

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PANDEMİ DÖNEMİNDE SOSYAL KAYTARMA VE ETİK DIŞI
DAVRANIŞLARIN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: ANTALYA'DA BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ÖZLEM ÇETİN

ANTALYA-2022

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PANDEMİ DÖNEMİNDE SOSYAL KAYTARMA VE ETİK DIŞI
DAVRANIŞLARIN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: ANTALYA'DA BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ÖZLEM ÇETİN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ÖMER TURUNÇ

ANTALYA-2022

ONAY/BİLDİRİM FORMU

ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Özlem Çetin'e ait "Pandemi Döneminde Sosyal Kaytarma ve Etik Dışı Davranışların Bireysel Performansa Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü: "Antalya'da Bir Uygulama" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı/İşletme tezli yüksek lisans programı tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile kabul edilmiştir.

Akademik Ünvanı, Adı ve Soyadı İmzası

Danışman: Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

Üye :

Üye :

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Tez Sınavı Tarihi :

Tez Teslim Tarihi:

ÖNSÖZ

Antalya Bilim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme tezli yüksek lisans programında hazırlanan bu tez çalışmasında, pandemi döneminde sosyal kaytarma ve etik dışı davranışların bireysel performansa etkisinde örgütsel adaletin rolü, Antalya’da bir uygulama çerçevesinde incelenmiştir.

Pandemi dönemi; dünyada geniş bir alana yayılan ve hızlı etki gösteren salgın hastalık sürecidir. Çin’den yayılan ve yaşamın her alanını olumsuz etkileyen bu dönem, çalışma hayatında ise çalışanların davranışları, işe yaklaşımları, performansları açısından bir takım farklılıklar doğmasına neden olmuştur. Bu farklılıkların oluşmasında pandemi dönemi kadar örgütsel adaletin rolü de etkileyici olabilmektedir. Pandemi dönemi gibi olağanüstü durumlarda iş yerinde örgütsel adaletin olmaması çalışanlarda etik dışı davranışlara sebebiyet vererek bireysel performans düzeyinin düşmesine neden olacaktır. Tezde, pandemi döneminde çalışma hayatının örgütsel adalet yönü ile değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda örgütsel adaletin rolüne ve sosyal kaytarma düzeyleri ile bireysel performansa etkilerine yer verilmiştir.

Tez çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Ömer Turunç’a, sevgili oğlum Yiğit’e ve aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Özlem Çetin

ÖZET

PANDEMİ DÖNEMİNDE SOSYAL KAYTARMA VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: ANTALYA'DA BİR UYGULAMA

Pandemi, tüm dünyada aynı zaman aralığında türeyerek, çok sayıda insanı tesir altında bırakan ve bulaş riski yüksek olan hastalık sürecidir.

Çin'in Wuhan şehrinden başlayan virüsün yayılma sürecini yavaşlatmak ve sıkıntılı sürecin daha rahat atlatılabilmesi için dünyanın dört bir yanında önlemler alınmıştır. Örnek olarak personelin işlerini evden yürütmesi, halkın sokağa çıkma yasaklarına uymalarının sağlanması verilebilir. Kamusal alanda yürürlüğe konulan esnek çalışma modeli, bu modelin uygulanmasında çalışanın suistimaline neden olabilmektedir.

Etik dışı davranış, içinde bulunulan şartları kendi lehine çevirerek, çalışma düzeninin dışına çıkmaktır. Bu bağlamda kolektif ortamda çalışmak, çalışanlara daha az çabalamanın önünü açmaktadır. Kurumlarda grup performansına verilen önemin artması ile kaytarmayı önleyici bir takım önlemler oluşturmak yöneticiler açısından elzem bir durum oluşturmuştur. Antalya'da kamu sektöründe çalışan öğretmenlere yönelik olarak yapılan bu tez çalışmasında iş yaşamında sosyal kaytarma ve etik dışı davranışlarla karşılaşıldı mı, karşılaşıldı ise bireysel performansı etkiledi mi, adaletli bir iş paylaşımı yapıldı mı sorularına yanıt aranmış ve bu kapsamda örgütsel adaletin aracılık rolü araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda; prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti düzeyleri ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif ilişkiler bulunduğu, etik dışı davranış ile sadece dağıtım adaleti düzeyleri ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanında prosedür ve etkileşim adaleti düzeylerinin ise ilişkili olmadığı, dağıtım adaleti düzeyleri ve bireysel performans ilişkili değilken prosedür ve etkileşim adaleti düzeylerinin pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Sosyal kaytarma ve bireysel performans arasında anlamlı ilişkinin olmadığı, bunun yanında etik dışı davranışın bireysel performansı negatif ve anlamlı olarak etkilediği, etik dışı davranışın artması durumunda ise bireysel performansın azalacağı tespit edilmiştir.

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin; sosyal kaytarma, etik dışı davranış ve bireysel performans ilişkisinde anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Kaytarma, Örgütsel Adalet, Pandemi

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE EFFECT OF SOCIAL LAUGHING AND UNETHICAL BEHAVIORS ON INDIVIDUAL PERFORMANCE DURING THE PANDEMIC PERIOD: AN APPLICATION IN ANTALYA

Pandemic is a disease process that originates in the same time period all over the world, affects many people and has a high risk of transmission.

Measures have been taken all over the world to slow down the spread of the virus, which started in Wuhan, China, and to overcome the troubled process more easily. For example, it is possible for the personnel to carry out their work from home and to ensure that the people comply with the curfews. The flexible working model put into effect in the public sphere may cause abuse of the employee in the implementation of this model.

Unethical behavior is to go out of the working order by turning the current conditions in their favor. In this context, working in a collective environment paves the way for employees to make less effort. With the increase in the importance given to group performance in institutions, it has become a necessity for managers to create some measures to prevent loafing. In this thesis study, which was conducted for teachers working in the public sector in Antalya, answers were sought to the questions of whether social loafing and unethical behaviors were encountered in business life, if they did affect individual performance, and whether a fair job sharing was made, and in this context, the mediating role of organizational justice was investigated.

As a result of the research; It was found that there were significant and negative relationships between procedural, distributive and interactional justice levels and social loafing, and there was a significant and negative relationship between unethical behavior and only distributive justice levels and social loafing. In addition, it was determined that procedural and interactional justice levels were not related, while distributive justice levels and individual performance were not, procedural and interactional justice levels were positively related.

It has been determined that there is no significant relationship between social loafing and individual performance, besides, unethical behavior negatively and significantly affects individual performance, and if unethical behavior increases, individual performance will decrease. Organizational justice perceived by employees; no significant mediating effect was found in the relationship between social loafing, unethical behavior and individual performance.

Key Words: Social Loafing, Organizational Justice, Pandemic

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
SOSYAL KAYTARMA	4
1.1. Sosyal Kaytarmanın Tanımı ve Gelişimi	4
1.2. Sosyal Kaytarma Hakkında Teoriler	7
1.2.1. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri (Teori ve Modeller).....	8
1.2.1.1. Sosyal Etki Teorisi	8
1.2.1.2. Beklenti-Değer Teorisi.....	9
1.2.1.3. Kolektif Çaba Modeli.....	9
1.2.1.4. Sosyal Değişim Teorisi	11
1.2.1.5. Heves Azalması	13
1.2.1.6. Değerlendirme Potansiyeli	14
1.2.1.7. Çabanın Gereksizliği	15
1.2.1.8. Çabanın Denklığı.....	15
1.2.1.9. Sosyal Kaytarma ile Çelişkisi Olan Teoriler.....	16
1.2.1.9.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi	16
1.2.1.9.2. Değerlendirilme Teorisi	17
1.2.1.9.3. Sosyal Telafi Teorisi.....	18
1.3. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri	18
1.3.1. Bireysel Düzeyde Öncüller	18
1.3.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık	19

1.3.1.2. Görevin Görünürlüğü.....	19
1.3.1.3. Ayırt Edilebilirlik	20
1.3.1.4. Göreve Bağlanma	20
1.3.1.5. Göreve Yüklenen Ehemmiyet Düzeyi ve Anlamlılığı	21
1.3.1.6. Dağıtımsal Adalet ve Yöntem Adaleti Algısı.....	21
1.3.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	22
1.3.1.7.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Özellikler	23
1.3.1.8. Kişilik Özellikleri	24
1.3.2. Grupsal Boyutta Öncüller	26
1.3.2.1. Grup Büyüklüğü	26
1.3.2.2. Grup Bütünleşmesi	27
1.3.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Algılanan Sosyal Kaytarması.....	28
1.3.2.4. Sosyal Telafi.....	28
İKİNCİ BÖLÜM.....	30
ETİK	30
2.1. Etik Dışı Davranışlar	30
2.1.1. Etik Kavramı ve Tanımı	30
2.1.2. Bireyin Yaşı, Aile Çevresi ve Ekonomik Durumu	32
2.1.3. Toplumsal Kültür ve Değerler	33
2.1.4. Normlar ve Görgü Kuralları	33
2.2. Ahlâki Davranışı Yönlendiren Standartlar	33
2.3. Etiğin Uygulama Alanları.....	34
2.3.1. Kişisel Etik	34
2.3.2. Meslek Etiği.....	34
2.3.3. İş Etiği.....	35
2.3.4. Toplumsal Etik	35
2.3.5 Global Etik	35
2.4. Etik Değerler ve Davranış	36
2.5. Etiğin Üç Prensibi	36
2.5.1. Faydacılık	36
2.5.2. Bireysel Haklar	36
2.5.3. Dağıtımsal Adalet	37
2.6. Etik Dışı Davranış Çeşitleri.....	37
2.6.1. Mobbing	37

2.6.2. Cinsel Taciz.....	39
2.6.3. Ayrımcılık.....	40
2.6.4. Mahremiyet Hakkının İhlali.....	41
2.6.5. Dedikodu	42
2.6.6. Rüşvet	42
2.7. Etik Dışı Davranışı Etkileyen Faktörler	44
2.7.1. Bireysel Özellikler	44
2.7.2. Kültür	44
2.7.3. Değer Yargıları	45
2.7.4. Etik İklim	45
2.7.4.1. Bireysel Yaklaşım.....	45
2.7.4.2. İlkelilik Yaklaşımı.....	46
2.8. Etik Dışı Davranışların Nedenleri	47
2.8.1. Bireysel Özellikler	47
2.8.2. Örgütsel Nedenler.....	48
2.8.3. Ekonomik ve Toplumsal Nedenler.....	48
2.8.4. Eğitim Kurumlarında Etik.....	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	50
BİREYSEL PERFORMANS	50
3.1. Performans Kavramı	51
3.2. Bireysel Performans.....	51
3.3. Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar	52
3.4. Bireysel Performansa Etki Edebilecek Unsurlar	53
3.4.1. Kişisel Faktörler	53
3.4.1.1. Yetenek.....	53
3.4.1.2 Mesleki Eğitim Düzeyi.....	53
3.4.1.3. Çalışanın Kişilik Özellikleri	54
3.4.1.4. Çevresel Faktörler	54
3.4.2. Örgüt Kültürü.....	54
3.5. Bireysel Performans Değerlendirme Boyutları	55
3.5.1. Verimlilik	55
3.5.2. Yenilik.....	56
3.5.3. Kalite.....	56
3.5.4. Etkenlik	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	57
ÖRGÜTSEL ADALET	57
4.1. Örgütsel Adalet Kavramı	57
4.2. Örgütsel Adalet Değişkeninin Hikâyesi	57
4.3. Örgütsel Adalet Tanımı	57
4.4. Örgütsel Adalet Boyutları	58
4.4.1. Dağıtım Adaleti.....	59
4.4.2. Prosedür Adaleti.....	60
4.4.3. Etkileşim Adaleti	61
BEŞİNCİ BÖLÜM	63
DEĞİŞKENLERARASI İLİŞKİLER	63
5.1. Sosyal Kaytarmanın Bireysel Performansa Etkisi Arasındaki İlişkiler	63
5.2. Etik Dışı Davranışların Bireysel Performansa Etkisi Arasındaki İlişkiler .	64
5.3. Örgütsel Adaletin Sosyal Kaytarma ve Etik Dışı Davranışlara Etkisi	64
ALTINCI BÖLÜM	66
YÖNTEM	66
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
6.1.1. Araştırmanın Amacı.....	66
6.1.2. Araştırmanın Önemi	66
6.2. Araştırma Soruları.....	68
6.2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	69
6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	70
6.4. Araştırmanın Yöntemi.....	70
6.4.1. Evren ve Örneklem	70
6.4.2. Veri Toplama Araçları.....	71
6.4.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	72
6.4.2.2. Sosyal Kaytarma Ölçeği.....	72
6.4.2.3. Etik Dışı Davranış Ölçeği.....	72
6.4.2.4. Bireysel Performans Ölçeği.....	73
6.4.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	73

7. BULGULAR	74
7.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular	74
7.2. Değişkenler Arası İlişkiler	75
7.3. Demografik Gruplardaki Korelasyon Tablosu	78
8. TARTIŞMA VE SONUÇLAR	84
9. KAYNAKÇA	90
10. EKLER	103
11. ÖZGEÇMİŞ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Etik Kavramının İki Temel Konusu	31
Tablo 2. Etik Davranışı Etkileyen Unsurlar.....	31
Tablo 3. Örgütsel Adaletin Boyutları	62
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri	71
Tablo 5. Katılımcıların Yaş ve Çalışma Süresi.....	71
Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeği Boyutlandırması	74
Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri	74
Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 9. Ölçeklerin DFA Analizi Sonuçları	77
Tablo 10. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 11. Ölçeklerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Dayalı Karşılaştırması	79
Tablo 12. Ölçeklerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Dayalı Karşılaştırması	80
Tablo 13. Ölçeklerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Dayalı Karşılaştırması.....	81
Tablo 14. Yapısal Eşitlik Modeli Genel Sonuçları	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ringelmann Etkisi	6
Şekil 2. Kolektif Çaba Modeli	11
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	69
Şekil 4. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Analizi Sonuçları	75
Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modeli Genel Sonuçları	82

KISALTMALAR LİSTESİ

- DA** : Dağıtım Adaleti
- EA** : Etkileşim Adaleti
- EDD** : Etik Dışı Davranış
- ÖA** : Örgütsel Adalet
- ÖVD** : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- PA** : Prosedür Adaleti
- SMT** : Sosyal Mübadele Teorisi
- SK** : Sosyal Kaytarma

GİRİŞ

Kurumların sürdürülebilirlikleri açısından iç çevre şartları kadar dış çevre parametreleri de önem kazanmaktadır. Hızla ilerleyen gelişmeler, teknoloji çağı olan günümüzde çok yönlü bilişim ağı, kurumların sisteme dahil olmalarını neredeyse zorunlu kılmıştır. İşletme, sürekliliğini sağlayabilmesi için küresel gelişmeleri sıklıkla takip etmeli, teknolojik gelişmelere uyum sağlamalıdır. Küreselleşmenin faydaları arasında yer alan prosesler toplumsal yaşam seviyesinin yükselmesi yönünde yararlı olmaktadır. Covid-19 pandemi süreci, dijital dönüşümü harekete geçiren başka bir değişkendir. 2019 yılında yaşantımıza dahil olan ve 2020-2021 yıllarında sıkıntıları artarak devam eden covid virüsü süreci, Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımı ile pandemi olarak tanımlandı. Flexible working, yani ev ortamında çalışma olarak insanların yaşamlarına giren çalışma süreci, yarı ve tam zamanlı model olarak kurumlarda yerini almaya başladı (Çini vd., 2021: 2).

Evden ve uzaktan çalışma şekli her ne kadar pandemi dönemi ile beraber başlamış gibi düşünülse de, aslında bu çalışma sistemi eskiye dayanmaktadır. Home ofis çalışma veya evden çalışma, Covid dönemi öncesinde uygulanmasına rağmen, bu süreçte bulaş riskini en aza indirmek için yaygın hale gelmiştir. Hem iş, hem de ev faaliyetlerini yürütmek, home ofis çalışmanın kazanımları arasında yer almaktadır. Evden çalışma aynı zamanda, esneklik sağlamak ve ulaşım masrafları yönünden çalışana artırım imkanı yaratmaktadır. Evden çalışma, iş ve yaşam dengesinin düzeni açısından kişilere göre farklılık göstermektedir. Home ofis çalışan personel, bireysel performansını yüksek tutabilmek için özel yaşamı ve işi arasında programlanmış zamana ihtiyaç duyabilmektedir (Yiğit, 2021:314).

Araştırmalar, kişilerin bireysel olarak buldukları sosyal ortamlarındaki kişilerle, diğer ortamlardaki kişilere oranla daha fazla etkileşimde olduklarını ortaya koymaktadır (Sürgevil, 2010:62). İş görenlerin genetiksel olarak barındırdıkları kişiliklerine has, farklı davranışları iş ortamında gelişebilecek bazı sorunların zeminini oluşturabilir (Sürgevil, 2010:126). Çalışma yaşamı, çeşitli yönleriyle birçok farklı bireyi bünyesine katmaktadır. Bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmeler ve çalışanlar için önemli faydalar sağlamaktadır. Bu farklılıkların profesyonel yöneticiler tarafından yönetilememesi neticesinde, örgütü daha karmaşık bir süreç bekleyecektir.

Bireyin dini inancı, soy alanı, hayata bakış açısı ve fikirleri kendisini herkesten ayıran özellikleri olup, iş performansı ise onun azim ve başarı alanıyla ilgilidir. Yöneticinin temel görevi, kurumda eşitliği sağlayarak, farklı kategoride yer alan iş görenleri yine düzeylerine göre yönetmektir. Farklı iş görenler seviyelerine göre idare edildiğinde yahut yönlendirildiğinde bu durum örgüt yararına da pozitif etki yaratır. Fakat eşitlikten uzak, etkileşimin olmadığı, farklılıklara değer verilmeyen bir örgüt yapısında pozitif kalabilmek mümkün olmayabilir (Sürgevil, 2010:128).

İş etiği, çalışma yaşamında etik ilke ve kuralları bünyesinde barındıran bir kavramdır ve çalışma yaşamında karşı karşıya gelinen etik problemlerle ilgilenmektedir. Bu problemler çalışanlar arasında, çalışanlarla idareciler arasında, işletme ve işletme ile yapılan işbirliği esnasında olabilir (Arslan, 2012:345). Personelin aynı iş ortamında, birbirleri ile anlaşarak çalışabilmesi için adalet ve etik kavramlarının taşıdıkları misyonlar oldukça önemlidir. Saunders ve Thornhill (2003:360)'e göre adalet, iş görenlerin güven duygusunu betimleyen bir çerçeve olarak ifade edilmiştir.

Bu kapsamda adalet; eşit ilkeler çerçevesinde, etik ve haklı görülen davranışların uygulanması olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel adalet kavramı ise; iş görenlerin hak edişlerinin ve çalışma düzenlerinin korunması, görüşlerinin dikkate alınması olarak açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:76; Kaneshiro, 2008:4-5). Çalışanlar tarafından etik dışı ve adil olmayan bir algının oluşması, kurumda negatif davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 1998:1092; Bernardin ve Cooke, 1993:1098). Yöneticilerin, çalışanların terfi alması ya da görev dağılımlarında taraflı davranışta bulunmaları, kurum içinde performans değerlendirme sürecindeki adaletsizlik, iş görenlere açık ve dürüst bir iletişim oluşmaması ve çalışanların yeterli miktarda ödüllendirilmemesi, iş görenlerde örgütsel adalet kavramının negatif anlamda etkilenmesine sebep olmaktadır (Gürgen vd., 2003:71; İçerli, 2010:70). İyigün, 2012: 2,3,60). Örgütsel Adalet kavramı ile ilgili bilimsel çalışmalar ilk olarak Adams'ın Eşitlik teorisi ile başlamıştır (Kılıçaslan, 2010:14).

Eşitlik teorisi, insan kaynaklarının örgüte sağladıkları faydalar ile örgütten sağladığı kazanımlarını içine almaktadır.

Literatüre bakıldığında örgütsel adaletin farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ele alındığı görülmektedir (Özler vd., 2015:41).

Sosyal kaytarma; Latane Williams ve Harkins (1979:823) tarafından örgüt içerisinde diğer kişilerin sosyal varlığı nedeniyle, bireysel çalışmanın azalması olarak tanımlanmıştır (Kaygın ve Kosa, 2019: 339). Sosyal kaytarma davranışı; örgütte kişi sayısının artması nedeniyle iş odaklı çabanın azalmasına ve personel arasında gevlerin paylaşılmasına ve böylece kurum üyelerinin bazılarının bireysel katkılarının farkına varılmaması durumuna olan inanç ile ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin kendini korumak için çaba göstermelerinden ve çoklu bir grupta, bireylerin performanslarının örgütsel performansı etkilediğine inanılmamasından dolayı, sosyal kaytarmanın olduğunu söylemek mümkündür (Taner ve İştin, 2017:28). Bu çalışmada, pandemi döneminde iş yaşamında bireyleri etik dışı davranışlara yönlendiren (sosyal kaytarma gibi) sebepler ile bireysel performansın örgütsel adalet yönüyle değerlendirilmesi ele alınmıştır. Bu araştırmanın amacını, Covid 19 pandemi sürecinde, çalışanların karşılaştığı etik dışı davranışlar ve çoklu çalışma ortamlarında üretilen işin verimliliğine etki eden sosyal kaytarma davranışları ile bireysel performansa etkisinde çalışanlar açısından örgütsel adaletin rolü oluşturmaktadır. Ayrıca alışanların performansını etkileyen sosyal kaytarma ve etik dışı davranışlarda, örgütsel adaletin aracılık rolünün belirlenmesi hedeflenmiştir.

Araştırma neticesinde ulaşılan bulgular ile çalışanların etik dışı davranış ile sosyal kaytarma davranışı sergileme seviyelerinin örgütsel adaleti saptama ve bireysel performansı etkilememe hususunda bakış açısına yer açacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bireylerin performansları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik problemlere çözüm üretmeleri açısından yöneticilere işık olacağı mit edilmektedir. Ulusal ve uluslararası literatürde sosyal kaytarma, etik dışı davranış, bireysel performans etkisi ve örgütsel adalet rolünü ele alan araştırmalar olmasına karşın pandemi dönemi ile ilgili yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Aynı zamanda pandemi döneminde yapılan bu çalışmanın, Covid 19 pandemi döneminde yapılan/yapılacak çalışmalara işık tutacağı umulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL KAYTARMA

1.1. Sosyal Kaytarmanın Tanımı ve Gelişimi

Önemli sorumluluklar, fazla çalışma ve yüksek performans ile başarıya ulaşsa da daha fazlası ortak akıl ve organizasyon yani ekip çalışması ile oluşmaktadır. Bu görevlerin büyük bir bölümü de grup elemanlarının her birinin kişisel performanslarının birikimini gerektiren ortaklaşa görevlerdir. Birlikte hareket eden izci takımı, milli basketbol takımı, otel mutfak şefleri bir ürünü ya da bir etkinliği gerçekleştirebilmek için ekip ruhu ile hareket eden örgütsel oluşumlara örnek verilebilir. Ortak yapılan görevler bu denli önemli ve gerekli görüldüğünden, kişilerin performansını olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörleri belirlemek de önem arz etmektedir (İlgın, 2013:17).

Sezgisel olarak, diğer bireylerle çalışmanın kişilerin üretme potansiyelini maksimize etmesi ve özellikle daha fazla çalışması için etki yaratacağı kanısına varılabilmektedir. Ancak, asıl olan diğer bireylerle birlikte üretmenin her zaman tek birey açısından teşvik edici bir kategori olup olmadığı halen tartışılmaktadır (Bozkurt, 2012:32).

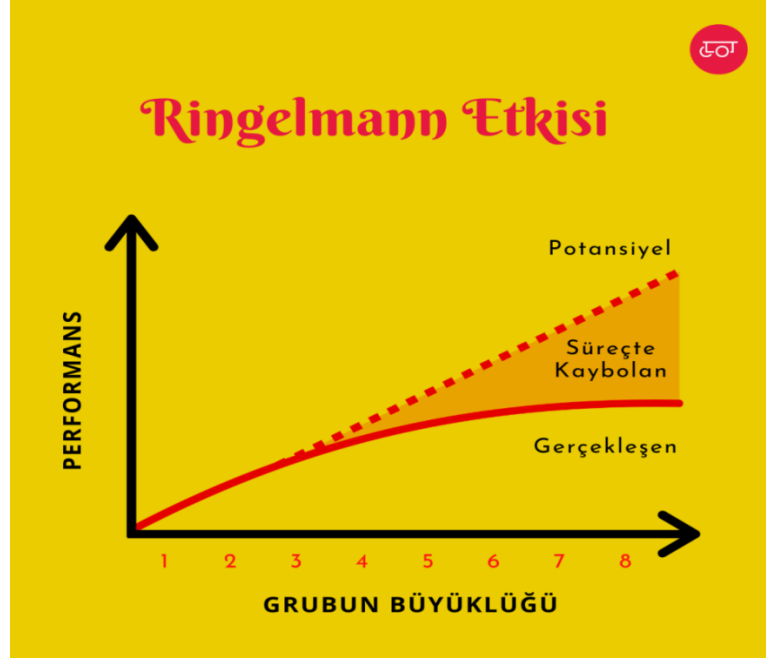
Bazı araştırma sonuçları ilginç bir şekilde, kişilerin grup olarak çalıştıkları zaman bireysel performanslarına oranla çoğunlukla daha az performans gösterdiklerini ortaya koymuştur. Gruplarda belirli düzeyde gerçekleşen örgüt bilincindeki azalma, kişinin yalnızken sergilediği performansa göre kendini çabada düşüş olarak yansıtacaktır. Bu bağlamda, gerçekleşen etkinin sosyal kaytarma kavramıyla bağlantılanması, herkes tarafından onaylanan bir görüş olmuştur (İlgın, 2013:240). Araştırmacılar halen bilim olarak düşünse de herkes için meydana gelecek olan faydaların azalmasına yol açan sosyal kaytarmanın, bir tür hastalık sorunu olduğu ifade edilmektedir (Latane vd., 1979:831).

Sanayi devrimi ile tek kişinin üretim anlayışından, çok kişinin çalışma yaşamına dahil edildiği endüstri sistemine geçilmiştir. Bu sistemde üretim, çeşitli aşamalardan sonra ilk madde ve malzemeyi ürüne dönüştürmektedir. Bu proseslerin uygulanması aşamasında çalışma ortamında, görev alan kişilerin verimliliğini en üst düzeyde tutarak çalışmalarını, işverenler tarafından istenen bir husustur.

Çoklu çalışma ortamlarında ve grup çalışmalarında bazı iş görenlerin bireysel olarak yerine getirecekleri işlerin daha azını yerine getirmesi literatürde sosyal kaytarma olarak tanımlanmaktadır (Kaygın ve Kosa, 2019:339).

Karau ve Williams, (1993: 681) sosyal kaytarmayı, kişilerin çoklu ortamda iş yaptıklarında, yalnız olduklarında sergiledikleri performanslarına göre daha az efor sarf etmesi olarak tanımlamıştır. Görev verilen gruplarda kişi sayısı arttıkça, grubun gerçekte olması gereken performansı ile potansiyel performansı arasındaki farklılaşma giderek artmaktadır (Ingham vd., 1974: 372). Bu alandaki ilk çalışma, Fransız ziraat mühendisi Profesör Max Ringellman tarafından 1882-1887 yılları arasında yapılmıştır. Sosyal kaytarma kavramı ise 1979 yılında Latane ve arkadaşları (1979:823) öncülüğünde ortaya atılmıştır. 1979'dan bu yana sürdürülen araştırma çalışmalarında bu kavram, Ringellman Etkisi olarak kullanılmaktadır (Uslu ve Çavuş'dan (2014) aktaran Kaygın ve Kosa, 2019:340).

Ringellman tarafından yapılan deneyde, gönüllü erkek öğrenciler, bireysel ya da ikili, üçlü, sekizli gruplar şeklinde, gücün miktarını ölçen bir aletin bağlı olduğu ipi, yüzeye paralel olarak çekmişler. Ringelmann (1913), her bireyin uyguladığı kuvvetin, grubun büyüklüğünün bir işlevi olarak azaldığını deneyelemiştir: grupta kişi sayısı arttıkça, her bir kişinin uyguladığı güç azalmıştır. Buna Ringelmann etkisi denmektedir (Uğurlu, 2020: 31).



Şekil 1. Ringelmann Etkisi

Kaynak: Tezgahçılar, 2021:1.

Şekil 1 incelendiğinde ekip eforunun ve bir grupta yer almanın gösterilecek olan performansta etkisinin yüksek olacağına dair inancın gerçekte olmadığı görülmektedir.

Kolektif ortamda, kişisel performans azalmasını ilk raporlayan Ringelmann, 1882 ve 1887'de kalın ip çeken öğrencilerin uyguladığı performansı ölçmüştür. Öğrenciler, tek başına ve gruplar olarak kalın ip çekmiştir. Bireysel ve çoklu performansların karşılaştırılması, Ringelmann'ın ana amacı olmamasına rağmen, Ringelmann, kolektifin yoğunluğu arttıkça bireyler tarafından performansın azaldığını tespit etmiştir. Ringelmann, bu etkinin koordinasyon kaybından meydana geldiğini belirtmiştir. Bu araştırmada, ip çekme tecrübesiyle şekillenen sosyal kaytarma kavramına ilk kez açıklık getirmiştir.

Yapılan deney aşamalarında bireyler yalnızken yaklaşık 63 kg. olan kalın ipi çekebilmiştir. Üç kişiden oluşan grup çalışmasında yaklaşık 53 kg. olan ip çekilmiştir. Grubun kalabalık olması durumunda ise göğüslenen güç gücün miktarı 31 kg'a kadar inmiştir. Ringelmann, kişinin yalnızken uyguladığı gücün kalabalıkta da aynı oranda eşit güç dağılımı olacağı beklentisinde bulunmuştur. Fakat yapılan deneyde beklenen sonuca ulaşamadığı gözlemlenmiştir (Robbins & Judge, 2013: 287).

Steiner (1972)'a göre ip çekerken çıkan açık bu güç farkı, bireysel performansta azalma ve motivasyonun olmaması durumu ile neticelendirilmiştir. Latane ve arkadaşları (1979), çabanın düşük olma durumunun sosyal kaytarma olduğunu ifade etmişlerdir (Taner ve Ercan, 2017:29).

1970'li yıllar sonrasında oluşan sosyal kaytarma kavramı ilgisi, bu alana yönelik araştırmaların oranını da artırmaya başlamıştır. Çalışmalar ilerledikçe sosyal kaytarma kavramına yönelik değer artmış ve ortaya çıkmasında sebep yaratan hususlar hakkında daha fazla çalışma yapılmış ve bu bağlamda çeşitli teoriler ortaya atılmıştır (Balcı, 2017: 376).

Bu kavramla ilgili yapılan çalışmalara öncülük edenler arasında; Harkins (1987:1-18), Harkins ve Szymanski (1987:167-188), Jackson ve Williams (1985:937-942), Latane (1981:343-356), Mullen (1983:295-322), Paulus (1983:97-120), Shepperd (1993:67-81) ve Stroebe ve Frey'dir (1982:121-137) isimli araştırmacılar yer almaktadır. Yapılan araştırmalarda, çeşitli etkenlerin bireyin sosyal kaytarma davranışına sebep olan muhtemel yansıması durumu üzerine çalışılmıştır. Sosyal kaytarma sebepleri için genelleme yapılmış teori ve modeller ile sosyal kaytarmayla farklılık gösteren teori ve modelleri iki grupta ele almak mümkündür. Bu teori ve modeller tezin devamında detaylı olarak incelenecektir (İlgin, 2013:243).

1.2. Sosyal Kaytarma Hakkında Teoriler

Latane ve arkadaşları (1979:822-832) gerçekleştirdikleri araştırmalarda sosyal kaytarmanın gözlemlenen nedenleri olarak aşağıdaki olasılıkları açıklamışlardır:

- *Afetme ve eşitleme:* Deneklerin, bir olasılıkla diğer bireyin çabasını kendi çabasından daha az hissetmiş olabileceğinden ve diğer birey/bireylerin kaytardığını düşündüğü için, bireysel çabasını aza indirme olasılığı vardır.
- *Üst performansın altında hedef belirleme:* Araştırmaya alınan bireylerin kendilerine özgü ses seviyeleri olduğundan hareketle, birey sayısı çoğaldıkça ölçünü gerçekleştirebilmek adına düşük ses düzeyinde bağırma olmasının yeterli olacağını düşünülme olasılığı mümkündür. Bu durumda çalışmanın en iyi olanı değil, olabileceği (yeteceği) seviyede performansa ihtiyaç olduğudur. Fakat araştırmaya alınan bireylere tekraren, yapabilecekleri en üst perdeden bağırma söylendiği için; bu hedefe ulaşılma olasılığı düşük kalmaktadır.

- *Değerlendirme yanılması:* Bireylerin kolektifte gizlenerek kaytarmanın negatif sonuçlarından kendini muhafaza edeceğini veya kolektif içinde fark edilemeyeceğini düşünerek yoğun çalışma performansının sonucunda hakkını alamayacaklarını düşünmeleridir. Bireyler tek olarak buldukları performans seviyelerine göre değerlendirilip, mükafatlandırılabilir. Sosyal kaytarmanın olası sebeplerine açıklık getirecek önemli teori ve modeller alanını; sosyal etki ve beklenti-değer teorileri, ortaklaşa çaba modeli, heves azalması, değerlendirme potansiyeli, çabanın gereksizliği, çabanın denkliği ve bireysel özen oluşturmaktadır (İlgın, 2013:243).

1.2.1. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri (Teori ve Modeller)

Sosyal kaytarmanın var oluşunu aydınlatmaya çalışan önemli teori ve modeller yer almaktadır. Teori ve modeller, çalışma aşamalarında detaylandırılarak sosyal kaytarmanın oluşum aşamaları açıklanacaktır.

1.2.1.1. Sosyal Etki Teorisi

Kişilerin inançları, karakteri vb. davranışlarının diğerlerinden etki aldığını savunan sosyal etki, Latane tarafından 1981 yılında araştırılmıştır. İlgili teoriye göre kişi davranışlarının gruptaki diğerleri tarafından değişime uğraması ve bu tutumların yansımaları olduğu belirtilmiştir. Teoriyi verisel baz olarak işleyen üç öngöründe bulunmaktadır:

- İş gören, çalışma ortamında sosyal değişime maruz kalır ise, diğer çalışanların sayısının artması, iş gören üzerindeki sosyal değişime olan baskıda azalma sağlayacaktır.
- Kişinin iş yaşamında gösterdiği gayreti, fark edilebilir seviyede değilse, kişi olduğundan daha düşük oranda performans gösterecektir.
- Kişinin iş ortamında yürüttüğü çalışması farklı bölümlere ayrılıyorsa ve çalışması karşılığında aldığı ödülde düşme oluyor ise işlerini daha minimum düzeyde devam ettirecektir. Teoride belirtilen ve kişinin hareketlerini etkileyen bu farklılık, her düzeyde aynı şekilde ilerlememektedir. Var olan bir etkinin bir grup veya yalnız bireyi direkt etkilemesine ek olarak bazen bu etkiler, yapılan eylemle birebir etkileşimde olmayan kişi ve örgütlere kadar uzanabilmektedir (Mete, 2021: 8).

1.2.1.2. Beklenti-Değer Teorisi

Bu teori, motivasyonun bilinçli bir süreç olduğunu ve kişilerin ulaşmayı plânladıkları ya da istediklerine ulaşmak için hangi alanlarda performans harcayacaklarını yine kişinin kendisinin belirlediğini açıklar. Bu bağlamda, motivasyona yönelik birey davranışı, hedeflenen sonuçların önceliği ve oluşabilirliği yönünde şekillendirilmektedir. Sonuç olarak çalışanlar, değer verdikleri ve hedef koydukları noktaya ulaşma aşamasında motive olmaktadır (Mete 2018:106).

Beklenti – değer teorisi, üç koşulun birlikte gerçekleşmesine dayanmaktadır:

Beklenti; iş performansının gayretle ilgili olduğuna açıklık getirmektedir. Çabanın yüksek düzeyde performansa ulaşması örnek olarak gösterilebilir.

Araçsallık; gayret verisinin çalışma temposuna bağlı olduğu yönündedir. Performansın, veride belirleyici olması aracı etkiye örnek olarak verilebilir.

Değer; bireyin performans verisine ulaşmak için aktardığı önem seviyesi ile kazancı arasındaki farkı ifade etmektedir. Gayret performansı; bireysel beklenti ile çıktı değerlerinin toplamı olarak açıklanabilir. Çaba dürtüsü, iş görenin işine veya vizyonuna yönelik harekete geçme tutumunu akla getirmektedir.

Beklenti-değer modeline göre, bir iş için gayret göstermeye yönelik kişisel motivasyon, değer verilen çıktılara ulaşılmasında gösterilen çabanın araçsallık durumuna bağlıdır. Çabaya ilişkin beklenti-değer modelleri; bir örgütte yer almanın kişilerin gayretleriyle beklentilerinin verilerin yansımaya olan düşüncelerini hangi yönden etkisi altına alacağına yönelik çalışmalarda yer verilebilmektedir. Sosyal Kaytarma, Karau ve Williams'a (1993:681-706) göre, iş görenin yalnızken bireysel gayret ile gösterdiği değer ve çıktılar arasındaki daha kesin şartlı diyalog düşüncesinden meydana gelmektedir.

Örgütsel çalışmalarda başarıyı, kişisel çabadan çok dış uyarıcılar yön vermekte ve değer verilen sunumlarla ilgili çoğunlukla örgüt personeli arasında iş paylaşımı yapılmaktadır (İlgin, 2013:245).

1.2.1.3. Kolektif Çaba Modeli

Karau ve Williams'ın geliştirmiş olduğu ortaklaşa çaba modeli, sosyal kaytarmayla ilgili yapılan çalışmaların bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur.

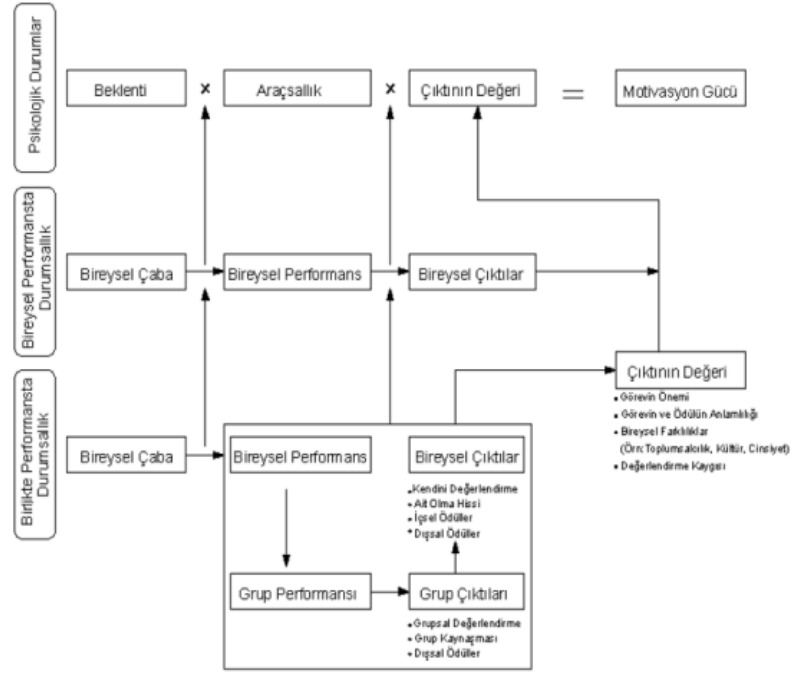
Kolektif çalışma sürecinde güdülenmeye tehdit oluşturan etkenlerle birlikte, kişilerin hangi verilere değer verdiği tespit edilmelidir. Belirli kolektif çaba, grubun sayıca fazlalığı veya görevin oluşumu gibi herhangi bir önemli hususiyetin, kişilerin çabasına katkısını etkileyen bir alanda var edilmeye çalışılmaktadır. Bu modele göre, kişisel ve kolektif performans, değer verilen çıktılarının çoğunluğu ile bağlantılı olsa da; çabaya bağlı olmayan bazı önem verilen değerler de var olabilmektedir. Örneğin, işin anlamlı olduğu alanda veya üst düzey kişilerle yapılan görev alımlarında, olduğundan fazla performans sergilemek, gayretin performans verisine etkisi olsun ya da olmasın, bireysel doyuma ve onaylanmaya yol açabilecektir (Candan, 2017: 5).

Karau ve Williams (1993), sosyal kaytarma kavramına açıklık getirmek amacıyla anlam bulan bu kavramda, kolektif devam eden çalışmalarda araçsallığın üç etkileşim durumu açıklanmaktadır:

- Kişinin bireysel olarak sergilediği çalışma performansı ile ortak çalışma arasında algılanan etki
- Grubun gösterdiği performans ile grup verileri arasındaki algılanan etki
- Grup verisi ve kişinin bireysel performansı arasındaki algılanan etki

Ortaklaşa çaba modeline göre kişi, bireysel olarak gösterdiği performansını ortak çalışmalarında da sergilerse, gruba pozitif anlamda katkı sağlamış olur. Buna karşılık olarak grup üyeleri, bireyin pozitif yönde performansına görerek kendileri de daha fazla çalışma eğiliminde olurlar. Aynı oranda grubun bütünü iyi bir çalışma yaptığında grubun verisi de üst düzeye çıkmış olacaktır.

Bireysel çalışan için grup verisi kıymetli olursa, grubun performans düzeyi de yüksek seviyeye çıkmış olur. Birey, ortak çalışma verisini bireysel verisiymiş gibi algılayorsa, üst düzeyde çalışma sergiler. Ancak birey için bu etkilerden biri bile ona göre anlamını kaybetmiş ve önemsiz olarak algılanırsa ortak performans, negatif etki alır ve kaytarma davranışı gösterir (Şarkaya, 2019: 30).



Şekil 2. Kolektif Çaba Modeli

Kaynak: B. Ilgın, 2013:247.

1.2.1.4. Sosyal Değişim Teorisi

1960'lı yıllarda geliştirilen bu teori için sosyal ilişkiler, kaynak mübadelesi olarak tanımlanmaktadır. Değiştirilen bu kaynaklar yalnızca mal veya değerli eşyalar olmayıp, sosyal fırsatlar, içten diyalog ve etkileşimler de da manevi kaynak olarak var olabilmektedir. Bu teorinin oluşumu; tarafların ödüllendirilme beklentisiyle, sosyalleşerek diyaloglarını sürdürdüğü hipotezine dayanmaktadır. Birey, başkaları tarafından imrenilme ve saygınlık görme amacı ile diyalog geliştirmektedir (Lambe vd., 2001: 13).

Bireylerin diyalogları; sosyal mübadele ve ekonomik mübadele ilişkisidir. Kişiler arasında mevcut şartlar gereğince oluşmuş yapısal ilişki, maddi değişim ilişkisi iken bu durum, sosyal mübadele ilişkisi için bu yönde olmamaktadır. Sosyal mübadele teorisinde, etkileşimin oluşumunu sürdüren zorunlu kaideler ya da sözleşmeler bulunmamaktadır (Bolat vd. 2009:219). Bu anlamda sosyal değişim, kişilerin karşılıklı olarak iyilik yapmaları öngörüsünde bulunan bir teoridir. Taraflar karşılıklı olarak beklenti düzeylerini oluşturdukça, sosyal değişim (mübadele) ilişkisi devam etmektedir (Ertürk, 2014:36).

Sosyal mübadele değişimi ile ilgili görev alan kişi ve gruplar arasında yer alan ancak şeffaf şekilde aktarılamayan, fakat uygulanmaması durumunda ise olumsuz davranışlar meydana getiren, karşılıklı zorunlu görevler olduğunu açıklanmaktadır. Mübadele teorisine göre gruplar, görevleri çerçevesinde iş görenlerin memnuniyetini baz alarak çalışmalarını devam ettirip, bunun çalışanlarca da yanlış anlaşılmasını sağlayarak iş yaşamında uyguladıkları sürece, sosyal değişim başlatıp sürdürebilmektedirler (Turunç ve Çelik, 2010:185).

Sosyal Mübadele Teorisine üç varsayım öncülük eder: ilki teorinin faydalı olanı elde etmek için verilen çaba ve kazanılan yararın değerlendirilmesini sağlayan bireysel sosyalleşmeyi içermektedir. İkinci varsayım, birey maliyetlerini en aza indirgeyerek en fazla yararı hedefler. Maksimum performans ile yüksek düzeyde veriye ulaşabilme stratejisi amaçlanır.

Thibaut ve Kelley, insanın yaradılışı gereği,encil olduğunu ileri sürmektedir. Bu sebeple, birey olarak önce kişisel çıkarlarını ön plânda tutma çabası içine girer.

Sosyal Mübadele Teorisi'nin ilk varsayımı, kişi davranışının akılsal (us) olduğudur. Varsayımına göre kişi, çeşitli farklılıklar içinde kendi çıkarı ve menfaatine göre en uygun olanı seçerek kaybetmekten kaçınır veya en az kayıpla başaracağı iş kolunu tercih eder. Almış oldukları kararları yanlış olabilir, bu durumda farklı imkanları analiz ederek zararını minimuma indirger ve kendi seçimini ödüllendirir. Kişiler, ilgi alanlarına giren somut ya da soyut varlığa ulaşabilmek için, kendisi için yine değerli olan diğer bir olanaktan vazgeçebilirler. İkinci varsayım marjinal fayda yasasıdır.

Bireyin sosyal alanlarında azalan marjinal fayda yasası geçerlidir. Diğer bir ifade ile birey, değer görmede maksimum seviyeye ulaşmış olabilir. Kişi, kendisi için önemli olan bir değere kavuştuysa, o değerin üstündeki olanaklar kısa dönemde önemli olmamaya başlar. Diğer maddelerin değeri, kişinin gözünde daha az değerli hale gelerek anlam ifade etmeyebilir (Ertürk, 2014:37).

Üçüncü varsayım, sosyal mübadele teorisinde, bireyler kazançları ve çalıştıkları arasında eşitlik beklentisine girmektedirler. Bireyler arasındaki sosyalleşme etkisi, alma-verme eşitliğine dayanır. İnsanlar diğer bireylerle olan etkileşimlerinde yaptıklarının karşılığı olarak adil bir ödül niyeti içinde bulunurlar. Yapabildiğinin en iyisini yapıyor ve yeterince teşekkür göremiyorlarsa bu durum motivasyonda eksikliğe neden olur. Beklenti, eş düzeyde karşılandığı zaman çalışan mutluluk duyar ve tatmin olur.

Eğer adaletsizlik devam ederse ve sosyalleşmeden daha az geri bildirim sağlanıyor ise çalışma alanından çekilmek isterler. Sosyal Mübadele Teorimini oluşturan üç temel bileşeni ayrıntılı inceleyecek olursak; İlk adımda Sosyal Mübadele Teorisinin iyi anlaşabilmesi maksadıyla, sosyal diyalogların, kazanımlarının ve maliyetlerinin eşit ölçüde oluştuğunu kabul etmeliyiz. Bu nedenle, bir ilişkinin sonucu ilişkinin ödül ve maliyet oranıdır, bu oran kolay bir matematik denklemiyle açıklanabilir: Ödüller-Maliyetler=Çıktı (Thibaut ve Kelley, 1959). İlişkisel ödüller keyif aldığımız ya da belirli amaçlarımıza yaklaşmada faydalı olan imkanları içerir. Örneğin, evli çiftler arasındaki ödül; sevgi, ortak çocuklar ve ortak banka hesabını paylaşmak olabilirken çalışma arkadaşları arasındaki ödüller ise sosyal imkan, destekler ya da işe ilişkin yardımlaşma içerebilmektedir.

İlişkisel maliyetlerde ise amacımıza ulaşmada yaşadığımız sıkıntılar vardır. Örneğin, evli bir çiftin aile yükümlülükleri sebebiyle akademik çalışmalarını askıya alması olabilmektedir. Ofis ortamında iş arkadaşının var olan sorunları maliyetli olabilir. İş görenler, diyaloglarıyla ilgili terfi ve maliyetlerini algısal olarak hafızalarına alırlar.

Sosyal mübadele teorisinin ikinci temel ögesi de karşılaştırma düzeyidir. Kıyaslama düzeyi, sosyal diyalogta, kişinin terfi ve ödül alma durumu beklentisidir (Thibaut&Kelley, 1959). Üçüncü Sosyal Mübadele Teorisi ise alternatiflerin değerlendirme sürecidir. Herhangi bir diyalogun sürecinde ya da bitiminde, kişilerin mutlaka alternatiflerini karşılaştırma düzeyini değerlendirmeleri gerekliliğini kabul eder (Ertürk, 2014:37-39).

1.2.1.5. Heves Azalması

Williams ve arkadaşları (1981:303)'de sosyal kaytarma hakkında yaptıkları çalışmalarda, diğerlerinin varlığının çalışma isteğini düşüreceğini ileri sürmüşlerdir. Toplu çalışma ortamlarında çalışanların birbirlerinden farkı ayırt edilemez hale gelir ve bu sebeple değerlendirme endişesi son derece az olmaktadır.

Düşük değerlendirme endişesi, istekle beraber verimliliğin de eksilmesine sebep olmaktadır. Araştırmacılar bu fikirlerini, tümü erkek olan lisans öğrencileri ile çalışmada buldukları alkışlama ve bağırma uygulamaları ile desteklemişlerdir. Araştırmada, öğrencilerin bireysel olarak ve toplu halde alkışlama ve bağırma kategorileri, fark edilebilme düzeylerine göre başkalık göstermiştir.

Ayrıca devamlı olarak fark edilebilen öğrenciler, tek başlarına ve topluluk içinde iken aynı oranda gayreti sarf etmişlerdir (Balcı, 2016:117).

1.2.1.6. Değerlendirme Potansiyeli

Değerlendirme potansiyeli kavramı, topluluk arasındaki kişilerin veriye katkıları, fark edilebilir olma durumları ve değerlendirilebilme durumunu açıklamaktadır. Bazı araştırmacılar; kolektif ortamda ölçme yapmanın veya fark edilebilirliğin düşük seviyede olmasının kaytarma davranışının sebebi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Sosyal kaytarma davranışının önemli bir belirleyicisi, çalışan davranışının kolektif ortamda gözlenerek değerlendirilebildiği tanımlamasıdır (Mete, 2021:13).

Sosyal kaytarmanın kişinin algılama durumuna göre tanımlanmasının doğru çıktıyı vereceğini düşünmektedir. Ayrıca belirsiz bir durumun var olduğu süreçte kolektif performansın düşük ya da yüksek olması iş yapanların uyarılmalarına sebep olmaktadır.

Kişilerin sosyal kaytarma davranışı göstermelerinde kolektif arasındaki fark edilme etkisi Williams ve arkadaşları tarafından 1981 yılında yapılan bir deney yöntemi ile detaylandırılmıştır. Deneyde ilk denekten tek başına bağırması istenmiş ardından grup etkileşimli olarak ortak görev ile bağırması istenmiş ve çıktılar takip edilmiştir. Bu çıktılarına göre; ölçümlene belirleyicisi, kişisel görevde kolaylıkla fark edilebilir durumda iken; kolektifin var olduğu görevde düşük seviyede fark edilebilir olmakta ve kolektif yapılan işlerde fark edilmesi güçlük yaratmaktadır. Szymanski ve Harkins (1989; 934)'ye göre bu sebeple kişi çalışmasının ölçülebilmesi için tek başınayken yapılan verilerin biliniyor olması ve karşılaştırmada yararlanılacak bireysel ve grup seviyesinin bulunması gerekmektedir. Aynı zamanda, kişilerin aldıkları görevlerde diğer grup üyeleri tarafından değerlendirilmelerinin yanında kişinin kendisini değerlendirme davranışı da sosyal kaytarma davranışının düşük seviyede olmasına fayda sağlayacaktır (Mete, 2021:14).

1.2.1.7. Çabanın Gereksizliği

Kerr ve arkadaşları (Kerr, 1983:819-828; Kerr ve Bruun, 1983:78-94) sosyal kaytarmanın farklı bir nedenini ileri sürmüşlerdir.

Bu nedene göre, kişiler ortak performansta göstermiş oldukları çalışmalarında yer alan verilerin iyi kalitede olmasının bir grup verisi olarak önemli olmadığını saptadıkları için düşük düzeyde performans göstermektedirler. Araştırmacılar, topluluktan bir diğeri yüksek düzeyde performansa eriştiğinde ve kolektif çaba ile grup iyi bir performans elde ettiğinde çok fazla performans sergilemeye gerek duyulmadığında; grupta ayrı iş kollarında çalışan görevlilerde çabanın düşme eğilimi olduğunu belirlemişlerdir. Çalışılan ortamda, girdilerin ürünü olarak ortaya çıkan çalışmada, alınan verilerde katkısının düşük seviyede olduğunun bilincinde olan kişiler, çabalamaktan vazgeçme eğiliminde olabilmektedirler. Ayrı yapılan çalışmalarda, topluluk bir tek çalışanın performansını tanıyabilmekte ve en başarılı çalışanın yüksek performansı, topluluğun verisi olarak yeterli düzeyde görülmektedir.

Bütünleşmiş çalışmalarda, topluluk başarısı grubun tamamının gayret ve çabasına bağlıdır. Ayrıca bu çalışmalarda az kapasiteye sahip çalışanın çabası kolektifin başarı düzeyi için önemlidir. Görev alanların yetenekleri, bireysel ve grup çalışmalarında algılanan gereksizlikte zıt izlenime sahiptir (Ilgın, 2013:249).

1.2.1.8. Çabanın Denkliği

Çabanın denkliği kavramı; kişilerin toplu çalışma ortamındaki performansını diğer çalışanların performansına göre denkleştirme çabasını ifade etmektedir. Bu bağlamda diğerlerinin sosyal kaytarma davranışında bulunduğunu düşünen çalışan, diğerleri gibi sosyal kaytarma davranışına yönelecektir.

Harkins ve Jackson (1985; 457-465), gönüllü denekler ile diğerlerinin performanslarını belirlemek amacıyla bağırma deneyi gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar bu deney neticesinde, kişilerin performanslarını diğerlerine göre oluşturma çabasında olduğunu belirlemiştir. Zalesny ve Ford (1990) iş davranışlarını ele aldığı çalışmasında, kişilerin işlerine yönelik oluşturdukları tutum ve isteklerinin, diğerlerinin davranış ve performansından hangi seviyede etkilendiğini ortaya koymuştur.

Ayrıca Schnake (1991), kolektif çalışma ortamında topluluk çalışanlarının, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışında bulunacağına yönelik beklentileri yükseldiğinde nicelik yönünde çabalarının azaldığı sonucuna ulaşmıştır (Mete, 2021: 15).

1.2.1.9. Sosyal Kaytarma ile Çelişkisi Olan Teoriler

Sosyal kaytarma davranışıyla çelişen teoriler; sosyal kolaylaştırma teorisi, değerlendirilme kaygısı teorisi ve sosyal telafi teorileridir. Sosyal kaytarma kavramını anlayabilmek için bu kavramla çelişkide olan teorileri açıklamak yararlı olacaktır.

1.2.1.9.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi

Bu kavram Triplett tarafından yapılmış olan, sosyal psikoloji tarihinin ilk çalışması olan bir deneyle tesbit edilmiştir. Bu bağlamda, diğerleriyle ortak hareket ederek yapılan bir çalışmayı gözlemlemiş olan Triplett, bu araştırmasında yarışçıların toplu olarak birbirleri ile yarıştıkları performansın bireysel olarak tek başına ürettiği performansa göre daha yüksek olduğunu fark etmiştir. Bisiklet yarışında yarışçıların seyirci önünde daha fazla hızlandıklarını gözlemlemiştir (Triplett, 1989:507).

İkinci dünya savaşının başlaması ile sosyal kolaylaştırma ile ilgili yapılan araştırma ve çalışmalar sonlanmıştır. Bu durum, sosyal psikoloji alanında etken kavram olan sosyal kolaylaştırmanın sebepleri ve neticesi açısından temel sonuçlara ulaşılamamasına neden olduğu için üzüntü vericidir.

Zajonc (1965:269), tümüyle çalışılması gereken ve sonlanan sosyal kaytarma kavramı ile ilgili daha önce yapılan çalışmaların evrenini detaylandırmış ve onları savunabilmek için genel çerçeveli bir varsayım oluşturmuştur. “Diğerlerinin varlığı, kişilerin genel uyarılara açık olmasını ve etkilenme düzeyini yükseltir” hipotezinin test edilmesi neticesinde, diğerlerinin varlığı ile uyarılar arasındaki diyalogun yalnızca dolaylı şekilde olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat araştırma çerçevesinde fikir verici saptamalar vardır: Uyarılar ve tahrikin en güvenilir belirleyicilerinden biri, genel çerçevede endokrin sistemlerinin ve özellikle adrenal korteksin var oluşudur. Adrenokortikal fonksiyonları, duygusal uyarılara karşı duyarlıdır. Uzun süreler stres altında olan canlılarda, önemli adrenokortikal hipertrofisi gözlemlendiği bilinmektedir (Zajonc, 1965:273). Sosyal kolaylaştırma teorisi, kişisel verimden çok sosyal varlığın katkısını araştırır.

Sosyal kolaylaştırma, alan incelemesinde sosyal psikoloji teorilerinin içinde eski kuramlarından biri olarak yer almaktadır. Sosyal kolaylaştırma teorisi, kişinin yalnız çalışmasının yanı sıra diğerleriyle gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda oluşan değişime dikkat çekmektedir. Kolaylaştırma teorisi, diğerlerinin varlığında verimliliğin yükseldiği gözlemlerini açıklar. Bu bağlamda, sonraki incelemeler, bireysel performans ile sosyal varlık arasındaki diyalogun karmaşık olduğuna açıklık getirmiştir. Varlığın türü, değerlendirme durumu Araştırmaların performans üzerindeki varlığını gösteren faktörler; görev karmaşıklığı, değerlendirme durumu ve varlığın türüdür.

Sosyal kolaylaştırma teorisi, performans verimlilik seviyesinin yüksekliğinin yanında düşüşlerini de incelemektedir (Aiello & Douthitt, 2001:163).

Özetle kişiler ilgili teoriye göre; diğerlerinin varlığında yalnızken gösterdikleri performanstan daha fazla performans sergilerler (Cook, 2001'den Akt. Loh & Smyth, 2010:335). Başka bir anlatımla, sosyal kolaylaştırma, aynı harekette bulunan diğerlerinin varlığıyla yalnız tepkide bir artış gösterimi olarak tanımlanmaktadır (Taner ve İştin, 2017: 31).

1.2.1.9.2. Değerlendirilme Teorisi

Cottrell tarafından ortaya konmuş olan teori, 1972 yılında araştırılmaya başlanmıştır. Değerlendirilme kaygısı; bilinen bir konuyla ilgili başkası değerlendirilirken oluştuğu varsayılan endişelenmenin özellikli bir türüdür (Lee Bagley, 2007:2).

Teori, diğerlerinden olumlu ya da olumsuz olarak gelecek değerlendirmeler ile değerlendirmenin olumsuz olmayacağına ön gören, bireyin etkin kaygısı olarak açıklanmaktadır. Bu oluşumlardan kaynaklanan endişelenme; olumsuz sonuçlara sebebiyet vereceği korkusu, diğerleri arasında istenmeyen bir izlenim yaratmamak için istekte azalma ya da bireysel itibarı koruma düşüncesi ile oluşabilir (Irmer, Bordia & Abusah, 2002:1). Kişinin değerlendirilme olasılığı, sosyal kaytarma davranışını kısıtlayan önemli bir faktördür. Kişinin yerine getirdiği performans ölçülebilir ve diğerleriyle kıyaslanabilir olduğunda birey, kendi çalışmalarını değerlendirecek ve sosyal kaytarmanın oluşması engellenebilecektir (Harkins & Szymanski, 1989:934-935). Williams, Harkins & Latane (1981:303-304), sosyal kaytarmada diğerlerinin varlığının performansı düşürdüğünü savunmuştur.

Kolektif ortamlarda katılımcıların kimliğini saptamak zor olabilir ve böyle bir durumda kalabalığın değerlendirilme kaygısı, en azdır. Daha az değerlendirilme kaygısı, daha düşük uyarana sebebiyet verir ve azalmış performans olarak yerini alır. Williams vd.; bu araştırmayı erkek öğrenciler ile farklı kategorilerde, yalnızken ve grup halindeyken el çırpmalarını ve bağırma davranışlarını, gerçekleştirilen bu deneylerle desteklemiştir. Tahmin edildiği üzere ayırt edilebilirliğini fark etmiş olan katılımcılar, yalnızken ve grup ortamında, kişisel performansları oranda kullanmışlardır. Yani bireysel performanslarında herhangi bir azalma izlenmemiştir (Taner ve İştin, 2017: 32).

1.2.1.9.3. Sosyal Telafi Teorisi

Williams ve Karau (1991:571), sosyal kaytarma davranışı üzerinde çalışma arkadaşlarından beklenen verimi araştırmıştır. Çalışma yaşamında oluşan standartlar altında diğer üyelerin, başka bireylerin daha az performans yaratacağı düşüncesi ile bu eksikliği gidermek amacıyla daha iyi performans göstermeleridir. Teori ile performans konusunda grup üyelerinin birbirlerine olan güven sorunu belirlenmiştir. Ayrıca kişinin performansın tespit edilmesi beklentisinde olarak çabaya değer vermesi, gruptaki diğer üyenin telafi çabası göstermesine etki eden bir durumdur. Bu bağlamda, kolektif verimliliğe önem veren çalışanlar, performansın düşmemesi adına sosyal telafi çabası içerisinde adapte olmaya çalışacaklardır (Taner ve İştin, 2017: 31-32).

Plaks ve Higgins (2000:962), sosyal kaytarma ve sosyal telafi üzerine, grup çalışanları hakkında basma kalıp bilgilerin etkisini araştırmak için çalışmalarda bulunmuştur. Görev halinde etkisi olmayan bir grup çalışanın varlığında, sosyal telafi etkisinin var olduğunu belirtmiştir. Bulguya göre grup üyesinin kötü performansı, diğerlerinin bu performansı telafi etmek için çaba halinde olduklarını göstermiştir (Taner ve İştin, 2017: 32-33).

1.3. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri

1.3.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

Bireysel düzeyde yer alan öncüller; görevde birbirine bağımlılık, görevin görünürlüğü, dağıtımsal adalet, prosedür adaleti, kişilik ve kültürel farklılıklar olarak detaylandırılabilir.

1.3.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık

Sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasında önemli etkenlerden biri de görevlerin birbirine bağımlı olmasıdır.

Özellikle, bir arada olan iş tanımlarının birbirine bağımlılığında topluluk performansı, kişilerin üretime katkılarının toplamı olarak alındığından, çalışanın görev görünürlüğü ve tanınabilirliği oldukça düşüktür (Özek, 2014:192).

Görevde birbirine bağımlılığın seviyesi yüksek olduğunda, sosyal kaytarma davranışında olan çalışan, diğerleri tarafından fark edilebilmektedir. Çünkü görevde birbirine bağımlılık daha fazla olduğu için sosyal kaytarmada bulunan çalışanın yapmadığı görevler diğer çalışanlar üzerinde daha fazla iş yüküne sebep olacaktır. Bu sebepten, görevde birbirine bağımlılık düzeyi yüksek olduğunda çalışanların daha az kaytarma eğiliminde bulunması olasıdır. Fakat yapılan çalışmalar neticesinde, çalışma ortamında birbirine bağımlılık arttıkça, sosyal kaytarmanın da yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Kılıçarslan, 2018:31).

1.3.1.2. Görevin Görünürlüğü

Görev görünürlüğü, kişinin çabasının denetim mekanizması tarafından fark edileceğine yönelik inancıdır (Kidwell ve Bennett, 1993:432). Çalışma ortamında personelin, görev görünürlüğüne dair algısı çalışanlar arasında farklılık gösterir ve bunun algılanması da sosyal kaytarmayı etkilemektedir (George, 1992:191-202). Algılanan bu görevin görünürlüğü, personelin performansına ilişkin gayretinin müdürünün farkında olduğuna dair personelin inancını belirtmektedir (Kidwell ve Bennett, 1993:429-457). Çalışanların yalnızken gösterdikleri performansın görev görünürlüğü yüksektir. Ancak çalışan, ortak performansın bir üyesi olarak görev aldığı anda ise görev görünürlüğü düşük olma eğilimindedir. Kolektif ortamda birbirine bağımlılıklarının fazla olduğu durumlarda çalışanların bireysel performansları yönetimsel olarak zorlanmakta ve bu bağlamda görev görünürlüğü azalmaktadır. Kolektif performansın fark edilemez olduğu durumda, çalışan bireysel performansını ispatlayamaz ve çabasına yönelik haklarını savunamaz duruma gelir (Jones, 1984:684-695). Kendilerinden daha az performans gösteren bireylerle çalışan ve bu durumun farkına varılmadığını algılayan personel, adaletsizlik duygusuna kapılabilir (Piezon ve Ferree, 2008:1-17).

1.3.1.3. Ayırt Edilebilirlik

Ayırt edilebilirlik, kişinin kolektif çalışma ortamında ürettiklerinin diğer çalışanlardan ayrışması yani görünür olmasıdır. Bazı araştırmacılar, çalışmalarını sonucunda bu kavramın, sosyal kaytarma davranışı ile negatif yönlü bir etkisinin olduğu kararına varmışlardır. (Williams vd., 1981:309). Ayrıca kişiler denetim faaliyetlerini rutin bir süreç olarak algıladıklarında işten kaytarma davranışına yönelim göstermektedirler.

Szymanski ve Harkins (1989: 937) yaptıkları çalışmalarda denetim faaliyetlerinin artması ile sosyal kaytarma davranışının sonlandığı neticesine varmışlardır (Mete, 2021: 21).

1.3.1.4. Göreve Bağlanma

Dış motivasyon kuvvetli dahi olsa (Lawler, 1971); çalışanlar kendi istek ve çabaları ile de görevlerini sahiplenmektedirler (Hackman ve Oldham, 1980:250-279). İçsel güdülenmenin yüksek olduğu durumda, denetim yetkisinde olanlar, yeterli performansa ulaşabilmek için görevlileri sık ve bire bir denetlemek mecburiyetinde kalmayabilirler. Göreve içten bağlanma, yapılan görevin ve bu görevi gerçekleştirmek için çabalanan kişisel faydanın önemini ve anlamını açıklamaktadır (George, 1992:191-202). Bu duruma paralel olarak, bazı araştırmalarda göreve bağlılığın sosyal kaytarmanın etkisini azalttığı gözlemlenmiştir (Harkins ve Petty, 1982:1214-1230). İçten göreve bağlılık yüksek olduğunda, görevliler performanslarının işin kolektif başarısı için önemli olduğunu algılayarak işin göreceliğinin az olduğu durumlarda bile sosyal kaytarma davranışına yönelmemektedirler. İçten gelen bağlılığın az olduğu durumda ise, çalışanlar kendi performansına ihtiyaç olmadığına ve ortak performansa olan katkısının da fayda vermeyeceği algısına kapılabilmektedirler. Bu bağlamda, sosyal kaytarmanın görev görünürlüğü ile ilişkisi, göreve olan bağlılığın yüksek olduğu duruma göre daha fazla olmaktadır (George, 1992:191-202). Brickner ve arkadaşları (1986:763-770) ile Karau ve Williams (1993:681-706) da sosyal kaytarmanın, göreve bağlılığın üst düzeyde olduğu durumlarda azalabileceğini veya ortadan kalkabileceğini kanıtlamışlardır (Ilgın, 2013:253).

1.3.1.5. Göreve Yüklenen Ehemmiyet Düzeyi ve Anlamlılığı

Karau ve Williams (1993) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kişilerin görev alanlarında gösterdikleri özverili çalışmaları arttıkça sosyal kaytarmanın azaldığı ve bu davranışa yönelmek istemeyecekleri ifade edilmiştir. Karau ve Williams (1997), çalışan tarafından algılanan görev anlamlılığı düşük seviyede ise diğerlerinin performansının hangi düzeyde olduğu fark etmeksizin sosyal telafi davranışı gerçekleştirmek istemezler sonucuna ulaşmıştır. Kolektif ortamda çalışan görevliler performanslarını grup çıktısı için önemli görmedikçe, bireysel gayret içinde olmazlar. Örneğin; lisans öğrencilerine verilen proje ödevlerinde, öğrencilere verilen ödevin dağıtımsal (görev dağılımı) yapılması öğrenciyi çok fazla gayret göstermesinin gereksiz olduğu algısına yöneltmektedir. Görev alanlar, bireysel olarak verilen işlerin grup çıktısına katkı sağlamayacağını düşünerek öz faydaya odaklanırlar. Görev alanlar genellikle kendilerine verilen çalışmaların grup verisine olan katkısını iş görmez olarak algıladıklarında fazladan çaba harcamazlar, sahip olacakları öz faydayı yükseltmeye odaklanırlar (Liden ve diğerleri, 2004: 290). Dick vd. (2009; 223-245) yapmış oldukları çalışmada, kişinin göreviyle ilgili algı düzeyinin yükselmesi ve işine özen göstermesinin grup performansına pozitif yönde katkısının olacağına ulaşmışlardır. Bir çalışmayı tamamlamak için sarf edilen performansın beklenilenden daha az çıkmasına neden olan grup üyesi bulunmaktadır. Sosyal kaytarma davranışından kaynaklanan bu durum 1+1+1 toplamı olarak 3 olmakta ve daha düşük bir sayıya da eşitlik etmektedir.

Fakat grup çalışanları için kolektif veri değerli hale getirilirse, beklenen düzeyin üzerinde bir veri dahi elde edilebilmektedir. İlgili çalışma, alan yazında sinerji etkisi şeklinde belirtilmektedir (Mete, 2021: 22).

1.3.1.6. Dağıtımsal Adalet ve Yöntem Adaleti Algısı

İşyerinde sosyal kaytarmayı etkileyen önemli bir diğer sebep de çalışanların eşitlik algısıdır. Çalışanların motivasyonuna katkı sağlayan ve performansını etkileyen dağıtımsal adalet kavramı, çabanın maddi karşılığını alma inancıdır (Liden vd., 2004:288). İktisat alan yazında, çalışanlara performanslarının karşılığı olarak verilen maddi kazançların sosyal kaytarma davranışını önlediği yönünde içerikler yer almaktadır Ayrıca örgütsel davranış alan yazında da bu yönde açıklamalara yer verilmektedir (Özek, 2014:36).

Usul adaleti kavramı ise; iş yaşamında verilen kararlar ile iş ve işlemlerin uygulanabilirliği hususunda eşitliğe açıklık getirir. Usul adaleti, çalışanın performansını davranışsal açıdan etkileyebilmektedir. Kişilerin görev yerlerindeki usul ve yöntemlere bağlı olan eşitlik algısı, performansları ile doğru orantılıdır. Varsayımla aynı düşünceleri barındıran Adalet Teorisi ile ilgili pek çok çalışma yer almaktadır (Piezon ve Ferree, 2008:1-17). Adalet teorisine göre çalışanlar hem kendilerine hem de görev aldıkları iş arkadaşlarına eşit davranılmasını istemektedir. Bu bağlamda, iş yerinde hakkaniyetli davranıldığını düşünen çalışanlarda, iş tatmini ve performans artışı gözlenmektedir (Koçel, 2014:398). Çalışanlar için beklenen veriye ulaşmada gösterilen performansların karşılığı; çalışma ortamındaki kişisel kariyer olurken çıktı ise; verilen eşit ücret, pozisyonda yükseliş ve mesuliyetin artışı olarak belirtilmektedir. Görev alanlara uygulanan davranışlarda, kazanımlar göz önünde bulundurularak eşit muamele sağlanmalıdır. Aksi durumda görev alanlar bu durumu adaletsiz bir yaklaşım olarak düşünebilmekte ve performansı azaltabilmektedirler. Adalet ve eşitliğin dengede olduğu durumlarda dağıtımsal adalet var olmaktadır. Toplu çalışma ortamlarında, görev alanların uyum ve dayanışma içinde çalışması, kolektif veri performansı açısından önemli görülmektedir. Bu sebeple, görev alanların eşitlik ve adalet algısını yükseltmek için uyum ve dayanışma ortamının sağlanması ve tüm çalışanlara eşit şekilde davranılması gerekmektedir (Beugré, 2002: 1100).

1.3.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Abraham Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramına göre; bireylerin neden kişisel iz veride bulunarak örgütlerde görev almayı kabul ettiklerini ve diğerlerinden gelen direktifler yönünde hareket ederek onlara itaat içinde olduklarını araştırmıştır. Araştırmalar sonucunda insanların ihtiyaçlara sahip bulduklarını ve tutumlarında da bu ihtiyaçlarını giderme isteğinin yer aldığını saptamıştır. Bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılımının göreceli gücü, örgütsel adanmışlık olarak adlandırılır.

Örgütsel adanma; a) Örgütün amaç ve değerlerine inanmak ve kabul görme, b) Örgüt yararına çaba ve isteklik gösterme, c) Örgütteki varlığının sürdürülmesi için arzu duyma olarak değerlendirilir (Strees, 1981:327).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, iş görenlerin verilen görevlerinden daha fazlasını gönüllü olarak ifa etmeleri ve kurumlarına daha çok yarar sağlama çabaları ile ilgili pozitif davranışları içermektedir.

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışları, iş görenlerin isteyerek, içinden gelerek yaptığı davranışları kapsamaktadır (Yılmaz, 2009:474).

1.3.1.7.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Özellikler

- Gönüllülük esası ile yapılmasıdır,
- Örgüte fayda sağlayan davranışlar serisi olmasıdır,
- Değişken yapıli olmasıdır (Van, Cummings&LeanDarks:2000).

Örgütsel adalet kavramı, örgüt kültürünün önemli bir özelliği olarak çalışanlara dürüst davranılması gerektiğini aktarmak için kullanılır. Bu kavram, ödüllerin çalışanlara eşit dağıtılması ve yine çalışanları etkileyecek kararların adil alınması yönündedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın, örgütte algılanan adalet duyguları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu davranışın, bireysel ve örgüt performansı ile pozitif yönde bağlantılı olduğu ve örgütsel etkenliğe fayda kattığı bilinmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kişi, ortak çalışma alanı ve örgütsel alanda çeşitli yararları bulunmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları, kurumun sosyal yapısını daha güçlü tutarak anlaşmazlıkların azalmasını sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişisel düzeyde gayret olarak grup düzeyinde ele alındığında, grup performansına önemli veri sağlar. Çalışanın işiyle ilgili karar alma-verme yetkisi de ÖVD'nin bireysel performansı etkilemesi yönünden önemlidir. ÖVD'na negatif yönde etki eden davranışlar ise kurumun işleyiş ve düzenini bozacak, çalışan tarafından kuruma zarar verebilecek nitelikte davranışlar sıralanabilmektedir. Bu tür davranışlar kurumu ve çalışanları aşağı çeker. Kurum amiri hakkında yapılan dedikodu, fiziksel ya da psikolojik şiddet, işi ağırdan alma ve kendi hatalarını diğerlerine yıkmaya gibi davranışlar örnek olarak verilebilir. Öğretmenlik mesleği ülkemizde, devlet memuru statüsünde görev alan öğretmenler için güvence sağlamaktadır. Kamuda çalışıyor olmak ve iş güvencesinin olması örgütsel vatandaşlık davranışında bulunulmasının önünde engel değildir. Bu yönde yapılması gereken; öğretmenlerin diğerleri ile yardımlaşma ve işbirliğine yönlendirilmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yöneltecek, kurumsal adaletin hakim olduğu tutumun sağlanmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışına örgüt gruplarının etkileşimi ve birliği sebep olmaktadır. Gündüleyicilerin safi ekonomik olması gerekmez. Takdir görme, kabul görme, çeşitli imkanların sunulması gibi olumlu etkiler bu konuda destek olabilir.

Kurumda kendilerine dürüst ve imkanlar sunulan çalışan, bu imkanların sunulmadığı çalışana göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma eğilimindedirler. Bu sebeple, kurumda (okulda), alınacak karar ve işlemler hakkında görev alanların bilgilendirilmesi, görevleri hakkında adil davranıldığı düşünülmesi, örgütsel vatandaşlık davranışını artırıcı özellikler kapsamında bulunmaktadır (Sezgin, 2005: 327-333).

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel motivasyonu olumlu yönde etki ederek başarılı olma ve aidiyet yönünden katkısı olduğunu aktarmıştır. Belirli başarıya ulaşmış olan kurumlar, kendi çalışmalarından daha fazlasını yapan ve kendisinden beklenen performansın üzerinde çalışan personele daima gereksinim duyarlar. Bu vizyona ulaşmak için iş görenlerin memnuniyetinin ve uygun iş ortamlarını sağlamakta fayda bulunmaktadır (Çetin, 2017: 3-4).

1.3.1.8. Kişilik Özellikleri

Kişilik tanımlaması yapılırken pek çok kurama yer verilmiştir, bu alanlar arasından en fazla yararlanılan beş faktör kişilik modeli en çok kullanılan faktördür. Beş faktör kişilik modelinin sorumluluk ve dışa dönüklük özellikleri için bakış açıları şöyledir; dışa dönük olan bireyler diğerleri ile daha kolay diyalog kurabilen, diğer kişilerle ilgili, ortaklığa yatkın, enerji dolu, keyifli, hırslı ve iddialı kişilerken; dışa dönük olmayan kişiler, sosyal olmayı sevmeyen, yalnız olmaktan hoşlanan, çekinik kalan, pasif bireyler olarak değerlendirilmektedir. Dışa dönüklüğü fazla olan kişiler; diğer bireylerle daha rahat iletişime geçebilen, ilgili, iş birliğine yatkın, enerjik, neşeli, baskın ve iddialı bireylerken; dışa dönüklük düzeyi düşük olan kişiler, çekingen, sosyalleşmeyi sevmeyen, yalnızlığı tercih eden, daha sessiz ve tutuk kişiler olarak değerlendirilmektedir (Martinez ve John, 1998:732; Somer vd. 2002:24).

Araştırmacılar tarafından; dışa dönük olan bireylerin yarışçı ve ödüllendirmeye karşı hassas oldukları tespit edilmiştir (Antonioni, 1998:338; Moberg, 2001;; Park ve Antonioni, 2007:112).

Grup çıktısında, üyelerin kişilikleri grup oluşumunun bir tamamlayıcısıdır. Grubun oluşturacağı ve sınırlamanın olmadığı çalışmada, kuvvetli kişilikte olanların doğal olarak kademe atlaması normaldir. Statüsünü diğerlerine karşı kullanan bireyin bulunduğu çalışma ortamında sorunlar doğmaktadır.

Baskın karakter davranışının altında ezilen bireyde çekingenlik, yılgınlık ve katılımsal performansta düşüş gözlenebilmektedir (Michaelsen vd., 1997). Palloff ve Pratt (2003) okulda öğrencinin birine yapılan agresif davranışın, grubun diğerlerini de olumsuz yönde etkileyeceği ve huzursuz bir yapının var oluşu ile bireylerin kendilerini açıklamakta sınırlanmış hissedeceklerini savunmuştur.

Pabico ve arkadaşları (2008:22-28) ise baskın ve bencil kişilik ile sosyal kaytarma davranışı arasında olumlu yönde bağ olduğunu belirtmişlerdir.

Sorumluluk algısı, diğerlerine yardımseverlik hissini açıklamaktadır. Çalışma ortamında kişilere ve kuruma olan sorumluluk duygusu arttıkça, bireysel veriyi artırmaya yönelik çalışmalar olacaktır.

Çalışan sayısı çoğalınca, tek kişinin yapacağı çalışmanın miktarında azalma olacağından (Latane vd., 1979:822-832); yapılan işin dağıtılacağı algısından dolayı çalışanın işine yönelik yükümlülük hissinde de azalma olacaktır. Kolektifin yapacağı işe karşı olan yükümlülük azaldığında, çalışanın daha az performans göstermesi ihtimaldir (Kerr ve Bruun, 1983: 78-94). Performansı yüksek çalışanlar genellikle istikrarlı, düzenli, dikkatli, iradeli olarak geleceğe motivedirler (Costa ve McCrae, 1992). Bu özelliklerin olmadığı durumlarda motivasyonda bozukluk ve yetersizlik baş gösterebilmektedir. Bu bağlamda, performansı düşük ve işine motive olmayan kişilerin çalışkan bireylere göre sosyal kaytarma davranışına yönelmesi beklenen bir durumdur (İlgin, 2013: 255).

Kültür ve Cinsiyet Farklılıkları

Kültürel farklılıklar, kişilerin sosyal kaytarma davranışını etkileyen durumlardır. Kolektif ortamda çalışan bireylerin eylemlerini, içinde buldukları kültür ve birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının kültürel farklılıkları etkilemektedir (Murphy ve Domicone, 2009: 1-10).

Örneğin Earley (1989; 567-579)'in konu hakkında bir çalışması bulunmaktadır. Early, bireysel düşünce ve inanç gücü olan yönetici Amerikalılar ve sosyalizmi ön plana alan ve bu alanda kültürel farklılık gösteren yönetici Çinlilerin sosyal kaytarma davranışlarını araştırmıştır. Gözlemci, bireysel yöneticinin, toplumsal yöneticiye oranla daha fazla sosyal kaytarma davranışında bulunduğu sonucuna varmıştır (Metz, 2021: 25).

Bu alanda çalışılmış olan meta analizinde, çalışan kültürünün sosyal kaytarma ile etkileşim halinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Raporda, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha çok kaytarma davranışı eğiliminde oldukları belirtilmiştir (Karau ve Williams, 1993: 697).

1.3.2. Grupsal Boyutta Öncüller

Grupsal düzeyde yer alan öncüller; grup büyüklüğü, grup kaynaşması, iş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması ve sosyal telafi olarak detaylandırılabilir.

1.3.2.1. Grup Büyüklüğü

Sosyal kaytarma davranışında bulunan bireyin geliştiği ortam çalıştığı grubun büyüklüğüdür. Kaytaran birey kalabalık çalışma ortamında kolay şekilde gizlenebilir ve işinin gerektirdiği performansı göstermez fakat grup verisinden diğerleri ile aynı düzeyde ücret alır. Bu bağlamda sosyal kaytarma özellikle grup sayısı fazla olduğunda, riskli ve yaygın bir olgu şeklinde yer alır (Balcı, 2017: 382). Araştırmacılar kaytarma davranışının, kolektifin büyüklüğü yükseldikçe meydana gelmesinin beklenen bir durum olduğu neticesine varmışlardır (Kerr, 1983; Strong ve Anderson, 1990; Aggarwal ve O'Brien, 2008).

Robbins ve Judge (2012; 274) tarafından yapılan çalışmada kolektifin büyüklüğü dolayısıyla kazanılan verinin kaliteli ve verimli olacağı düşünülse de tersi bir durum olan sosyal kaytarmanın belirmesi ile verim düşüklüğü yaşanacağını belirtmişlerdir.

Bu oluşumu haklı bularak birtakım çıktılara ulaşan Nort vd. (2000) yaptıkları araştırmalarda sayıca az ve çok olan iki farklı grubun performansını kıyaslamışlardır. Sayıca fazla olan grupta, kişi başı verimlilik düzeyinin, daha az olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Toplu çalışma ortamında çalışan sayısındaki artış, bireysel performansın ayırt edilme düzeyini düşürmektedir. Bireysel performansın ayırt edilebilmesi, toplu veriye olan katkının değerlendirilmesi yönünden de oldukça güç olmaktadır (Jones, 1984: 684).

Latané vd. (1979), bu etkilere yönelik örnek araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar; topluluk halindeki bireylerden halat çekmelerini talep ettikleri bir deney yaparak, grubun sayısı arttıkça bireysel performansta çabanın azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu duruma ek olarak çalışan performansının etkilendiği ve sosyal kaytarma davranışının doğmasına sebep olan bir diğer etki de kalabalık ortamdaki kaynaklı geribildirim ve yöneticinin çalışana olan destek azlığıdır (Liden vd., 2004: 299).

1.3.2.2. Grup Bütünleşmesi

Grup çalışmasında bulunan çalışanların birbirleri olan yakınlıkları birlikte iş yapmalarından duyulan hoşnutluğu ifade etmektedir. Grup bağlılığı kavramı, grupta yer alan çalışanların grup üyesi olmak için harcadıkları çaba ve verilen görevleri yapmaya yönelik istekli olma durumudur (Aube ve Rousseau, 2005: 192). Grup kaynaşması, çalışma ortamında oluşan olumlu ya da olumsuz durumlarla bağlantılıdır. Çalışanlarda grup bağlılığını yükselten unsurlar; bir arada çalışmaktan hoşnut olma, birbirlerine karşı saygılı olma ve ortak hedefe yönelik amaçsal çalışmalardır. Grubun bağlılığı, kişilerde sosyal kaytarma davranışı ile bağlantılı olan etmenlerden biri olarak alan yazında açıkça ifade edilmiştir. Çalışanları sosyal kaytarma davranışına iten sebepler arasında, grupta oluşan negatif sinerji yer almaktadır. Bu olgu, birlik ve beraberlik içinde olamama ile bağlantılı bir durumdur (Liden vd., 2004: 290).

Grup kaynaşması ile grup bağlılığı kavramları, grup uyumluluğu olarak da ifade edilmektedir. Gruba olan aidiyet hissi ve grup çalışmasının bir bütün olarak sürdürülmesinin ifadesidir. Bu bağlamda grup çalışanları arasında pozitif yönlü sevgi ve hoşgörülü bir ortam oluşmaktadır. Bu bağ, çalışanlar arasında yer alan duygusal boyutta soyut bir bağdır. Fakat bu uyum, performansı artıran bir durum olmakla birlikte olumsuz olarak da neticelenebilmektedir.

Barlı (2007) yaptığı çalışmada grubun bağlılığı arttıkça kişilerin arasında sosyal bağ geliştiğini bu durumun da iş performansını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Kolektif çalışma ortamında sosyal bağlılığı etkileyenler; sosyal kaytarma ve sosyal beceri davranışlarıdır. Kolektifte görev alan kişinin toplu çalışmaya uyumu olmazsa ve verilen görevi yerine getirecek bilgi ve donanıma sahip değil ise işten kaçınma durumu olacaktır.

Chang, 2002 yılında yaptığı çalışmasında personele kurum içi sosyal beceri eğitimleri verildiği takdirde bu tür olumsuz sonuçların önüne geçilebileceği sonucuna ulaşmıştır (Metem, 2021:26).

1.3.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Algılanan Sosyal Kaytarması

Grup üyelerinin kendi çalışma performanslarının yanı sıra diğer çalışma arkadaşlarının performans üretmediğine yönelik algıları ‘iş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması’ olarak tanımlanmaktadır. Çalışan kişi, diğer çalışma arkadaşının sosyal kaytarma yaptığını hissettiğinde kendisi de bu davranışa yönelebilmektedir (Liden ve diğerleri, 2004: 293).

Çalışanlar bazen çalışma arkadaşları sosyal kaytarma davranışında bulunmasalar bile bu durumu sosyal kaytarma olarak algılayabilirler. Algılanan bu davranış ise Tata tarafından 2002 yılında yapılan çalışmaya göre çalışanda adaletsizlik ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Orbell ve Dawes (1981; 37), birlikte görev aldıkları çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarması sonucu daha çok performans harcamak zorunda kalan çalışanların grup içindeki rolünü ‘saf rolü’ olarak isimlendirmişlerdir. Kidwell ve Bennett (1993) araştırmalarında sosyal kaytarma davranışı ile bedavacılığın birbirine benzer davranışlar olsa dahi görüş olarak farklı yanlarının olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal kaytarma davranışında bulunan çalışanların hesaplama yapmadan spontane olarak, bedavacı davranış sergileyenlerin ise rasyonel hesaplar içinde olduğu sonucuna varmışlardır. Kişilerin sosyal kaytarma davranışında bulunmalarının bir diğer nedeni de kendilerinin grup içinde saf rolünde görünmelerinden sakınmaları olabilmektedir. Bu sebeple çalışan, arkadaşının sosyal kaytarma davranışında bulunduğunu hissederse, performansını azaltarak saf rolünü üstlenmemeyi tercih eder ve bu role karşı koruma kalkanı oluşturur. Bu durum safdillik etkisi (succer effect) olarak adlandırılmaktadır (Hung vd., 2009:260).

1.3.2.4. Sosyal Telafi

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen etmenler arasında bireylerin, gruptaki diğer çalışanların nasıl bir performans göstereceğine dair olan inançlarıdır. Görev alanlar diğer çalışanların görevlerini iyi şekilde yerine getireceğini beklediklerinde veya böyle bir düşünceye sahip olmadıklarında sosyal kaytarma davranışı gösterebilmekte, diğerlerinin kötü çalışacaklarına dair inançları olduğunda ise daha iyi performans sergilemektedirler. Bu tutum, sosyal telafi teorisi ile kesişmektedir (Karau ve Williams, 1993:684).

Sosyal Telafi Teorisi'nde; çalışanın diğer çalışanlara yönelik çaba göstermeyecekleri düşüncesi, bu eksikliği gidermek için kendisinin daha çok performans göstereceği belirtilir. Çalışanın bu şekilde düşünmesinin ana nedeni ise diğerlerine olan itimat ve inancın az olmasıdır (Karau ve Williams, 1997:165).

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK

2.1. Etik Dışı Davranışlar

Etik kavramı tez amacı kapsamında kavramsal çerçevede, etik dışı davranışlar ise literatür kapsamında ele alınmıştır.

2.1.1. Etik Kavramı ve Tanımı

Etik, birey davranışındaki doğru ve yanlışlar ile davranışsal eylemin sorumluluğunu kapsamaktadır. Bireyin ya da onun hâl ve tutumlarının iyi, kötü, doğru veya yanlış olduğunu belirlemenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara cevap arar (Akyıldız ve Turunç, 2013: 233). Etik ile ilgili literatür taramasında, bu kavramın daha önce sosyoloji ve felsefi yönden değerlendirildiği daha fazla ahlak kavramı ile sonra da bu davranışı belirleyen öğelerden; davranış normları, değerler, kültür, görgü kuralları, örf ve adetler gibi kavramlar ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Etik kavramının kimi durumlarda ahlâk felsefesi ile benzer manâda kullanıldığı da ifade edilmektedir. Etik ve ahlak kavramları sözlük anlamları itibariyle farklı olmasalar da bu iki kavramın ayrıştığı bir nokta vardır. Ahlak; bireylerin hem özel hem de toplum düzeninde olan davranışlarında toplumsal düzeni sağlayan kural ve normları içine almaktadır (Ülgen ve Mirze, 213:478). Bu özellikleri ile toplumsal bir durum olup yöreye ve çevreye göre değişiklik gösterebilir. Ahlâk, bir toplumun yaşayış şekli ile biçimlenir, o toplumun davranış ve ananelerinden oluşur ve toplumdan topluma farklılaşır. Ahlâk, toplumsal bilinç, düşünce ve davranış olarak belli bir sınıfa, etnik bir gruba, topluluğa veya tamamen bir topluma ait olması mümkündür. Etik, geçmişten bugüne kadar gelen tüm davranışların doğru-yanlış, değerli-değersiz şeklinde ele alınmasıdır. Bireysel etik ve ahlâk arasında anlamlı bir yakınlık olup, toplumun birey davranışlarından umulan; dürüstlük, iyilik, saygı gibi boyutları içine alır.

Birey ya da grubun diğerlerine olan zararı etik olmayan bir durumun varlığı ile ilişkilendirilebilir.

İyi, doğru insan olmanın gerektirdiği özellikler	Bireyin davranışlarını belirleyen kurallar
--	--

Tablo 1. Etik Kavramının İki Temel Konusu
Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013:479.

Etik ve ahlakın birbirinden farklı olmasının nedeni; etiğin ahlâk felsefesi olması, ahlâkınsa etik kavramının bir araştırma konusu olmasıdır. Etik, soyut kavramlara dayanarak bu kavramlardan ne gibi çıkarımlar yapılacağını açıklık getirir. Etik, kendi çerçevesinde evrensel olup, tartışmalara münhal bir kavramdır. Çeşitli ülkelerde yer alan kişilere, gruplara ve toplumlara bakıldığında etik değerlerde değişimler görülebilmektedir. Oysa etik kavramı evrensel ise toplumun her kesiminde ülke fark etmeksizin bu değerlerin doğru kabul edilmesi gerekir. Bu alandaki önemli belirleyiciler; uygulanan toplumdaki kültürel ve ekonomik değerlerdir (Örn.: Hipokrat yemini).

Özde insan olmakla beraber tek başına insan kalitesi yeterli olmamaktadır. İnsanın iyi ve kaliteli eğitim ile yetiştirilmiş olması çevresel koşulların yeknesaklığı karşısında yeterli olmamaktadır. Değer ve ilkelerin oluşabilmesi için koşulların da bunu sağlaması önem taşımaktadır. Düşünürler, insanların bir takım değerler sistemi oluşturabilmek için çabaladıklarında algı değerlerinin eşit düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Her toplumda farklı şekillerde oluşan etik ve ahlâki değerlerin aynı olması için dört temel unsurun oluşması gerekmektedir. Bunlar; Birbirleri ile iletişim durumunda olan en az 45 kişiden oluşan grup olmalıdır. a) Güven duygusu ve şeffaflık olmalıdır. b) Bireyler konu ve sorunlarla ilgili düzenli olarak bilgilendirilmelidir. c) İnsanlar düşünce ve görüşlerini özgürce açıklayabilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 479-480).

Etik Davranışı Etkileyen Unsurlar				
Bireyin ahlaki gelişim düzeyi	Ahlaki davranışı yönlendiren şartlar	Bireyin yaşı, aile çevresi ve ekonomik durumu	Normlar ve görgü kuralları	Toplumsal kültür ve değerler

Tablo 2. Etik Davranışı Etkileyen Unsurlar
Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013:480.

Kişinin bir toplumda kendisi için ve diğerleri için olan çabası ve toplum amacı için bireysel fikirlerini savunması özgür olduğunu tanımlar. Fakat özgür olma durumu, keyfiyete göre kuralsız yaşamak anlamında değildir. Tablo 2’de belirtilen Etik Davranışı Etkileyen Unsurlar, detaylı olarak verilmektedir:

Bireyin Ahlâki Gelişim Düzeyi; Kişi, Lawrence Kohlberg’in kuramına göre üç evreden geçerek ahlâki gelişime ulaşmaktadır. Gelenek öncesi ahlâki dönemi, geleneksel ahlâki dönemi ve gelenek ötesi ahlâk dönemi olarak isimlendirilir.

Gelenek Öncesi Ahlâk Dönemi; Otoriteye bağlı olma, itaat etme ve verilen cezaya razı gelme durumudur. Kişi, zarardan kaçma amacı ile otoritenin kararlarını sorgulamaz. Geleneksel ahlâk döneminin ikinci bölümünde çıkara dayalı yani bireyseli dönem yer alır. Bu dönemde ise kişi kendi isteklerine yönelik davranışlarda bulunur. Örneğin; kişinin iyi bir pasta şefi olabilmesi için kurallara uyum sağlaması gerekmektedir.

Geleneksel Ahlâk Dönemi; Bireylerin iyi ilişkiler kurarak güvenilir olması ve toplum içinde uyumlu davranmasıdır. Kişi, aykırı davranışlardan doğacak çatışmalardan uzak durur. Genelsek ahlâk döneminin ikinci bölümünde toplumsal düzeni koruma durumu yer alır. Kişi, farklı toplumsal kıstasları bilir ve uyumlu davranışta bulunur. Dürüstlük anlayışı, merhamet ve ahlaki değerleri kapsamaktadır.

Gelenek Ötesi Ahlâk Dönemi; Bireysel ve toplumsal hakların asıl olduğu bu dönemde, birey için doğru olan durum, toplumun tüm haklarını koruma altında tutmaktır. Temel hak ve özgürlükler ile demokrasi konularında tavizkar olunması beklenemez. Geleneksel ötesi ahlâk döneminin ikinci bölümü evrensel ahlâki prensipler olup, bu durum insanoğlunun uyum sağlaması gereken evrensel prensiplerdir. Bu prensipler, tüm insanlığın onuruna ve haklarına riayet edilmesini gerektirir.

2.1.2. Bireyin Yaşı, Aile Çevresi ve Ekonomik Durumu

Bireyin ahlaki davranışları ve etik anlayışını doğumundan itibaren içinde yer aldığı ailesi, çevresi ve sosyal durumu etkiler. Kişi, bebeklik ve çocuk yaşında ailenin bakımına ihtiyaç duyduğundan menfaate dayalı davranışlarda bulunur. Ergenlik döneminde toplumla iç içe yaşamayı, kişiler arası beklentileri ile uyumu artırmaya yönelik davranışlarda bulunur. Erişkinlik döneminde kendini geliştiren birey, çevresine faydalı olmaya çalışır, insan haklarını savunur ve ahlâklı olmayı, etik davranışlarda bulunmayı ilke edinir.

2.1.3. Toplumsal Kültür ve Değerler

Kültür, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının tümüyle var olur. Bunların ahlâki davranış ve etik kurallara uygunluğu, içinde buldukları toplumun sahip olduğu kültür ve normlarına bağlıdır. Bu bağlamda kültür, bireyler tarafından bilinmesi gerekli olan davranış ve değerleri tanımlamaktadır. Toplumun tarihi, sosyal durumu ve dini o toplumun değerlerini şekillendirmektedir. Bu nitelik bireyin toplumsal tarafını meydana getirir. Ancak değerler ve ahlâk yapısı toplumdan ayrı değerlendirilemez. Kişi bunları doğduğu çevrede hazır bulur, toplumsal kültür bu nedenle bireye tabi değildir.

2.1.4. Normlar ve Görgü Kuralları

Yukarıda tanımlaması yapılan değerler toplamı, toplumlar ve kişiler arası ilişkileri düzenler ve davranışlara yön verir. Normlar, kişisel davranışların yanı sıra kolektif eylemler üzerinde yoğunlaşır. Bireyin statüsü, normlara olan uyum düzeyini etkiler. Ahlâki normlar yazılı olmayan kurallar olup, toplum tarafından ayıplanma davranışı ile cezalandırılır.

Çalışma ortamında, kurum kurallarına uygun davranışlarda bulunmak görgü kuralıdır. Uyulması gereken kuralların yazılı hale getirilmiş hali işyerinde protokol kuralı olarak yerini almaktadır.

2.2. Ahlâki Davranışı Yönlendiren Standartlar

Kişinin davranışlarını hür iradesi ile aldığı kararlar ve kanun çıkaranlar tarafından uygulamaya konulan yasalar belirler. Hür irade ve yasalar ile yön almış eylemlerle kıyaslandığında etik kavramı daha iyi idrak edilmektedir.

Bireyin davranışlarına etki eden alanları üç grupta ele almak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2013:485).

Birincisi, kanun ve yasaların uygulandığı değerlerden oluşan alandır. Örnek olarak, yıl içinde aylık periyodlar halinde ödenmesi gereken vergiler için hazırlanan beyannameler, ehliyet müracaatında yapılması gereken prosedür işlemleridir.

İkincisi Özgür seçim alanıdır. Birey davranışında yasal herhangi bir sınır olmadan hür iradesi ile yapmış olduğu kararlardır. Örnek olarak, bireyin üretim tesisinde kaç adet bulaşık makinesi üreteceği özgür seçimdir.

Bir ve ikinci alanın ortasında etik alan yer almaktadır. Bu alanda kanun ve yasalar yerine değerler ve ahlâki prensipler vardır.

Örnek olarak, işletmenin personeline, müşterilerine ve kamuya karşı olan tutumu verilebilir. Özgür seçim alanında kişi, vicdanı ve kendi kararları ile çalışmalarını sürdürür. Yasaların hakim olduğu alanda ise, sunulan olanaklara teslimiyet vardır. Etik davranış alanında ise, birey ve işletmenin kendi isteği ile standart ve normlara uyumu mevcuttur.

2.3. Etiğin Uygulama Alanları

Etik kavramını, uygulama alanları ve etkiledikleri bireysel alanlarına göre ele alınmaktadır. Bu etik alanlar; kişisel etik, meslek etiği, iş etiği, toplumsal ve global etik olarak detaylı olarak açıklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:486).

2.3.1. Kişisel Etik

Bireyin kişisel değerleri, vicdanında var ettiği etik vasıflarıdır. Kişi, sosyal çevresinin değer yargılarını ve mevcut koşulları bilerek davranışlarını vicdan çerçevesinde yönetir.

Kişisel etiğin oluşmasında adalet, dürüstlük, bağlılık ve çalışkan olmanın önemi fazladır. Ayrıca kişinin kazanımları, ailesi, ahlâkı, yöre değerleri ve statüsü kişisel etiğin tanımlamaları arasında yer alır.

2.3.2. Meslek Etiği

Her meslek grubunun uymakla mükellef bulunduğu bir takım ahlâk ve davranış kuralları bulunmaktadır. Meslek etiğinin alanı çok geniş olup, dünyanın neresinde olursa olsun geçerli olmasıdır.

Aynı iş grubunda çalışan bireylerin kendi aralarında veya alıcılarla olan diyaloglarında belirli bir standart ölçüsünde, uygun davranışta bulunmaları meslek etiğinin bir parçasıdır. Bu etiğin dışında davranan birey veya şirket hem kendi itibarını hem de kurum itibarını zedelemiş olur. Aynı meslek grubu çalışanlarının meslekleri kapsamında belirli davranış standartlarında iş yapmaları meslek etiğinin bir gereğidir. Etik çerçevesinde, kurallara uygun şekilde denetleyen kuruluşlar ve yaptırımlar etkin olduğu sürece mesleki etik itibar kazanacaktır.

2.3.3. İş Etiği

Çalışma ortamında doğru ve yanlış bilerek doğru kararları uygulamaktır. İşletmeler faaliyet alanları içerisinde, buldukları toplumun gelenek ve göreneklerinden etkilenirler.

İş insanları, işletme adına alınacak kararlarda çevresinde yer alan toplumun değer yargılarını dikkate almalıdır. İşletme bünyesinde yürütülen yönetim faaliyetlerinin etik yönünden doğru olması hedeflenen neticeler sonunda belirli oluyorsa, bu faaliyetten fayda gören yalnız üyeler olacaktır. Alınan bir kararın etik açıdan doğru olabilmesi için sağladığı toplam faydanın diğer karara oranla toplam yararının daha yüksek olması gerekir.

2.3.4. Toplumsal Etik

İnsanoğlunun ilkel yaşamdan uygar yaşama geçmesi ile toplumla birlikte yaşamak ve toplumun genel kurallarına uyum süreci başlamıştır. Toplumda etik kuralların yanı sıra hukuki kurallar da yer alır. Özgürlük kavramı ile birey önemli özgürlükler kazanır fakat hukuki kurallar da birey ve topluma yasal koruma sağlar. Yasal davranışların yanı sıra insanların örf, adet, anane, görenek, kültür ve dini inançları da toplumsal etiğin ana faktörleridir. Bir toplumun tarihi, ekonomik ve sosyal yapısı bu etiğin şekillendirilmesi açısından önemli bir kavramdır.

2.3.5 Global Etik

Toplumsal etik ile iş etiğinin uluslararası anlamda yaşama geçirilmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerin çeşitli dünya ülkeleri ile iş yapmaya başlaması ile global etik kavramı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin geçmişleri, kültürleri ve gelenekleri ülkelere göre değişkenlik göstermektedir.

Aynı zamanda kurumsal vatandaşlık standartları da değişmektedir. Uluslararası düzeyde iş yapan firmanın dünyanın neresinde olursa olsun aynı kurumsal değerlere sahip olması gerekmektedir. Global işletmelerin bu sebeple, iş etiği ile birlikte çevre boyutu ile sosyal boyutu anlaması ve değerlendirmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 485-486).

2.4. Etik Değerler ve Davranış

Bir liderin önemli özellikleri sorulduğunda çalışanlar tarafından; duyarlı olması, zeki olması şeklinde sıralansa da listenin başında asıl bulunması gereken bunlar değil. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bunlar yerine kurumsal bir liderde en fazla tercih edilen özelliklerin etik ve dürüstlük olduğu görülmektedir. Bireyler, doğru davranışı saptayabilmek için etik değerlere başvururlar.

Etik bir yönetimine dair çalışmalara; işletme bölümü derslerinde, sosyal medyada ve bültenlerde devamlı olarak yer verilmektedir. Bu bağlamda, çalışma alanlarında yaşanan etik dışı davranışlara dair pek çok çalışma görülmektedir.

2.5. Etiğin Üç Prensibi

Etiğin üç prensibi faydacılık, bireysel haklar ve dağıtımsal adalet olarak belirtilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2013: 490-491).

2.5.1. Faydacılık

İyi ve doğru olana, en fazla bireyin ulaşabilmesi amacıyla çaba gösterilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bir durumdan etkilenen bireylerin en fazla veriyi alacakları ve kişisel başarılarını artıracakları seçeneği tercih etmesi doğru olandır. Bu prensip davranışların verilerine odaklı olduğundan sonuç prensibi olarak da bilinmektedir. Prensiple ilgili sorunlar ise çok sayıda grubun farklı istek ve değerlerinin karar verme aşamasında değerlendirilmesinin oldukça güç olmasıdır. Diğer bir sıkıntı ise etik olan karar ve sonuca ulaşabilmek için etik dışı davranışlara yönelimde bulunulmasıdır.

2.5.2. Bireysel Haklar

Tüm görev alanların belirli sınırlarının olduğu, fiziki güvenlik, özgürlük, adil değerlendirilme gibi haklardır. Bireysel haklar prensibi, yasal hakların dışında, tüm kesimin sahip olduğu ahlaki bir normlar bütünüdür.

Bireysel haklar bazen diğer bireysel hakların sınırını ihlâl edebilir. Örn.: Şirket yöneticisinin aldığı kararlar bazen pay sahiplerinin bilmesi gerekenlerin dışına çıkabilir bu da yöneticinin gizlilik sürecine olumsuz etki yaratır.

2.5.3. Dağıtımsal Adalet

Aynı pozisyonda ya da benzer düzeyde çalışanların yine aynı düzeyde kazanımlarının olması gerektiğini ifade eden bir prensiptir. Yükümlülükleri aynı olmayanlar ise farklı faydalara sahip olmalıdır. Bu prensibe göre, riskli işler yapan çalışanlara daha fazla ücret ödenmelidir. Kimlerin iş düzeyinin aynı olduğu ve hangi etkenlerin bu durum için elverişli olduğu konusu dağıtımsal adaletin bir problemidir (Günsel ve Bozkurt, 216: 37).

2.6. Etik Dışı Davranış Çeşitleri

Etik dışı davranış, birey ya da bir grubun etik davranışların tersi davranışlarda bulunması durumudur. Ahlâki değerler, çağdaş dünyada çalışmalarının büyük bölümünü örgüt kültürünün yayılması için çabalayan yöneticiler tarafından gelişmektedir (Şener, 2020: 22). Günümüzde pek çok firma etik davranışlar hususunda sağlam tüzüklerine sahip olmaktadır.

İşletmede alınan kararlar veya tercihler söz konusu olduğunda çeşitli yaklaşımlardan yararlanır. Stratejik kararların verilmesinde tüm personelin etkisi söz konusudur (Ülgen ve Mirze, 2013:490).

Organizasyonun sorumlusu, yönetim etiği kavramına uygun şekilde yükümlülük üstlenmeli ve işi sürdürmelidir. Etik liderlik, yöneticinin etik ilke ve kurallara uygun liderlik davranışında bulunma durumudur.

Etik liderliğin örgütsel adalet ve prososyal davranışlara olumlu katkı sağladığı, bu bağlamda etik liderliğin iş yerlerinde çalışan memnuniyetine faydalı olduğu, bunun neticesinde alınan ürün ve veri çıktısının niteliğinin de pozitif yönde etkilendiği anlaşılmaktadır (Gögebakan, 2021:1).

Aşağıda verilen faaliyet alanları, çoğunlukla etik olmayan davranışlar olarak kabul görmektedir:

2.6.1. Mobbing

Mobbing, çalışanların iş yaşamında uğradığı, duygusal tacize sebep olan ve farklı muameleleri ifade etmek için kullanılan bir terimdir.

Mobbing, bir iş yerinde çalışan personele yönelik olarak aynı işletmede bulunan bir veya birden fazla kişi tarafından uygulanan duygusal anlamda; düşmanca tavır, şiddet ve psikolojik taciz vb. davranışların tümüdür.

Çalışma yaşamında mobbinge uğrayan kişiye yönelik süreçte devam eden ve performansı düşüren art niyetli davranışlar, mobbing kapsamında yer almaktadır (Besler Hukuk, 2022). Mobbing uygulayıcıları kişinin çalışma arkadaşı, astı ya da üstü olabilir. Bu etik dışı davranışlar, her boyutta işletme çalışanını etkileyebilir (Gökçe, 2016: 26). Örgüt enerjisi, lider değerleri ve örgüt kültürü, çalışma ortamında mobbingi isteklendirebilir ya da kuvvetlendirebilir. Yönetici pozisyonunda görev alanlar mobbinge karışabilir veya eylemde bulunabilir.

Mobbingin en sık görülen özelliği, görevini lâıyığı ile yapan gayretli bireylerin etik dışı davranışlarla karşı karşıya kalmalarıdır. (Kehribar vd., 2017: 8-7).

Mobbing, işyerinde çatışmaya ve gerilime yol açan faktörlerin bir araya gelmesi neticesinde meydana gelen, grubun sağlığını etkileyen, iş görenlerin iş doyumunu ve performansına negatif yönde etki eden temel örgütsel bir problemdir. Uluslararası Psikolojik Stres ve Sistemik Mobbinge Karşı Çıkanlar Birliği'ne göre, orantısız güce bağlı olarak bireyin sıklıkla ve sistemli bir şekilde ayrımcılığa maruz kalmasına mobbing denilmektedir.

Orantısız gücün kötü amaçlı kullanılması neticesinde mobbinge maruz kalan birey, kendisini alt üst olmuş, yara almış, aşağılanmış olarak hisseder ve öz güveni sarsılır. Mobbing, aşağılayıcı ve hakir gören davranışla, yetkiyi kötüye kullanarak baskı altına aldığı bireyin aşağı çekilmesine sebep olmaktadır.

Mobbing ile baskı altına alınan bireyin öz güveni düşürülür ve onun travma yaşaması amaçlanır. Bir başka tanıma göre; bir çalışanı diğerleri ile baskı altında tutarak yapılan grup yıldırmasıdır. Grup içinde anlaşmalı olarak kurbanın bireysel özellikleri ve itibarını zedeleyici tavırlarda bulunarak onu işten ayrılmasına sebebiyet verilmesidir. Hedefte genellikle mobbinge maruz bırakılan kurbanın kendi isteğiyle ya da başka nedenlerle bulunduğu çalışma alanından uzaklaştırmaktır. Amaç kurbanın bir şekilde işten ayrılması olsa da hedef amaç bu olmamaktadır. Amaç kurbanın uzaklaştırılmasıdır.

Uzaklaştırma düşüncesi, çalışanın statüsünden ve haklarından mahrum kalması olabilir. Mobbinge ilgili araştırmacılar tarafından çok çeşitli tanımlamalar üretilmesine karşın değerlendirdikleri bir takım benzer maddeler bulunmaktadır. İlki, kurban tarafından algılanan düşmanca tavırlar, ikincisi bu davranışların tek bir sefere mahsus olmayıp, süregelen olması, üçüncüsü kurban ve failin arasında orantısız güç olmasıdır (Taşkın, 2016:19).

2.6.2. Cinsel Taciz

Çalışma hayatında cinsel taciz, kişinin isteği dışında cinsel eylemlerle karşılaşmasıdır. Bu durum, cinsel nitelikteki sözel teklif, hareket veya şakaları içeren eylemlerden oluşur (Onaran, 2000: 251).

Cinsel taciz, işletme sahibinden doğan ve aynı zamanda kabul edilmeyen cinsel taşkınlıkların kadınların çalışma hayatlarını etkileyen bir aşamaya gelmesiyle 1970 yılında ön plâna çıkmış ve K. Amerika'daki araştırmacıların katkılarıyla tanımı yapılmıştır.

Cinsel taciz kavramının çerçevesini belirlemekle ilgili araştırmacılar bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. 1975 yılında Eşitlik ve İnsan Hakları Komisyonu'na yayımlanan ve 2008 yılında yürürlüğe girmiş olan “Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası yönetmeliğinde, “işverenin üçüncü şahıslar tarafından taciz edildiği bilindiği halde bu konuda makul ve uygulanabilir adımlar atmaması” yasalara muhalif olma şeklinde tanımlanmıştır. Araştırmalar, cinsel tacizin en fazla kadınlara yönelik olduğunu ve haksızlığa uğradıklarını belirlemektedir. Mağdur olanları; sağlık alanından işteki verimliliğine kadar sarsıcı ve yıkıcı şekilde etkileyen cinsel taciz, kişilik haklarını etkileyerek kişinin işyerinde çalışma hakkının da ihlâlini oluşturur. İşyerinde personelin üstü tarafından gerçekleştirilen cinsel taciz, yetkinin kötüye kullanılması ve uyulmamasıdır.

Etik olmayan bu davranış, işletmede ast ve üst diyaloglarında görüleceği gibi müşteri ile olan ilişkilerde de olabilmektedir. İşyerinde yaşanan cinsel taciz, gelişmekte olan ülkelerde gizli tutulan bir problem olarak ele alınır. Genellikle güvencesi olmadan çalışan kadınlar işten çıkarılma korkusu yaşar ve tacizi açıklayamaz. Bu durum ülkemizde de aynı düzeyde gözlenmektedir.

Ülkemizdeki sosyokültürel değerler baz alındığında etik dışı davranışlar ve bunun bir çeşidi olan cinsel tacizle ilgili şuurun oluşmadığı görülmektedir. Özellikle cinsiyet ayrımcılığının önüne geçilebilmesi yürütülen çalışmalar, Avrupa ülkelerinin epey gerisindedir (Volkan, 2021: 23).

2.6.3. Ayrımcılık

Kavramsal olarak ayrımcılık, “kişi ya da grupların, kendilerine ait olan farklı özelliklerinden dolayı, sosyal hayattaki yaşamsal alanlarda bir takım engellemelere itilmeleri, itibar edilmemeleri, birey olarak algılanmamalarına kadar ilerleyebilecek, çeşitli adil olmayan davranışlarla maruz bırakılmalarıdır” (Eroksal ve Ülger, 2019: 168).

Etik ayrımcılık, işyerinde rahatsız edici hislerin oluşmasına ve performansın azalmasına yol açabilir.

Kötü algılara yol açmamak için kobilerin görevlendirme sırasında işkollarında etik ayrımcılığı önleme gayreti içinde olması gerekmektedir. İşyerinde bireyin kültürüne, ırkına ve etnik kökenine yönelik de ayrımcılık gözlenebilir. Kişinin cinsiyetine, fiziksel özelliklerine, zihinsel algılarına yönelik olan etik dışı davranışlar ayrımcılık olduğu kadar hukuki anlamda da suç teşkil etmektedir. Ticari işletmeler ve orta büyüklükteki firmalar işe alım süreçlerinde belirli ayrımcılık uygulayabilmektedirler. Etik dışı olan bu davranışın sebebi, kobilerin işe alım süreçlerinde çalışan personelin iletişimsel olarak müdahalesi olabilmektedir. Etik yönetim anlayışının, personelin işe alım süreci ile başlaması gerekmektedir. Pek çok işletme, personelin teorik anlamda kabiliyetini önemsemektedir. Bu sebeple, çalışan personelin ya da yakınlarının tavsiyesi ile başvuruda bulunan adayların, işe alım sürecinde daha fazla şansı olacaktır.

İş etiğinde ayrımcılığa yer verilmesi önem arz etmektedir. İş etiğinin modern yönetim anlayışı içerisinde sürdürülebilmesi için ayrımcılığa karşı önlem alınması ve engellenmesi gerekmektedir (Volkan, 2021: 25).

Ayrımcılığın kapsamı belirgin olarak tasnifleri ile değerlendirilmektedir: Ayrımcılık kavramının ispat edilebilme devresinde, doğrudan ve dolaylı ayrımcılık kavramları öne çıkmaktadır. Bir tanesinde olay, somut eylemin başında tespit edilirken, diğerinin ise emsal olayın durumuna göre tespiti yapılabilmektedir. Doğrudan ayrımcılık, farklı şekillerde ortaya çıkabilir.

Bir hukuksal düzenleme yapılırken özellikle belirli bir grubun kapsam dışı tutulması halinde doğrudan ayrımcılığın varlığından söz edilebilir. Örneğin; bir işletmede görevli erkek işçilerin kadın işçilere oranla daha yüksek maaş alıyor olması veya personel alımlarında yöneticinin kadın çalışanlara ve farklı ırktan olan kişileri zor ve başarılı olamayacakları sınavlarla denemesidir.

Farklı konumdaki bireylere eşit davranışlarda bulunuluyorsa dolaylı ayrımcılık söz konusudur. Dolaylı ayrımcılıkta, eşit muamele ile apayrı neticelere ulaşılır yani görsel olarak ayrımcılık bulunmayan bir eylemden dolayı birey ya da topluluk üyeleri emsal kişiye göre haksızlığa uğrar. Örnek olarak engelli bireyleri düşünülmeden yapılan merdivenler verilebilir.

Erişilebilirlik kavramıyla ortaya çıkan bu problem, engelli vatandaşlara direkt bir kısıtlama getirmiyor olsa da engellilerin merdivenli tüm alanlara ulaşımını engellemektedir. Ayrımcılığın bertaraf edilebilmesi için bu iki ayrımcılığın birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Kabaçam, 2019: 30-32).

2.6.4. Mahremiyet Hakkının İhlali

Bireyin tek başına kalma istek ve hakkı mahremiyet olarak tanımlanmaktadır. Bireyin özel yaşamı yaşamı ile bağ kurulan mahremiyet kavramı, toplumsal alanda yansıtılmayan ya da sınırlı aktarılan duygulardır. Mahremiyet kavramını, farklı kapsamlarda değerlendirmek mümkündür. Gizli mahremiyet; kişinin özeliyle ilgili bilgilerini ve eylemlerini herkese karşı gizleme isteğidir. Anonim mahremiyet; kişilerin bazı eylemleri (toplum içerisinde dahi olsa) kişiyle bağdaştırılamayacak düzeyde yapma arzusudur. Mahremiyet, kişisel bir hak olarak farklı kategorilerde ve mecralarda onaylanmıştır.

Teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkan veri mahremiyeti, saklanması ve işlenmesi gibi kavramlar, mahremiyet hakkının sadece kamusal alanla sınırlı kalmadığının göstergesidir (Abalı, 2018: 62-63).

Etik ilkelerden birini kişilerin özel yaşamıyla ilgili bilgilerin gizli kalması ve izni olmadan üçüncü kişilerle paylaşılmaması oluşturur. Güncel yaşamda ise sıklıkla kişinin mahremiyet hakkına uyulmaması ile karşılaşmaktadır. Günümüzde pek çok işletme, personel veya müşterilerinin özel bilgilerini saklama konusunda gereken itinada bulunmamaktadır. Ayrıca görevlilerin, iş yaşamında geçirdikleri zamana ilişkin süreç de etik anlamda önemli ihtilaf oluşturmaktadır.

Personelin çalıştığı süre zarfında özel telefonlarının dinlenmesi, bireysel ihtiyaçlarına yönelik sitelere girememesi, mail girişlerinin engellenmesi, mola sürelerinin bilgi sistemi ile kontrolü, çalışma ortamının kameralarla izleniyor olması mevzu kapsamındadır (Şener, 2020: 25).

2.6.5. Dedikodu

Dedikodu toplumda oldukça yaygın bir davranıştır. Birkaç kişinin bir araya gelme eylemi ile oluşan bu davranışla ilgili insanlar, başkalarıyla ilgili konuşmaktan geri kalmazlar.

Dedikodu, insanlık tarihinin var oluşundan bu yana kişilerarası diyalogun bir parçası olmuştur.

Dedikodu, bireyin sosyal iletişim ağının kaynağını oluşturan bir faktördür. Dedikodu, hem sosyal bir vakadır hem de örgütsel haberleşmenin önemli bir yanıdır. Sosyal yaşamda genelde negatif bir ifade olarak algılanan dedikodu, kolektif ortamlarda var olan bir hakîkattir. Kolektif çalışma ortamında personel arasında gidip gelen dedikodular, bireyler tarafından onay verilmeyen ve etik olmayan davranışlar şeklinde algılansa da örgütlerde çokça yapılan informal haber alma şeklidir. Dedikodu üretmek bireyler tarafından olumlu yönde algılanmamasına karşın, toplumda sık yapılıyor olması dedikodulara sebebiyet veren değişken, kompleks birçok faktörün var olduğunu gösterir (Han, 2019: 75-77). İş yerinde, çalışılan sürenin belirli bir bölümünde, çalışma arkadaşları gıyabında olmak üzere toplumsal konular hakkında konuşulmaktadır. Dedikodu duyan birey, kendisi için önemsiz de olsa duyduğu bilginin ileride fayda yaratacağını düşündüğü için dedikoduya karşı ilgili olur. Dedikodu, çoğunlukla ayıp bir durum olarak algılanır, ancak kötü olduğu kadar iyi vasıflara da hâkimdir.

Dedikodu, görünüşe göre belirli bir zümreye anlatılan negatif, aslı olmadan ifade bulan bir hikâyeden oluşuyor. Buna karşın bazıları içinse dedikodunun tek amacının diğerlerinin yaşamı hakkında detaylar edinmek maksadıyla gerçekleştirildiği söylenebilir (Volkan, 2021: 26).

2.6.6. Rüşvet

Rüşvet, kavramsal olarak kamuda görev yapan çalışanın hizmet sunarken yetkisini kötüye kullanmasıdır. Bu durum, ayrıcalıklı işlemler yaparak karşılığında değer taşıyan diğer şekillerde çıkar sağlanmasını ifade eder.

Rüşvet, bu yönü ile bir görev ya da sorumluluğa uymama konusunda net bir şekilde razı etme durumunu içerir ve rüşvet alan kişiden yetkisinde bulunduğu işi çiğnemesi talep edilir. Rüşvet genel anlamda konusu olan çıkar için görevin ve yetkinin kötü yönde kullanılmasıdır.

Görev ve yetkinin kötü yönde kullanılması iki şekilde olabilmektedir. a-) Kanun tarafından uygun görülen iş ve işlemlerin ivedi yapılması adına kötüye kullanılması. b-) Kanun dışı iş ve işlemlerin çıkar karşılığında yerine getirilmesi de görev ve yetkinin kötüye kullanılmasıdır. İlk bölümde yer alan rüşvet tipine çabuklaştırıcı rüşvet, ikinci bölümde yer alan rüşvet tipine ise çarpıtıcı rüşvet adı verilir.

Rüşvet, prosedürel işlemleri atlayarak bir işi basit yönden yürütmeye çalışmanın aracıdır. Rüşvet bu açıdan imtiyazlı işlem görme metodudur. Rüşvet, imtiyazlı işlem görme isteğidir fakat bu durum, mutlaka menfaatle ilişkisi olacak anlamı taşımaz. Kamusal alanda ve kanun önünde rüşvet, kaideden daha çok sıra dışı bir durumdur ve adil olmayan şekilde haksız çıkar sağlama da denebilir (Pustu, 2011:75). Rüşvetin tanımı dünya bankasına göre, sözü yerine getirme veya maddi değeri yüksek olan bir emtiayı, aracı vasıtası ile armağan niteliğinde iletmeektir. Rüşvet, Dalton'a (2005:583) göre rüşvet, uluslararası sahada iktisadi yönden, etik ve ahlâki açıdan ayıplanmaktadır. Rüşvetin dünya tarafından ayıp bir vaka olarak değerlendirilmesinin yanı sıra devletin iktisat politikalarına etki eden bir durumdur. Rüşvetle ilgili yapılan çalışmalarda işletmenin büyük ölçekli ya da küçük ölçekli olması rüşvete olan meyil durumunun anlaşılır olmasını sağlamıştır. Yasal sistemi zayıf, pazar politikası dar olan işletmelerde rüşvet alıp verme durumu artmaktadır. Bu durum, küçük işletmeler yararına olmadığından işletmenin büyümesine negatif etki yaratmaktadır. Yasalar ve yönetim biçimi, rüşvetin etik dışı olup olmaması hususunda tutarsızlık göstermektedir (Volkan, 2021: 27). Rüşvet ve yolsuzluk suçunun engellenmesi amacıyla mal bildirimini yapılması elzemdir.

Mal bildirimini, yolsuzluk ve rüşvet ile mücadele aracıdır. Başka bir amacı ise çalışanların bu etik dışı davranışlara maruz kalmasını önlemektir. Rüşvet ve yolsuzlukla savaşılabilmek ve mal bildiriminde bulunmakla mükellef olan çalışanların rüşvet ve yolsuzluk ithamları altında kalmalarını engellemek amacıyla kamu görevlilerin ve ailesinin üzerine kayıtlı olan tüm mal varlıklarının borçlar, alacaklar ve haklar dahil olmak üzere edinim şekillerinin denetim altında tutuluyor olması gerekir (Erdem, 2018: 14).

2.7. Etik Dışı Davranışı Etkileyen Faktörler

Etik alanındaki literatür taramasında bu davranışı etkileyen çeşitli etmenlerin olduğu görülmektedir. Etik davranışları; bireysel özellikler, kültür, değer yargıları ve sosyalleşme biçimlendirir (Çiçek, 2019: 22).

2.7.1. Bireysel Özellikler

Cinsiyet, etik davranışları etkileyen özelliklerden biridir. Demografik değişken olarak yer alan cinsiyet kavramı, etik çalışmalarda sıkça kullanılmaktadır. Cinsiyet kavramının etik dışı davranışlara etkisi ile ilgili farklı görüşler yer almaktadır. Bunlardan biri de; etik davranışlara kadınların daha fazla dikkat ettiği ifadesidir.

Yaş etmeni, etik dışı davranışa etki eden bir özelliktir. Araştırmacılar, yaş ile etik dışı davranış arasında bağlantı olduğunu, yaş aldıkça etik dışı davranışa olan yatkınlığın da arttığını ifade etmişlerdir. Peppers (2002: 57)'in yaptığı çalışmada da yakın bir sonuca ulaşmış olup, yaş ilerledikçe etik dışı davranışın arttığını öne sürmüştür. Yaş, etik davranışlar açısından pozitif bağ oluştursa da yaş alan personelin bu davranışlara karşı daha köktenci davrandıkları araştırmacılar tarafından belirtilmektedir.

Eğitim düzeyi, kişinin etik davranışlarını biçimlendiren diğer bir özelliktir. Eğitim düzeyinin artmasının etik davranışlar açısından düzenleyici bir etki yarattığı ifade edilmiştir.

Din inancı da etik davranışları etkileyen bir özelliktir. Araştırmacılar çalışmalarında dini inancı kuvvetli olan personelin etik davranışlarda bulunma eğiliminin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Dini vecibeler, bireyin davranışlarını yönlendirmesinde destek olmakta ve ahlâki açıdan düzene uymaya özendirilmektedir (Çiçek, 2019: 23).

2.7.2. Kültür

Kişinin etik davranışlarına etki eden önemli bir öğedir. Kültür, etik ilkelerin meydana gelmesine katkıda bulunan temel prensiplerden biridir. Etik ilkeler toplumlar arası farklılık göstermektedir. Bu sebeple kültürün etik ilkeleri içine aldığı ifade edilebilir. Kişi ve grupların toplum içerisinde sergiledikleri davranışlarını yön veren tutumlar kültür olarak değerlendirilir.

Toplumun kültürel değerlerinin zayıflaması, etik dışı davranışların artmasının, suç oranlarının çoğalmasının ve psikolojik rahatsızlıkların baş göstermesine neden olabileceği ifade edilmektedir (Çiçek, 2019: 23).

2.7.3. Değer Yargıları

Değer kavramı literatürde çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Değer ahlaki bakımdan iyi olan şekilde tanınan ve kişilerin ahlaki gereksinimlerini karşılayan bir veridir. Bireyin eylemlerinin belirleyen prensip ve seçimidir. Bireyin yaşam alanındaki tüm davranışların değerler tarafından biçimlendirildiği ifade edilebilir. Diğer bir anlatım ile kişinin tavır ve davranışlarının şekil almasında değerlerin etkili olduğu anlaşılır. Değer yargıları kişiye yönelik oluşan verilere bağlı kararlar olarak tanımlanır. Bu sebeple değer yargıları kişiden kişiye değişiklik gösterebilir (Çiçek, 2019: 23).

2.7.4. Etik İklim

Personelin çalışma ortamını nasıl algıladığı ile ilgili bir görüşür. Çalışanların iş gücü, iş motivasyonu, üretkenlik, iş tatmini gibi pek çok örgütsel veri üzerinde oldukça etkilidir. Pozitif örgüt ikliminin grup dahilinde çalışanlar tarafından hissedilmesi örgütün etik değer anlayışına verdiği önem ve sahip olduğu iyi ilişkilerle bağlantılıdır. Oluşan sorunlarla ilgili genel olarak grubun ve personelin nasıl baş edeceğini ve etik anlamda doğru olanın uygulanması hususunda elde var olanı değerlendiren etik iklim, personelin çalışmalarını yerine getirirken mutlu olmalarını sağlayacak yapıcı organizatörlük sağlamaktadır (Yıldırım ve Naktiyok, 2018:17).

2.7.4.1. Bireysel Yaklaşım

Bireysel yaklaşım, etik iklim ölçütlerinin başında yer alır. Birey çıkarımı ve ahlaki egoizm düşüncesini temel alır. Bu düşünce Hobbes'in ahlaki davranışların temelinde bireyselliğin olduğu düşüncesi dayanır. Yaklaşımın hedefi birey çıkarımı üst seviyede bulundurmadır.

Bireysel etik iklimi üç düzeyinde incelenir (Elçi ve Alpkın, 2009: 145).

Şahsi Çıkar, kişinin kendi çıkarlarını tüm davranışların üzerinde bulundurduğu, şahsi menfaatine odaklandığı bir alandır. Bu algıdaki birey kararlarını alırken başka kişileri dikkate almaz öncelik her zaman kendi ihtiyaçlarındadır.

Kurum Çıkarı, Şahsi çıkarın seviyesinin bir üst aşamasıdır. Bu algıdaki birey için temel hedef kurum amaçlarıdır. Bu sebeple alınacak kararlarda kurum çıkarı hep ön planda tutulur.

Yeterlilik/Verimlilik, Bireysel yaklaşımın en üst seviyesi olarak baz alınır. Evrensel olarak bir yarar ekonomik ve sosyal çıkarlar ana amaçtır. Tüm insanlık çıkarları bu boyuta örnek verilebilir.

Yardımseverlik Yaklaşımı, Bu yaklaşım İngiliz filozof Cumberland'ın herkes için iyi olanı talep etmek mantığı yer alır. Etik iklimin olduğu kurumlarda kişiler diğerlerinin faydasını düşünerek karar verirler.

Dostluk, Kişinin şahsi çıkarlarının düşünülmediği, örgütsel birlik ve arkadaşlığın önemli olduğu durumdur. Birey karar alırken diğerlerini de düşünür.

Ekip Çıkarı, Bu boyutun temelini grup çalışması oluşturur. Tüm davranışlarda ekip çıkarı esas alınır.

Sosyal Sorumluluk, Evrenini yardımsever olma, karar verme aşamasında dış paydaşlar ve diğer tamamlayıcıların düşünülmesi anlamında tanımlanır (Elçi ve Alpkan, 2009:146).

2.7.4.2. İlkelilik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda analiz ölçütü karar verme sürecinde kişinin önem verdiği kaide ve kurallardır. Karşı karşıya kalınan etik bir durumda kişinin kurallara ve yönetmeliğe uygun davranması önerilir. Bu yaklaşım tarihe ve durumlara göre değişmeyen, kapsamlı, doğruları savunan bu yaklaşım, zaman ve şartlara göre değişmeyen evrensel doğruların olduğunu iddia eden ahlak ideolojisinin görev bilinci yaklaşımına dayanır. İlkelilik iklimi üç boyutta oluşmaktadır (Barnett ve Vaicys, 2000: 351).

Kişisel etik kurallar, Analizde kişisel açıdan ilkeler kişi tarafından saptanır. Bireyin bu bakımdan kabulde bulunduğu bireysel etik kurallarına göre karar alması beklenmektedir.

Kurumsal etik kurallar, Bu boyutta karar verilirken bireysel etik kuralları yerine, kurumun hazırladığı etik ilkeler baz alınır.

Kanunlar ve mesleki etik ilkeler, Bu boyutta verilecek kararlar meslek kuruluşları tarafından belirlenmektedir. Kişi, karar verirken kurum dışından gelen etik kurallardan oldukça etkilenir.

2.8. Etik Dışı Davranışların Nedenleri

Etik dışı davranışın sebepleri üç başlık altında detaylandırılmaktadır (Şener, 2020:28).

2.8.1. Bireysel Özellikler

Kurumlarda karar verilirken etik kurallara göre fikir oluşturulması gerekmektedir. Etik karar prosesleri stratejik kararların şekil ve sonucunu etkileyen önemli bir aşamadır.

Çalışma alanında kullanılan ölçütleri oluşturabilmek ve belirlemek için iş etiğinin etik ilkeler doğrultusunda sisteme geçirilmesi gerekmektedir. Etik ilkeler, örgütsel davranış ile karar almayı süreçte etkisi altına alabilmektedir.

Etik karar verme prosesinde ayrıntılar; a) Performans belirleme çıktılarına göre ölçülü ücret tespit etme sistemlerinin bütünleşmiş bir şekilde uygulanması, b) İş görenlerin sosyal hakları ile kişilik haklarına sahip olması, c) Kıdem alma ve terfi imkanlarının tüm iş görenler tarafından biliniyor olması,

d) Personel alımı ve başarımlar ölçümleme kriterlerinin çalışanlara aktarılması, e) Örgütte, önemli kararların grup içinde beyin fırtınası yapılarak belirlenmesi, f) İdarecilik işleyişinde adaletli tutumların yaşatılması, g) İşletmenin büyüme süreci devam ederken daha fazla personele ihtiyaç duyulmaktadır ve yeni bireyler örgüte dahil olur. Bu bağlamda işletme etiğinde karar alma süreçlerini etkileyeceğini baz alarak etik ölçünlerin güncellenmesi ve baştan belirlenmesini gerekli kılmaktadır. İşletmeler, çoğunlukla personelin etik ilkelere uyum sürecine destek olabilecek durumun oluşabilmesi için işletmenin misyonu söylemini kullanırlar. Bu kapsamda yararlı olma ölçünü uygulanmaktadır. Yararlılık, en iyi olanı yapmaya çalışma ve her bir kişinin en zararlı işlemlerini devam ettirmesini sağlayan bir ölçündür. Eşit haklar yaklaşımı, iş yerinin almış olduğu kararlardan etkilenen çalışan hakkını korur.

Adil olma, tüm çalışanların eşit olmasını hedeflerken, ortak iyi düzen ve toplumun bütünü için çaba yaratır. Erdem izlemi, örgütün amacına yönelik olarak kişileri isteklendirmek için yapılması gerekenleri doğruluk çerçevesinde yürütür.

2.8.2. Örgütsel Nedenler

İşletme etiği, çalışma yaşamında meydana gelen problemleri çözmek ve sonuçta ulaştırmak için işletme faaliyetlerin ahlâki çerçevede düzenlenmesidir. Bu aşamada ahlâk felsefesi dahil olmakta ve bireylerin karar alırken başvurdukları etik kurallara gönderme yapmaktadır. Örneğin; İşçi çıkarma plânlarında bulunan bir firmada, idarenin bu konuyu işçiyle paylaşma kararı ve gerçekleşecek eylemlere karşı hazır olma durumu düşünülmeye gereken hususlardır. Burada etik konusunun görece kompleks yapısı ile karşılaşmaktadır. Etik ilke ve kurallar bireysel faaliyetlerin tümünde gözlenmektedir. Etik ilkelere riayet edilmesi, işletmeler ve kişilerin aldıkları hükümlerin değerlendirilebilmesi açısından bir lüzum teşkil etmektedir. Etik ilkeler, şeffaflık, güvenilirlik, haysiyet ve mülkiyet ilkeleri ile tamamlanmak mecburiyetindedir.

2.8.3. Ekonomik ve Toplumsal Nedenler

İdareci ve iş gören arasında güven kültürü olması, dış paydaşlar ile kurulan ticarete avantajlar sağlamaktadır. Etik uygulama, iş görenleri ve yöneticileri, yapılan işten razı olma duygusuna ve bağlılığa yönlendirir. Bu durum örgüt performansını olumlu yönde etkiler. Kurumsal organizasyonda işlerini yürüten firmalar, diğerlerinin beğenisini kazanır.

Rakipler açısından değerlendirildiğinde ise etik ilke ve kuralların yarışı pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. İnsanın doğası gereği yaptığı, uygun olmayan oto kontrol sistemi sebebiyle, çoğu işletme etik açısından sorun yaşamaktadır. En uygun etik durum, bireyin iyi niyetli olarak davranışların iyi neticelere ulaştığı durumdur. İşletmeler aldıkları kararları belirlerken ilke ve kurallı olarak yönergeleri uygulamaya alırlarsa tereddütler de azaltılmış olur. Etik kuralların uygulanması, iş görenlerin işletmeye bağlılığını, işine olan tatmin duygusunu ve çalışma azmini artırır. Bu bağlamda işletmenin etik değeri iş görenler tarafından pozitif anlamda etkilenmiş olur (Şener, 2020: 28-29).

2.8.4. Eğitim Kurumlarında Etik

Eğitim kurumlarının amacı, öğrencilerini topluma yararlı bir birey olarak yetiştirmektir. Eğitim kurumlarında görevli öğretmen ve idareciler öğrencilerin yetişmesinde önemli bir role sahiptir. Etik ilkelere göre hareket eden eğitim kurumlarına toplum tarafından saygınlık oluşur.

Okul idaresinin davranışı ve kararları etik kültürün gelişimi ile yakın alakalıdır. Okul görevlilerine karşı taraf olmayan, yöneticilik alanında eşit ve adil davranan okul idarecileri, kurumda etik ilkelerin gelişmesine katkıda bulunur. Etik ilkelerin hâkim olduğu eğitim kurumları, eğitim ideolojisine uygun bir vizyona sahiptir. Bu vizyon, kişilerarası diyaloglarda ve karar alma süreçlerinde eğitimci ve idarecilere rehberlik sağlamaktadır. Etik iklimin oluşabilmesi için okul idarecisine büyük görev düşmektedir. Çünkü idarecinin kararları eğitim kurumunda etik ikliminin oluşumuna etki eder. Okul yönetici/idarecisinin etik iklimi oluştururken; okulun ve eğitimcilerin topluma olan sorumlulukları belirlenmeli, idarecilerin, eğitimcilerin ve öğretmenlerin katılımı ile okulda uyulması gereken etik ilkelerin belirlenmesi sağlanmalıdır. Ayrımcılığın yaşanmaması için adil, eşit ve insan haklarına öncelik veren etik iklimin oluşması bir gerekliliktir. Eğitim kalitesinin oluşabilmesi için tüm öğrencilere aynı imkân sağlanmalıdır.

Okulun iç ve dış paydaşları ile kuracağı kaliteli iletişim için etik iklimin oluşmuş/sağlanmış olması gerekir. Toplumla olan ilişkilerin artırılması da eğitim kurumlarında etik iklimin oluşmasına olumlu açıdan etki eder. Bu sayede eğitim kurumları ve toplum, ortak bir amaç etrafında işbirliğinde bulunarak konu ve amaç adına toplumsal fayda sağlama amacına ulaşır. Okullarda alınan etik ilke kararlarının tüm paydaşlara duyurulması gerekmektedir. Aksi durumda okulda etik ilkelere bahsedilmesi mümkün olamaz.

Toplum değerlerine ters düşmeyen ve okulun tüm bireyleri tarafından kabul gören ilkelere, yöneticinin etik liderlik yapması beklenmektedir. Tüm sorumlulukların önünde yer alan ve öğrencilerin güçlü rol model aldıkları öğretmenlerimiz için mesleki etik sistemin geliştirilmesi, eğitimcilerin etik ve adil ortamda görev yapmalarına katkı sağlayacaktır (Çiçek, 2019:26-28).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS

3.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, yönetim ve örgütsel davranış çerçevesinde çok fazla araştırılan konulardan birisidir. Bunun nedeni olarak da işletmelerin hedeflerine ulaşmak, rekabet ortamında tutunabilmek ve rakiplere karşı önde olabilmek için performansı yüksek çalışana ihtiyaç duyulmasıdır. Çok kapsamlı içeriğe sahip bir kavram olduğundan tam bir tanım yapmak oldukça güçtür. Performans kavramının farklı görüşler açısından; bireysel, kurumsal, finansal, sanatsal ve bedensel performans gibi birden fazla açıklaması mevcuttur. Kökeni Fransızca olan bu kavram, Türk Dil Kurumu sözlüğünde başarımlık olarak ifade bulunmaktadır (Bilgel vd., 2006:226). Bazı yazarların görüşlerine göre tanım bulan performans açıklamaları aşağıda belirtilmiştir.

- Performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991: 154).
- Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1990: 13).
- Örgütsel davranış açısından performans, iş görenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür.
- Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179).
- Performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarıdır ve alan yazınında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Torrington ve Hall, 1995: 316).

- Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991:7-8).

Verilen tanımlardan sonra, performansın kişisel çıkarlar ile işletme amaçlarının gerçekleşmesi için ortaya konulan çaba, gayret ve iş gücü olduğu belirtilebilir.

Sonuç olarak performans; “belli koşullarda bir işin yerine getirilme düzeyi ya da bir çalışanın belli bir zaman diliminde kendisine verilen görevi gerçekleştirmek suretiyle elde ettiği sonuç” olarak açıklanabilir (Bilgel vd., 2006:228).

3.2. Bireysel Performans

Performans kavramı, bir çalışmanın ortaya çıkarılması için harcanan çabayla ilişkilidir (Akyıldız ve Turunç, 2013:154). İş performansı, görevin bir parçası olarak çalışma alanındaki etkinliklerle ilgilidir. İş görenlerin belli bir ücret karşılığında yerine getirecekleri çaba şeklinde de değerlendirilmektedir. Kişinin bir çalışmanın üstesinden gelebilmek için performans göstermelidir. Herhangi bir etkinlikten iyi kaliteli sonuç alınabilmesi için iş görenlerin performansları önem taşımaktadır. Çalışma performansı, tüm insan kaynakları karar alımlarında önemli bir aşamadır. Performans düzeyi daha yüksek olan personele sahip işletmelerin rekabet gücü artmaktadır. Performansın rekabet üzerinde önemli bir etkisi vardır. İş performansı tüm etkinlikler için önemli bir kavramdır. Görevlilerin iş performansını arttırmaya yönelik pek çok çalışma mevcuttur. Ancak en iyi iş performansının mevcut olabilmesi için farklı değişkenlerden eş zamanlı olarak azami çıktının alınabilmesini gerekli kılmaktadır. İşletmelerde bireysel performans ölçümleri, personelin performansı hakkında bilgiler alınması şeklinde yapılır. Personelin şimdiki zamanda sergilediği performansı ileride oluşacak performansının bir göstergesidir. Bu sebeple personelin terfi aşamasında performans değerlendirme raporları önem taşımaktadır. Performans değerlemenin faydası, bireysel performansın artmasını sağlamasıdır. İnsan kaynaklarının iyileşmesinde de performans değerlendirmenin önemli bir rolü vardır. Bireysel performans değerlendirme yöntemleri geleneksel yöntemler ve çağdaş yöntemler olarak ayrılmaktadır.

Geleneksel yöntemler bireyin yalnız değerlendirildiği yöntemler ve karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri olarak ayrılmaktadır.

Tek başına değerlendirildiği yöntemler: Zorunlu Seçim Yöntemi, Grafik Cetveller Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, Kompozisyon Yöntemidir.

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri ise: Sıralama Yöntemi, Alternatif Sıralama Yöntemi, Adam Adama Kıyaslama Yöntemi ve Zorunlu Dağıtım Yöntemidir (Akyıldız ve Turunç: 2013: 156).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri: 360 Derece Yöntemi, Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi, Değerlendirme Merkezleri Yöntemi, Kendini Geliştirme Düzeyi, Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi, Alan İncelemesi Yöntemidir.

Bilgi teknolojileri çağında olduğumuz bu dönemde işletmelerin, bireysel performansı en doğru ve hızlı şekilde değerlendirmesinin örgüt performansına büyük katkısı olacaktır. Bu sebeple, işletmeler yenilikçi yöntemler dâhilinde personel performansını devamlı değerlendirmek mecburiyetindedir (Akyıldız ve Turunç: 154-156).

3.3. Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar

Bireysel performansı odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurları oluşturmaktadır (Paşa, 2007:19).

Odaklanma unsurunda birey, ne iş yapacağını, işinin ayrıntılarını bilinçli olarak yapmalıdır. Yetkinlik unsurunda birey, işi yapabilecek yeteneklere sahip olmalıdır. Adanma unsurunda birey, işi yapmaya hevesli olmalıdır.

Odaklanma: Çalışma yaşamında doğru işe doğru insanı bulmak ya da insanları tanıyabilmek çoğu zaman mümkün olmadığından kişileri hedefe ulaştıracak direkt yöntemler de olmamaktadır. Burada performansın kilit noktası odaklanmayı sağlamak olacaktır.

Yetkinlik: İş yapmada sergilenen bilgi ve beceri yetkinlik olarak isimlendirilmektedir. İyi bir performans, bilgi ve becerinin de yüksek olduğu izlenimi verebilir (Paşa, 2007:19).

Adanma: Kişinin çalıştığı ortamda kendi amaçlarıyla uyum sağlaması ve bulunduğu işyerinde uzun süre çalışmak istemesidir. Performans açısından adanma, önemli bir faktör teşkil etmektedir. İşletmeye kendini adanmış olan çalışanlar her zaman elinden gelenin en iyisini yapmaya hazır hisseder. Bu iş görenler, sorumluluklarının farklıdadırlar ve kendilerini sürekli geliştirmeye çalışırlar (Yiğitel, 2021:55).

3.4. Bireysel Performansa Etki Edebilecek Unsurlar

İş görenlerin performansına etki edebilecek unsurlar üç başlıkta incelenmekte olup, aşağıda incelenmektedir (Erdoğan, 1991: 244).

3.4.1. Kişisel Faktörler

Görev alanın kişisel özelliklerinden kaynaklanır. Kişiler yaptıkları görevde; bilgi, beceri, hisleri, düşünceleri ve tecrübesini kullanmaktadır. Bu durum kişiden kişiye farklılık göstereceği için işe uygun personel alımının gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır. İş görenler, farklı kişisel özellikleri sebebiyle iş yerinde farklı performans sergileyebilmektedir. Bunun en önemli sebepleri; kişinin karakter yapısının örgüt uyumunu etkilemesidir. İş görenlerin kişilik özellikleri, iş ve grup çalışması ile uyum sağladığında performans düzeyinin arttığı pek çok araştırmada tespit edilmiştir.

Kişisel faktörler; yetenek, mesleki eğitim düzeyi çalışanın kişilik özellikleri alt başlıkları altında incelenmektedir.

3.4.1.1. Yetenek

Bireyin bir görevi kavrayabilme, özümseyebilmesi, tatbik edebilmesi, çözümleyebilmesi ve sonuca ulaştırması öz yetenek değerleri ile ilgilidir. Bu bağlamda yetenek için kişinin davranışlarını düzene koyma, görevi gerçekleştirmede yararlandıkları bedensel ve zihinsel kapasite olarak tanımlanabilmektedir.

Bedensel yatkınlık, yaşa ve tecrübeye bağlıyken, zihinsel kapasiteye ise öğrenme yoluyla elde edilmiş bilgiler ve kalıtsal etkenler neden olmaktadır (Erdoğan, 1991:245).

3.4.1.2 Mesleki Eğitim Düzeyi

Bireyin eğitim düzeyi, işletmelerin işe alım sürecinde ve insan kaynakları ofisinin ise performans değerlendirmede yararlandıkları bir husustur. Çünkü işe alım sürecinden sonra personelin eğitimi ve gelişimi için harcanacak giderler işletme için maliyet oluşturmaktadır. Mesleki eğitim düzeyi, kişinin bilgi ve becerileri dâhilinde teknik ve diğer konulara da hakim olarak kendisinden beklenen performansı yerine getirebilmesini; bu bağlamda görevini en iyi şekilde yerine getirerek sonucun daha kaliteli olması sağlayacaktır. İş görenin yapacağı işle ilgili bilgi sahibi olması, işin başarılı şekilde neticelendirilmesinde en önemli koşuldur.

Bilgisi olmayan bir personelden iyi performans beklenemez (Özpehlivan, 2015:138). Bilgi düzeyi, görevlinin işe başlama, alışma ve geliştirme dönemlerinde etken olmaktadır. Yeterli bilgi ve donanımına sahip çalışanlar sürece ilişkin faktörleri bilerek içselleştirme ve iletme yönünden performanslarını azami şekilde kullanabilmektedir (Hayajneh, 2000:12).

3.4.1.3. Çalışanın Kişilik Özellikleri

Personelin kişisel özellikleri bireysel ve örgütsel diyalogların düzenlenmesinde önemli bir faktördür. Kişilik, bireylerin karakteristik özellikleri ve diğer insanlarla olan uyum sürecinin incelenmesine katkı sağlar. Kişilik kavramı ile kişisel özelliklerin belli tarafları veya kişiler arasındaki çeşitlilik belirtilmek istenmektedir (Erdoğan, 1991:246).

Bireysel özellikler, Stewart'a göre (1987) beş temel konu alanında değerlendirilebilmektedir. Bunlar; zeka ile ilişkili olanlar, stresi yönetebilme, motivasyonun neden olduğu etmenler, sağlık alanları ve bireysel ihtiyaçlardır. Görev dağılımları, iş görenlerin bu özellikleri belirlendikten sonra gerçekleştirilmelidir. Bireyin sağlığını etkileyebilecek riskli görevler, sağlıklı çalışanlara yönlendirilmelidir (Beltekin, 2019:21).

3.4.1.4. Çevresel Faktörler

İşletmeler girdi ve çıktı yöntemleriyle çevre ile sürekli iletişim halindedir. İşletme bünyesinde yer alan teknolojik büyüklük, çalışanlara gösterilen değer, çevrenin nüfus yapısı, ekonomik ve kültürel yapı, çalışanın iş gücünü etkileyen çeşitli faktörlerdir (Canman, 1993:8). İşletmenin içinde bulunduğu sosyo kültürel yapısı bireyin örgüte olan bakış açısını etkilemektedir. İşletmenin başarısı genellikle birey ve grup çalışanlarının çevre ile kurdukları iletişim ile bağlantılıdır. Kendi dünyasında çalışarak yaşamını sürdüren çalışan dış faktörlerden etkilenmektedir. İşletme yönetimi, bu sebeple çalışanın taleplerini ve beklentilerini mümkün olduğunca karşılayabilmelidir (Akal, 2003:35).

3.4.2. Örgüt Kültürü

Örgütün kültürünü, örgütün değerleri, normları, inançlarından oluşan alanın çalışan davranışlarının şekillenmesinde ve çevre ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli bir erkene sahiptir (Steinholg and Owens, 1989:16).

Bu alan, akademik araştırmaların en çok yapıldığı konuların içinde yer almaktadır. Bunun en önemli sebebi de kültür boyutunun örgütsel yaşamın her alanında yer almasıdır. 1980 yılından sonra yazılan araştırma kitapları genellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışmalarını sürdüren global firmaların, başarılarının nasıl artırdığına yöneliktir (Alvesson, 2002: 23). Güçlü ve sağlıklı bir örgüt kültürü, iş gören performansının yükselmesini sağlamaktadır. Bu nedenle örgüt içinde yapılacak tüm organizasyonların karar verme dahil olmak üzere; personelin nasıl görev alacağı, nasıl iletişim kurulacağı, ödüllerin nasıl yönlendirileceği gibi örgüt kültürünü etkileyen tüm hususlar açık ve net bir şekilde personel bilgilendirmesi de yapılarak sürdürülmesi sağlanmalıdır (Decenzo vd., 2017:117). Performans üzerinde örgüt kültürünün etkili olmasının nedeni; personelin ortak değerlere sahip olması, inanç ve değerleri ile örgüte bağlılıklarının yükselmesidir. Kökleşmiş örgüt kültürü örgütün dış paydaşlarıyla olan karmaşık ilişkilerinde önemli bir konuma sahiptir (Alvesson, 2022:24).

3.5. Bireysel Performans Değerlendirme Boyutları

En kaliteli ve en başarılı olanı belirlemek performans kavramının temel hedefidir. İşletmeler geçmiş çalışmalarını değerlendirerek bu günleriyle ilgili durum tespiti yapabilmek ve gelecekle ilgili yerinde kararlar oluşturabilmek için pek çok performans sürecinden yararlanmaktadırlar. Bu kavram birden fazla boyutu içerdiğinden idarecinin performansı hangi boyutta değerlendirdiğine göre farklılık gösterir. Bu boyutlar; verimlilik, yenilik, kalite ve etkenlik olarak yer alır (Birdoğan ve Ustasüleymanoğlu, 2001:69).

3.5.1. Verimlilik

Örgüt performansının belirleyicisidir. Örgütte, hangi ürünün ne kadar maliyet ile üretildiği parasal çıktı ile görünmesini sağlayan bir derecedir. Bu oranda üretimin çıktısı kalitatif olarak görünmez. Verimliliğin amacı; en az gider ile hizmetin artırılmasıdır. Verimliliğin artmış olması, örgütün amaç ve görevlerine olan katkıyı vermez. Verimlilik düzeyindeki artışın anlam kazandığı alanlar; maliyetin düşürüldüğü durumda üretimin çoğalmasıdır (Bilgin, 2004:323).

3.5.2. Yenilik

Bir örgütün uzun süreli olarak sektörde kalabilmesi için gereklidir. Yenilik, işletmenin değerini artırmaya yönelik tutumları ifade etmektedir. İç ve dış paydaşlardan kaynaklanan her türlü etkenler ve sürekli kendini yenileyen teknoloji devrinde işletmelerin sunduğu hizmetten, değerlerine, ileriye odaklı bakış açısına kadar değişimi ön gören yaratıcı bir süreçtir (Akal, 2003:37).

3.5.3. Kalite

Sunulan hizmetin ve üretimi yapılan emtianın yarattığı etkinin değerlendirilmesinde ana belirleyicilerinden olan kavram, önemli bir performans uzantısıdır (Akal, 2003:37).

Kalite, alıcı ve satıcıların birbirlerinden beklentilerini yüksek tutabilmek için imkân dâhilinde en iyi ürüne ve hizmete ulaşmayı hedefleyen örgütsel bir düşüncedir (Barutçugil, 2002:66).

3.5.4. Etkenlik

Çıktı süreciyle ilgili bir kavram olup, daha önce alınan sonuçların hangi süreçlerden geçilerek tamamlandığını ifade etmektedir. Elde edilen verilere bakılarak işletmenin amaçlarına ne kadar ulaşabildiğini ölçümlemektir. Örgüt idarecileri tarafından gerekli testlerin yapılması, mevcut koşullar altında elde olanlardan maksimum fayda sağlanması, kısıtların yok sayılması ile de istenilen vizyona ulaşmaya çalışılmasıdır. Aynı zamanda ilk madde ve malzemenin aktif kullanımının ne kadar yapıldığına dair ölçümleme olarak da ifade bulur (Coşkun, 2007:18).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

4.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Sosyal bilimciler adaletin örgüt üzerindeki önemini onaylamaktadırlar. Adalet, iş görenin çalışma yaşamında performansına etki eden önemli bir belirleyicidir. Bu bağlamda, etkinliklerin başarılı olmasında örgütsel adaletin rolü önem kazanmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013:247).

4.2. Örgütsel Adalet Değişkeninin Hikâyesi

Örgütsel adalet, örgütsel davranış ana bilim dalı konuları arasında üzerinde en çok durulan konulardan biri olarak yerini almaktadır. Bu alanda yapmış olduğu meta analiz çalışmalarıyla sıklıkla ismi geçen ve akademik çalışmalarda alıntılanan Colquitt vd.'nin araştırmalarında 1975-1999 yılları arasında 600'ün üzerinde, 1999 ve 2010 yılları arasında ise 1600'den fazla çalışmada örgütsel adalet çalışıldığı saptanmıştır. Örgütsel adalet çalışmalarının Adams'ın eşitlik teorisi ile başladığını Stouffer vd.'nin görelî yoksunluk ve Homans'ın dağıtım adaleti fikirlerine kadar devam ettiğini görmek mümkündür (Turunç ve Turgut, 2020:333).

4.3. Örgütsel Adalet Tanımı

Çalışanlara karşı adaletli olmanın hem ahlâken doğru olduğunu hem de iş görenin motivasyonu için gerekli olduğunu pek çok yönetici ve örgüt ideri bilir. Fakat işyerlerinde adaletsizlik ve eşit olmayan davranışlar çokça görülür (Günsel ve Bozkurt: 98). Örgütsel adalet, genel anlamda; bireylerin görev aldıkları işyerindeki uygulamalar hakkındaki adalet algıları olarak nitelendirilebilir. Başka bir tanıma göre ise iş görenlerin işletmede kendilerine adil davranılıp davranılmadığı hakkındaki algıları olarak belirtilmektedir (Turunç ve Turgut, 2020:333).

Adalet, işletmelerde örgütsel adalet kavramı ile yer almaya, sosyal adaletin işyerlerinde önemi azaldıkça daha fazla gündemde olmaya başlamıştır. İş görenler teknolojinin gelişmesiyle gerek işletme içinde gerekse işletme dışında uygulamalar hakkında hızlı haberdar olabilmektedirler.

Nitelikli iş gücü barındıran işletme sahipleri, iş görenlerin adalet algılarını görmezden gelememektedirler. Örgütsel adalet, nitelikli iş gücünün önemli bir beklentisi haline gelmiştir. Bu bağlamda iş görenin çalıştığı işyerindeki kararlarına etki edebilmektedir. Örgütsel adalet; çıktıların neticesinde kazanımların adaletli dağıtılması ve bu dağıtımların yapılmasında yerine getirilen prosedürler, normlar ve kurallarla şeffaflık oluşturulmasıdır.

Örgütsel adalet, kişinin yalnız örgütten aldığı adalet algılaması olarak kalmadığı, iş görenlerin bu algı sonucunda yapmış oldukları tutumları da kapsamaktadır. İş görenin, örgütte alınan karar ve uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgili algısıdır (Akyıldız ve Turunç, 2013:248).

İşyerinde bu tarz yaşananları azaltmak için örgütsel adaletin iki şekli olan dağıtım ve süreç adaletini anlamamız gerekmektedir. Dağıtım adaleti, gösterdiğimiz performans ile elde ettiğimiz neticeyi, diğerlerinin katkıları ile kıyaslama yaptığımızda algıladığımız ifadedir. Süreç adaleti ise kaynak dağıtımının kararı alınırken kullanılan metotlardaki adaleti tanımlar (Bozkurt, 2012:98).

4.4. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet algısının daha iyi algılanabilmesi için farklı boyutlandırmalar ele alınmıştır. İş görenler çoğunlukla kendi performansları karşılığında aldıkları kazançlarına ve terfi beklentileri ile kendilerine karşı yapılan adaletli davranışın olup olmadığına göre örgütsel adaleti değerlendirirler. Bu karşılaştırmalar neticesinde iş görenler, örgütsel adalet bağlamında örgütteki kaynakların dağıtımına karşın adil olduğuna yani dağıtım adaleti algısına, bu süreçte verilen uygulama kararları ile prosedür adaleti algısına ve tüm bu organizasyonda emeği geçen kişilerin arasında geçen etkileşimle de etkileşim adaleti algısına erişmektedirler (Akyıldız ve Turunç, 2013: 249).

Etkileşim adaleti çoğunlukla prosedür adaleti ile değerlendirilmektedir. Ancak iş görenler tarafından adalet algısının kişiler arası diyaloglar ile kolay duruma geldiği düşüncesi, etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin önemli bir boyutu olarak kabul edildiğini göstermektedir. Örgütsel adalet boyutları aşağıda açıklanmaktadır.

4.4.1. Dağıtım Adaleti

Kişiler ve gruplar arasındaki değerli çıktıların eşit şekilde dağıtılması olarak açıklanabilir. Kişilerin, uygulamaların eşit olup olmadığı bakımından algılarını tespit etmek üzere, önceki kazançlarını veya diğerlerinin kazançları ile karşılaştırmaları üzerine kurulmuştur.

Adams'ın eşitlik teorisine göre kişinin bireysel verileri ile diğerlerinin verilerini karşılaştırma ilişkisi vardır. Bu oran, eşit değilse kişide eşitsizlik düşüncesi yaratmaktadır. Bir durumun doğruluğuna karar verilmek istendiğinde karşılaştırma yapılmaktadır. Karşılaştırmada örnek alınan kişi referans alınır ve adalet yargısı, kıyaslanan kişinin standardına göre verilir. Bireyler kendilerinin, karşılaştırdıkları kişiden daha az pay aldığını düşünürse olumsuz tepki sergileyebilirler. Eşitsizlik düşüncesine sahip olan çalışan, işyerinde performansını azaltma ve iş yerinde kurmuş olduğu diyalogları değiştirme davranışı gösterebilmektedir. Deutsch'e göre örgütsel kazanımların dağıtımı bir takım dağıtım ilkelerine göre sürdürülmelidir. Bunlar; eşitlik, adalet ve ihtiyaçtır. Eşitlik uygulamasında, örgüt kazanımlarından herkes eşit oranda yararlanmakta, adalet uygulamasında, iş görenler sağladıkları fayda kadar kazanım elde etmelidir. İhtiyaç uygulamasında ise, en çok ihtiyaç duyulan personele örgüt çıktısından daha fazla verilmesidir. Bireyin kendi kazanımlarını aynı işyerinde çalıştığı ve kendisine referans aldığı kişilerle kıyaslamasına içsel karşılaştırma denilmektedir. Neticelere odaklanması yönünden dağıtım adaleti genel anlamıyla belli çıktılara gösterilen düşüncesele, duygusal ve eylemsel tepkilerle ilişkili olmaktadır. Bu nedenle belirli bir adaletsizlik durumu ile karşılaşıldığında bireyin, duygularının, düşünsel aktivitelerinin ve eylemlerinin etkileneceği düşünülmektedir. Araştırmacıların bu zamana kadar örgütsel adalet kavramı ve alt boyutlarının çeşitli değişkenlerle etkileşimlerine yönelik çalışmalar yaptığı görülmektedir. Düşük adalet düşüncesi personelde kişilik bozukluğuna neden olmaktadır. Bu tür davranışların iş görenlerin eşitlik algısına da zararı olabilir ve iş görenler arasında ayrımcılık anlayışına neden olarak iş görenlerin eşitlik anlayışı etkilenebilir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 251).

Örgütte, bireylere verilen yükümlülükler, vazife, imkanlar, terfiler vb. her türlü kazanım, örgüt paylaşımını konu alır (Turunç ve Turgut, 2020:335).

4.4.2. Prosedür Adaleti

Adalet konusunda 1970 yılında Thibaut ve Walker'la başlayan çalışmalar, bireylerin sadece veriler ile ilgili değil, veriye ulaşma aşamasındaki süreçlerle de ilgilendiklerini belirlemişlerdir. Yapılan deneysel araştırmalar örgütün süreci üzerine yoğunlaştırılmıştır. Dağıtım adaleti, iş görenlerin adalete yönelik düşüncelerinin yalnızca bir bölümünü detaylandırması ve eksik kalması sebepleriyle prosedür adaleti orta atılmış ve 1975 yılında Thibaut ve Walker'ın haklar alanındaki çalışmalarla kaynaklara girmiş, sonrasında bu çalışmalar siyasi ve örgütsel alanlarda yer almıştır. Cropanzano ve Folger'in kararın neye verildiği değil kararın alınma sürecine odaklanılmalıdır tabiri bu dönüşümü desteklemektedir. Bu bağlamda örgütsel adaletin diğer bir alanı olan süreç adaleti ile ilgili alın yazında çalışılmaya başlanmıştır. Prosedür adaleti, verilerin dağıtım kararına yoğunlaşmaktadır. Leventhal, kararların süreçte adil olabilmesi için işlemsel adaleti açıklamıştır.

* İşlemler adaleti sağlamak için uyumlu olmak zorundadır: Uyumluluk Süreci

* İşlemler onları seçenlerin kendi ilgi alanları göz önünde bulundurulmadan seçilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir: Önyargının Giderilmesi

* İşlemler doğru bilgiye dayalı olmak zorundadır: Doğruluk Kuralı

* Adil olmayan kararları doğru kararlar vererek değiştirebilme durumu: Düzeltilebilirlik Kuralı

* İşlemler bütün grupların ilgileri ile bütünleşebilmelidir: Temsil Edebilme Kuralı

* İşlemler ahlaki ve etik standartları izlemek zorundadır: Etiklik Kuralı (Akyıldız ve Turunç, 2013:253).

Cropanzano ve arkadaşlarına (2007:38) göre, adil bir iş yaşamı; 'herkese aynı muamelede bulunma, usûpta/istikrarlı biçimde tatbik edilebilir olma', 'peşin hükümlü olmadan', 'doğru/uygun olma', 'işbirlikçileri temsil edebilme', 'düzeltilebilir olma' ve 'ahlaki davranışta tutarlı bulunma' gibi birtakım niteliklerle sınırlandırılabilir (Korkut, 2019:102).

Adalet algısı ile aradığı ortamı elde eden iş gören örgüt üyeliğini daha fazla devam ettirecek ve bu üyelik de gönüllülük esası ile olacaktır.

İşlemsel adaletle birlikte iş görenler alınan kararlara süreçte dahil olmakta ve bu durum ise iş görenlerin performansını ve verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir (Abay, 2019: 64).

4.4.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag tarafından ilk kez incelenen bu kavram, etkileşim ile süreç adaletlerinin birbirlerinden farklı kurallar içerdiklerini, kişiler arası diyalogların adaletin hissedilmesinde önemli bir rolü olduğunu savunmuşlardır. Etkileşim adaleti, örgütteki çalışmalar devam ederken iş görenlerin etki altında kaldığı uygulama ve davranışların belirteçidir. Etkileşim adaletinin; dürüstlük, açıklamalar, nezaket ve uygunluk olmak üzere kendi alanında tamamlayıcıları mevcuttur. Etkileşim adaleti, örgütteki karar ve tasarıların tatbik edilmesi esnasında kişiler arası etkileşimlerle ilgili kişilerdeki algıya yoğunlaşmaktadır ve saygı dürüstlük ve nezaket gibi adalet sağlayıcılar tarafından diğerlerine adaletin yöneltileceği sosyal bir duyarlılık olan farklı insani eylemleri de içine almaktadır. Etkileşimsel adalet, iletişim alanında insanlara karşı saygılı olmayı ve kibar olmayı gerektirmektedir. Bu durumu sağlayan prosesler ise iş görenler ile sağlıklı diyalog, ön yargılı olmama, kararlar verme kıstaslarını yerine getirme, süreçte geri bildirimde bulunma, karar vermede adaletli tutum gibi beş farklı davranış şekli belirtilmektedir. Bu davranış şekilleri iş görenlerin idrakını etkilemede, adaletin idrak edilmesinde, kararların kabul edilmesinde, örgütlere karşı davranışların biçimlenmesinde önemli bir etki yaratmaktadır. Etkileşim adaleti; kişiler arasında adalet ve bilgisel adaletten oluşan iki farklı kapsamda detaylandırılabilir. Bilgisel adalet, alınan kararlarla ilgili olarak nasıl karar verildiğini ve kişilerin alanlarına ve ilgi alanlarına göre açık bilgi aktarımını ifade etmektedir. Bireyler arası adalet ise; bir örgüt ya da grup yapısı içerisinde kişilerin sosyal etkileşim halinde bulunması durumudur (Akyıldız ve Turunç, 2013:254). Etkileşimsel adalet iş görenlerin idarecilere ve örgüte karşı olan tutumlarını tespit etmektedir. İş görenlere karşı saygılı davranılmadığı, alınan kararlarla ilgili fikir alışverişinde bulunulmadığı ve açıklamaların eksik aktarıldığı bir ortam, iş görenlerin kendilerini kötü hissetmelerine neden olur. Verimlilikleri azalır ve davranışlarında farklılıklar oluşur. Örgütte bir üye olma hissini azaltmasına neden olur. Bu durum, iş görenlerde örgütsel imkanların daha fazla olduğu başka örgütlerde çalışma isteği yaratacaktır (Abay, 2019:63).

ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	
1.Dağıtım Adaleti:	Çıktıların uygunluğu.
Adalet:	Çalışanları katkıları oranında ödüllendirme.
Eşitlik:	Her bir çalışan için ortalama aynı ödülü verme.
İhtiyaç:	Bireyin kişisel gereksinimlerine göre fayda sağlama.
2.İşlemsel Adaleti:	Dağıtım sürecinin uygunluğu.
Uyum:	Bütün çalışanlara aynı şekilde davranış gösterme.
Ön yargısız Olma:	Hiçbir insan veya grubu ayrıma veya yanlış davranışa maruz bırakmama.
Tüm ilgili olanların temsili:	Uygun olan hissedarları karara dahil etme.
Düzeltilme:	Yanlışlıkları düzeltmek için süreçler veya farklı mekanizmaların bulunması.
Etik:	Mesleki kuralların ihlal edilmemesi.
2.Etkileşimsel Adalet:	Yetkililerin davranışlarının uygunluğu.
Kişilerarası adalet:	Çalışana dürüst, nezaket ve saygılı davranma.
Bilgisel Adalet:	İlgili bilgiyi çalışanlar ile paylaşma.

Tablo 3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Kaynak: Akyıldız ve Turunç, 2013: 256.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞKENLERARASI İLİŞKİLER

5.1. Sosyal Kaytarmanın Bireysel Performansa Etkisi Arasındaki İlişkiler

Sosyal kaytarmanın önlenebilir olmasının; iş görenlerin üretim düzeyinin artmasında, bireysel yetenek ve performansların artırılmasında, kolektif bağlılığının üst seviyede ilerlemesine ve tükenmişliğin alt seviyelerde olması yönünde pozitif etkisi olacaktır (Ayyıldız, 2019:53).

(Ayyıldız, 2019:42)'a göre sosyal kaytarma, çalışanların bireysel olarak yapabilecekleri performansın grup içerisinde her bir birey tarafından azaltılması şeklinde yorumlanmıştır. Örneğin; birbirinden bağımsız hareket edemeyen sağlık çalışanlarının ve geniş meslek gruplarının iç içe ve iletişim halinde olmasını dolayısıyla da birlikte çalışmayı gerektirdiği, bu tempolu iletişim ağının olduğu ortamda sosyal kaytarmanın çalışanlar için kaçış yolu olarak algılanmasının muhtemel olduğu saptanmıştır.

Örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi; Platon ve takipçileri karşılıklı bağımlılık ilişkisi, Aristoteles ve takipçileri ise bireyin örgüte olan tek taraflı bağımlılık ilişkisi olarak ele almışlardır. İdealist yaklaşımın fikri temellerini paylaşan düşünür ve yazarları (Platon, 2004: 113-114; El Katib, 2007: 12; Keykavus, 2008: 170-171; Erasmus, 2007: 71; Hacib, 2005: 149-150; Sultan Murat Han, 1978: 105; Lukes, 2006: 51; Buhr ve Kosing, 1999: 307; Fukuyama, 2005: 62; James, 2003: 134; Baykan, 2000: 44; Hogan, 2009: 13; Erçetin, 2001: 73-74; Drucker, 2003: 232; Einstein, 2009: 8-9; Gökalp, 2006: 95-96; Kastan, 2008: 37; Buladı, 2006: 136-138; Tabakoğlu, 1996: 20; Armağan, 2005: 52-53; Fay, 2005: 51) ve karşıt görüşte olan düşünür ve yazarları (Aristoteles, 2008: 8; Epiktetos, 2009: 63; More, 2003: 146-147; Koçi Bey, 2008: 67; Weber, 1999: 43; Giddens, 1999: 36-37; Marks, 1996: 28-29; Marks ve Engels, 1997: 18-19; Korsch, 2007: 50; Fromm, 1997: 71-72; Lenin, 1992: 24-25; Turan, 2001: 36-37; Maier, 2006: 31; Oğuz, 2007: 215;) sınıflandırmak ve tarih sırasına koymak mümkündür. Çünkü kuramcılar genellikle birbirinin antitezi olarak görülen bu iki alternatifin ya birini ya da öbürünü savunmaktadırlar (Fay, 2005: 102). Hiçbir teori gerçeği mutlak bir biçimde yansıtamaz fakat her bir teorinin kendi içinde faydalı olan yönleri mevcuttur.

En büyük faydaları da kuşkusuz eski olguları özetlemeleri ve yenilerine de öncülük etmeleridir (Erturgut ve Keskin, 2013:4).

Mete (2021:106) tarafından yapılan çalışmada, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeylerinin düşük fakat sosyal kaytarmaya ilişkin algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Etik Dışı Davranışların Bireysel Performansa Etkisi Arasındaki İlişkiler

(Şener, 2020:65) tarafından toplumun ahlâki değerleri ile toplum tarafından benimsenmiş bir takım kurallara uyulmaması etik dışı davranış olarak açıklanmış olup, yetkiyi amacı dışında kullanma, sömürü, rüşvet vb. durumlar örnek olarak verilmiştir. Bu tür davranışların toplumun ahlâken zarar görmesine, ekonomik anlamda çöküşüne neden olduğu ve etik dışı davranışların örgütleri, iş görenlerin motivasyonunu ve sadakatini negatif yönde etki etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

(Şener, 2020:66)'e göre çalışanların olumlu davranışlara yönelik tutum ve davranışlarının yansıtılması süreci ele alındığında, çaba içinde oldukları görülebilmektedir. Ancak, olumsuz olaylarla karşılaşan çalışanlar tutum ve davranışlarını aktarma sürecinde kendini ortamdaki geri çeken tutum içerisinde olabilmektedir. Etik dışı davranışların var olması toplumda ahlâki yozlaşmaya, güvenin azalmasına neden olmakta ve ekonomi üzerinde negatif yönde etkiler yaratmaktadır. Bu davranışlar, istikrarlı mali düzenin oluşmasına engel olmasının yanında, ekonomik kalkınmanın kan kaybetmesine, gelir dağılımında adilliğin ortadan kalkmasına ve ekonomik buhranların yaşanmasına da neden olmaktadır.

(Doğan ve Karataş, 2011:9-10) tarafından çalışmada, etik ilkelerini benimseyip uygulayan örgütlerde çalışanların davranışlarının olumlu yönde geliştiği ve bununla ek olarak etik dışı davranışların daha az gözlemlendiği belirtilmiştir. Aynı araştırma sonuçlarında etik ilkeleri olmayan kurumlarda bunun tersinin söz konusu olduğu açıklanmış ve yöneticilerin kararlarında adil ve güvenilir olmalarında da etik ilkelerin önemli etkisinin olduğu da araştırma sonuçlarında verilmiştir.

5.3. Örgütsel Adaletin Sosyal Kaytarma ve Etik Dışı Davranışlara Etkisi

Yerli ve yabancı literatürde sosyal kaytarma ve etik dışı davranışlar açısından örgütsel adaletin etkisini inceleyen araştırmalar bulunmakta olup ilgili araştırmaların önemli bölümünü örgütsel adalet kavramı oluşturmaktadır.

Karacaoğlu ve Cingöz (2009:21) tarafından 6 farklı alanda 121 iş gören üzerinde yapılan anket çalışmasında iş görenlerin pasif süreçte kalma tercihi ile açık ve şeffaf liderlik görüşü ile etkileşim adaleti arasında negatif yönlü ve zayıf bir diyalog bulunduğu tespit edilmiştir.

Yelboğa (2012:172) tarafından yapılan çalışmada ise iş tatmininin oluşmasında örgüt adaletinin işlemsel adalet boyutunun etkilememesi durumuna karşın dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu belirtilmiştir.

Arı, Gülova ve Köse (2017:51); örgüte bağlılık davranışı ile örgütsel adalet arasındaki diyalogu tespit etmiş ve bu ilişkinin olumlu yönde olduğunu tespit etmişlerdir.

Yeşil ve Dereli (2012:122) iş görenlerin kurumda algıladığı örgütsel adalet düzeyinin iş doyumunu üzerinde pozitif etki yarattığını tespit etmişlerdir. Araştırmada, örgütsel adaletin kurumlar açısından önemine değinilerek iş doyumunu çerçevesinden de belirleyici olduğu vurgulanmıştır.

(Ercan, 2019:81)'ın yaptığı araştırmada dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısının, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği, prosedürel adalet algısının ise örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

6.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Antalya ilinde yerleşik kamu ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin sosyal kaytarma ve etik dışı davranışlarının bireysel performansa etkisinde örgütsel adaletin rolünü belirlemektir.

6.1.2. Araştırmanın Önemi

Kolektif ortamda, bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri çalışmaların bütünü örgütsel yapıyı oluşturmaktadır. Bu amaçların yerine getirilebilmesi için çalışanların kolektivize yönetimi elzemdir. Örgütsel yapıda çalışanlar, farklı davranış ve karakter yapısında olabilmektedir. Ortak hedefe ulaşmada geçirilecek sürede, çalışanlar birbirlerinin davranışlarından etkilenebilmektedir. Alan yazında örgütsel davranış olarak yerini alan bu kavramsal yapıda performans önemli bir yer tutar. Örneğin; örgütsel verilerin önemli girdilerinden biri olan performansın artırılması çalışmalarında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, çalışanları teşvik edici bir unsur olarak yer almaktadır. İhtiyacının daha azı karşılanan çalışanlara, daha üst hedefler sunmak, bu teoride teşvik edici bir unsurdur.

Bireysel performansı etkileyen pek çok etken bulunmaktadır. Bunlar, örgütte meydana gelen etik dışı davranışlar, sosyal kaytarma davranışları olabileceği gibi ücret artışı, düzenli terfi, çalışana eşit muamele şeklinde de var olabilmektedir. Etik, özel ve kamusal alanda kullanılan önemli bir kavramdır. Geçmişten günümüze etik, kişi davranışlarının ahlâki bakımdan iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesi ile oluşmaktadır. Kişinin bir örgütte gerek ortak çıkarlar için gerekse kendi beklentileri yönünde bireysel olarak kendi düşüncelerini ve tavrını aktarması onun özgürlük alanıdır fakat bu bir anlamda her istediğini kuralsız olarak yapacağı anlamına gelmez. Örgütte insan kaynaklarının farkındalığının artırılması ve yönetimin bu açıdan bilinçli olması gerekmektedir. Bir kurumda görev alanların her davranışı o kurumun tümünü etkileyeceği için kurumların belirli etik değerleri tespit etmesi, oluşabilecek olumsuzlukları en aza indirgeyecektir (Ülgen ve Mirze, 2013:479).

Sağlıklı etik anlayış ve örgütsel adaletin uygulandığı kurumlarda, etik dışı davranışla karşılaşma olasılığı düşük olmaktadır. Bu bağlamda etik dışı davranışlara karşı tolerans seviyesi de düşmektedir. Etik davranışlar, kurumların başarı ve sürdürülebilirliklerini sağlanması yönünden önem kazanırken bunun tam karşısında yer alan etik dışı davranışlar ise kurumun itibar kaybına, güven sorunu oluşmasına, iç huzursuzluğa ve bireysel performansın azalmasına neden olmaktadır.

Sosyal kaytarma görev alanların, bireysel çaba ve ortak etkinlik alanlarında yüksek olan çabalarının ortak çalışma ortamında azalma durumudur. Ortaklaşa çalışma ve etkinlik içerisinde bulunma, farklı anlamlar içermektedir. Çalışmada, tek bir ürünün ortaya çıkması için sarf edilen çaba var iken, etkinlikte ise bireysel çalışmalar birleştirilmemektedir. Bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere S.K'nın ortaklaşa çalışmada ortaya çıktığı izlenmektedir.

Görev alanların sosyal kaytarmaya dair algılamaları önemli olmaktadır. Diğerlerinin davranışlarını gözlemleyen çalışanın bireysel davranışları da etkilenir. Örgütte çalışanların algıladıkları bazen şüphelere dayanabileceği gibi bazen görev yürütenin neleri yapıp yapmadığını amirinden daha iyi gözlemleyebilir. Sosyal kaytarma yapıldığından şüphe duyan çalışan, kendisi de kaytarma etkenine yakın halde bulunur. Rothwell (2004) S.K.'ya çözümü için örgüt motivasyonunu; yani "motivasyonun 3 C'si" olarak bilinen "işbirliği" (collaboration), "içerik" (content) ve "seçim" (choice) kavramlarının uyarlanması teşvik etmiştir. "İşbirliği"nden kast edilen, örgütte görev alanlara eşit ve adaletli görevlerin teslim edilmesidir. "İçerik", görev alanın, örgüt içindeki önemidir. "Seçim" ise, görev alanlara, yapmak istedikleri çalışmalarını seçme hakkı tanınmasıdır. Rothwell'e (2004) göre, bu kavramlar hayata geçirildiğinde S.K'da önemli bir azalma görülmektedir (İlgın: 241-259-262).

Bireysel performans, bir görevin devam ettirilmesiyle ilişkilidir. Çalışma performansı, görevin bir parçası olarak görev alanların çalışmaya yönelik aktiviteleridir. Bu performans, görev alanların belirli bir ücret karşılığı gösterdikleri gayret olarak da değerlendirilebilir. Performans, görev alanın ücret ve terfi almasına etki eden önemli bir unsurdur.

Örgütsel etkenler (sosyal kaytarma ve etik dışı davranış vb.), fiziki koşullar ve örgüt amaçları performans için belirleyici aşamalarıdır. Yöneticiler ve görev alanlar arasında etkileşimin iyi düzeyde olması, görev alanlara kurumun bir üyesi olduğunu hissettirme ile iş tatmini sağlanmasına ve performans düzeyinin artmasına katkı sağlar.

Bu bağlamda birey performansının artması durumunda örgüt performansına yansıtacağından motivasyonun yükselmesine neden olmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013:158).

Örgütsel adalet, görev alanların kendilerine örgüt tarafından yapılan davranışların tümünü algılamaları ile ilgilidir. Görev alan, iş yerine zaman ve emek vermektedir. Bunun karşılığı olarak da ücret, terfi vb. kazanımlar elde etmektedir. Bu kazanımlarını diğer çalışanlar ile kıyaslayan çalışan, örgütsel adalet algısını kafasında oluşturmaktadır. Görev alan, örgütsel adaletin olmadığını düşünürse, emeklerine karşılık kazanımlarının yetmediğinden emin olursa örgüte zarar oluşturma eğiliminde bulunacaktır. Örgüt adaletinin bireysel performansa olan ilişkisi nedeniyle görev alanların örgütsel adalet algılarını anlamak kurumlar için son derece önemlidir. Kurum adaletli olduğunda, çalışanlar amirlerinin davranışının adil, ahlâki ve rasyonel olduğunu düşünür. Örgütteki etik dışı davranış ve sosyal kaytarma eğilimi, adalet anlayışından ileri gelmektedir. Kendilerine adil muamele yapılmadığı algısında olan çalışan, adaleti sağlamak için etik dışı davranışlarda bulunmaktadır ve bu durum bireysel performansını etkilemektedir. Bu tür davranışlar kurum ile görev alanlar arasındaki etkileşimin zarar görmesine neden olmaktadır. Fayda ve maliyetin eşit olarak dağıtıldığı, kuralların herkes için geçerli olduğu sistemde görev alanların örgütsel adalet algısının yüksek olduğu belirtilebilir (Yılmaz, 2015:52-54).

Örgütsel davranış, toplumdaki gelişmelerle bağlıdır. Toplumdaki her türlü farklılığın yansımaları örgütte görmek mümkündür. Bu nedenle her geçen gün örgütsel davranış disiplinine güncel konular dahil olmaktadır. Bu bağlamdan yola çıkılarak araştırmanın amacı, kamusal alanda çalışan öğretmenlerin sosyal kaytarma ve etik dışı davranışların bireysel performansa etkisinde örgütsel adaletin rolünün incelenmesidir (Şener, 2020:42-43). Bu amaç çerçevesinde sosyal kaytarma, etik dışı davranış, bireysel performans ve örgütsel adalet tanımları üzerinden araştırmanın çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarının ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6.2. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacına göre aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

a) Çalışanların davranış şekilleri, onların cinsiyetine, yaşına, medeni haline, eğitim düzeylerine ve çalışma şekillerine göre farklılık göstermekte midir?

b) Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri ile sosyal kaytarma davranış düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

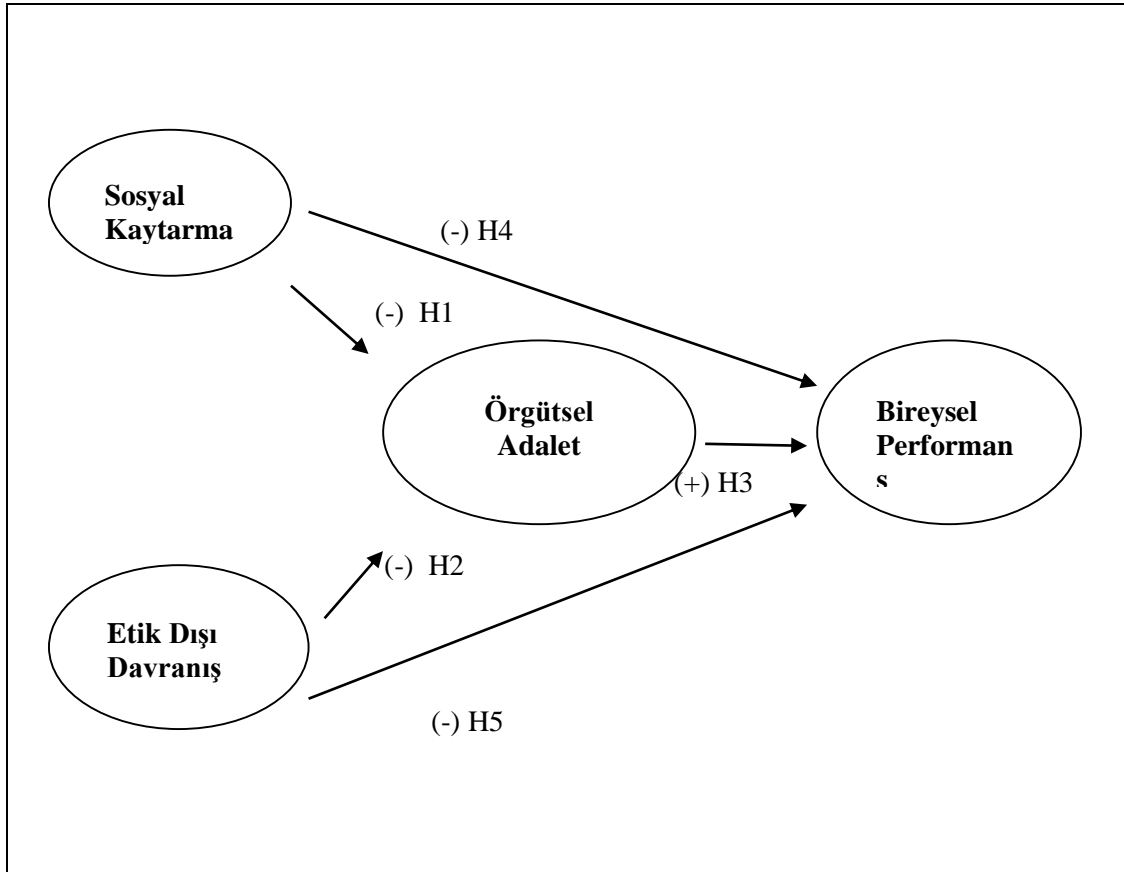
c) Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri ile etik dışı davranış düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

d) Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

e) Çalışanların etik dışı ve sosyal kaytarma davranışlarının bireysel performansa etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü var mıdır?

6.2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model, Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

H1: Sosyal kaytarma, örgütsel adaleti negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Etik dışı davranış, örgütsel adaleti negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Örgütsel adalet, kurum çalışanlarının bireysel performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: Sosyal kaytarma, bireysel performansı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5: Etik dışı davranış, bireysel performansı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin, sosyal kaytarma ve bireysel performans ilişkisinde aracılık rolü vardır.

H7: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin, etik dışı davranış ve bireysel performans ilişkisinde aracılık rolü vardır.

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın örneklemini oluşturan; Antalya ilinde, kamuda çalışan ve anketlere katılan ortaokul-lise öğretmenleri ile sınırlıdır. Buna ek olarak araştırma veri toplama aracında yer alan anket sorularındaki ifadelerle çerçevelenmiştir. Ankette yer alan sorulara ek diğer kısıt ise, araştırma dahilinde elde edilen verilerdir.

6.3.1. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın belirli bir coğrafyada belirli bir örneklem grubunda ve belirli bir zaman aralığında yapılmış olması en önemli kısıtlardır. Farklı coğrafya kültür örneklem ve zaman dilimlerinde yapılacak olan uygulamaların farklı sonuçları olacağı değerlendirilmektedir.

6.4. Araştırmanın Yöntemi

6.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya'da eğitim alanında faaliyet gösteren Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı eğitim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ortaokul ve lise öğretmenleri arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Çalışma, 8 Lise, 2 Ortaokulda uygulanmıştır. Her bir okulda ortalama 90 öğretmen çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde örneklemin büyüklüğü 384 kişi olarak hesap edilmiştir. Araştırmada, toplam 10 Okulda müsait durumda olan öğretmenlerle yüz yüze anket çalışması yapılmıştır.

		f	%
Cinsiyet	Kadın	216	56,3
	Erkek	168	43,8
Medeni Durum	Evli	269	70,1
	Bekar	114	29,7
Eğitim Durumu	Lise	1	0,3
	Lisans	301	78,4
	Yüksek lisans	80	20,8
	Doktora	2	0,5

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların %5,3'ü kadın, %43,8'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %70,1'i evli, %29,7'si bekar. Eğitim durumlarına bakıldığında; katılımcıların %78,4'ü lisans, %20,8'i yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma
Yaş	384	23	60	42,6	8,5
Çalışma Süresi	384	1	38	12,9	8,4

Tablo 5. Katılımcıların Yaş ve Çalışma Süresi

Katılımcıların ortalama yaşları 42,6 olup, en genç katılımcı 23 en yaşlı katılımcı ise 60 yaşındadır. Katılımcıların ortalama çalışma süresi 12,9 yıl olup, minimum süre 1 yıl maksimum süre ise 38 yıldır.

6.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, eğitim çalışanlarına yüz yüze olarak uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden ve toplam 48 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde 4 boyuttan oluşan Örgütsel Adalet (20 madde), Sosyal Kaytarma (5 madde), Etik Dışı Davranış (5 madde) ve Bireysel Performans (4 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Üçüncü bölüm ise (8 madde), görev alanların çalıştıkları kurumun misyon ve vizyonuyla ilgili düşüncelerini içermektedir.

6.4.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini belirlemek ve ölçmek amacıyla Moorman (1991) tarafından oluşturulan ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışmaları gerçekleştirilen üç boyutlu (prosedürel adalet, etkileşim adaleti, dağıtımsal adaleti) adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği “ 20 maddeden oluşan ölçektir. Anket katılımcılarının 5’li Likert tipi ölçek üzerine oluşturulmuş şekilde işaretleme yapmaları istenmiştir. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından uygulanan güvenilirlik analiz sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının prosedürel adalet için 6, dağıtımsal adaleti için 5 ve etkileşim adaleti için 9 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin çok sayıda Türkçe çevirisi ve kullanımı mevcuttur. Bu çalışmada Çelik ve arkadaşları (2014) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır.

6.4.2.2. Sosyal Kaytarma Ölçeği

Çalışanların sosyal kaytarma davranışına olan eğilimine ilişkin ölçümlemede 5 maddeden oluşan sosyal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir. Ölçeklerde çoklu bağlantı testleri yapılmış olup çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekler araştırma sonunda sunulmuştur.

6.4.2.3. Etik Dışı Davranış Ölçeği

Çalışanların etik dışı davranma eğilimine ilişkin ölçümlemede Ferrell ve Skinner (1988) tarafından oluşturulan ve Baker, Hunt ve Andrews (2006) tarafından kullanılan dört maddeden oluşan etik dışı davranış ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Bu araştırmada Baker ve arkadaşları (2006) tarafından kullanılan ölçeğin, Çelik ve arkadaşları tarafınca Türkçe geçerlemesi gerçekleştirilen versiyonu kullanılmıştır. Baker ve diğerleri (2006) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri kapsamında Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 58 olarak tespit edilmiştir. Çelik ve arkadaşları Cronbach Alfa değerini ≥ 0.80 olarak bulmuştur.

Yürütülen KFA sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı, birinci maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu ve son haliyle 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin 49 ile 62 arasında olduğu tespit edilmiştir (Volkan, 2020: 51).

6.4.2.4. Bireysel Performans Ölçeği

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır.

4 sorudan oluşan ölçekte sorular: “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” şeklindedir. Araştırmada cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

6.4.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırma kapsamında SPSS 23.00 ve AMOS 23.00 paket programından yararlanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin değerler ortalama, sapma ve frekans, yüzde şeklinde verilmiştir. Çalışma kapsamında değerlendirilen ölçeklerin faktör yapılarını test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumlarına göre ölçek puanlarının incelenmesinde bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yaş ile mesleki çalışma süresinin boyutlar ile arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi yapılmıştır.

Ölçekler arasındaki ilişkilerinin incelenmesinde korelasyon, aracılık etkisinin belirlenmesi için Hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır.

7. BULGULAR

7.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Prosedür adaleti	1-2-3-4-5-6-7-9-18-19-20
Dağıtım adaleti	8-10
Etkileşim Adaleti	12-13-14-15-17

Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeği Boyutlandırması

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin literatüre uyumlu 3 faktörlü yapısını test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin güvenilirlik düzeyinin 0,92 seviyesinde, oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

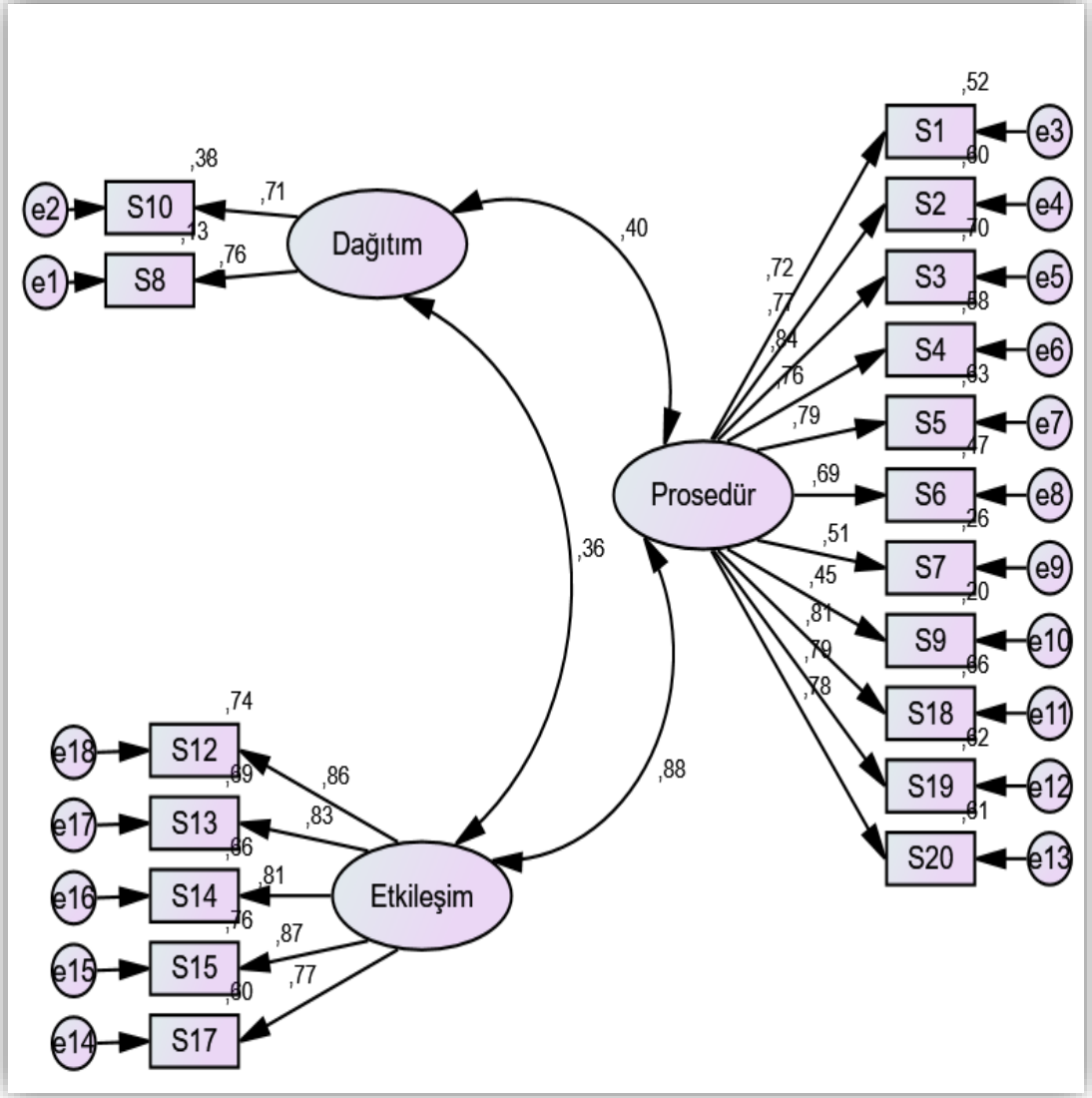
Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri	Uyum Durumu
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	4,39	Kabul edilebilir
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,78	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,92	Kabul edilebilir
NFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,91	İyi uyum
TLI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,85	Kabul edilebilir

Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Tablo 7 incelendiğinde genel olarak üç boyutlu olan ölçeğe göre hesaplanan uyum indekslerinin referans aralıklarında olduğu görülmüştür. Öncelikle model uyum değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kurulan yapının model uyum değerlerini sağladığı belirlenmiştir.

7.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekilde sunulmaktadır.



Şekil 4. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Analizi Sonuçları

			Faktör Yük Değeri	S.E.	t	p	AVE	CR
S8	<---	Dağıtım	0,761				0,54	0,70
S10	<---	Dağıtım	0,712	0,131	13,046	***		
S1	<---	Prosedür	0,720				0,53	0,92
S2	<---	Prosedür	0,772	0,071	14,933	***		
S3	<---	Prosedür	0,836	0,068	16,227	***		
S4	<---	Prosedür	0,762	0,066	14,749	***		
S5	<---	Prosedür	0,794	0,070	15,39	***		
S6	<---	Prosedür	0,686	0,071	13,238	***		
S7	<---	Prosedür	0,513	0,07	9,843	***		
S9	<---	Prosedür	0,451	0,073	8,641	***		
S18	<---	Prosedür	0,814	0,065	15,774	***		
S19	<---	Prosedür	0,786	0,067	15,213	***		
S20	<---	Prosedür	0,781	0,065	15,127	***		
S17	<---	Etkileşim	0,774				0,69	0,91
S15	<---	Etkileşim	0,873	0,060	18,822	***		
S14	<---	Etkileşim	0,813	0,063	17,233	***		
S13	<---	Etkileşim	0,834	0,057	17,77	***		
S12	<---	Etkileşim	0,860	0,055	18,473	***		

Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Analizi Sonuçları

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre üç boyutlu yapı içerisindeki dağıtım adaleti boyutunun iki maddesinin faktör yük değerleri 0,5'in üzerinde olup, boyutun AVE (Açıklanan Varyans Oranı) değeri 0,54, CR (Birleşik Güvenilirlik) değeri ise 0,70 bulunmuştur. Prosedür adaleti boyutunun onbir (11) maddenin faktör yük değerleri 0,5'in üzerinde olup, boyutun AVE değeri 0,53, CR değeri ise 0,92 bulunmuştur. Prosedür adaleti boyutunun beş (5) maddenin faktör yük değerleri 0,5'in üzerinde olup, boyutun AVE değeri 0,69, CR değeri ise 0,91 bulunmuştur.

		Faktör Yük Değerleri	S.E.	T	p	AVE	CR
S42	<--- Sosyal Kaytarma	0,739			***		
S46	<--- Sosyal Kaytarma	0,802	0,112	9,547	***	0,59	0,74
S25	<--- Etik Dışı Davranış	0,493			***		
S24	<--- Etik Dışı Davranış	0,787	0,153	9,028	***		
S23	<--- Etik Dışı Davranış	0,854	0,172	9,109	***		
S22	<--- Etik Dışı Davranış	0,625	0,152	8,172	***	0,50	0,79
S26	<--- Bireysel Performans	0,573			***		
S27	<--- Bireysel Performans	0,703	0,108	10,6	***		
S28	<--- Bireysel Performans	0,935	0,123	12,009	***		
S29	<--- Bireysel Performans	0,812	0,121	11,567	***	0,58	0,84
Prosedür	<--- Örgütsel Adalet	0,631			***		
Dağıtım	<--- Örgütsel Adalet	0,522	0,063	10,565	***		
Etkileşim	<--- Örgütsel Adalet	0,692	0,046	14,251	***	-	-

Tablo 9. Ölçeklerin DFA Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kurulan hipotezleri test etmek üzere gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonuçları tabloda yer almaktadır.

H1: Sosyal kaytarma, örgütsel adaleti negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Etik dışı davranış, örgütsel adaleti negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Örgütsel adalet, kurum çalışanlarının bireysel performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: Sosyal kaytarma, bireysel performansı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5: Etik dışı davranış, bireysel performansı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin, sosyal kaytarma ve bireysel performans ilişkisinde aracılık rolü vardır.

H7: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin, etik dışı davranış ve bireysel performans ilişkisinde aracılık rolü vardır.

7.3. Demografik Gruplardaki Korelasyon Tablosu

	Yaş	Çalışma Süresi	Sosyal Kaytarma	Etik Dışı Davranış	Bireysel Performans	Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti
Yaş	1	,728**	,195**	-0,058	0,027	-,194**	-0,077	-,120*
Çalışma Süresi		1	,122*	-0,083	0,097	-0,086	0,056	-0,096
Sosyal Kaytarma			1	,106*	-0,078	-,495**	-,309**	-,358**
Etik Dışı Davranış				1	-,102*	0,027	-,100*	0,022
Bireysel Performans					1	,319**	0,038	,375**
Prosedür Adaleti						1	,562**	,781**
Dağıtım Adaleti							1	,261**
Etkileşim Adaleti								1

*P<0,05, **P<0,001

Tablo 10. Korelasyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların yaş ve çalışma süreleri ile ölçeklere ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre; yaş ve sosyal kaytarma değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişkisi bulunmaktadır ($r= 0,195$).

Yaş ve etik dışı davranış değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır ($r=- 0,058$).

Yaş ve bireysel performans değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır ($r= 0,027$).

Yaş ve prosedür adaleti değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişkisi bulunmaktadır ($r= -0,194$).

Yaş ve dağıtım adaleti değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır ($r= -0,077$).

Yaş ve prosedür adaleti değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişkisi bulunmaktadır ($r= -0,120$).

Çalışma süresi ve sosyal kaytarma değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişkisi bulunmaktadır ($r= 0,122$).

Çalışma süresi ve etik dışı davranış değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r= -0,083$).

Çalışma süresi ve bireysel performans değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r= 0,097$).

Çalışma süresi ve prosedür adaleti değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r= -0,086$).

Çalışma süresi ve dağıtım adaleti değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r= 0,056$).

Çalışma süresi ve prosedür adaleti değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r= -0,096$).

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Sosyal Kaytarma	Kadın	216	2,66	0,84	-2,352	0,019
	Erkek	168	2,87	0,92		
Etik Dışı Davranış	Kadın	216	2,41	0,89	2,522	0,012
	Erkek	168	2,19	0,81		
Bireysel Performans	Kadın	216	3,91	0,61	-0,124	0,901
	Erkek	168	3,92	0,57		
Prosedür Adaleti	Kadın	216	3,47	0,74	1,934	0,054
	Erkek	168	3,32	0,72		
Dağıtım Adaleti	Kadın	216	3,12	0,98	1,681	0,094
	Erkek	168	2,93	1,16		
Etkileşim Adaleti	Kadın	216	3,77	0,77	1,044	0,297
	Erkek	168	3,69	0,81		

Tablo 11. Ölçeklerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Dayalı Karşılaştırması

Katılımcıların cinsiyetlerine dayalı ölçek değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların sosyal kaytarma değerlendirmelerinde cinsiyetlerine dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$).

Erkeklerin çalışma ortamlarında sosyal kaytarma olduğuna ilişkin değerlendirmeleri daha yüksektir.

Katılımcıların etik dışı davranış değerlendirmelerinde cinsiyetlerine dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların çalışma ortamlarında etik dışı davranış olduğuna ilişkin değerlendirmeleri daha yüksektir.

Katılımcıların bireysel performans değerlendirmelerinde cinsiyetlerine dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların prosedür adaleti değerlendirmelerinde cinsiyetlerine dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların dağıtım adaleti değerlendirmelerinde cinsiyetlerine dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların etkileşim adaleti değerlendirmelerinde cinsiyetlerine dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Sosyal Kaytarma	Bekar	269	2,77	0,87	0,489	0,625
	Evli	114	2,72	0,91		
Etik Dışı Davranış	Bekar	269	2,31	0,84	0,041	0,967
	Evli	114	2,31	0,93		
Bireysel Performans	Bekar	269	3,92	0,59	0,437	0,662
	Evli	114	3,89	0,60		
Prosedür Adaleti	Bekar	269	3,37	0,74	-1,303	0,193
	Evli	114	3,48	0,73		
Dağıtım Adaleti	Bekar	269	3,00	1,08	-1,052	0,294
	Evli	114	3,13	1,02		
Etkileşim Adaleti	Bekar	269	3,74	0,77	0,057	0,955
	Evli	114	3,74	0,83		

Tablo 12. Ölçeklerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Dayalı Karşılaştırması

Katılımcıların medeni durumlarına dayalı ölçek değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların sosyal kaytarma değerlendirmelerinde medeni durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların etik dışı davranış değerlendirmelerinde medeni durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların bireysel performans değerlendirmelerinde medeni durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların prosedür adaleti değerlendirmelerinde medeni durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların dağıtım adaleti değerlendirmelerinde medeni durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların etkileşim adaleti değerlendirmelerinde medeni durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Sosyal Kaytarma	Lisans	301	2,75	0,90	-0,458	0,647
	Yükseklisans	80	2,80	0,83		
Etik Dışı Davranış	Lisans	301	2,33	0,88	0,654	0,513
	Yükseklisans	80	2,26	0,81		
Bireysel Performans	Lisans	301	3,91	0,59	-0,357	0,721
	Yükseklisans	80	3,94	0,61		
Prosedür Adaleti	Lisans	301	3,41	0,75	0,787	0,432
	Yükseklisans	80	3,34	0,69		
Dağıtım Adaleti	Lisans	301	3,09	1,06	1,950	0,052
	Yükseklisans	80	2,83	1,07		
Etkileşim Adaleti	Lisans	301	3,74	0,79	0,125	0,901
	Yükseklisans	80	3,72	0,78		

Tablo 13. Ölçeklerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Dayalı Karşılaştırması

Katılımcıların eğitim durumlarına dayalı ölçek değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Lise ve doktora mezunu katılımcı sayısı az olduğundan analiz dışı bırakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların sosyal kaytarma değerlendirmelerinde eğitim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

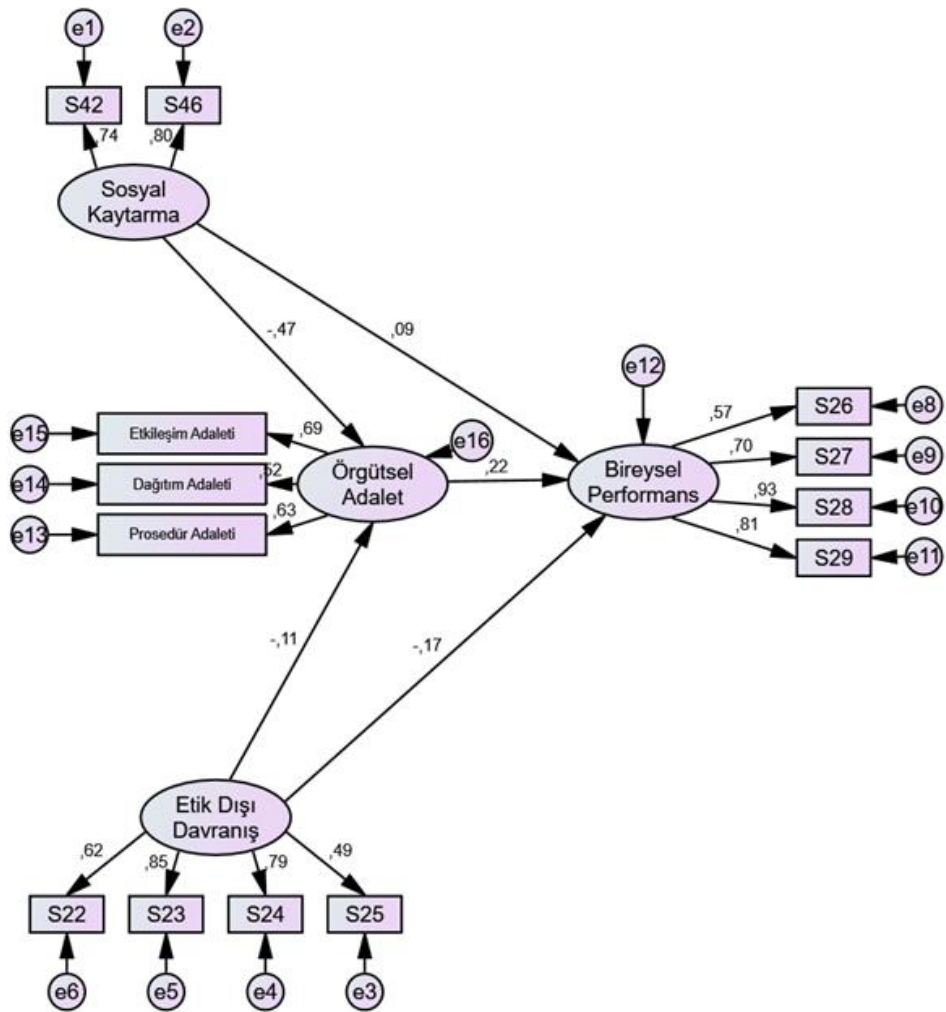
Katılımcıların etik dışı davranış değerlendirmelerinde eğitim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların bireysel performans değerlendirmelerinde eğitim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların prosedür adaleti değerlendirmelerinde eğitim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların dağıtım adaleti değerlendirmelerinde eğitim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların etkileşim adaleti değerlendirmelerinde eğitim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).



Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modeli Genel Sonuçları

Kurulan yapısal eşitlik modeli sonucuna göre sosyal kaytarmanın örgütsel adalet üzerinde olumsuz yönde orta düzeyde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,468$). Elde edilen sonuçlar ışığında; H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Etik dışı davranışın örgütsel adalet üzerinde olumsuz yönde zayıf düzeyde etkisi belirlenmiştir ($\beta=-0,112$). Elde edilen sonuçlar ışığında; H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adaletin bireysel performans üzerinde olumlu yönde zayıf düzeyde etkisi belirlenmiştir ($\beta=0,224$). Elde edilen sonuçlar ışığında; H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal kaytarmanın bireysel performans üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($\beta=0,092$). Elde edilen sonuçlar ışığında; H4 hipotezi reddedilmiştir.

Etik dışı davranışın bireysel performans üzerinde olumsuz yönde zayıf düzeyde etkisi belirlenmiştir ($\beta=-0,165$). Elde edilen sonuçlar ışığında; H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin; sosyal kaytarma ve bireysel performans ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamıştır ($\beta=0,020$). Elde edilen sonuçlar ışığında; H6 hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin; etik dışı davranış ve bireysel performans ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamıştır ($\beta=-0,105$). Elde edilen sonuçlar ışığında; H7 hipotezi reddedilmiştir.

			β	S.E.	t	Hipotez
Sosyal Kaytarma	---	Bireysel Performans	0,092	0,051	1,318	Red
Etik Dışı Davranış	---	Bireysel Performans	-0,165	0,055	-2,74	Kabul
Örgütsel Adalet	---	Bireysel Performans	0,224	0,036	3,962	Kabul
Sosyal Kaytarma	---	Örgütsel Adalet	-0,468	0,06	-8,871	Kabul
Etik Dışı Davranış	---	Örgütsel Adalet	-0,112	0,058	-2,132	Kabul
Sosyal Kaytarma	---	Örgütsel Adalet ---> Bireysel Performans	0,020	-	-	Red
Etik Dışı Davranış	---	Örgütsel Adalet ---> Bireysel Performans	-0,105	-	-	Red

Tablo 14. Yapısal Eşitlik Modeli Genel Sonuçları

8. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Tez çalışmasında pandemi döneminde sosyal kaytarma ve etik dışı davranışların bireysel performansa etkisindeki örgütsel adaletin rolü incelenmiştir. Çalışmanın sonunda sağlıklı veriye ulaşabilmek için Antalya’da kamusal alanda görev alan 384 sözleşmeli ve kadrolu öğretmene yönelik anket çalışması uygulanmıştır.

Bireylerin hayatında belirli bir yer kaplayan iş yaşamı ve kolektif ortam, burada meydana gelebilecek her türlü davranıştan etkilenecektir. Pozitif olaylarla karşılaşan iş görenin, performansı ve tutumları ele alındığında, işine olan hevesi ortaya çıkmaktadır. Tersine şekilde negatif durumla karşılaşmış iş görenin ise işine ve iş ortamına karşı geri plânda kalma niyeti ile pasifize olma durumu meydana gelmektedir. Tüm bu gelişmelerin ışığında oluşum gösteren etik, ahlâk ve örgütsel adalet kavramları, kolektif ortamda iş göreni etkisi altına alan önemli öğelerin baş aktörleri olmaktadır. İş görenler tarafından algılanan adalet; kimi zaman örgüte olan güven ve bağlılık ile kariyer memnuniyeti olurken kimi zaman da kolektife zarar verme niyeti ile görevden uzaklaşma davranışı olarak karşılaşılmaktadır. Bu bağlamda, iş görenin bireysel performansının yükselmesinde önemli bir yeri olan örgütsel adalet algısının oluşumu ile iş görenlerin şahit oldukları veya kendilerine uygulanmasını istemedikleri tutum ve davranışlar arasındaki diyalogun temelini inmek ve neticelendirmek, araştırmanın ana hedefini oluşturmaktadır. İş görenlerin sosyal kaytarma ve etik dışı davranışlarının bir öncülü olarak örgütsel adaletin bireysel performansa etkisini bulmak ve bu bağlantının nasıl belireceğini keşfetmek çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Antalya ilinde eğitim sektöründeki okullarda çalışan 384 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler, konusunda alın yazında yaygın olarak kullanılan ölçeklerden yararlanılmış, yüz yüze yapılan anketler vasıtasıyla derlenmiştir. Araştırma kapsamında SPSS 23.00 ve AMOS 23.00 paket programlarından yararlanılmıştır. Değişkenler arasında araştırma hipotezlerini destekleyen istatistiksel anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yapısal eşitlik modeli sonucuna göre sosyal kaytarmanın örgütsel adalet üzerinde olumsuz yönde orta düzeyde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre sosyal kaytarma, bireysel performans ve etik dışı davranışın örgütsel adalet kavramı üzerinde negatif etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel adaletin bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi varken sosyal kaytarma ve etik dışı davranışın ise düşük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yukarıda bahsi geçen bulgular temel alınarak araştırma sonucuna ilişkin yargı ve hipotez açıklamaları şu şekildedir:

Çalışmada test edilmek istenen ilk hipotez, H1 Sosyal kaytarma, örgütsel adaleti negatif ve anlamlı olarak etkiler hipotezi, kurulan yapısal eşitlik modeli sonucuna göre sosyal kaytarmanın örgütsel adalet üzerinde olumsuz yönde orta düzeyde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında; H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bu benzer çalışmalarla uyumludur. (Candan, 2017:77)'a göre öğretmenlere göre sosyal kaytarmanın gruptan kaynaklanan nedenlerinden en önemlisi "gruptaki diğer kişilerin daha az çalışacaklarını düşünmesi" olmuştur. Bu nedenlere ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak eğitim durumu lisansüstü düzeyinde olan öğretmenlerin, eğitim durumu ön lisans düzeyinde olanlara göre sosyal kaytarmanın gruptan kaynaklandığını daha fazla gözlemlendiği, öğretmenlere göre sosyal kaytarmanın yönetsel nedenlerinden en önemlisi " görevini iyi yapanlara sürekli yeni görevler yüklenmesi" olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular neticesinde sosyal kaytarmanın, örgütteki adaletsizliği yarattığı, iş görenlerin iş tatmini ile bağlantısının bulunduğu, bireyler arası prosedür ve etkileşim adaletinin bu sonuca olan etkisini ortaya çıkarmıştır.

Etik dışı davranış, örgütsel adaleti negatif ve anlamlı olarak etkiler hipotezi, etik dışı davranışın örgütsel adalet üzerinde olumsuz yönde zayıf düzeyde bir etkisinin olduğu şeklinde belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında; H2 hipotezi kabul edildiği tespit edilmiştir. Örgütsel adalet, bireyin görev aldığı kurumda, uygulamalar neticesinde oluşan adalet algısı olarak nitelendirildiğinden etik dışı davranışlar buna etki eden önemli faktörlerin arasında yer almaktadır (Turunç ve Turgut, 2020:333). Çalışmada tespit edilen hipoteze karşılık (Ayrıl, 2021:149) tarafından yapılan araştırmada kurumlarda, etik davranış ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile kurumsal itibar kazanılıp uzun dönemli büyüme sağlanabildiği ifade edilmiştir.

Örgütsel adalet, kurum çalışanlarının bireysel performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler hipotezi, yapısal eşitlik modeline göre örgütsel adaletin bireysel performans üzerinde olumlu yönde, zayıf düzeyde etkisinin olduğu ve bu bulgunun literatür ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulgu dikkate alınarak örgütsel adaletin çalışan performansını zayıf düzeyde olsa da etkilediği, örgütsel adaletin bireysel performansı pozitif yönde artıracığı söylenebilir. (Ercan, 2019:121) tarafından yapılan çalışmada, çalışanın işe adanmışlığı, örgütsel adalet ile iş davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü oluşturmaktadır. Örgütsel adalet ile bireysel performans arasındaki ilişkiler dikkate alınarak, çalışanların göreve adanmışlık düzeylerini arttırmak için kurumlarda örgütsel adalet ikliminin tesis edilmesi gerektiği söylenebilir. Örgütsel adalet, çalışanların diğer çalışanlara ve çalıştığı kuruma karşı geliştireceği tutum, düşünce ve davranışlarını etkileyecek en temel faktörlerin başında yer almaktadır. Algılanan örgütsel adalet; iş tatmini, kariyer memnuniyeti, bireysel performans, kuruma olan güven ve bağlılık gibi birçok davranış ve tutuma neden olabilmektedir (Şener, 2020:64).

Sosyal kaytarma, bireysel performansı negatif ve anlamlı olarak etkiler hipotezinin karşıtı olarak yapısal eşitlik modeli sonucunda sosyal kaytarmanın bireysel performans üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında; H4 hipotezi reddedilmiştir. (Ayyıldız, 2019:58)'a göre, sosyal kaytarma için çalışanlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda, grup içinde ödüllendirme ve yaptırımların adil olarak plânlanması gerekmektedir. Meslek gruplarının görev ve yetkilerinin tam olarak ifade edilmesi, grup içinde performansların ölçülmesi ve grup bütünlüğünün ve bağlılığın artmasını sağlamak sosyal kaytarma davranışını azaltma da olumlu katkısı olacaktır. Eğitim kurumlarında sosyal kaytarmanın, öğretmenlerin iş tatmini ve bireysel performans düzeylerinde azalma gibi olumsuzluklara neden olacağı düşünüldüğünde ise verilebilecek ilk öneri sosyal kaytarma davranışlarını azaltmaya yönelik önlemlerin alınması olacaktır (Mete, 2021:109).

Etik dışı davranış, bireysel performansı negatif ve anlamlı olarak etkiler H5 hipotezi, yapısal eşitlik modeline göre kabul edilmiştir. Modele göre etik dışı davranışın bireysel performans üzerinde olumsuz yönde, zayıf düzeyde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Başkalarının sorumluluk alanında bulunan bir olaydan dolayı çalışanın zarara uğraması çalışanın performansında azalmaya neden olacaktır. Bu zarar telafi edilmelidir ve çalışan kendi kontrolünde olmayan durumlar nedeniyle sorumlu tutulmamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013:492). Kurum içerisinde güçlü etik ikliminin gelişmesi ve bu iklimin sürdürülebilirliği açısından önemli unsurlardan biri tam bir lider desteğinin var olmasıdır. Yöneticilerin, belirledikleri ve uyguladıkları politikaların görev alanların etik algılarını şekillendireceğini bilmeleri gerekir.

Etik davranışta bulunan yöneticiler aynı zamanda etik iklimi teşvik etmede erdemli araçlar olarak hareket etmeli, kurum içerisindeki tüm çalışanlar için örnek olmalıdır (Çalışkan, 2022:38).

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin, sosyal kaytarma ve bireysel performans ilişkisinde aracılık rolü vardır hipotezine göre, yapısal eşitlik modeli sonucunda çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin; sosyal kaytarma ve bireysel performans ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamıştır ve elde edilen sonuçlar ışığında H6 hipotezi reddedilmiştir. Alan yazın incelendiğinde araştırmamızla benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir. (Beltekin, 2019:57)'in yapmış olduğu çalışmada çalışanların eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde, göreve olan motivasyon ve bireysel performansın alt boyutlarında herhangi bir farklılığa rastlanmadığı belirlenmiştir. Bunun nedeninin ise yöneticilerin kurumda çalışanlarla eşit düzeyde iyi ilişkiler kurduğundan ve çalışanlar üzerinde pozitif bir izlenim oluşturduğundan kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu durumun çalışanların gerek motivasyon düzeylerini gerekse bireysel performanslarını olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. Her bireyin kendisine adil davranılmasını istediği varsayımına dayanan eşitlik teorisinin temel alındığı göz önüne alındığında, adillik algısının bu etkileşiminin niteliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğu ifade edilmiştir. (Kılıçarslan, 2018:84)'ın 'Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları' isimli tez çalışmasına göre eğitim kurumlarında sosyal kaytarma davranışını önlemek için farklı yöntemler uygulanmakta ve bazı önlemler alınmaktadır. Görev tanımı, yapılması önerilen yöntemler arasında yer almaktadır. Bu yöntemin literatürdeki karşılığının görev görünürlüğünün yükseltilmesi olduğu düşünülmüştür. Araştırma sonucuna göre görev görünürlüğünün yükselmesinin sosyal kaytarmayı azalttığı belirtilmiştir.

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin, etik dışı davranış ve bireysel performans ilişkisinde aracılık rolü vardır hipotezi, yapısal eşitlik modeli sonucuna göre çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin etik dışı davranış ve bireysel performans ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiş ve elde edilen sonuçlar ışığında H7 hipotezi reddedilmiştir. Bu konuda (Çalışkan, 2015: 124) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre ise görev alanların herhangi bir durumda karşılaştıkları olayları değerlendirmelerine yardım eden etik iklim, kurum dahilinde algılanan adalet algısından etkilenmektedir.

Kurum içinde adalet faktörünün yüksek olması bireyin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemekte, örgütsel bağlılığı olumlu etkilenen çalışan kendisinden beklenen görevleri en iyi şekilde yerine getirebilmekte ve kurum performansına katkıları yüksek olmaktadır. (Kayapalı ve Karabey, 2015:55) tarafından yapılan çalışmada, kurumda örgütsel adaletin olduğunu düşünen ve sisteme güven duyan görevlinin verimli olmak için gayret göstereceği ve görevini en iyi şekilde yapmak isteyeceği, tersi durumda ise çalışanın performansını düşürmek isteyerek görevini sahiplenme duygusundan uzaklaşacağı belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda; prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti düzeyleri ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif ilişkiler bulunduğu, etik dışı davranış ile sadece dağıtım adaleti düzeyleri ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanında prosedür ve etkileşim adaleti düzeylerinin ise ilişkili olmadığı, dağıtım adaleti düzeyleri ve bireysel performans ilişkili değilken prosedür ve etkileşim adaleti düzeylerinin pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Sosyal kaytarma ve bireysel performans arasında anlamlı ilişkinin olmadığı, bunun yanında etik dışı davranışın bireysel performansı negatif ve anlamlı olarak etkilediği, etik dışı davranışın artması durumunda ise bireysel performansın azalacağı tespit edilmiştir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin; sosyal kaytarma, etik dışı davranış ve bireysel performans ilişkisinde anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamıştır.

Yapısal eşitlik modeline göre sosyal kaytarmanın örgütsel adalet üzerinde olumsuz yönde, orta düzeyde güçlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. Etik dışı davranışın örgütsel adalet üzerinde olumsuz yönde, zayıf düzeyde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin bireysel performans üzerinde olumlu yönde, zayıf düzeyde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Sosyal kaytarmanın bireysel performans üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Etik dışı davranışın bireysel performans üzerinde olumsuz yönde, zayıf düzeyde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin, sosyal kaytarma ve bireysel performans ilişkisinde anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamıştır. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin, etik dışı davranış ve bireysel performans ilişkisinde anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamıştır.

Tez çalışmasını diğerlerinden ayıran özellik, pandemi döneminde yapılmış olmasıdır. Diğer çalışmalarda etik dışı davranışın motivasyon üzerine etkilerine fazla yer verilmiş olması da örgütsel adaletin bu alandaki etkisi açısından tez çalışmasını farklı kılan nokta olmuştur. Alın yazında örgütsel adalet, sosyal kaytarma, etik dışı davranış ve bireysel performans kavramlarıyla ilgili çalışmalar mevcut iken bu dört kavramın aynı anda ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda iş görenlerin çalıştıkları kurumdan memnuniyeti ve toplumsal refah seviyesi için örgütsel adaletin üst seviyede tutularak, örgütsel adaletin sosyal kaytarma, etik dışı davranışlar ve bireysel performans üzerinde düzenleyici rolü olması kapsamında çalışılan bu tezin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

9. KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Akal, Z., (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Alter Yayınları.
- Aksoy, M. S. ve Özdevecioğlu, M., (2006). *Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Dışarıdan Hizmet Alımı Yolu ile Temininin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirilmesi*. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publications, London.
- Arslan, M. (2012). *İş ve Meslek Ahlakı 'Dünya ve Türkiye Örnekleri'* (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Baş, M. İ. ve A. Artar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435, Ankara, 1990.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*. Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım. Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1(5). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bilgin, K.U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Canman, D. (1993). *Performans Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. TODAİE Yayınları, Ankara.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- Dacenzo, D.A., Robbins S.P. and Verhulst, S.L., (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ergun Özler, D., Bayraktaroğlu, S., Özen Kutanis, R., Demirci, M.K., Eren Gümüştekin, G., Kılınç, İ. ve Bozkurt Yıldırım, H. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul.
- Kaygın, E. ve Kosa G. (2019). *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*. Karatay/Konya: Eğitim Yayınevi.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (Cilt Genişletilmiş 15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- McShane, S. and Glinow, M. (2016). *Örgütsel Davranış*.(A.Günsel. ve S. Bozkurt, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Pugh, D., *Organizational Behaviour, Prentice Hall International (UK) Ltd.*, Londra, 1991.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (Cilt 14. Basımdan Çeviri). (İ. E. (Çeviren), Çev.) Nobel Yayınları.
- Onaran, Y., M. (2000). *Karşılaştırmalı Hukuk Işığında Türk İş Hukukunda Kadın - Erkek Eşitliği* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Turunç, Ö., ve Turgut, H.(2020). *Örgütsel Davranış* 1(526). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Torrington, D. ve L. Hall, *Personel Management: HRM in Action, Prentice Hall International (UK) Ltd.*, 3. Baskı, Londra, 1995.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K.(2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sürgevil, O., (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Yıldım, F., Naktiyok, S. (2018). 1(4). *Örgütlerde Etik İklim*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Online Dergiler

- Antonioni, D. (1998). *Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. International Journal of Conflict Management*, 9(4), <https://doi.org/10.1108/eb022814>
- Balcı, O. (2017). *Kalabalıkta Saklanma: Sosyal Kaytarma*. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. 5(46), 373-387. ASOS Yayınları.
- Benet-Martínez, V. and John, O. P. (1998). *Los cinco grandes across cultures and ethnigroups: Multitrait multimethod analysis of the big five in Spanish and English. Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.729>
- Beugré, C. D. (2002). *Understanding Organizational Justice and its Impact on Managing Employees: An African Perspective (Örgütsel Adaleti ve Çalışanları Yönetmeye Etkilerini Anlamak: Afrika Perspektifi)*. *International Journal of Human Resource Management*. 13(7). doi: 10.1080/09585190210131311
- Birdoğan, B. ve Ustasüleymanoğlu, T., (2001). *Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri*, Verimlilik Dergisi.
- Bolat, T. ve Seymen, T. (2009). *Mücadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. Investigation of Relationship between Empowering Leader Behaviors and Organizational Citizenship Behavior with the Reference of Social Exchange Theory*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21). 215-239.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2002). *Sınır Birim İş görenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Gazi Üniversitesi, 0(2), 167-182.

- Costa, P. T. and McCrae, R. R. (1992). *NEO-PI-R Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
- Çalışkan, A. (2015). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü*. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1 (2), 115-141. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/uiibd/>
- Çalışkan, A. (2022). *Örgütsel Etik İklimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(1), 34-54. doi: 10.29131/uiibd.1118411
- Çini, M.A., Erdirençelebi, M. ve Ertürk, Ç. (2021). *Covid-19 Pandemi Döneminde İş Stresinin İşte Kalma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Etkisi*, 13(3), doi: 10.20491/isarder.
- Doğan, S. ve K. A., (2011). *Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. 37(6).
- George, J. M. (1992). *Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations*. *Academy of Management Journal*, 35, 191- 202. doi: 10.2307/256478
- İlgin, B. (2013). *Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3), 238-270. Dergipark.
- İyigün, N.Ö., (2012). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 11 (21).
- Jones, G. R. (1984). *Task Visibility, Free-Riding and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior*. *Academy of Management Review*, 9, 684-695. doi: 10.5465/AMR.1984.4277404
- Kayapalı, S. ve Karabey, C.N. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Etkisi*. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2). doi: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER530>

- Kerr, N. L. and Bruun, S. E. (1983). *Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects*. Journal of Personality and Social Psychology, 44, 78-94. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.78>
- Kehribar, A., Karabela, Ş. N., Yaşar, K. K., Okur, A., Derya, M., Özgür, C. ve Çankaya, F. (2017). *Çalışma Hayatında Mobbing: Nedenleri, Bileşenleri ve Ülkemizdeki Hukuki Durumu*. Bakırköy Tıp Dergisi, (13), S.S. 1-9.
- Kidwell, R. E. ve Bennett, N., (1993). *Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues Research*. The Academy of Management Review, 18(3). 429-457. doi: 10.2307/258904
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Spekman and R. E. (2001). *Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange*. Journal of Business-to-Business Marketing, 8(3). 1-36. doi:10.1300/JO33v08n03_01
- Latane, B., Williams, K. and Harkins, S., (1979). *Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing*, Journal of Personality and Social Psychology, 37(6) 822-832. doi :10.1037/0022-3514.37.6.822
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., and Bennett, N. (2004). *Social loafing: A field investigation*. Journal of Management. 30(2). 285-304. <https://doi.org/10.1016/j.m.2003.02.002>
- Sezgin, F. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1) 317-339.
- Szymanski, K. and Harkins, S. G. (1989). *Social loafing and group evaluation*. Journal of Personality and Social Psychology. 6. 934-941. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.6.934>
- Sünnetçioğlu, S. vd. (2014), *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. 11 (28), 17-34.
- Taner, B. ve Ercan İstin, A. (2017). *Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma*. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(3), 25-41. doi: 10.29131/uiibd.322959

- Vandewalle, D., Michael E.K. and Cummings, L. L. (2000). *Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting*. 6(147). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<3::AID-JOB47>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<3::AID-JOB47>3.0.CO;2-6)
- Yıldız, M. L., İşçi, E., Taşçı, S.(2016). *İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 103-120
- Yıldız, O. Dağdeviren ve M., Çetinyokuş, T. (2008). *İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması*. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi. 23(1), 239-248.
- Yiğit, B. (2021). *Pandemi Döneminde Uzaktan ve Evden Çalışma*. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 8(4), 313-319.

Online Yayınlar

- Aggarwal, P., and O'Brien, C. L. (2008). *Social Loafing on Group Projects: Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction*. Journal of Marketing Education. 30(3).
- Aube, C. and Rousseau, V. (2005). *Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors*. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. 9(3). 189–204.
- Barnett, T., and Vaicys, C. (2000). *The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgements and Behavioral Intentions*. Journal of Business Ethics, 27, 351-362.
- Besler Hukuk, (2022). *Avukata Sor. Mobbing Nedir?*
<https://www.besler.av.tr/mobbing-ne-demek/>, (Erişim Tarihi:28.02.2022).
- Bilgel, N., Aytaç, S. ve Bayram, N., (2006). *Bullying in Turkish White-Collar Workers*. Occupational Medicine. 56(4), 226-231.
- Blau, P. M. (1960). *A Theory of Social Integration [Sosyal Bütünleşme Kuramı]*. The American Journal of Sociolog, 65(6). 545-556.
<https://www.jstor.org/stable/2773647>

- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi” 215-239.
- Dalton, M. M. (2005). *Efficiency v. Morality: The Codification of Cultural Norms in the Foreign Corrupt Practices Act*. *Nyuyl & Bus.*, 2(583).
- Dick, R., Tissington, P. and Hertel, G. (2009). *Do Many Hands Make Light Work? How to Overcome Social Loafing and Gain Motivation in Work Teams*. *Eurepan Business Review*. 21(3). www.emeraldinsight.com/0955-534X.htm
- Elçi, M. ve Alpkan, L. (2009). *The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction*. *Journal of Business Ethics*. 84, 297–311.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Erturgut, R. ve Keskin, U.,(2013). *Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme*. 23(73). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/98065>
- Göğebakan, O., MBA, “Etik Lider Nedir? Nasıl Olmalıdır?” https://www.linkedin.com/pulse/etik-lider-nedir-nasil-olmalidir-utkay-n-g%C3%B6gebakan-mba?trk=public_profile_article_view, (Erişim Tarihi: 06.05.2022)
- Gökçe, A. T., (2016). *Mobbing: İş yerinde Yıldırma*. Yalova Barosu, https://www.researchgate.net/publication/315828393_Mobbing_Is_yerinde_Yildirma (Erişim Tarihi: 23.04.2022).
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. Yale University, ABD.
- Hung, T., Chi, N. and Lu, W. (2009). *Exploring The Relationships Between Perceived Coworker Loafing And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role Of A Revenge Motive*. *Journal Of Business Psychology*. 24(3). 257-270.

- Hayajneh, A.Y. (2000). *Identification of the Influence Organizational Variables on Hospital Staff Nurses Job Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation University of Iowa.
- Harkins, S. G. and Petty, R. E. (1982). *Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing*. Journal of Personality and Social Psychology, 43, 1214-1230. doi: 10.1037/0022-3514.43.6.1214 Ohio Eyalet Üniversitesi, ABD.
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration*. Journal of Personality and Social Psychology. 65. 681-706
- Kline, 2011, Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003, Baumgartner & Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler & Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert & Peschar, 2006), Browne & Cudeck, 1993, Hu & Bentler, 1999, Meyers, Gamst & Guarino, 2006.
- Murphy, S. M. and Domicone, H. (2009). *Trustworthiness and social loafing: An examination of Austrian and American students*. Journal of International Business and Cultural Studies. <https://earth.callutheran.edu/documents/faculty/cv/34.pdf>
- Morillo, Carolyn R. (1990). *The Reward Event and Motivation*. *The Journal of Philosophy*. 87(4), 169-186.
- NP Sağlık Grubu ve Bilim Ortağı T.C. Üsküdar Üniversitesi, “*Evden Çalışmayla Değişen İş Yaşamı*”, e-Koronafobi (Çevrimiçi) <https://npistanbul.com/koronavirus/evden-calismayla-degisen-is-yasami>, (Erişim Tarihi: 17.10.2021).
- Pepperas, S. (2002). *Attitudes Towards Business Ethics: Where East Doesn't Meet West*. Cross Cultural Management, 9(4), 42-60.
- Piezon, S. L. and Ferree, W. D. (2008). *Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A Study of Public University and U.S. Naval War College Students*. International Review of Research in Open and Distance Learning, 9(2), 1-17. www.irrodl.org/index.php/irodl/article/view/484/1034.

- Steinholg, C. and Owens, R.G., (1989). *A Theory of Organizational Culture*. Journal of Educational Administration. 27(3).
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). *Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi*, Yönetim ve Ekonomi, 17(2), 83-206. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Triplet, N. (1898). *The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition*. American Journal of Psychology, 9, 507-533. Indiana University.
- Williams, K., Harkins, S. and Latane, B. (1981). *Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments*. Journal of Personality and Social Psychology. 40(02). 303-311. Ohio State University, ABD.
- Yılmaz, K. (2009). *Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2009, 15(59), 471-490.
- Tezgahcılar.com. (2021). *Ringelmann Etkisi, 'Ringelmann Etkisi Nedir? Grup Çalışmasında Neyi İnceler?. 8 Kişilik Bir Grupta %50 Bireysel Olarak %50 Performans Kaybı*. https://tezgahcilar.com/ringelmann-etkisi-nedir-grup-calismasinda-neyi-inceler/_/31/10/2021-22:12

Tezler

- Abalı, Akgül, T. Z., (2018). *Mahremiyet ve Gözetim İlişkisi Bağlamında Aile Hekimliği Bilgi Sistemine Dair Bir Değerlendirme*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Abay, P. (2019). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Ayyıldız, R. (2019). *Sosyal Kaytarma Davranışının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ayral, G. (2021). *Yöneticiler Açısından Etik İklimin Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarına Etkisinde Kurum İtibarının Rolü*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Doğu Üniversitesi, İstanbul.

- Balcı, O.(2016). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Bayram, Candan, D.(2017). *Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Beltekin, E.,(2019). *Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Bireysel Performans Arasındaki İlişkide İşe Yönelik Motivasyonun Aracılık Rolü: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Bozkurt, F.G.(2012). *Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması İle İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Candan, D. (2017). *Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çapan Özeren, Ö. (2021). *Havayolları Reklamlarının Uçakta Cinsel Tacize Etkisi: Fail Üzerinden Bir İnceleme*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, Ö.(2017). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Stratejiye Katkısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Proje Ödevi, Bilim Üniversitesi, Antalya.
- Çiçek, A. (2019). *Türk Kamu Yönetiminde Etik Uygulamalar ve Kamu Çalışanlarının Etik İklim Algısı: Konya İl Millî Eğitim Müdürlüğü Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dokuzer, B., (2018). *Mobbing Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri (Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama)*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ercan, S. (2019). *Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, M. (2018). *Kamu Görevlisinin Mal Bildiriminde Bulunma Mecburiyeti (3628 Sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu Kapsamında)*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eroksal, Ülger, G.(2019). *Karşılaştırmalı Kamu Personel Sistemi: Türkiye Japonya Örneği*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Han, B. (2019). *İnformal İletişim Biçimi Olarak Okullarda Söylenti ve Dedikodunun Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Ilgın B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Basılmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Kabaçam, S.B., (2019). *Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi ve Anayasa Mahkemesi Kararları Örnekleriyle Ayrımcılık Yasağı*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Kılıçaslan, Ö. (2018). *Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Analizi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Mete, H. (2021). *Sağlık Kurumlarında Sosyal Kaytarma, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mete, E.S. (2018). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özek, H. (2014). *Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özpehlivan, M., (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Pustu, Y., (2011). *Kamu Yönetiminde Etik Bir Sorun Olarak Rüşvet*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Seven, Şarkaya, S.(2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları ile Sosyal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pamukkale İlçesi Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Şener, V. (2020). *Örgütsel Adalet ve Etik Dışı Davranış İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Taşkın, A., (2016). *İş Hukuku Açısından İş Yeri ve İşletmelerde Mobbing*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul.

- Uğurlu Kara, A. (2020). *Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yiğitel, S. (2021). *İş-Aile Yaşam Çatışması ve Zaman Yönetimi Becerilerinin Bireysel Performansa Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarıyla İncelenmesi: Fırat Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

10. EKLER



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-40305422
Konu : Araştırma Uygulaması İzin Talebi
(Özlem ÇETİN)

03.01.2022

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Antalya Bilim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezli Türkçe Programı Yüksek Lisans öğrencisi Özlem ÇETİN'in "**Pandemi Döneminde Sosyal Kaytarma ve Etik Dışı Davranışların Bireysel Performansa Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü: 'Antalya'da Bir Uygulama**" başlıklı araştırmasını, İlimizde Müdürlüğümüze Bağlı Muratpaşa İlçesinde Bulunan Fatih Ortaokulu, Lise ve Dengi Okullar, Kepez, Konyaaltı İlçelerinde Bulunan Lise ve Dengi Okullarda uygulama isteği ile ilgili bila tarih ve 634 sayılı yazısı Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında **2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı** içerisinde olmak üzere, **İlimizde Müdürlüğümüze Bağlı Muratpaşa İlçesinde Bulunan Fatih Ortaokulu, Lise ve Dengi Okullar ile Kepez, Konyaaltı İlçelerinde Bulunan Lise ve Dengi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlere** yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca **uygun görülmüştür.**

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

ANKET

1. Eğitim Durumunuz : Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
2. Yaşınız :
3. Çalışma Süreniz : (Mevcut iş yerinde Yıl)
4. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
5. Medeni haliniz : Evli Bekar
6. Çalıştığınız kurum : Kamu Özel

Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
Maddeler		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım işletmede işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım işletmede işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletmede işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletmede çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletmede alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletmede işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır	1	2	3	4	5
7	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim	1	2	3	4	5
8	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
9	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim	1	2	3	4	5
10	Genel olarak değerlendirdiğimde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
11	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kaniyındayım	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm benim şahsi ihtiyaçlarım karşı duyarlıdır	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana karşı açık sözlü davranır	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir	1	2	3	4	5
17	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur	1	2	3	4	5
18	Üstüm işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar	1	2	3	4	5
20	Üstüm işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar	1	2	3	4	5
21	İşimde bazen kendi inandığım iş yapma yollarımla iş yerimin istediği iş yapma yollarını uzlaştırmaya çalışırım	1	2	3	4	5
22	Bazen yöneticime sadece doğru olan konuları rapor ederim	1	2	3	4	5
23	Bazen yöneticimin hoşlanacağı şekilde bir şeyleri (evrak, iş vs) değiştirmek zorunda kalırım	1	2	3	4	5
24	Bazen başka bir şey yapmak zorunda olduğum halde başka bir şey söylerim	1	2	3	4	5
25	Bazen yapmadığım bir şeyi yaptığımı iddia ederim	1	2	3	4	5
26	İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir	1	2	3	4	5
27	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
28	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırm.	1	2	3	4	5

Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz						
Maddeler		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIM	KESİNLİKLE KATILIM
36	İşlerimi rahat ve zamanında yetiştirebiliyorum.	1	2	3	4	5
37	Yaptığım iş bilgi ve beceri seviyemin üzerinde.	1	2	3	4	5
38	İş yükümün ve aldığım sorumlulukların altında eziliyorum.	1	2	3	4	5
39	İşim çok ve uzun saatler çalışmamı gerektiriyor.	1	2	3	4	5
40	Şu anda çalıştığım pozisyon çok fazla işle ve kişiyle uğraşmamı gerektiriyor.	1	2	3	4	5
41	Problemleri çözmesi düşünülen birçok plan ve programlar tam anlamıyla sorunları gidermez.	1	2	3	4	5
42	Problemleri çözmekten sorumlu kişiler gerektiği kadar çaba göstermez.	1	2	3	4	5
43	İyileştirmeler için yapılacak girişimler iyi sonuçlar vermez.	1	2	3	4	5
44	Gelişimden sorumlu kişiler gerçek anlamda ne yaptıklarını bilmez.	1	2	3	4	5
45	Problemlerin nasıl çözülebileceğiyle ilgili sunulan öneriler çok fazla değişiklik yaratmaz.	1	2	3	4	5
46	İyileştirmeden sorumlu kişiler görevlerine gerekli dikkati vermezler.	1	2	3	4	5
47	Gelecekte yapılacak yenilik planları oldukça sınırlıdır.	1	2	3	4	5

