwal, 2014), duygusal bağlılığı (Rigotti, 2009), örgütsel vatandaşlık davranışını (Restubog, Hornsey, Bordia ve Esposo, 2008) ve inovasyonu (Botha ve Steyn, 2022) düşürerek karşılık verdiğine dair ikna edici kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca, mevcut literatür, çalışanların farklı psikolojik sözleşme koşulları altında ihlallere farklı tepkiler verdiğine dair kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algılar çalışanlarda, azalan iş performansı, devamsızlık ve işyerinde sapma davranışı gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açmaktadır (Coyle-Shapiro vd., 2019).

2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bir örgütün aldığı bir kararın, karar verirken kullandığı prosedürün ve çalışanların gördüğü kişiler arası muamelenin adillliğini ifade eder (Wan, 2016). Algılanan örgütsel adalet, örgütlerde gerçekleşen ticaretin eşitliği algısını temsil eder. Bu ticaret toplumsal veya finansal olabileceği gibi kişinin üstleri, astları, meslektaşları ve paylaşılan yapıdaki örgütlerle olan ilişkisiyle ilgili olabilir (Swailles, 2013). Örgütlerde adalet, örgütlerdeki eşitlik temelli uygulamaları vurgulayan önemli bir psikolojik araştırma alanıdır (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002). Buna ek olarak, örgütsel adalet işletmelerde karar alma sürecindeki bireylerin algılanan adaleti ve uygunluğu (Ahmed, Eatough ve Ford, 2018; Fortin, Cropanzano, Cugueró-Escofet, Nadisic ve Van Wagoner, 2020; Donglong, Taejun, Julie ve Sanghun, 2020), sonuçların ne kadar açık ve güvenilir bir şekilde uygulandığı, süreç boyunca ses çıkarma kapasitesi, etik ve tarafsız karar alma veya önyargı eksikliği ve doğruluğu ile ilgilidir (Ahmed vd., 2018). Dolayısıyla algılanan örgütsel adalet, sonuçların belirlendiği politika ve prosedürlerin tarafsızlığına önem vermektedir (Chan ve Lai, 2017; Donglong vd., 2020). Örgütsel adalet, çalışanların bir ekip içinde daha verimli ve etkili çalışabilmeleri için tutum ve davranışlarını şekillendiren soyut bir araçtır (Colquitt ve Rodell, 2011; Rupp, Shapiro, Folger, Skarlicki ve Shao, 2017).

Örgütsel adalet başlangıçta dağıtım adaleti ve prosedür adaletini içeren iki faktörlü bir model olarak önerilmiştir (Greenberg, 1990). Daha sonra, Bies ve Moag (1986) tarafından prosedürel adaletin dağıtımsal adalet ile birlikte iki türe (prosedürel ve etkileşimsel) ayrılmasıyla üç faktörlü bir model önerilmiştir. *Dağıtım*

adaleti, çalışanların becerileri ve katkıları göz önünde bulundurularak sorumlulukların, hakların ve faydaların adil ya da adaletsiz dağılımına ilişkin algısı olarak tanımlanabilir (Koçak, 2019). *Prosedür adaleti*, çalışanların adil prosedürler veya karar alma yöntemlerine ilişkin algıları olarak ifade edilmektedir (Soyalın ve Kerse, 2020). *Etkileşimsel adalet* ise çalışanların başkalarından aldıkları kişilerarası ilişkiler ve temel örgütsel yaptırımlarla ilgilendikleri bir adalet türü olarak tanımlanmaktadır (Acaray, 2020).

Literatürdeki araştırmalarda örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar açısından pozitif kazanımlar olduğu ortaya koyulmaktadır. Örnek olarak örgütsel adalet algısının yüksek olduğu işletmelerde çalışanların performansı artar (Doğan, 2018), iş tatmini ve örgütsel güven yükselir (İşcan ve Sayın, 2010), örgütsel bağlılık artarken işten ayrılma niyeti azalır (Karavardar, 2015), örgütsel vatandaşlık artar (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019). Diğer taraftan çalışanlar örgüt içerisinde adaletsizlik algıarsa, tükenmişlik ortaya çıkabilir (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos ve Cropanzano, 2005), saldırgan davranışlar sergileyebilir (St-Pierre ve Holmes, 2010) ve aile yaşantıları zarar görebilir (Kumar, Ali Arain ve Ahmed Channa, 2019).

2.3. Yaratıcı Davranışlar

Kleysen ve Street (2001) yaratıcı davranışı, bir kişinin örgütte kullanılmak üzere yeni ve yararlı şeyler düşünme ve denemedeki gösterisi veya eylemi olarak tanımlamıştır. Yaratıcı iş davranışları Spreitzer (1995) tarafından yeni veya farklı bir şey yaratmanın yansıması olarak ortaya çıkan iş davranışları olarak tanımlanmıştır. Ford (1996) ise yaratıcı davranışın, kişinin örgüt için değerli ya da yararlı olan diğer şeylerden farklı yeni şeylerin inisiyatifindeki eylemlerinin, bilgi ve yeteneğin yanı sıra duygu motivasyonu yaratmayı da içerdiğini belirtmektedir. Yaratıcı davranışlar, işletmenin rekabet üstünlüğü için potansiyel faydalar ortaya koyan ürün, uygulama, hizmet ve süreçler hakkında yeni fikirlerin geliştirilmesi ile ortaya çıkar (AlQhaiwi ve Abukaraki, 2021; Alikaj, Ning ve Wu, 2021; Zhang, Zhang, Law ve Zhou, 2022).

Yaratıcı davranışların temelinde yatan olgu çalışanların yaratıcılığı olup, çalışanların işlerini yüksek düzeyde gerçekleştirmek için yaratıcı kavram ve fikirleri kullanma yeteneklerini içermektedir (AlQhaiwi ve Abukaraki, 2021). Çalışanların işyerindeki dinamik bağlamlarda yollarını bulmalarına yardımcı olacak yaratıcı eylemlere ihtiyaçları vardır (Zhang vd., 2022). Örneğin, yaratıcı davranışlar performansı artırmak için yeni fikirleri içerir ve çalışanlar işlerini bitirmek ve sorunları çözmek için yeni teknolojiler, süreçler, beceriler ya da yollar arayabilir (George ve Zhou, 2001). Yaratıcı çalışanlar risk almaktan korkmazlar ve yaratıcılıktan yoksun olanlara göre daha özgüvenli ve verimlidirler (Zhou ve George, 2001; Zhang ve Bartol, 2010). Yaratıcı fikirler içsel motivasyonları ve ırsak düşüncüyü birleştirebildiğinden (Tsaur, Hsu ve Lin, 2019), örgütler üyelerin yaratıcı fikirlerini pazar değişimlerini karşılamak için motive edebilir (Alikaj vd., 2021).

3. Hipotez Geliştirme

3.1. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Yaratıcı Davranışlar İlişkisi

SMT'ye göre ilişkiler, bir tarafın eylemlerinin diğerinin beklenen karşılıklı eylemlerine bağlı, karşılıklı fayda veya kaynak alışverişi üzerine kuruludur (Blau, 1964). Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin işveren tarafından ihlal edildiğine yönelik algı çalışanlarda, olumsuz duygusal tepkilere, ihlal duygularına ve işverene duyulan güvenin azalmasına yol açabilir (Coyle-Shapiro, Costa, Doden ve Chang, 2019). Sonuç olarak, çalışanlar, örgütün pazarlığın kendi payına düşen kısmını yerine getirmediğini düşündüklerinden, yaratıcı davranışlar gibi isteğe bağlı davranışlarda bulunma konusunda daha az motive olabilirler. Güven ihlali ve algılanan karşılıklılık eksikliği, resmi iş rollerinin ötesinde ek çaba harcama isteklerini azaltabilir. Sezgin ve Uçar (2021) tarafından yapılan araştırmada psikolojik sözleşme ihlali algısının yenilikçi iş davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ng, Feldman ve Lam (2010) tarafından yapılan bir diğer araştırmada psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların inovasyonla ilgili davranışlarındaki azalma ile ilişkilendirilmiştir. Li, Xu ve Zheng (2021) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların psikolojik sözleşme algıları ile yaratıcı davranışları arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlar üzerinde azaltıcı etkisi vardır.

3.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Yaratıcı Davranışlar İlişkisi

Çalışanların örgütsel adalete ilişkin yüksek algılarının bir çıktısı olarak, olumlu duygusal tepkiler, gelişmiş güven ve artan örgütsel bağlılık yaşama görülmektedir (Karavardar, 2015; Chen, Wu, Chang, Lin, Kung, Weng ve Lee, 2015; Pérez-Rodríguez, Topa ve Beléndez, 2019). Bu tür olumlu algılar, içsel motivasyonu ve örgüt içinde değerli olma duygusunu teşvik eden elverişli bir ortam yaratır. SMT bağlamında da çalışan tarafında ortaya çıkan bu olumlu algı, yenilikçi katkıları için adil ödüller beklentisi ile yaratıcı davranışlarda bulunma isteğini artıracaktır (Huo, Liu ve Li, 2023). Sonuç olarak, çalışanlar çabalarının takdir edileceğine, ödüllendirileceğine ve adil bir şekilde muamele göreceğine inandıkları için yaratıcı davranışlar sergilemeye daha meyillidirler. Pelenk (2018) tarafından yapılan araştırmada prosedür adaleti ve etkileşimsel adalete ilişkin algıların yenilikçi davranışları artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çelik (2012) tarafından hizmet sektöründe yapılan bir diğer araştırmada örgütsel adaletin üç boyutunun da (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet) yenilikçi davranışlar ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kumari vd. (2013) araştırmasında ise dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet ile yenilikçi davranışlar arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Afroz (2018) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise örgütsel adalete ilişkin her üç faktörün de yaratıcı davranışları artırdığı belirlenmiştir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak araştırmanın ikinci hipotez seti aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₂: Örgütsel adalet algısının yaratıcı davranışlar üzerinde artırıcı etkisi vardır.

H_{2a}: Dağıtım adalet algısının yaratıcı davranışlar üzerinde artırıcı etkisi vardır.

H_{2b}: Prosedür adaleti algısının yaratıcı davranışlar üzerinde artırıcı etkisi vardır.

H_{2c}: Etkileşimsel adalet algısının yaratıcı davranışlar üzerinde artırıcı etkisi vardır.

3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Yaratıcı Davranışlara Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü

Çalışanların örgüt içerisinde psikolojik bir sözleşme ihlali algıladığı durumlarda, SMT kapsamında mübadele ilişkisinde bir dengesizlik ortaya çıkması ve çalışanların dengeyi yeniden sağlayabilmek için farklı örgütsel kaynakları kullanmaya yönelmesi muhtemeldir (Birtch, Chiang ve Van Esch, 2016). Bu noktada örgütün ortaya koyduğu adil yaklaşımların öncelikli olarak kontrol edileceği kaynak olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısı, ihlalin yorumlandığı bir mercak görevi görerek, çalışanın mübadele ilişkisinin adilliğine ilişkin değerlendirmesini ve buna bağlı olarak yaratıcı çıktılarda bulunma isteğini temelden değiştirecektir (Huo vd., 2023). Yüksek düzeyde algılanan adalet, çalışana, sözleşme ihlalinin temsil ettiği anlık tutarsızlığa rağmen, örgütün genel olarak adalet ilkelerine bağlı olduğunu ve ihlalin sistemik bir dengesizliğin göstergesi olmaktan ziyade bir anormallik olduğunu düşündürebilir. Bu algı, çalışanın mübadele ilişkisi içindeki değer duygusunu koruyarak, ihlalin yaratıcı davranışlarda bulunma eğilimi üzerindeki olumsuz etkisini hafifletebilir. Bunun tersine, algılanan adaletin düşük seviyelerde olması sözleşme ihlalinin olumsuz sonuçlarını pekiştirebilir, çalışanın temelde dengesiz bir mübadele ilişkisine dair korkularını doğrulayabilir ve yaratıcılık gibi sözleşmeden doğan yükümlülüklerin ötesine geçen davranışlara yatırım yapma cesaretini kırabilir. Dolayısıyla, SMT bağlamında, örgütsel adalet algısı, çalışanın mübadele ilişkisinin adilliğine ilişkin kapsayıcı değerlendirmesini şekillendirerek psikolojik sözleşme ihlallerinin yaratıcılık üzerindeki etkisini düzenleyebilir ve örgütün yenilikçi kapasitelerine yönelik isteğe bağlı çabalarına katkıda bulunma motivasyonlarını etkileyebilir. Bu teorik açıklamalara bağlı olarak aşağıdaki hipotez seti geliştirilmiştir:

H₂: Psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlara etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır.

H_{2a}: Psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlara etkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.

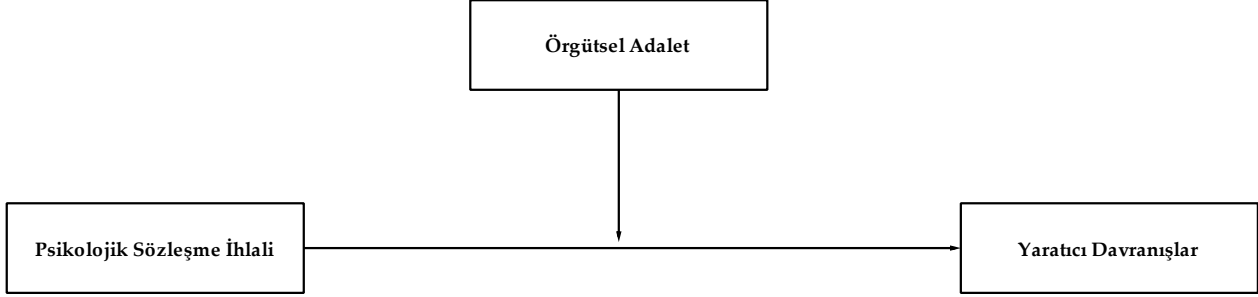
H_{2b}: Psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlara etkisinde prosedür adaletinin düzenleyici rolü vardır.

H_{2c}: Psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlara etkisinde etkileşim adaletinin düzenleyici rolü vardır.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Modeli

Nicel yöntem çerçevesinde planlanan araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ya/ya da derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2023). Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali bağımsız, örgütsel adalet düzenleyici ve yaratıcı davranışlar bağımlı değişken olarak alınmıştır. Literatür eşliğinde hazırlanan hipotezlere dayanarak önerilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde hizmet sektöründe çalışan, çalıştığı işletmede en az 5 yıllık deneyime sahip bireyler oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşmanın imkânsızlığı göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde Cochran (1977) örneklem hesaplaması kullanılmıştır. Bu hesaplama, evren sayısının net olarak bilinmediği durumlarda kullanılır (Bartlett, Kotrlik ve Higgins, 2001). Örneklem hesaplamasında %5 anlamlılık düzeyi dikkate alınmış ve minimum örneklem büyüklüğü 385 olarak hesaplanmıştır.

Anket formu araştırmacının yakın çevresindeki çalışanlara online olarak ulaştırılmıştır. Kartopu örnekleme tekniği ile ilgili kişilerin iş arkadaşlarına ve araştırma kriterlerine uyan diğer kişilere ulaşılmıştır. Kartopu örnekleme tekniğinde katılımcılara başka kimlerle görüşebilecekleri sorularak yeni bilgi yüklü durumlar elde edilir (Biernacki ve Waldorf, 1981). Toplam 516 katılımcıdan yanıt alınmıştır. Eksik ya da uygunsuz yanıt veren 94 katılımcının veri setinden çıkarılmasının ardından araştırma örneklemini 422 katılımcıdan oluşmuştur.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma İstanbul Arel Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığı’nın 24.03.2023 tarih ve E-52857131-050.06.04-261387 sayılı etik kurul izni çerçevesinde yapılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu; Demografik Bilgi Formu, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Yaratıcı Davranışlar Ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Demografik Bilgi Formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, katılımcılara ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mevcut işletmedeki tecrübe yıl sayısı ve sektördeki tecrübe yıl sayısı bilgilerini içeren altı maddeden oluşmaktadır.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş ve Aykanat (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 9 maddeden oluşan ölçek 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puan psikolojik sözleşme ihlalinin arttığını göstermektedir. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, Gürbüz ve Mert (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 20 maddenin yer aldığı ölçek 1 (tamamen yanlış) ile 5 (her zaman doğru) aralığında puanlanmaktadır. Ölçekte dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç faktör yer almaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçek geneline ilişkin Cronbach Alfa katsayısı 0,905 olarak hesaplanırken; prosedür adaleti için 0,851, dağıtım adaleti için 0,748 ve etkileşimsel adalet için 0,941 olarak hesaplanmıştır.

Yaratıcı Davranışlar Ölçeği, Uçar (2022) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 8 maddeden oluşmaktadır. 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanan ölçekten alınan toplam puanın artması yaratıcı davranışların arttığını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,880 olarak hesaplanmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 26.00 ve AMOS 21.00 kullanılmıştır. Veri analizinde öncelikle SPSS 26.00 ile katılımcı yanıtlarının doğruluğu ve uygunluğu değerlendirilmiş, analizleri bozan katılımcı yanıtları analizler dışında bırakılmıştır. Veri setinin analizlere hazır hale gelmesinin ardından AMOS 26.00 ile ölçeklere Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve yapı geçerliliği kontrol edilmiştir. Daha sonra SPSS 26.00 ile güvenirlik ve normal dağılım testleri yapılmıştır. Devam eden basamaklarda SPSS 26.00 kullanılarak betimleyici istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları verilmiş, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için AMOS 21.00 ile yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5. Bulgular

Bulguların ilk basamağında verilerin analize hazırlanması için öncelikle 5 yıllık işletme tecrübesini sağlama koşulu ele alınmıştır. 49 katılımcının mevcut işletmesinde 5 yıldan az tecrübesi olduğu görülmüş ve bu katılımcılar veri setinden çıkarılmıştır. Ardından kalan veriler ile kayıp veri ve doğruluk analizleri yapılmıştır. Kayıp veri analizinde Little (1988) teorisi çerçevesinde soruların %20'sinden fazlasını boş bırakan 11 katılımcı analizler dışında bırakılmıştır. Doğruluk değerlendirilmesi için Little's MCAR testi (Little, 1988) kullanılmış ve yanıtları uygun olmayan 18 katılımcı da analizler dışında bırakılmıştır. 438 katılımcının kaldığı veri setinde Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) değerleri madde bazında değerlendirilmiştir. Tabachnick, Fidell ve Ullman (2013) tarafından öngörülen +1,5 ile -1,5 aralığındaki Basıklık ve Çarpıklık değerleri dikkate alınarak sorunlu görülen maddelerde z değerleri kontrol edilmiş ve veri setini bozduğu belirlenen 16 katılımcının yanıtları silinmiştir. Kalan 422 katılımcı ile analizlere geçilmiştir.

5.1. Örneklem İlişkin Özellikler

Örneklemin %57,8'i kadınlardan oluşmaktadır ve yaş ortalaması $34,419 \pm 7,952$ (25-62) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %51,9 ile çoğunluğu evlidir. Bununla birlikte katılımcıların %48,3 ile çoğunluğu lisans mezunudur. Hizmet sektörü çalışanlarından oluşan örneklemin işletme tecrübe yılının ortalaması $8,512 \pm 6,839$ (5-40) ve sektör tecrübe yılının ortalaması $9,374 \pm 6,855$ (5-37) olarak tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örneklem İlişkin Demografik Özellikler

		f ($\bar{X} \pm ss$)	% (Min-Maks)
Cinsiyet	Kadın	244	57,8
	Erkek	178	42,2
Yaş (yıl)		(34,419 $\pm$ 7,952)	(25-62)
Medeni durum	Evli	219	51,9
	Bekar	203	48,1
Eğitim düzeyi	Lise	88	20,9
	Ön lisans	57	13,5
	Lisans	204	48,3
	Yüksek lisans	73	17,3
İşletme tecrübe yılı		(8,512 $\pm$ 6,839)	(5-40)
Sektör tecrübe yılı		(9,374 $\pm$ 6,855)	(5-40)

5.2. Doğrulayıcı Faktör ve Geçerlilik Analizleri

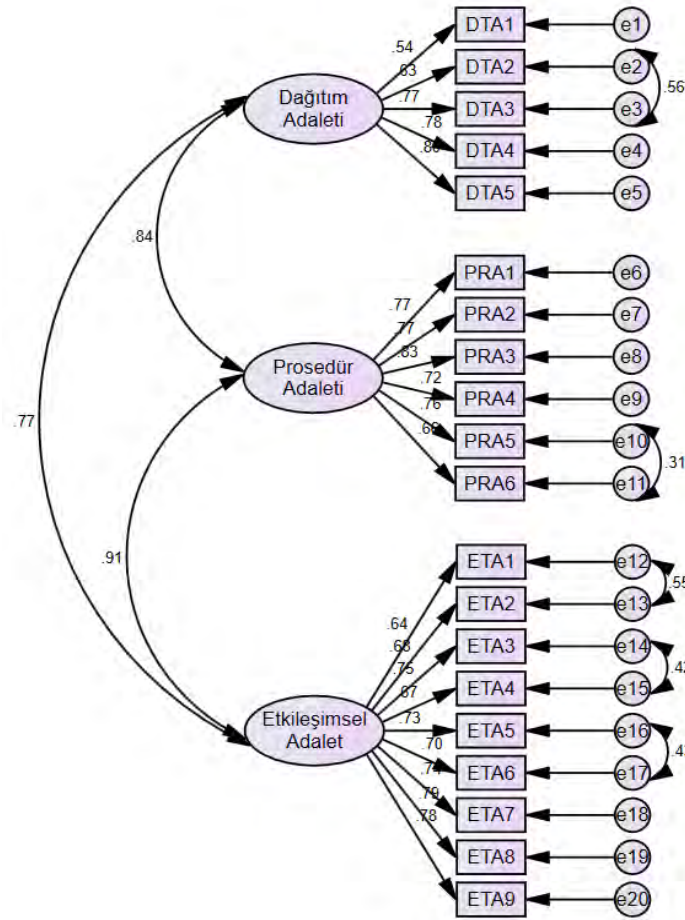
Ölçeklerin faktör yapılarını belirlemeden önce ölçek genellerine ilişkin iç tutarlılık değerleri Cronbach Alfa katsayıları ile kontrol edilmiştir. Buna göre Örgütsel Adalet Ölçeğinin iç tutarlılığı 0,949, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin iç tutarlılığı 0,926 ve Yaratıcı Davranışlar Ölçeğinin iç tutarlılığı 0,885'tir. Hair, Black, Babin ve Anderson (2010) tarafından açıklandığı üzere 0,70 ve üzerindeki Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir düzeyde olup, araştırma ölçeklerinin iç tutarlılık sorunu olmadığı görülmüştür.

İç tutarlılık analizlerinin ardından faktör analizlerine geçilmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin uyum indeksleri Tablo 2'de ve DFA ölçüm modeli Şekil 2'de sunulmuştur:

Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Ölçek Modeli	Mükemmel Uyum Kriteri	Kabul Edilebilir Uyum Kriteri	Değerlendirme
χ^2/df	3,861	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	0,083	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,895	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	Kabul edilebilir uyum
NFI	0,904	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,853	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	Kabul edilebilir uyum
GFI	0,889	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	Kabul edilebilir uyum

Mükemmel ve iyi uyum kriterleri Hair, Babin ve Krey (2017), Byrne (2013) ve Mulaik, James, Van Alstine, Bennett, Lind ve Stilwell'den (1989) alınmıştır.



Şekil 2. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

Şekil 2 ve Tablo 2'de yer alan Örgütsel Adalet Ölçeği DFA sonuçlarına göre ölçek nihai uyum kriterlerine uyum sağlamaktadır. Bu sonuçların ardından ölçeğin yakınsak ve ayırt edici geçerliği incelenmiş, sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

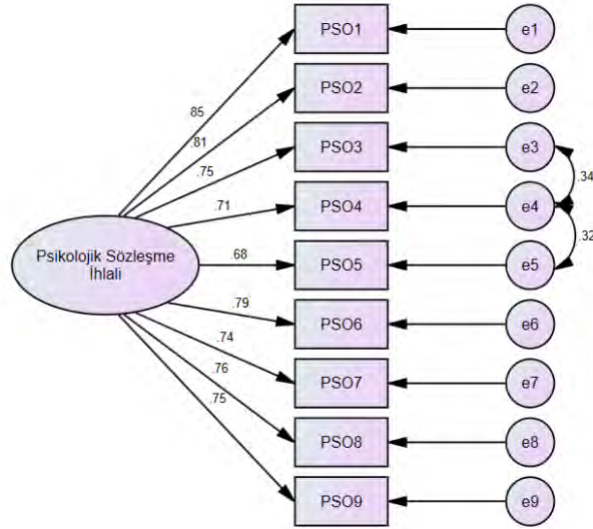
Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeği Temel Geçerlik Testi

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Dağıtım adaleti	Prosedür adaleti	Etkileşimsel adalet
Dağıtım adaleti	0,834	0,719	0,607	0,874	0,877		
Prosedür adaleti	0,888	0,856	0,670	0,874	0,839**	0,925	
Etkileşimsel adalet	0,907	0,856	0,621	0,914	0,769**	0,908**	0,933

Tablo 3'te yer alan değerler, Hu ve Bentler (1999) tarafından öngörülen koşulları sağlamaktadır. Buna göre Örgütsel Adalet Ölçeğinin yakınsak ve ayırt edici geçerliği vardır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin ardından Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği DFA ve geçerlilik analizlerine geçilmiş; sonuçlar Şekil 3, Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Ölçek Modeli	Mükemmel Uyum Kriteri	Kabul Edilebilir Uyum Kriteri	Değerlendirme
χ^2/df	2,721	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	Mükemmel uyum
RMSEA	0,073	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,978	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	Mükemmel uyum
NFI	0,966	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	Mükemmel uyum
AGFI	0,922	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	Mükemmel uyum
GFI	0,959	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	Mükemmel uyum

**Şekil 3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği DFA Ölçüm Modeli**

Şekil 3 ve Tablo 4'te yer alan Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği DFA sonuçlarına göre ölçek nihai uyum kriterlerine uyum sağlamaktadır. Bu sonuçların ardından ölçeğin yakınsak ve ayırt edici geçerliği incelenmiş, sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

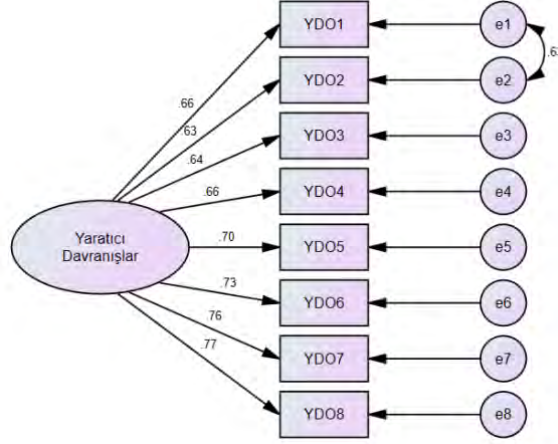
Tablo 5. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Temel Geçerlik Testi

	CR	AVE	MaxR(H)	Psikolojik Sözleşme İhlali
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,924	0,576	0,929	0,759

Tablo 5'te yer alan değerler Hu ve Bentler (1999) tarafından öngörülen koşulları sağlamaktadır. Buna göre Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin yakınsak ve ayırt edici geçerliği vardır. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin ardından Yaratıcı Davranışlar Ölçeği DFA ve geçerlilik analizlerine geçilmiş; sonuçlar Şekil 4, Tablo 6 ve Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 6. Yaratıcı Davranışlar Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Ölçek Modeli	Mükemmel Uyum Kriteri	Kabul Edilebilir Uyum Kriteri	Değerlendirme
χ^2/df	2,044	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	Mükemmel uyum
RMSEA	0,057	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,990	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	Mükemmel uyum
NFI	0,981	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	Mükemmel uyum
AGFI	0,944	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	Mükemmel uyum
GFI	0,980	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	Mükemmel uyum

**Şekil 4. Yaratıcı Davranışlar Ölçeği DFA Ölçüm Modeli**

Şekil 4 ve Tablo 6'da yer alan Yaratıcı Davranışlar Ölçeği DFA sonuçlarına göre ölçek nihai uyum kriterlerine uyum sağlamaktadır. Bu sonuçların ardından ölçeğin yakınsak ve ayırt edici geçerliği incelenmiş, sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Yaratıcı Davranışlar Ölçeği Temel Geçerlik Testi

	CR	AVE	MaxR(H)	Yaratıcı Davranışlar
Yaratıcı Davranışlar	0,872	0,664	0,887	0,781

Tablo 7'de yer alan değerler Hu ve Bentler (1999) tarafından öngörülen koşulları sağlamaktadır. Buna göre Yaratıcı Davranışlar Ölçeğinin yakınsak ve ayırt edici geçerliği vardır.

5.3. Betimleyici İstatistikler

Tablo 8'de yer alan veriler incelendiğinde araştırma ölçeklerine ilişkin faktörlerin Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin literatürün öngördüğü +1,5 ile -1,5 aralığında (Tabachnick vd., 2013) kaldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırma ölçek ve faktörlerinin parametrik dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte ölçek ve faktörlerin Cronbach Alfa katsayısının 0,70 üzerinde olduğu belirlenmiştir. Hair vd. (2010) tarafından açıklandığı üzere 0,70 ve üzerindeki Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir düzeyde olup, bu sonuçlar araştırma ölçeklerinin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 8. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Güvenirlik Değerleri

Ölçek	$\bar{X} \pm ss$	Aralık	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Cronbach Alfa
Dağıtım adaleti	3,57±0,62	1,60-5,00	-0,475	1,049	0,845
Prosedür adaleti	3,60±0,61	1,00-5,00	0,237	0,471	0,889
Etkileşimsel adalet	3,65±0,53	2,00-5,00	-0,015	1,033	0,913
Psikolojik sözleşme ihlali	2,34±0,55	1,00-5,00	0,215	1,487	0,926
Yaratıcı davranışlar	3,79±0,47	2,75-5,00	0,596	1,096	0,885

5.4. Korelasyon Analizi

Hipotezlerin testine geçmeden önce değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile kontrol edilmiş ve sonuçlar Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Korelasyon Analizi

	Dağıtım adaleti	Prosedür adaleti	Etkileşimsel adalet	Psikolojik sözleşme ihlali	Yaratıcı davranışlar
Dağıtım adaleti	1				
Prosedür adaleti	0,721**	1			
Etkileşimsel adalet	0,658**	0,818**	1		
Psikolojik sözleşme ihlali	-0,585**	-0,703**	-0,750**	1	
Yaratıcı davranışlar	0,350**	0,331**	0,419**	-0,441**	1

** $p < 0,01$

Tablo 9'da yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre yaratıcı davranışlar ile dağıtım adaleti ($r=0,350$ ve $p < 0,01$), prosedür adaleti ($r=0,331$ ve $p < 0,01$) ve etkileşimsel adalet ($r=0,419$ ve $p < 0,01$) arasında pozitif yönlü, psikolojik sözleşme ihlali arasında ise negatif yönlü ($r=-0,441$ ve $p < 0,01$) ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkilerin tümü orta düzeydedir.

Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlali ile dağıtım adaleti ($r=-0,585$ ve $p < 0,01$), prosedür adaleti ($r=-0,703$ ve $p < 0,01$) ve etkileşimsel adalet ($r=-0,750$ ve $p < 0,01$) arasında negatif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ile dağıtım adaleti arasında orta, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet arasında ise yüksek düzeyde ilişki görülmüştür.

5.5. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için AMOS 21.00 ile yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Modelleme sırasında araştırmanın eksojen değişkeni olan psikolojik sözleşme ihlali ve düzenleyici değişkenler olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adaletin standardize edilmiş değerleri kullanılmıştır. 2000 örneklem ile yapılan bootstrap sonucunda elde edilen bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

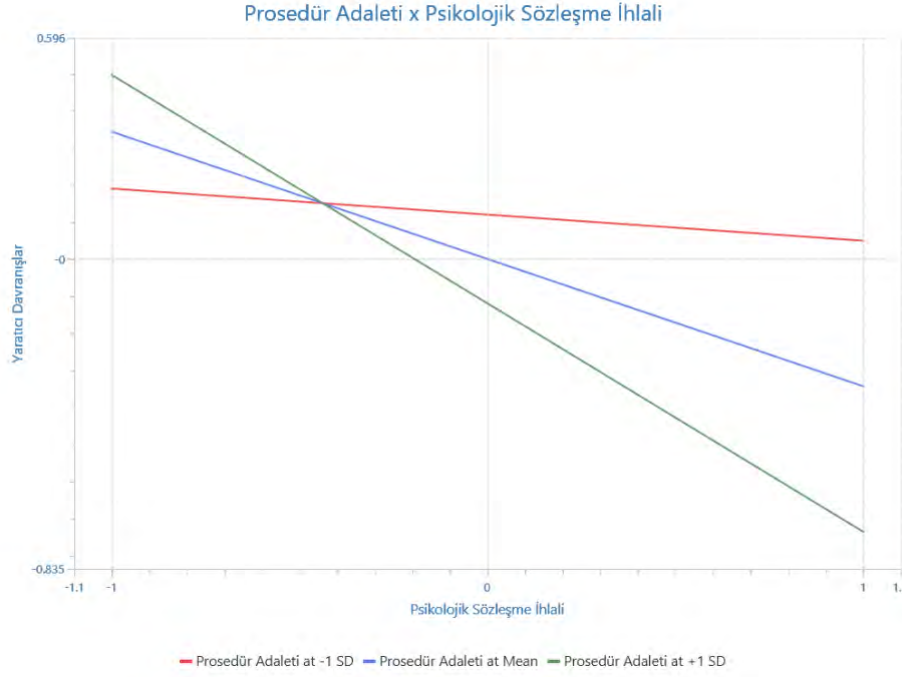
Tablo 10. Model Tahmin Değerleri

	Hipotez	β	S.S.	t	p	Sonuç
H ₁	YDO <--- PSO	-0,356	0,105	3,908	0,000	Kabul
H _{2a}	YDO <--- DTA	0,212	0,086	2,033	0,042	Kabul
H _{2b}	YDO <--- PRA	0,254	0,116	2,067	0,039	Kabul
H _{2c}	YDO <--- ETA	0,230	0,106	2,730	0,006	Kabul
H _{3a}	YDO <--- PSO X DTA	0,052	0,097	0,541	0,541	Ret
H _{3b}	YDO <--- PSO X PRA	-0,273	0,145	1,885	0,028	Kabul
H _{3c}	YDO <--- PSO X ETA	0,033	0,047	0,330	0,330	Ret

$R^2=0,453$, PSO: Psikolojik sözleşme ihlali, DTA: Dağıtım adaleti, PRA: Prosedür adaleti, ETA: Etkileşim adaleti, YDO: Yaratıcı davranışlar, Standardize edilmiş Beta (β) katsayıları raporlanmıştır.

Kurulan modele ilişkin standardize edilmiş tahmin değerleri Tablo 10'da görülmektedir. Buna göre örgütsel adaletin tüm değişkenlerinin (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet) yaratıcı davranışlar üzerinde artırıcı etkisi vardır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlar üzerinde azaltıcı etkisi vardır. Bu sonuçlara göre H₁ ve H₂ (H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c} alt hipotezleri ile birlikte) hipotezleri kabul edilmiştir.

Dolaylı etkilerin belirlenmesi için yapılan analiz sonuçlarında ise psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algının yaratıcı davranışlara etkisinde prosedür adaletinin düzenleyici rolü belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H_{3b} hipotezi kabul edilirken, H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri reddedilmiştir. Düzenleyici role ilişkin grafik Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5. Prosedür Adaletinin Düzenleyici Rol Grafiği

Şekil 5'te yer alan düzenleyici rol grafiğine göre düşük prosedür adaleti düzeyinde psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlar arasındaki etkisi yüksek iken, prosedür adaleti düzeyinin artması ile psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlar üzerindeki olumsuz etkisi azalmaktadır.

6. Tartışma ve Sonuç

Yaratıcılık, yenilikçiliği ve sorun çözme teşvik ettiği ve genel performansı artırdığı için hizmet sektörü başta olmak üzere tüm sektörler için değerli bir sermayedir. Çalışanlar arasında yaratıcı davranışları etkileyen faktörleri anlamak, yaratıcı potansiyelden etkin bir şekilde yararlanmak isteyen işletmeler için kritik önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırma hizmet sektöründe psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısının yaratıcı davranışlara etkisini ele almaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlar üzerinde azaltıcı etkisi vardır. Çalışanlar işletmenin psikolojik sözleşmenin kendilerine düşen kısmını yerine getirmediğini hissettiklerinde, bu durum ihanet, güvensizlik ve hayal kırıklığı duygularına yol açar (Coyle-Shapiro vd., 2019). SMT'ye göre psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı alışverişin bozulmasına neden olacak, buna bağlı olarak da çalışanın örgüte karşı olumlu sonuçlar sunma gerekliliğinin ortadan kalktığı algısı oluşacaktır (Matthijs Bal vd., 2010). Sonuç olarak, çalışanlar örgütten kopabilir, örgütün amaç ve hedeflerine daha az bağlı hale gelebilir. Bu bağlılık eksikliği, yaratıcı davranışlarda bulunma motivasyonunun azalmasına dönüşebilir (Ng vd., 2010). Yaratıcılık genellikle kişinin çalışma ortamında psikolojik emniyet ve güven duygusu gerektirir (Gong, Cheung, Wang ve Huang, 2012). Psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşünen çalışanlar yenilikçi fikirler sunmakta tereddüt edebilirler. Bunun yerine, kendilerini korumaya ve temkinli davranmaya odaklanarak yaratıcı çözümler deneme isteklerini sınırlandırabilirler. Konu hakkında yapılan çalışmalarda da mevcut bulguya paralel sonuçlar elde edilmiştir. De Clercq ve Belausteguigoitia (2020) çalışmasında çalışanların psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algılarının yaratıcı davranışlar üzerinde azaltıcı etkisi vardır. Li vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların psikolojik sözleşme algılarındaki artışa paralel olarak yaratıcı davranışların da attığı tespit edilmiştir. Literatürde yer alan psikolojik sözleşme ihlali ile yenilikçi iş davranışı ve inovatif davranışlar ile ilişkisini ortaya koyan çalışma sonuçları da mevcut araştırmayı desteklemektedir (Ng vd., 2010; Botha ve Steyn, 2020; Sezgin ve Uçar, 2021, Botha ve Steyn, 2022).

Araştırmanın ikinci bulgusuna göre dağıtım adaletine ilişkin algının, çalışanların yaratıcı davranışları üzerinde artırıcı etkisi vardır. Dağıtım adaletinin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar ödüller ve takdir açısından adil davranıldığını hisseder, işletme tarafından değer verildikleri ve takdir edildikleri duygusunu

daha fazla yaşarlar (Koçak, 2019). Bu olumlu pekiştirme içsel bir motivasyon kaynağı olarak işlev görür ve çalışanları işlerine daha fazla çaba ve enerji harcamaya teşvik eder (Öztürk ve Vatansever, 2020). Buna karşılık, bu artan motivasyon, çalışanların yeni çözümler ve yenilikçi fikirler üretmeye daha fazla mecbur hissetmeleri nedeniyle yaratıcı davranışları teşvik edebilir. SMT bağlamında da çalışan tarafında ortaya çıkan bu olumlu algı, yenilikçi katkıları için adil ödüller beklentisi ile yaratıcı davranışlarda bulunma isteğini artıracaktır (Huo vd., 2023). Bununla birlikte, dağıtımsal adalet algıları güven ve iş birliği ile karakterize edilen olumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunabilir. Çalışanlar, örgütün katkılarına değer verdiğine ve bunları adil bir şekilde ödüllendirdiğine inandıklarında, çalışanların yaratıcı bir kültürü teşvik etmek için gerekli olan bilgi paylaşımı ve iş birliğine girme olasılıkları daha yüksektir. Konu hakkında yapılan çalışmalardan Afroz (2018), dağıtım adaletinin yaratıcı davranışları artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Thoa (2021) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da benzer şekilde dağıtım adaletinin yaratıcı davranışları artırdığı tespit edilmiştir. Algılanan dağıtım adaleti ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan diğer çalışma bulguları da mevcut araştırmayı desteklemektedir (Çelik, 2012; Kumari vd., 2013; Gozukara ve Yıldırım, 2016).

Araştırmanın üçüncü bulgusuna göre prosedür adaletine ilişkin algının, çalışanların yaratıcı davranışları üzerinde artırıcı etkisi vardır. Prosedür adaletine ilişkin algının yüksek olması, karar alma süreçlerinin şeffaf, katılımcı ve kayırmacılıktan veya keyfi eylemlerden uzak olduğunu ortaya koymaktadır (Soyalın ve Kerse, 2020). SMT perspektifinden bakıldığında, prosedürler ve süreçler adil olarak algılandığında, bireylerin mübadele sisteminin kendi girdilerine saygı duyduğunu ve katılımlarına değer verdiğini hissetmeleri muhtemeldir (Huo vd., 2023). Bunun çerçevesinde de çalışanların örgütsel prosedürlerin adilliğine güvenmesi halinde, karar vericilere ve bir bütün olarak sisteme güvenmeleri daha olasıdır. Bu güven, çalışanların kendilerini güvende ve desteklenmiş hissettikleri olumlu bir duygusal iklime katkıda bulunarak yaratıcı çabalara odaklanmalarını sağlamaktadır. Prosedürel adalet duygusu, herkesin katkıda bulunmak için eşit fırsata sahip olduğu ve fikirlerinin esasına göre değerlendirileceği inancını besler. Bu da çalışanları sorun çözme ve fikir üretme süreçlerine aktif olarak katılmaya teşvik ederek yaratıcı çıktılarının miktar ve kalitesinin artmasını sağlar. Literatürdeki çalışmalarda da bu bulguya paralel sonuçlar elde edilmiştir. Afroz (2018) tarafından yapılan çalışmada prosedür adaletinin yaratıcı davranışları artırdığı sonucuna ulaşmıştır. De Clercq ve Belausteguigoitia (2020) çalışmasında da benzer şekilde prosedür adaletinin yaratıcı davranışları artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Du, Choi ve Hashem (2012) tarafından yapılan çalışmada da prosedür adalet algısı diğer takım arkadaşlarından yüksek olan çalışanlarda, prosedür adaletinin yaratıcı davranışlar üzerinde artırıcı etkisi vardır. Bu sonuçlar mevcut araştırma bulgusunun literatüre paralel olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü bulgusuna göre etkileşimsel adaletin, yaratıcı davranışlar üzerinde artırıcı etkisi vardır. Örgüt içerisindeki diğer çalışanlar ile kurulan etkileşimlerde görülen muamelenin saygılı, düşünceli, destekleyici ve adil olduğu durumlarda oluşan yüksek etkileşimsel adaletin (Acaray, 2020), çalışanların psikolojik refahını artırması beklenmektedir (Cassar ve Buttigieg, 2015). Bu tür örgüt koşullarında çalışanların fikirlerini ifade etmek, risk almak ve başkalarıyla iş birliği yapmak için kendilerini güvende hissetmeleri daha olasıdır, bu da yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eder. SMT'ye göre, kişiler arası saygılı, onurlu ve adil muameleyi içeren olumlu sosyal alışverişler, örgüt veya grup içinde daha güçlü ilişkisel bağlar ve güven sağlamaktadır (Huo vd., 2023). Bununla birlikte çalışanlar, girdilerinin ve bakış açılarının kabul edildiğini ve takdir edildiğini hissettiklerinde, bu onların sahiplenme ve örgütün hedeflerine bağlılık duygularını güçlendirir. Örgütte bu yüksek özdeşleşme duygusu, çalışanları normal görevlerinin ötesine geçmeye motive edebilir ve yaratıcı katkıların artmasına yol açabilir. Literatürdeki çalışmalardan Afroz (2018), mevcut bulguya paralel şekilde etkileşimsel adaletin yaratıcı davranışları artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Yaratıcı davranışlar ile birlikte örgütsel yenilik ve yenilikçi davranışları inceleyen çalışma sonuçlarında da mevcut araştırma bulgusuna destek oluşturacak sonuçlar elde edilmiştir (Çelik, 2012; Kumari vd., 2013; Pelenk, 2018).

Araştırmanın son bulgusuna göre psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlara etkisinde prosedür adaletinin düzenleyici rolü vardır. Buna göre psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algının yaratıcı davranışlar üzerindeki olumsuz etkisi, prosedür adaletinin düzenleyici rolü ile azalmaktadır. SMT bağlamında örgütün prosedür adalet kurallarına bağlı kalmasının bir çıktısı olarak çalışan, ortaya koyduğu katkılara saygı duyulduğunu ve değer verildiğini düşünerek, psikolojik sözleşme ihlallerine bağlı olarak yıkılan güven ve bağlılığını tahsis edecektir (Huo vd., 2023). Böylece psikolojik sözleşme ihlallerine rağmen çalışanların yaratıcı çabalarını sürdürme ve hatta artırma sonucu ortaya çıkacaktır. Bu bulgunun arkasındaki mekanizma, işyerinde güven, bağlılık ve yaratıcı davranışlar arasındaki içsel bağlantı yoluyla anlaşılabilir. Psikolojik

sözleşme ihlali, çalışanın temel iş gerekliliklerinin ötesine geçme ve yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde bulunma isteği için çok önemli olan kurumuna olan güvenini doğrudan etkilemektedir (Rousseau, 1995; Robinson, 1996; Atkinson, 2007). Bununla birlikte prosedür adaletinin, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde bile adalet ve hakkaniyet duygusunu koruyarak bir tampon sağlaması olasıdır. Bu adalet sadece çalışanın örgüte olan güveninin korunmasına yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda yaratıcılık için kritik olan değer verilme duygusunu da pekiştirecektir.

Hizmet sektöründeki araştırma bulgularının kapsamlı analizi, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algıları ile çalışanların yaratıcı davranışları arasındaki karmaşık etkileşime ışık tutmakta ve hem teorik anlayış hem de pratik uygulamalar için önemli çıkarımlar taşımaktadır. İlk olarak, psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlar üzerindeki olumsuz etkisi, güven ve bağlılığın inovasyonu teşvik etmedeki kritik rolünü vurgulamaktadır. İşletmeler, çalışanların yaratıcı fikirlerini ifade ederken kendilerini değerli ve güvende hissettikleri olumlu ve motive edici bir çalışma ortamı yaratmak için verdikleri sözlerin yerine getirilmesine ve çalışanları ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin korunmasına öncelik vermelidir. İkinci olarak, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları ile yaratıcı davranışlar arasındaki pozitif ilişkiler, adaletin yaratıcılığı teşvik eden çok yönlü doğasının altını çizmektedir. Ödüllerin ve takdirin adil dağıtımı, çalışanları yaratıcı potansiyellerini ortaya koymaları için motive ederek örgütsel performansın artmasını sağlayacaktır. Şeffaf ve kapsayıcı karar alma süreçleri, çalışanları yaratıcı problem çözme sürecine aktif olarak katılmaları için güçlendirecek ve inovasyon kültürünü teşvik edecektir. Ayrıca, örgüt içi çalışanları destekleyici etkileşimler, psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratarak çalışanların yaratıcı fikirlerini eleştiri veya yargılama korkusu olmadan özgürce paylaşımlarını destekleyecektir. Diğer taraftan örgütsel adalet algılarının beslenmesi, çalışan memnuniyetinin artmasına, işten ayrılmaların azalmasına ve çalışan bağlılığının artmasını sağlayarak, örgütün rekabetçi hizmet sektörü ortamında yenilik yapma ve uyum sağlama kapasitesini olumlu yönde etkileyebilir. Psikolojik sözleşmelerin ve örgütsel adalet algılarının yaratıcı davranışları şekillendirmedeki öneminin farkına varan işletmeler, stratejik olarak inovasyon kültürünü teşvik eden politikalar ve uygulamalar tasarlayabilir, bu da nihayetinde örgütsel performansın artmasını ve hizmet sektöründe rekabet avantajı elde edilmesini sağlayabilir.

Araştırma, 322 hizmet sektörü çalışanı ile sınırlandırılmış kesitsel bir tasarıma sahiptir. Bu tasarım çerçevesinde elde edilen sonuçlar psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısı ile yaratıcı davranışlar arasında nedensellik kurma kapasitesini ve genellenebilirliği sınırlandırmaktadır. Boylamsal araştırmalar veya deneysel çalışmalar bu değişkenler arasındaki zamansal ilişkinin daha net anlaşılmasını sağlayabilir. Diğer taraftan, araştırma hizmet sektörüne odaklanmıştır ve bulguların diğer sektörlerde genellenebilirliği sınırlı olabilir. Gelecekteki çalışmalar, bu ilişkilerin evrenselliğini tespit etmek için farklı örgütsel bağlamlarda yaratıcı davranışlarda psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısının rollerini araştırabilir. Ayrıca bu araştırma, yaygın yöntem yanlılığına maruz kalabilecek öz bildirim ölçümlerine dayanmaktadır. Gelecekteki araştırmalarda objektif performans ölçütlerinin veya çok kaynaklı veri toplamının dahil edilmesi bulguların geçerliliğini artırabilir. Araştırmada bireysel özelliklerin göz ardı edilmesi sınırlılığı göz önünde bulundurularak, çalışanların kişilik ve psikolojik özelliklerinin de mevcut modele dahil edildiği yeni çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2020). Etkileşimsel Adaletin Çalışanların Seslilik Davranışı Üzerine Etkisi: Negatif Duyguların Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 663-675. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1038/1018>
- Afroz, N. (2018). Effect of organizational justice on organizational commitment and creative behaviour of managerial employees. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 6(7), 1350-1357. <https://www.proquest.com/openview/123c95406fa5479881179eae00719205/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=5347679>
- Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Ahmed, S. F., Eatough, E. M. ve Ford, M. T. (2018). Relationships between illegitimate tasks and change in work-family outcomes via interactional justice and negative emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 14-30. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.002>
- Akturan, A., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2016). The effects of knowledge sharing and organizational citizenship behaviors on creative behaviors in educational institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 342-350. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.042>
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/671926>
- Alikaj, A., Ning, W. ve Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36, 857-869. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
- AlQhaiwi, L. A. ve Abukaraki, R. B. (2021). The impact of entrepreneurial orientation on supporting creative behavior of managers (An empirical study on medium-sized enterprise in amman city-jordan). *International Journal of Entrepreneurship*, 25, 1-23. <https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-entrepreneurial-orientation-on-supporting-creative-behavior-of-managers-an-empirical-study-on-mediumsized-.pdf>
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246. <https://doi.org/10.1108/01425450710741720>
- Aykanat, Z. (2014). Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: Kalkınma ajanslarında uygulama [Yayımlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Bartlett, J.M., Kotrlik, J.W. ve Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43-50. <https://www.opalco.com/wp-content/uploads/2014/10/Reading-Sample-Size1.pdf>
- Bavik, A. ve Kuo, C. F. (2022). A systematic review of creativity in tourism and hospitality. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 321-359. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2041605>
- Biernacki, P. ve Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard ve M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- Birtch, T. A., Chiang, F. F., & Van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics-job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract

- fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1217-1236. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1069752>
- Botha, L. ve Steyn, R. (2020). Psychological contract breach and innovative work behaviour: Systematic literature review. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v12i1.333>
- Botha, L. ve Steyn, R. (2022). The effects of psychological contracts, and the breach thereof, on innovative work behaviour. *African Journal of Employee Relations*, 45, 1-28. <https://doi.org/10.25159/2664-3731/9906>
- Briggs, E., Landry, T. D. ve Daugherty, P. J. (2010). Investigating the influence of velocity performance on satisfaction with third party logistics service. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 640-649. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.06.004>
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Oxford: Routledge.
- Cassar, V. ve Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217-235. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2013-0061>
- Chan, S. H. J. ve Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of business research*, 70, 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C. ve Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1144564>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley and Sons.
- Colquitt, J. A. ve Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of management journal*, 54(6), 1183-1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Costa, S. P., Doden, W. ve Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- Çelik, M. (2012). Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin yenilikçi davranışa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracılık etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 99-122. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2012.0201.x>
- Çetinkaya, F. F. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 652-674. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/539/537>
- De Clercq, D. ve Belausteguigoitia, I. (2020). Coping and laughing in the face of broken promises: implications for creative behavior. *Personnel Review*, 49(4), 993-1014. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0441>
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/463735>
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A. ve Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: The mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21, 167-179. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>
- Du, J., Choi, J. N. ve Hashem, F. (2012). Interaction between one's own and others' procedural justice perceptions and citizenship behaviors in organizational teams: The moderating role of group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(4), 289-302. <https://doi.org/10.1037/a0028524>

- Erdem, H. (2016). Özel banka çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel adalet etkileşimi: Elazığ ilinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-18. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/285/282>
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071865>
- Fortin, M., Cropanzano, R., Cugueró-Escofet, N., Nadisic, T. ve Van Wagoner, H. (2020). How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? Another assessment of the dimensions of justice. *Human Relations*, 73(12), 1632-1663. <https://doi.org/10.1177/0018726719875497>
- Furtmueller, E., van Dick, R. ve Wilderom, C. P. (2011). On the illusion of organizational commitment among finance professionals. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(5/6), 255-278. <https://doi.org/10.1108/13527591111159009>
- George, J. M. ve Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M. ve Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of management*, 38(5), 1611-1633. <https://doi.org/10.1177/0149206310380250>
- Gozukara, I. ve Yildirim, O. (2016). Exploring the link between distributive justice and innovative behavior: organizational learning capacity as a mediator. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(2), 61-75. https://hrmars.com/papers_submitted/2042/Article_07_Exploring_the_link_between_Distributive_Justice.pdf
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/96822/>
- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., ve Krey, N. (2017). Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163-177. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Hannam, K. ve Narayan, A. (2015). Intrinsic motivation, organizational justice, and creativity. *Creativity Research Journal*, 27(2), 214-224. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1030307>
- Haryanto, B., Suprapti, A. R., Taufik, A. ve Maminirina Fenitra, R. (2022). Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105578. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2105578>
- Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K. ve Snoj, B. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 86-106. <https://doi.org/10.1108/03090560310453975>
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Huo, B., Liu, X., & Li, S. (2023). The impact of justice on information sharing and innovation performance: a social exchange theory perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(11), 2519-2532. <https://doi.org/10.1108/IBIM-04-2022-0179>

- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30334>
- Jumadi, J., Gummah, S., Ahzan, S. ve Prasetya, D. S. B. (2020). Project Brief Effects on Creative Thinking Skills among Low-Ability Pre-Service Physics Teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 415-420. <http://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20531>
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2015.11.26.688>
- Kleysen, R.F. and Street, C.T. (2001) Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 284-296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Koçak, D. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 1001-1024. <https://doi.org/10.26466/opus.556322>
- Kumar, A., Ali Arain, G. ve Ahmed Channa, K. (2019). Relationship between organizational injustice and work interference with family: the role of social support. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 129-155. <https://doi.org/10.1177/2322093719828889>
- Kumari, N., Afroz, N., Garada, R., Jadhav, J., Nalawade, K., Bapat, M. ve Sudhir, M. (2013). The impact of organizational justice on organizational commitment and creative behaviour among thermal power Industrial employees. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 16(6), 1-6. <https://doi.org/10.9790/0837-1660106>
- Lam, S. S., Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 1-18. <https://doi.org/10.1002/job.131>
- Li, H., Xu, C. ve Zheng, H. (2021). Psychological contracts and employee innovative behaviours: A moderated mediation effect model. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2021, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2021/6400742>
- Little, R. J. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American statistical Association*, 83(404), 1198-1202. <https://doi.org/10.1080/01621459.1988.10478722>
- Matthijs Bal, P., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. (2010). Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier?. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273. <https://doi.org/10.1108/02683941011023730>
- McFadzean, E. (1999). Encouraging creative thinking. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 374-383. <https://doi.org/10.1108/01437739910302533>
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. ve Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. ve Cropanzano, R. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99-116. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>

- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., ve Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430–445. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.430>.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. ve Lam, S. S. K. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744–751. <https://doi.org/10.1037/a0018804>
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. ve Lam, S. S. K. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744–751. <https://doi.org/10.1037/a0018804>
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Öztürk, M. ve Vatansever, K. (2020). Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin işe adanmışlık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi: Alanya belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3613-3632. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/1237/1212>
- Palaiologos, A., Papazekos, P. ve Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>
- Parzefall, M. R. ve Jacqueline, A. M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12–27. <https://doi.org/10.1108/02683941111099592>
- Pelenk, S. E. (2018). Örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiler: Kimya sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 149-155. <https://doi.org/10.18506/anemon.452589>
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G. ve Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047>
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00792.x>
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of work and organizational psychology*, 18(4), 442-463. <https://doi.org/10.1080/13594320802402039>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D. ve Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P. ve Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment?. *Academy of Management Annals*, 11(2), 919-959. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0051>
- Sezgin, O. ve Uçar, Z. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütsel sinizmin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), 225-248. <https://doi.org/10.35408/comuybd.752766>

- Shih, H. A. ve Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130. <https://doi.org/10.1108/10444061111126666>
- Simmons, A. L. (2011). The influence of openness to experience and organizational justice on creativity. *Creativity Research Journal*, 23(1), 9-23. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.545707>
- Soyalın, M. ve Kerse, G. (2020). Örgütsel adaletin hastayken işe gelme (presenteeism) davranışına etkisi: "Hangi adalet türü presenteeizmin belirleyicisidir?". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 190-198. <https://doi.org/10.33206/mjss.493189>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- St-Pierre, I. ve Holmes, D. (2010). The relationship between organizational justice and workplace aggression. *Journal of advanced nursing*, 66(5), 1169-1182. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05281.x>
- Swales, S. (2013). Troubling some assumptions: A response to "The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda". *Human Resource Management Review*, 23(4), 354-356. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.005>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tajpour, M., Hosseini, E., Ratten, V., Bahman-Zangi, B. ve Soleymanian, S. M. (2023). The role of entrepreneurial thinking mediated by social media on the sustainability of small and medium-sized enterprises in Iran. *Sustainability*, 15(5), 4518. <https://doi.org/10.3390/su15054518>
- Thoa, N. T. (2021). Impacts of passion with job, perceived justice on OCB and creative behaviors. *Ho Chi Minh City Open University Journal Of Science-Economics And Business Administration*, 11(1), 94-108. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.11.1.988.2021>
- Tsaur, S. H., Hsu, F. S. ve Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
- Uçar, AC. (2022). *Liderlik türlerinin çalışan yaratıcı davranışına etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Wan, H. L. ve Wan, H. L. (2016). *Organisational justice and citizenship behaviour in Malaysia*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0030-0>
- Wang, X., Wang, S. ve Zhu, M. (2023). Employment relationships of Chinese expatriates: A multi-foci perspective of psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 14, 945292. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.945292>
- Yang, F. R. ve Chen, C. H. V. (2023). Having fun! The role of workplace fun in enhancing employees' creative behaviors in Chinese work settings. *Heliyon*, 9(3), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14597>
- Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhang, Y., Zhang, Y., Law, K. S. ve Zhou, J. (2022). Paradoxical leadership, subjective ambivalence, and employee creativity: Effects of employee holistic thinking. *Journal of Management Studies*, 59(3), 695-723. <https://doi.org/10.1111/joms.12792>
- Zhou, J. ve George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.5465/3069410>