

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Davranış Bilimleri Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL
ADALET ALGILARI İLE SERGİLEDİKLERİ
ÜRETKENLİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Ayşegül Karaeminoğulları

Enstitü No: 2501030127

Danışman

Prof. Dr. Mahmut Paksoy

İstanbul, 2006

ÖZ

ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE SERGİLEDİKLERİ ÜRETKENLİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi: İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mahmut Paksoy

Temmuz 2003, 136 Sayfa, 107 Kaynak

Her ikisi de karmaşık birer fenomen olan üretkenliğe aykırı davranışlar ile örgütsel adalet kavramları araştırmacıların, işgörenlerin ve işverenlerin ilgisini giderek daha fazla çekmektedir. Bu tezin temel amacı, örgütsel adalet algılarının negatif örgütsel davranış çıktılarıyla ilişkisini açığa çıkarmaktır.

Söz konusu amaçla, öğretim elemanları üzerinde yürütülen bir araştırma ile örgütsel adalet algıları prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut üzerinden ve üretkenliğe aykırı davranışlar çalışanlara ve örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar olmak üzere iki temel boyut üzerinden ölçülmüştür.

Sonuçlar, iki kavramsal yapı arasında negatif ilişki bulunduğunu doğrulamakta ancak korelasyon katsayılarının düşüklüğü, üretkenliğe aykırı davranışlar üzerinde etkili olan diğer bazı bireysel ve örgütsel faktörlerin mevcudiyetini düşündürmektedir.

ANAHTAR KELİMELELER : Üretkenliğe Aykırı Davranışlar, Örgütsel Adalet Algısı

JÜRİ ÜYELERİ :

Prof. Dr. Mahmut Paksoy

Prof. Dr. İlhan Erdoğan

Prof. Dr. Cavide Uyargil

Doç. Dr. Gönen Dündar

Yrd. Doç. Dr. Güven Ordun

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS AND PERFORMED COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS AMONG ACADEMICIANS AND A RESEARCH

M.S., Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Mahmut Paksoy

July 2003, 136 Pages, 107 References

Counterproductive work behaviors and organizational justice, both of which are clearly complex phenomena, are of increasing concern to researchers, employees and employers, in parallel with their impacts on personal and organizational goals. The particular aim of this thesis has been to explore the effects of organizational justice perceptions on negative organizational outcomes of employees.

To this end, a research is conducted on the academic staff to examine the levels of organizational justice perceptions by measuring the context through three dimensions: procedural, distributive and interactional justice and the levels of two main dimensions of counterproductive work behaviors which are counterproductivity against organization and counterproductivity against coworkers.

The results reveal the negative correlation between two contexts which are not that high, reminding the effects of some other personal and organizational factors on counterproductive work behaviors.

ÖNSÖZ

Araştırma konusunun belirlenmesinde, örgüt çıkarlarına ters düşüyor olmalarından ötürü çalışma ortamında tercih edilmeyen davranışların, örgüt ve çalışanları açısından önemli bir tehdit unsuru olduğunun, örgütsel adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını açıklayabilme özelliğinin ve her iki yapının da örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ele alınmaya başlandığının tespiti etkili olmuştur.

Çeşitli sektörlerde hizmet veren çok sayıda personelin kurumlarına ilişkin sıkıntılarının temelinde diğer çalışanlar tarafından sergilenen aykırı davranışların yattığı, işverenlerin ise çalışanlarla ilgili en önemli tedirginliklerinden birinin yine çalışanların üretkenliğe aykırı davranışları olduğu gözlemlenmiştir.

Üretkenliğe aykırı davranışlar, yabancı literatürde sıklıkla ele alınmakla birlikte konu, Türkçe literatür için oldukça yenidir. Kavramın ölçümüne ve kapsamına ilişkin tartışmalar sürmektedir. Örgütsel adalet ise çalışanların tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olarak ele alınmış ancak genellikle iş tatmini, örgütsel güven, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık gibi tutumlarla ilişkisi üzerinde durulmuş, örgüt ortamındaki davranışsal sonuçları ise hak ettiği ilgiyi görmemiştir. Davranışsal yansımaları, örgütsel vatandaşlık davranışları açısından incelenmiş, üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkisi ise bu tür davranışların ölçümündeki güçlüğü de etkisiyle bakir bir çalışma alanı olarak kalmıştır. Söz konusu eksikliğin fark edilmesiyle şekillenen bu tezin amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının, sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışların sıklığı üzerindeki etkileridir.

Örgütlerin tüm tedbir ve düzenlemelerine rağmen çalışanlar örgüte zarar verme potansiyeli taşıyan davranışlara yönelebilmektedirler. Bu araştırma, örgüt ortamında bireylerin algıladıkları prosedür, dağıtım ve etkileşim adaletleri ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişkiyi test edecektir. Bu çalışma, çalışanların iradesi dahilinde gerçekleşen davranışların, kontrolü örgütün ve yöneticilerin iradesinde olan dağıtımın, prosedürlerin ve muamele biçimlerinin adilliği ile ilişkisini konu almaktadır. Araştırma bulgularının yöneticilere ve

örgütlere, çalışanlarının örgüt menfaatleri ile çelişen davranışlarını yönetme konusunda katkıda bulunması amaçlanmıştır.

Çalışmada, çalışanların üretkenliğe aykırı davranışlar sergileme sıklıklarını ölçen özgün bir ölçek geliştirilmiş, örgütsel adalet algılarını ölçen bir ölçek ise Türkçe'ye adapte edilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmaları dahilinde yürütülen iki pilot çalışma sonucunda oluşturulan ölçekler, asıl uygulamanın ölçüm araçları olarak kullanılmıştır.

Uygulama çalışması, İstanbul şehir sınırlarında faaliyet göstermekte olan üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anketler ile derlenen verilere uygulanan istatistik analizlerin sonuçlarına “Bulgular” bölümünde yer verilmiştir.

İÇİNDEKİLER

Öz	iii
Abstract	iv
Önsöz	v
İçindekiler	vii
Tablolar Listesi	x
Kısaltmalar Listesi	xii
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	3
1.1. Araştırmanın Amacı	3
1.2. Araştırmanın Önemi	4
1.3. Araştırmanın Kapsamı	6
1.4. Araştırmanın Kısıtları	7
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	8
2.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları	11
2.1.1.1. Dağıtım Adaleti	11
2.1.1.2. Prosedür Adaleti	16
2.1.1.3. Etkileşim Adaleti	19
2.2. Üretkenliğe Aykırı Davranışlar	23
2.2.1. Tanımı ve Kapsamı	25
2.2.2. Üretkenliğe Aykırı Davranışların Boyutları	31
2.2.2.1. Çalışanlara Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar ...	36
2.2.2.2. Örgüte Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar	48
2.3. Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki	52

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	57
3.1. Araştırmanın Türü ve Modeli	58
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	58
3.2.1. Temel Hipotez	58
3.2.2. Alt Hipotezler	59
3.3. Araştırmanın Ön Kabulleri	60
3.4. Ana Kütle ve Örneklem	61
3.4.1. Anakütle	62
3.4.2. Tam Sayım / Örnekleme	63
3.4.3. Örneklem Çerçevesi	63
3.4.4. Örneklem Yöntemi	64
3.4.5. Örneklem Hacmi	65
3.4.6. Birincil / İkincil / Nihai Örneklem Birimleri	65
3.4.7. Örneklemde İkame Uygulamaları	66
3.4.8. Örneklemde Yanıtlama ve Geri Dönüş Oranı	66
3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Değişkenler	67
3.5.1. Demografik Özellikleri Belirlemeye Yönelik Soru Listesi	68
3.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	69
3.5.3. Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Ölçeği	69
3.5.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerinde Yararlanılan Ölçekler ..	75
3.5.5. Anket İçerisindeki Soru Akışı	76
3.6. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı	77
3.7. Uygulanan İstatistik Analizler	79
4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	81
4.1. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği	81
4.1.1. Yüzey Geçerliliği	81
4.1.2. İçerik Geçerliliği	82
4.1.3. Yapısal Geçerlilik	84
4.1.3.1. Pilot Uygulama Bulguları	84
4.1.3.2. Gerçek Uygulama Bulguları	87
4.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik Analizi	91

4.2.1. Pilot Uygulama Bulguları	91
4.2.2. Gerçek Uygulama Bulguları	93
4.3. Tanımlayıcı ve Sonuç Çıkarıcı İstatistik Analiz Bulguları	99
4.3.1. Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları	99
4.3.2. Temel Hipotezlerle İlgili Bulgular	104
4.3.3. Alt Hipotezlerle İlgili Bulgular	111
SONUÇLAR	115
KAYNAKÇA	120
EKLER	130
Ek A. İnternet Uygulamasında Örnek Birimlere İletilen E-posta	130
Ek B. Anket Formu	132

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1 : ÇYÜAD Ölçeği Faktör Yükleri – Pilot Uygulama
- Tablo 2 : ÖYÜAD Ölçeği Faktör Yükleri – Pilot Uygulama
- Tablo 3 : Birleşme Geçerliliği Analizi – Pilot Çalışma
- Tablo 4 : ÇYÜAD Ölçeği Faktör Yükleri – Gerçek Uygulama
- Tablo 5 : ÖYÜAD Ölçeği Faktör Yükleri – Gerçek Uygulama
- Tablo 6 : Örgütsel Adalet Ölçeği – Gerçek Uygulama
- Tablo 7 : Ayrılma Geçerliliği Analizi – Gerçek Uygulama
- Tablo 8 : ÖYÜAD Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ile İfadelere İlişkin Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları
- Tablo 9 : ÇYÜAD Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ile İfadelere İlişkin Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları
- Tablo 10 : Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları – Pilot Uygulama
- Tablo 11 : Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları – Gerçek Uygulama
- Tablo 12 : Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları
- Tablo 13 : ÖYÜAD Alt Boyutlarının Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları
- Tablo 14 : ÇYÜAD Alt Boyutlarının Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları
- Tablo 15 : Yarıya Bölme Güvenilirliği Katsayıları
- Tablo 16 : Örgütsel Adalet Ölçeği'ne İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar
- Tablo 17 : Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Alt Ölçeklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar
- Tablo 18 : Prosedür Adaleti ile ÜAD Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi
- Tablo 19 : Dağıtım Adaleti ile ÜAD Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi
- Tablo 20 : Etkileşim Adaleti ile ÜAD Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi
- Tablo 21 : Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları
- Tablo 22 : Regresyon Katsayıları Tablosu

Tablo 23 : Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 24 : Regresyon Katsayıları Tablosu

KISALTMALAR LİSTESİ

- ÇYÜAD : Çalışanlara Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar
ÖA : Örgütsel Adalet
ÖYÜAD : Örgüte Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar
ÜAD : Üretkenliğe Aykırı Davranışlar
YÖK : Yükseköğretim Kurulu

GİRİŞ

Bir sektör oluşturmanın ötesinde, diğer sektörlere ihtiyaç duydukları işgücünü sağlaması açısından da özel bir öneme sahip olan eğitim ve öğretim hizmetleri iş kolunda yer alan yüksek öğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının, davranışsal çıktılarını gerek kalite gerekse kantite açısından etkileyebileceği düşünülmektedir. Araştırmanın temel sorunu da işte bu çerçevede dahilinde şekillenmiştir.

Araştırmanın konusunun belirlenmesinde, örgüt çıkarlarına ters düşüyor olmalarından ötürü çalışma ortamında tercih edilmeyen davranışların, örgüt ve çalışanları açısından önemli bir tehdit unsuru oluşturduğunun, örgütsel adalet algılarının çalışan tutum ve davranışları üzerinde belirleyici olduğunun ve her iki yapının da örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ele alınmaya başlandığının tespit edilmesi etkili olmuştur. Çalışmada, örgüt içerisindeki prosedür, düzenleme ve uygulamaların yeniden ele alınması, örgütsel konularda çalışanlar arasındaki paylaşımın gözden geçirilmesi ve karar alma sürecinde astlara yönelik muamelenin iyileştirilmesi yoluyla, fazladan bir maliyete katlanmayarak, örgüt çıkarlarına aykırı düşen davranışların azaltılmasının mümkün olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Eğitim ve öğretim hizmetleri iş kolunda çalışanların örgütsel adalet algıları ve sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar (ÜAD) hangi düzeydedir? Aralarında bir ilişki var mıdır? İlişki var ise hangi yöndedir? Örgütsel adalet ve üretkenliğe aykırı davranışların hangi boyutları birlikte hareket etmektedir? Çalışanların görev yapmakta oldukları üniversite, fakülte içerisindeki hizmet süreleri, mesleki kıdemleri gibi demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel adalet algıları ve sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

Çalışmamıza yön veren, hipotezlerin ve çalışma metodolojisinin belirlenmesinde etkili olan, ele alınmak istenen temel sorun, öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışların sıklığı arasında bir ilişkinin var olup olmadığı, var ise ilişkinin hangi boyutlar arasında anlamlı düzeyde olduğu ve nedensellik ilişkisinden söz edilip edilemeyeceğidir.

Bu amaçla yürütülen çalışmada, öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları detaylıca açıklanmıştır. Ardından literatür taraması sonucu derlenen bilgiler, çalışma amacına uygun biçimde özetlenerek, örgütsel adalet ve üretkenliğe aykırı davranışlar kavramlarının netleştirilmesine çalışılmış ve kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen önceki çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. nc bölümde, araştırmada izlenen metodoloji, araştırmanın hipotezleri ve veri toplama araçları, gerçekleştirilen uygulama çalışmaları ve uygulanan istatistik analizler tanıtılmıştır. Son bölümde ise uygulama çalışmasına ilişkin bulgu ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı analizlerin sonuçları ile yorumları bu bölüm dahilinde aktarılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Örgütsel adalet ve üretkenliğe aykırı davranışlar kavramları üzerine ayrı ayrı yürütülmüş bulunan çok sayıda araştırmanın varlığına rağmen, çalışma, bazı yönleriyle mevcut çalışmalardan ayrılmaktadır. Söz konusu noktalara, araştırmanın amacı ve önemi başlığı altında değinilecek ve ardından araştırmanın kapsamı çizilmeye çalışılacaktır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, eğitim ve öğretim sektörü çalışanları üzerinde örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki bağıntının test edilerek ortaya konmasıdır. Çalışma, bireylerin örgütsel adalet algılarının işe ilişkin davranışları üzerinde etkili olduğu ve olumsuz örgütsel adalet algılarının olumsuz davranışlara sebebiyet verdiği yargısını incelemeye yöneliktir. Sözü edilen ilişkinin açığa çıkarılabilmesi için, iki kavramın boyutlarının ortaya konması ve ardından boyutlar arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışmada, bir örgütsel adalet ölçeği Türkçe'ye uyarlanacak, üretkenliğe aykırı davranışların ölçümü için ise özgün bir ölçek geliştirilecektir.

Temel amaç çerçevesinde şekillenen alt amaçlardan biri, öğretim elemanlarının, örgütsel adalet ölçeğinin prosedür, dağıtım, etkileşim boyutlarında hangi düzeyde olduklarının belirlenmesidir. Öğretim elemanlarının örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları toplam puandan hareketle, örgütsel adalete ilişkin algıların görev yapılmakta bulunan fakültelere bağlı olarak nasıl bir görünüm sergilediğinin, kurum içi ve mesleki kıdem gibi demografik faktörlerden ne yönde etkilendiğinin tespiti de çalışmanın amaçları arasındadır.

Eğitim sektörü çalışanlarının üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğinde yer aldıkları düzey ve kişilere ait demografik değişkenlerin, üretkenliğe aykırı davranışlar sergileme sıklıkları açısından bir fark yaratıp yaratmadığının belirlenmesi çalışmanın amaçlarından bir diğeridir.

Çalışmada, üretkenliğe aykırı davranışlar ve örgütsel adalet kavramsal yapılarının hangi boyutlarının ilişkili olduğu ve prosedür, dağıtım, etkileşim adaleti algılarının üretkenliğe aykırı davranışlar sergileme sıklığını açıklama gücü sorgulanacaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İki veya daha fazla taraf ile bir takım kaynakların söz konusu olduğu her ortamda adalet kavramının karşımıza çıkması olağandır. Bireylerin adaletin sağlanması ile ilgili beklenti ve arayışları, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da önemli kılmaktadır. Kaynaklardan daha fazla pay alma arzusu ile adalet beklentisi çelişmekte, bu ise çalışan davranışlarını yönetme çabasında örgütsel adaletten destek alma işini zorlaştırmaktadır. 1990'lı yılların ortalarından bu yana örgütsel davranış literatüründe giderek önem kazanan diğer bir kavram ise üretkenliğe aykırı davranışlardır. Küreselleşmeyle birlikte fiziken, zihnen ve psikolojik olarak çalışanları zorlayan koşulların artması sonucu, işle ilgili olumlu davranışların arttırılmasına yönelik çabalar yetersiz kalmış, olumsuz davranışların da ayrıca ve kapsamlıca ele alınmasının gerekliliği anlaşılmıştır. 1990'lı yılların ortalarından itibaren çalışanlara ve organizasyonlara zarar veren işyeri davranışlarının araştırılmasına yönelik ilgi artmıştır. Son yıllarda giderek önem kazanan iki kavramın, örgütsel adalet ve üretkenliğe aykırı davranışların, birbirleriyle ilişkisinin inceleneceği bu araştırmanın, kavramların açıklığa kavuşturulması çabasına ve gelecekte yürütülecek çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Türkiye'de eğitim sektörü, kamu kuruluşları içinde en çok işgören istihdam eden sektör olmasının yanı sıra, öğrenci ve ailelerinin sayısı açısından çok büyük bir kitleyi ilgilendirmektedir. Ekonomik büyüklüğü de, eğitim sektörünün önemini pekiştirmektedir. Hizmet sektörünün bir parçası olan eğitim kurumlarında hizmetin kalitesi ve organizasyonun başarısı büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır. Bu araştırma ile çalışanları negatif iş davranışlarına sevk eden değişkenlerden biri olarak gösterilen örgütsel adalet algıları ele alınacak ve örgütsel adaletin eğitim sektörü çalışanlarının sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar üzerindeki etkileri

incelenerek, sektörde çalışanlara dair geliştirilebilecek çözümlere katkıda bulunmaya çalışılacaktır. Her bir örgüt veya kimi zaman belirli sektörler, üretkenliğe aykırı davranışların bertaraf edilmesi için kendilerince çözümler getirmekteler ise de bu çabaların araştırma çalışmalarıyla da desteklenmesi faydalı görülmektedir.

Yöneticilerin, günlük iş yoğunlukları nedeniyle arka plana atmak durumunda kalmalarına rağmen, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi açısından son derece önemli olan iki kavramsal alanda elde edilecek sonuçlar sayesinde, yöneticilere de katkılar sağlanacağı düşünülmektedir. Söz konusu çalışma, eğitim endüstrisi yöneticilerine çalışanlarının olumsuz davranışlarını azaltarak, örgüt için faydalı davranışları yerleştirme konusunda örgütsel adaletten nasıl faydalanabilecekleri hakkında bilgiler sağlayacaktır. Çalışmanın sonuçları yöneticilerin, planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol fonksiyonlarının icrası, cezalar ve ödüllerin belirlenmesi, astlara yönelik davranışların dengeleri sarsmayacak biçimde özenle ayarlanması gibi konularda daha isabetli kararlar almalarına yardımcı olacaktır. Çalışma, yöneticilere değerli çalışanları nasıl elde tutabilecekleri, çalışanların üretkenliğe aykırı davranışlara yönelme eğilimlerini nasıl azaltacakları, verimlilik ile karlılığı ve beraberinde hizmet kalitesi ile müşteri tatminini nasıl arttırabilecekleri konularına farklı bir açıdan, adalet perspektifinden bakabilme imkanı sunacaktır.

Örgütsel adalet konusunda olumsuz tutumlara sahip çalışanların, örgüte aidiyet hislerinin, yaptıkları işe gösterdikleri özen ve verdikleri dikkatin, iş yapma arzularının azalması muhtemeldir.¹ Oysa, işletmelerin çıkar grupları arasında çalışanlar önemli bir yere sahiptir. Dış müşterilerin memnuniyeti için ilk odak, iç müşteriler yani çalışanlardır. O halde yalnız kaliteyi arttırmak için değil, sosyal sorumluluklarının bir parçası olarak işletmeler, çalışanlarının örgütsel adaletle ilişkin algılarını önemsemelidirler. Çalışanların, olumsuz adalet algılarıyla ilişkili veya bu algılardan bağımsız olarak üretkenliğe aykırı davranışlara yönelmelerinin ise işletmeye maddi yükler getirmenin ötesinde, işgören-işveren ilişkilerini zedelemesi, kurumda işgörelere karşı genel bir önyargı oluşmasına zemin hazırlaması ve karşılıklı güven duygusunu sarsması olasıdır. Bu, kuşkusuz ortaya konan işin

¹ FatmaYıldırım, “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2002), s. 29.

niteliğini ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyecektir. Örgütler, çalışanların üretkenliğe aykırı davranışlarını önlemek üzere uygun çözümler geliştirebilmelidirler. Çalışmanın sonuçlarının, kalitenin artırılması amacıyla insan faktörünün yeniden ele alınmasına hizmet edeceği düşünülmektedir. Araştırma, çalışanlar açısından daha huzurlu, katlanılabilir, emek sarf etmeye değer bir iş ortamı yaratmaya ve onların sorunlarını anlamaya yönelmesinden dolayı da önemli kabul edilebilir.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma; hizmet sektörünün eğitim ve öğretim hizmetleri iş kolunda faaliyet gösteren, İstanbul şehir sınırları içerisindeki Yükseköğretim Kurulu'na (YÖK) bağlı yüksek öğretim kurumlarının İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat ve İşletme Fakülteleri'nde görev yapmakta olan öğretim elemanları üzerinde yürütülecektir.

Çalışmanın kapsamı sektörel açıdan, eğitim ve öğretim hizmetleri iş kolu olarak belirlenmiştir. Hizmet sektörü, oldukça geniş bir sektör olduğundan ve bu nedenle mevcut kaynaklarla hizmet sektörüne genellenebilecek sağlıklı bir çalışma ortaya koymak imkansız görüldüğünden, hizmet sektörünün alt dallarından eğitim ve öğretim sektörü üzerinde yoğunlaşmıştır. Eğitim ve öğretim sektörüne dahil bulunan yaygın eğitim kurumları kapsam dışı bırakılmıştır. Örgün öğretim kurumlarından okul öncesi eğitim, temel eğitim ve orta öğretim kurumları da araştırmanın kapsamı dışındadır. Çalışmamızın kapsamı Yükseköğretim Kurulu'na bağlı yüksek öğretim kurumlarındaki İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat ve İşletme Fakülteleri ile sınırlandırılmıştır. Bu tercihin temel nedeni, İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat ile İşletme Fakültelerinin hemen her devlet ve vakıf üniversitesinin bünyesinde mevcut olmasıdır. Bu seçimin bir diğer nedeni, görece benzer organizasyon yapılarına, hiyerarşik düzene, kadrolara ve ast-üst ilişkilerine sahip örgütleri ele alma isteğidir. Bu sayede, elde edilen sonuçların daha anlamlı tespitlere ulaşmamızı sağlayacağı düşünülmektedir.

Coğrafi açıdan kapsam, İstanbul şehir sınırları olarak belirlenmiştir. Coğrafi kapsamı netleştirmede etkili olan, yeterli sayıda örnek birime ulaşılabilecek genişlik

ile zaman ve maliyet kısıtlarını katlanılabilir kılacak darlığın sağlanmasıdır. Çalışmamızın sonuçları Türkiye için genellenemez. Sonuçların genellenebilirliği İstanbul ile sınırlıdır.

Araştırmanın kapsamı, konu açısından da bazı sınırlandırmalara tabi tutulmuştur. Adaletin ve kurum amaçlarına zararlı davranışların toplumsal boyutu kapsam dışında bırakılmıştır. Örgütsel adalet ve kurum amaçlarına zararlı davranışlar iş ortamında ve yalnız iş ortamının etkisiyle ortaya çıkan kavramlarımıza ele alınmıştır. Öte yandan üretkenliğe aykırı davranışlar tanımı itibariyle çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu çalışmada üretkenliğe aykırı davranışların kapsamı, çalışanlar tarafından örgütün kendisine veya diğer örgüt üyelerine yönelik olarak sergilenen davranışlar ile sınırlı tutulmuştur.

Söz konusu araştırmanın kapsamı belirlenirken, örnek kütleyi oluşturacak birimlere ulaşmanın zamansal ve parasal maliyeti ile konunun anlamlı bir sonuca ulaşmamıza imkan verecek şekilde yeterli genişlik ve makul darlıkta olmasına dikkat edilmiştir.

1.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın örnekleme yönteminin tesadüfi örnekleme dayanmayışı, bulguların genellenebilirlik özelliğini zayıflatmaktadır. Uygulama çalışmasının tanıtıldığı bölümde detaylıca aktarıldığı gibi, yeterli örnek birim sayısını sağlayabilmek amacıyla çalışmanın başlangıcında takip edilen tesadüfi örnekleme yönteminden vazgeçilmiş, kolayda örnekleme yönteminin kullanılması zorunluluk halini almıştır. Öte yandan, kapsama ilişkin sektörel ve coğrafi sınırlandırmalar da, yapılabilecek genellemelerin alanını daraltmıştır. Örneklem, anakütleyi oluşturan öğretim elemanları arasından, kolayda örnekleme metodu kullanılarak seçilmiştir.

Ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenilirlik kaygısı gibi sistematik hataların kontrol edilememiş olması çalışmanın bir diğer kısıtıdır. Ancak, çalışmanın anonimlik özelliğini ve anketi uzatarak cevapların güvenilirliğini zedelememek amacıyla bu sistematik hataların çalışma sonuçlarına etki etmediği birer önkabul olarak benimsenmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, örgütsel adalet ve üretkenliğe aykırı davranışlar kavramları üzerine yapılan literatür taramasında derlenen bilgiler, kavramların açıklığa kavuşturulması, kapsam ve sınırlarının belirlenmesi, tanımlarının netleştirilmesi amacıyla, uygulama çalışmasına alt yapı hazırlayacak biçimde aktarılacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet, ilk çağdan günümüze insanların ele alıp açıklamaya çalıştığı önemli kavramlardan biri olmuştur. Adalet kavramının kaynağının ne olduğu ve adaletin nasıl sağlanacağı felsefi tartışmalara konu olmuş, din büyüklerinin öğütlerinde yer bulmuş, devlet adamlarının ve liderlerin güç kazanmalarının anahtarı olarak gösterilmiştir. Adalet kavramı, daha İ.Ö. 1700'lü yıllarda, bir yönetici tarafından halka ilan edilen en eski kanun olan Hammurabi Kanunları'nda yer almış, gerek M.Ö. 5. yüzyıl Grek aydınlanma döneminde, gerek 18. yüzyıl Avrupa aydınlanmasında bu kavram üzerinde yoğun bir şekilde durulmuştur. 19 ve 20. yüzyıllarda ideal toplumsal düzen arayışları yapılırken, önce özgürlüğü ve eşitliği ele alan yaklaşımlar ortaya çıkmış ancak bu iki kavramın ihtiyaçlara tam olarak cevap vermediği görülünce, yeni bir ideal düzen arayışı içine girilmiştir ki, bu da adalet temeline dayanan devlet olmuştur. Adalet, bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır. Politik sistemlerin sürekliliğini, toplumların refahını sağlamada adalet ve adalet ile ilgili olgular ön plana geçmiştir. Toplum örgütlenmesinde adaletin rolünün anlaşılmasıyla, konu üzerine çok sayıda bilim dalında araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Pek çok farklı disiplinden gelen sosyal bilimcinin -siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar, teologlar, psikologlar- adalet kavramının anlaşılmasında ve gelişmesinde katkıları olmuştur.

Mikro ve makro düzeyde, adaletin adeta bir mihenk taşı kabul edilmesi, büyüklüğü fark etmeksizin tüm sosyal sistemlerin sürekliliğinin ve refahının, üyelerinin beklentilerini karşılayabilme derecesiyle ilişkili olmasındandır. Üyeleri

aracılığıyla hedeflerini gerçekleştirerek hayatta kalma mücadelesi veren organizasyonlar açısından adaletin önemi de bu noktada açıklık kazanmaktadır. Çalışma ortamında bireyler, personel seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, çalışma mekanıyla ilgili düzenlemeler, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Her bir karar aşamasında çoğunlukla, kıt kaynaklar ve bunlara talip çok sayıda insan; kararın sonucunda ise kazananlar ve kaybedenler söz konusudur. Kendileri taraf olmasa dahi bireyler ihtiyari veya gayri ihtiyari olarak, mensubu oldukları örgütteki kişiler arası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların ne şekilde dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların icrasında takip edilen kural ve yöntemleri adalet perspektifinden değerlendirmektedirler. Bireylerin dahil oldukları her düzlemde (aile, okul, arkadaş grupları, işyeri, ülke, vs.) adalet arayışı içinde olmaları, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da incelenmeye değer kılmaktadır ki, konu literatürde sıklıkla çalışılmaktadır.

Sosyal bilimciler, çalışanların kişisel doyumu ve bununla bağlantılı olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı için, adalete ilişkin olumlu kanaatin temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedirler². Örgüt genelinde adaletin hassasiyetle gözetildiğine ilişkin bir izlenimin oluşturulabilmesi, örgütsel amaçlara ulaşmada yöneticiler açısından önemli bir araçtır³. Araştırmalar örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu⁴, örgütsel bağlılığı açıklamaya katkıda bulunduğunu⁵, çalışanın kendisini örgütüyle sosyal ve psikolojik açıdan ne derece bütünleştirdiğine işaret eden örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediğini⁶, nezaretçilere duyulan güveni açıkladığını⁷, işten ayrılma niyetini ters

² Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", **Journal of Management**, 16 (2), s. 399.

³ Vernon L. Joy ve L. Alan Witt. "Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice-Distributive Justice Relationship", **Group & Organization Management**, 17 (3), Eyl 1992, s. 297, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 27 Tmz 2004.

⁴ Robert H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76 (6), Arl 1991, s. 852, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 18 Ağıs 2004.

⁵ Yıldırım, "Çalışma Yaşamında", s. 28.

⁶ Alper Ertürk, "Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2 (3), Ekm 2003. s. 158-161.

yönde tahminleyebildiğini⁸ göstermektedir. Bu sonuçların her biri, çalışanların tutum ve davranışlarının örgütlerine kazanım sağlayacak biçimde oluşması açısından örgütsel adaletin önem arz ettiği görüşünü güçlendirmektedir. Örgüt içerisinde adaleti sağlayan politikalar, doğrudan ya da dolaylı yollarla, çatışmaların azaltılmasına yardım eder, çalışanlar arasındaki bağları güçlendirir. Rutin faaliyetlerin sürdüğü dönemlerden ziyade hassas dönemlerden geçerken; kriz, ekonomik kısıntı, toplu pazarlık, kadro değişiklikleri, personel çıkarma söz konusu olduğunda veya küçülme, yeniden organizasyon ve benzeri örgüt geliştirme çalışmaları esnasında örgütsel adaletin işlevi belirginleşir.

Çoğu durumda iki ya da daha fazla tarafın ve paylaşma zorunluluğunun söz konusu olduğu çalışma ortamında adalet kavramının, uyumu ve bütünlüğü sağlayıcı bir unsur olarak karşımıza çıkması olağandır. Ancak kaynaklardan daha fazla pay alma arzusu ile adil bir çevre beklentisi çelişmekte, bu ise çalışan davranışlarını yönetme çabasında adalet olgusundan destek alma işini zorlaştırmaktadır. Sözü edilen güçlük ise adalet sorununu, örgütsel davranış yazını açısından zengin bir çalışma alanı haline getirmektedir.

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak 1987 yılında Greenberg tarafından, "... çalışma ortamında adaletin rolünü ..."⁹ terimleştirmek amacıyla kullanılmıştır. Moorman'ın (1991) belirttiği gibi örgütsel adalet, "Özellikli olarak, çalışanların işlerinde adil muamele görüp görmediklerini ne şekilde tayin ettikleri ve bu saptamalarının işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ..."¹⁰ sorununu konu edinir. Ployhart ve Ryan'a göre (1997), "Örgütsel adalet işle ilgili konularda insanların adaleti nasıl algıladıkları ve ne şekilde tepki verdiklerini ifade eder."¹¹

Mevcut tanımlar ve ilgili literatür göz önünde bulundurulduğunda örgütsel adalet, çalışanların işle ilgili olması gerektiğini düşündükleri ile gerçekleştikleri

⁷ Robert Folger, Mary A. Konovsky, "Effects Of Procedural And Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, 32 (1), 1989, s. 122-123.

⁸ Zinta Stofberg Byrne, "Effects of Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support on Outcomes within Work Teams", (Doktora Tezi, Colorado State University / FortCollins, Department of Psychology, Colorado, 2001), s. 36-46.

⁹ Greenberg, **a.g.e.**, s. 400.

¹⁰ Moorman, **a.g.e.**, s. 845.

¹¹ Robert E. Ployhart ve Ann Marie Ryan, "Toward and Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 72 (3), Arl 1997, s. 309.

mütemadiyen kıyaslamaları sonucunda tespit ettikleri farka bağlı olarak şekillenen örgütlerine ilişkin adalet algılarının bütünüdür. Adalet, görelî bir kavramdır. Bu nedenle örgütsel adaletin normatif değil tanımlayıcı bir yaklaşım ile ele alınması uygundur. Örgüt, eğer çalışanları adil olduğuna inanıyorlarsa adildir.

2.1.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunuyorsa da, yapılan literatür taraması, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutun geniş ölçüde kabul gördüğünü ve ampirik çalışmalarla da onaylandığını göstermektedir. Örgütsel adalet kavramı ve dolayısı ile boyutları, farklı disiplinlerden çeşitli çalışmalar ile beslenmiş, nihayetinde konu üzerine kapsamlı bir yazın oluşmuştur. Aşağıdaki bölümde, bu literatür ana hatlarıyla ve mümkün olduğunca tarihsel akışa sadık kalınarak aktarılacak, böylelikle bir yandan örgütsel adalet kavramı ve kaynakları, diğer yandan her bir çalışmanın örgütsel adaletin geçirdiği evrime ne şekilde katkı sağladığı açıklığa kavuşturulacaktır.

2.1.1.1. DAĞITIM ADALETİ

Örgüt menfaati doğrultusunda hizmet vermesi beklenen çalışanlar, bir yandan da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla örgütsel sisteme dahil olurlar. Örgütün başarısı için üyelerin ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, katkı sağlama ve karşılığını alma temeline kurulu birey-örgüt ilişkisinde paylaşırma sorununa öncelik kazandırmıştır. Popülist söylemde, örgüt açısından her çalışanın eşit derecede kıymetli olduğu iddia ediliyorsa da, gerçekte tüm çalışanların değerleri eşit değil ve çalışma ortamında her birinin payına düşen de aynı değildir. Bu gerçeklik ekseninde gelişen dağıtım adaleti, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşılacağı sorunu ile ilgilidir.

Dağıtım adaleti konusuna ilk önemli katkı, sosyal kıyaslama sürecinin, çıktılardan duyulan tatmin üzerinde önemli bir etkisi olduğunu açığa çıkararak, gruba kıyasla mevcut durumun yarattığı hayal kırıklığını ifade eden görelî yoksunluk

kavramını literatüre kazandıran Stouffer ve arkadaşlarından (1949) gelmiştir. Araştırmacılar, II. Dünya Savaşı sırasında inzibat erlerine pilotlara kıyasla daha seyrek terfi imkanı sağlanıyor olmasına rağmen, inzibat erlerinin terfilerin dağıtılışından daha yüksek düzeyde tatmin duyduklarını tespit etmişlerdir. Bu şaşırtıcı sonuç, terfi eden inzibat erlerinin kendi grupları içerisinde terfi alabilen az sayıda insandan biri olmanın ayrıcalığını hissedebiliyor iken, pilotlar arasında terfi alanların, dahil oldukları grubun çoğunluğunun zaten terfi hakkı kazanmış olmalarından ötürü bu ödüllendirme biçiminden yüksek düzeyde tatmin duymadıkları şeklinde yorumlanmıştır.¹² Çalışma, çıktılara verilen tepkiler açısından, asli değil nisbi değerlendirmelerin daha etkili olduğunu vurgulamaktadır. Gerçekleştirilen dağıtımın değerlendirilmesinde önemli bir unsur, kimin veya neyin referans alındığıdır. Bireylerin dağıtımın adilliğine ilişkin yorumları, sonuçları salt kendi beklentileri ile kıyaslayarak değil aynı zamanda ve daha baskın biçimde, referans kabul ettikleri bir kişi, grup veya durumun sonuçları ile karşılaştırmaları nihayetinde şekillenecektir. Adalet fikri, mevcut durumu bir hakkaniyet ideali ile kıyaslamadan ziyade, referans ile yapılan kıyaslamanın etkisinde gelişecektir. Kendilerinden daha kötü durumda olanları referans kabul edenlerin tatmin düzeyleri artacak ve yaşadıkları hayal kırıklığı azalacaktır¹³. Göreli yoksunluk kavramı ışığında örneğin, pamuk tarlalarında çalışırken aynı iş için erkek çalışma arkadaşlarından daha düşük yevmiye alan kadınların duruma nasıl isyan etmediklerine cevap bulunabilmektedir. Söz konusu örnekte kadın işçilerin referans grupları erkek işçiler iken ücretlerinden rahatsızlık duyacaklar ancak referans grupları aynı işe kadın oldukları için kabul edilmeyenler iken düşük ücreti memnuniyetle kabullenebileceklerdir.

1960'ların başında dağıtım adaletinin temellerini atan Homans (1974), bir sosyal mübadelede dağıtım adaletinin ancak yatırım ve mükafatların orantılı olması

¹² Michel Alain, "An Empirical Validation of Relative Deprivation", **Human Relations**, 38 (8), s. 740.

¹³ Quincy Thomas Stewart, "Reinvigorating Relative Deprivation: A New Measure For a Classic Concept", **Social Science Research**, 2005, s. 5, (Çevrimiçi) <<http://www.sciencedirect.com/science>>, 21 Mys 2006.

halinde sağlanabileceğini ifade etmiş¹⁴; algısal süreçlerin devreye girmesi nedeniyle sosyal mübadelenin taraflarının dağıtımın adilliğine ilişkin farklı değerlendirmeler yapabileceklerine dikkat çekmiştir¹⁵. Bireylerin değerleri, kriterleri, bilgi edindikleri kaynaklar ve referans noktaları çoğu kez hayli farklı olduğundan, dağıtımın adilliğine ilişkin görüşleri de farklı olacaktır. Aynı sonuçları elde eden iki kişinin, aynı referansı kullanmaları durumunda dahi adalet algıları benzeşmeyebilecektir. Homans'a göre, yatırımları ile mükafatlarını karşılaştıran ve ikisi arasında makul kabul edilebilecek bir orantı olmadığı kanaatine varan birey, öfke veya suçluluk duyacaktır. Homans, dağıtımda adaletsizlik algılayan bireylerin tepkilerini daha fazla açmamıştır.

Stouffer ve arkadaşlarının bulgularından ilham alarak Homans'ın fikirlerini ileriye taşıyan Adams (1965), Homans'ın sözünü ettiği orantıyı formüle etmiş, kıyaslama sürecinde yapılan hesaplamaları daha detaylı açıklayarak Hakkaniyet Teorisini geliştirmiştir. Hakkaniyet Teorisine göre birey, bir kararın, sonucun ya da dağıtımın adil olup olmadığı yargısına, kendi yatırım/kazanım oranını referansının yatırım/kazanım oranı ile kıyaslayarak ulaşır. Bireyin kendisi ile kıyaslamaya tabi tuttuğu öteki, bir başka kişi, bir grup, geçmişte kendisinin tecrübe ettiği benzer bir durum veya tümüyle hayali bir senaryo olabilmektedir¹⁶. Birey, kendine ve referansına ait oranların eşitliği sonucunda dağıtımın hakkaniyetine, iki oran arasındaki eşitsizlik halinde ise dağıtımın hakça olmadığına kanaat getirir. Oranlar arasında eşitsizlik söz konusu ise ve fark bireyin makul kabul edebileceği sınırları zorluyorsa, kişi, eşitsizliğin lehine ya da aleyhine olduğu fark etmeksizin rahatsızlık duyacaktır. Çalışan, bir şekilde eşitliği kurma ihtiyacı hissedecek, öznel değerlendirmelerine uygun şekilde hakkaniyetin sağlanması için güdülenecektir.

¹⁴ George C. Homans, **Social Behavior: Its Elementary Forms** (Rev. ed.), New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1974, Aktaran: Martin Kreidl, "Changes in the Perception of Poverty and Wealth: The Czech Republic 1991-1995", **Czech Sociological Review**, 6 (1), 1998, s. 74.

¹⁵ George C. Homans, **Social Behavior: Its Elementary Forms**, New York, Harcourt, Brace and World, 1961, Aktaran: Jason A. Colquitt, Jerald Greenberg ve Cindy P. Zapata-Phelan, "What is Organizational Justice? A Historical Overview", **Handbook of Organizational Justice**, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Lawrence Erlbaum: Mahwah, 2005, s. 13.

¹⁶ Lesley-Anne Katz, "Psychology and The Study of Justice: An Exploration of Socio-Biographic Indicators", (Çevrimiçi) <<http://wiserweb.wits.ac.za/PDF%20Files/wirs%20-%20katz.PDF>>, t.y., 23 Arl 2005.

Hakkaniyet Teorisi'nin, Homans'ın görüşlerine kıyasla bir üstün yanı da eşitsizliğin algılanmasından sonra ne olduğunu öfke ve suçluluk duygularından ibaret dar bir çerçevede sınırlandırmayıp, eşitliğin yeniden kurulması için tercih edilebilecek seçenekleri detaylandırmasıdır¹⁷. Buna göre eşitliği yeniden sağlama ihtiyacı hisseden birey, kendi yatırımlarında değişiklik yapabilir; kendi sonuçlarında değişiklik yaratabilir; referansının yatırım ya da sonuçlarını farklılaştırma yoluna başvurabilir; referans aldığı grup ya da bireyi değiştirebilir; ortamdan uzaklaşmayı tercih edebilir¹⁸ ya da mantığa bürüne savunma mekanizmasını kullanabilir. Adams, orantının bozulması halinde ortaya çıkabilecek sonuçları ortaya koyarak, çalışanların adaletsizlik algılarından kaynaklanan davranışlarını açıklamaya katkıda bulunmuş, yönetsel açıdan önemli bir katkı sağlamıştır.

Hakkaniyet teorisine örgütsel davranış yazınında geniş yer verilmesinin en önemli nedeni, adalet çerçevesindeki felsefi, sosyal psikolojik ve sosyolojik tartışmaları endüstri ilişkilerine uyarlamasındandır. Teori, karmaşık sosyal kıyaslamaları yalın matematik formüllerine indirgeyerek açıklayabildiğinden¹⁹, uygulamadaki kullanışlılığından ve bilimsel geçerliliği en yüksek teoriler arasında gösteriliyor olmasından²⁰ ötürü bu derece benimsenmiştir. Hakkaniyet Kuramının önermelerini destekleyen çok sayıda araştırma bulgusuna rağmen, kuramın dağıtım adaletini açıklamada yetersiz kaldığı noktalara işaret eden eleştiriler de mevcuttur.

Hakkaniyet Kuramını eleştirenlerden Pritchard (1969), girdi ve çıktı tanımlarını çok belirsiz olarak değerlendirmiştir. Örneğin iş sorumluluğu gibi bazı değişkenlerin her iki gruba da dahil edilebileceğine dikkat çekmiştir. Dahası kuram, kıyaslama için tam olarak kimin, kaç kişinin seçileceğini ve bu tercihlerde hangi

¹⁷ George C. Homans, **Social Behavior: Its Elementary Forms**, New York, Harcourt, Brace and World, 1961, Aktaran: Steven J. Scher ve David R. Heise, "Affect and The Perception of Injustice", **Advances in Group Process**, 10, 1993, s. 223-252, (Çevrimiçi) <<http://www.indiana.edu/~socpsy/papers/actFair/ACT-FAIR.htm>>, 12 Mys 2004.

¹⁸ Yıldırım, s. 32.

¹⁹ Denver Eugene Severt, "The Customer's Path To Loyalty: A Partial Test Of The Relationships Of Prior Experience, Justice, And Customer Satisfaction", (Doktora Tezi, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia , 25 Nsn 2002), s. 15.

²⁰ John B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", **Academy of Management Learning and Education**, 2 (3), 2003, s. 250-268.

kriterlerin rehber alınacağını belirleme konusunda yetersiz kalmaktadır.²¹ Birey, kendi aleyhine bozulan oranlar arası eşitliği yeniden kurmak adına yatırımlarını azaltırsa, bu, zaman içerisinde kazançlarını da aşağı çekecektir. Teori, söz konusu gerçekliği de gözden kaçırmaktadır. Öte yandan Adams, dağıtımdan hak ettiğinin ötesinde yararlananların, eşitliği sağlamak üzere kendi çıktılarını azaltabileceklerini bir seçenek olarak sunarken, insanların genelde kazançlarını olabildiğince arttırmak isteyeceklerini hesaba katmamaktadır. Sweeney'in (1990) Hakkaniyet Teorisinin geçerliliğini sınavdığı çalışmasında elde ettiği sonuçlar bu eleştiriyi haklı çıkarmaktadır. Sweeney, yürüttüğü üç farklı çalışmanın paralellik gösteren sonuçlarına istinaden, ücretlerinin hak ettikleri düzeyde olduğunu düşünen çalışanların ücretlerinden duydukları tatmin yüksek iken, hak ettiklerinden düşük veya yüksek ücret aldıkları kanaatindekilerin ücret tatminlerinin görece düşük olduğunu belirtmektedir. Ancak araştırmacı hak ettiklerinden yüksek ücret alanların, ücret tatminsizliklerinin, hak ettiklerinden düşük alanları kadar belirgin olmadığını eklemektedir.²²

Çok sayıda araştırmacı, Adams'ın Hakkaniyet Teorisi'ne yönelik eleştirilerin giderilmesine ve teorinin güçlendirilmesine katkıda bulunmuştur. Bu araştırmacılardan Walster ve arkadaşları (1973 ve 1978) teoriyi yeniden ele almışlar, eklemeler yaparak teoriyi geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, fiili ve psikolojik hakkaniyet gibi bir ayrıma yönelerek, eşitliği yeniden sağlamak için kullanılacak muhtemel alternatiflere farklı bir açıdan bakmışlardır.²³ Çalışma arkadaşından yüksek ücret alan bireyin, kendi lehine olan bu eşitsizliği fazladan kazancını reddederek değil, kaldığı fazla mesailerin karşılığı olarak yorumlayarak dengelemeyi tercih edeceği, fiili ve psikolojik hakkaniyet ayrımı ile açıklık kazanmaktadır. Bu

²¹ R. D. Pritchard, "Equity Theory: A Review and Critique," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 4, 1969, s. 176-211, Aktaran: Jason A. Colquitt, Jerald Greenberg ve Cindy P. Zapata-Phelan, "What is Organizational Justice? A Historical Overview", **Handbook of Organizational Justice**, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Jawrence Erlbaum: Mahwah, 2005, s. 17.

²² Paul D. Sweeney, "Distributive Justice And Pay Satisfaction: A Field Test Of An Equity Theory Prediction", **Journal Of Business and Psychology**, 4 (3), 1990, s. 337-339.

²³ Jason A. Colquitt, Jerald Greenberg ve Cindy P. Zapata-Phelan, "What is Organizational Justice? A Historical Overview", **Handbook of Organizational Justice**, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Jawrence Erlbaum: Mahwah, 2005, s. 12.

ayrım sayesinde araştırmacılar Hakkaniyet Kuramı'nın, insanların kazançlarını maksimize etmeye eğilimli oldukları varsayımıyla çelişmemesini sağlamışlardır.

Dağıtım adaleti ile ilgili çalışmalarda genellikle dağıtımdan pay alanlar üzerinde odaklaşılırken, Deutsch (1975) ve Leventhal (1976), dağıtımı proaktif bir perspektiften ele almayı tercih etmiş, dağıtımı gerçekteştirenlerin davranışlarına eğilmişlerdir. Araştırmacılara göre, eğer temel amaçların gerçekteşmesine hizmet edebilmişe, dağıtımın adilliğinden söz edilebilecektir. Eğer grubun birlik ve uyumu önem taşıyorsa, dağıtımda eşitlik ilkesi; refahı önem taşıyorsa ihtiyaç ilkesi, bireysel performans ve üretkenlik daha kritik ise hakkaniyet ilkesi dikkate alınmalıdır. Araştırmacılar, yaklaşımları ve görüşleri ile dağıtım adaleti kavramına yepyeni bir bakış getirmişler, tek bir hakkaniyet normu üzerinden dağıtım adaletinin sağlanabileceği yanılgısını, gerektiğinde farklı normların daha etkili olabileceği tespitleriyle yıkmışlardır.²⁴

Esasen, herhangi bir dağıtımın ne derece adil olduğuna karar vermek ve dağıtımı adil biçimde gerçekteştirmek kolay bir iş değildir ve hatta gerçekte dünyanın bazı yönleri hesaba katıldığında mümkün dahi olamayabilir. Çalışma ortamında, ücret, terfi ve ödüllerin, yetki ve sorumlulukların, görevlerin, iş yükünün adil biçimde dağıtılamaması olasıdır. Çünkü, bütün topyekun gözükmez. Dahası kaynakları mümkün olduğunca koruma ve harcamama kaygısı kimi zaman, dağıtımda adaleti sağlama gereğini gölgede bırakır. Bu açıdan bakıldığında, çalışma ortamında adaleti anlamak için dağıtımın adilliğini sorgulamak gerekli ise de yeterli değildir.

2.1.1.2. PROSEDÜR ADALETİ

Örgütsel adalete ilişkin ilk çalışmalarda eğilim, dağıtımın kendisine odaklanmaktan yana olmuştur. Ancak adil bir dağıtım durumsal koşulların etkisiyle, kimi zaman adaleti sağlama çabalarına rağmen gerçekteştirilemeyebilmektedir. Bireyler için önemli olan da yalnız elde edilen kazanımlar yani taraf veya şahit oldukları dağıtımların sonuçları değildir. Kimin, neyi, ne ölçüde alacağı kadar bunlara nasıl

²⁴A.e., s. 13.

karar verildiği de çalışanların adalet algılarını etkilemektedir. Yani bireyler sonuçların beraberinde, bu sonuçlara ulaşma sürecini de adalet perspektifinden irdelemektedirler. Nihai dağıtımdan ziyade, bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştirileceği sorununu konu alan prosedür adaletinin de, işletmeler açısından önemli sonuçları mevcuttur ve bu boyut, örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklar niteliktedir.

Prosedür adaleti kavramının temelleri Thibaut ve Walker (1975) tarafından, adli davalara ilişkin yürüttükleri araştırma ile atılmıştır. Araştırmacılar yargıda itham ve tahkik sistemlerini tarafsız ve adil kararlara zemin hazırlamadaki başarıları açısından kıyaslamışlar, çalışma bulguları ile hukuk alanının ötesine de ışık tutan katkılar sağlamışlardır. Thibaut ve Walker, davada masumiyet hükmünün verilmesi halinde, katılımcıların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Laboratuvar çalışmalarında ulaşılan bu harcıalem sonucun yanında, varılan hükmün ne olduğu fark etmeksizin, katılımcıların kendilerini savunacak avukatı kendilerinin belirlemelerine imkan tanınan itham sistemini tercih ettikleri de görülmüştür. Araştırmacıların, adalet konusunda kendilerinden sonra gerçekleştirilen çalışmaların seyrini önemli ölçüde etkileyen saptamalarına göre, karardan etkilenenler ve gözlemciler, üçüncü kişilerin kontrol gücü sınırlandırılarak kendilerine de kontrol hakkının tanındığı durumlarda kararı daha adil olarak yorumlamaktadırlar. Üstelik taraflara tanınan kontrol hakkının adalet algılarının pozitif yönde oluşmasındaki bu etkisi, değerlendiricilerin süreç öncesindeki beklentileri ile nihai kararın çelişmesi veya karardan etkilenenlerin aleyhlerine bir karara varılması halinde dahi değişmemektedir.²⁵ Anlaşılmaktadır ki, bir problem üzerine varılan karar ve karara varma süreci, ilgili kişilerin nazarında birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir.

Elde ettikleri bu bilgiler doğrultusunda Thibaut ve Walker, karar kontrolü ile süreç kontrolü ayrımını gerekli görmüşlerdir. Karar kontrolü, anlaşmazlıkla ilgili olarak varılan hüküm üzerindeki; süreç kontrolü ise anlaşmazlığı çözümlmek için gerekli delillerin toplanması, seçilmesi, sunumu, karar vericilerin ya da temsilcilerin

²⁵ Andrew Blair Staley, "The Contribution of Organizational Justice In Budget Decision Making To Organizational Commitment And Trust In Superior", (Doktora Tezi, School of Business And Entrepreneurship, Nova Southeastern University, 1997), s. 34-36.

belirlenmesi üzerindeki hakimiyeti ifade eder.²⁶ Hukuk platformundan sıyrılarak, örgütsel davranış açısından bakıldığında da karar ve süreç kontrolü kavramlarının ayrıştırılması ya da başka bir deyişle dağıtımın ve dağıtımına karar verme sürecinin birbirlerinden ayrı ele alınmaları anlamlı gözükmemektedir. Çalışanların örgüt içerisinde, karar alma sürecinde gereken ölçüde temsil edilmelerine, alınan kararlarda yeterince gözetilmelerine, kendilerini ifade edebilmelerine, alınan kararları sorgulamalarına veya bu kararlara itiraz etmelerine imkan tanıyan mekanizmaların bulunduğunu bilmeleri önemlidir.

Thibaut ve Walker'a atfen prosedür adaleti kavramını irdeleyen Leventhal söz konusu boyuta, yine dağıtım adaletini açıklarken tercih ettiğine benzer bir açıdan yaklaşmış, hangi özelliklerin sağlanması halinde dağıtım sürecinin adil olarak algılanacağı sorusuna cevap aramıştır. Leventhal'in belirttiği üzere (1980) prosedür adaletinin varlığı sürecin, tutarlılık, yanlılık, tamlık, düzeltilebilirlik, temsil gücü, etik değerlere uygunluk olmak üzere altı normatif kriter çerçevesinde işliyor olmasına bağlıdır²⁷. Eğer kişisel görüşüne göre, karar verme süreci şahsa ve zamana bağlı olarak değişkenlik göstermiyor; sistem, karar verici konumundakilerin kişisel yargılarının etkisinde gelişen yanlı kararlar alınmasını engelleyebiliyor; kararların alınması için gereken bilgi tam ve doğru olarak toplanıyor; adil olmayan kararlara itiraz edilebiliyor ve bunların düzeltilmesine imkan tanınıyor; kararlardan etkilenen herkesin ihtiyaç, beklenti, görüş ve değerleri yeterince gözetiliyor; alınan kararlar ahlaki değerlere ters düşmüyor ise birey, sistemi adil olarak algılayacaktır. Prosedür adaletinin ölçümü için kullanılan çeşitli örgütsel adalet ölçekleri incelendiğinde, prosedür adaletine dair ifadelerin büyük ölçüde Leventhal tarafından sıralanan kriterler üzerinden geliştirildiği dikkati çekmekte ve böylece araştırmacının örgütsel adaletin bir alt boyutu olarak prosedür adaleti konusundaki görüşlerinin değeri belirginleşmektedir.

Prosedür adaletinin örgütler ve yöneticiler açısından önemi, adil olmayan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmamasını sağlayabilecek olmasından ileri gelmektedir. Ancak bu durum tersten okunduğunda, prosedür adaletinin garanti

²⁶ Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, **a.g.e.**, s. 21-23.

²⁷ Yochi Cohen-Charash and Paul E. Spector, "The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86 (2), Ksm 2001, s. 280.

altına alınmadığı bir örgütte kuruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır.

2.1.1.3. ETKİLEŞİM ADALETİ

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler, dağıtımına ilişkin nihai karar ve bu dağıtımına karar verme süreci ile sınırlı değildir. Çalışma ortamında bireylerin maruz kaldıkları beşeri ilişkiler de çalışanların algı ve tutumlarına yön verir. Karar verici konumundakiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan bir diğer boyutun, etkileşim adaletinin sınırlarını oluşturur.

Etkileşim adaleti kavramının doğuşunda Bies'in, doktora öğrencilerinin fakültedeki işleyişe ilişkin şikayetlerinin biçimsel uygulamalardan çok ilişkiler üzerinde yoğunlaştığına dair gözlemleri etkili olmuştur. Bies (1985), bu gözlemlerini takiben yine öğrenciler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında personel seçim mülakatlarında adaylara yönelik tavır ve davranışların nasıl olmasının tercih edildiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Adaylar mülakatın sonucunda iş teklifi almış ya da almamış olmaları fark etmeksizin, dürüstlük, nezaket, zamanında bilgilendirme ve kişisel haklara saygılı olma gibi beşeri ilişkilerin niteliğine işaret eden bazı göstergeleri önemsediklerini beyan etmişlerdir.²⁸ Araştırmacının gözlem ve bulguları, karar alma sürecinde karar vericilerin karardan etkilenenlere gösterdikleri sosyal duyarlılığın çalışanlar tarafından, kararın ne olduğu ve ne şekilde alındığından farklı olarak değerlendirildiğine dair ipuçları sunmaktadır.

Bies ve Moag (1986), örgüt içerisinde prosedürlerin uygulanması sürecinde çalışanların, maruz kaldıkları muamelenin niteliğine karşı duyarlı olduklarını belirtmekte ve çalışanların bu hassasiyetlerinin etkileşim adaleti çerçevesinde terimleştirilebileceğini ifade etmektedirler.²⁹ Etkileşim adaleti, kararların alınması sırasında karardan etkileneceklere yönelik muamelenin ne derece adil olduğuna ilişkin algıları ifade eder.

²⁸ Greenberg, **a.g.e.**, s. 411.

²⁹ R. J. Bies ve J. F. Moag, "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", **Research on Negotiations in Organizations**, Ed. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard ve M. H. Bazerman, Greenwich, CT: JAI Press/Jason, 1, 1986, s. 43-55, Aktaran: Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, **a.g.e.**, s. 29-30.

1986 yılında örgütsel davranış literatürüne geçen etkileşim adaleti kavramı, örgütsel adalet yazınında halen tartışmaya açık olan konulardan biridir. Araştırmacılar arasındaki görüş farklılıkları etkileşim adaletinin ayrı bir boyut olarak kabul edilebilip edilemeyeceği ve eğer ayrı bir boyut ise, iki bileşenin var olup olmadığı ile ilgilidir.

Greenberg'e (1990) göre, prosedür adaleti iki önemli faktörün etkisindedir ki bunlar, karar verici konumundakilerin karardan etkilenenlere yönelik tavırları ile biçimsel karar alma mekanizmalarına ilişkin açıklamaların ne derece makul olduğudur.³⁰ Greenberg makalesinde her ne kadar etkileşim adaleti kavramını kullanmamışsa da, prosedür adaletinin beşeri yönü başlığı altında ele aldıkları, esasında etkileşim adaletini açıklar niteliktedir.

Moorman (1991)'in örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adaletin ilişkisini sınıadığı araştırmada, etkileşim adaleti prosedür adaletinden ayrı bir yapı olarak ele alınmış ancak prosedür ve etkileşim adaletleri arasında yüksek korelasyon saptanmıştır.³¹ Bu sonuç, araştırmacı tarafından prosedür ve etkileşim adaletlerinin tek bir boyut olarak değerlendirilebileceği şeklinde yorumlanmıştır. Ancak literatürdeki belki de en kapsamlı örgütsel adalet ölçeklerinden biri olan ve oldukça yaygın biçimde kullanılan Moorman'ın ölçeği, Colquitt'ten (2001) dikkate değer bir eleştiri almıştır. Colquitt, etkileşim adaletini ölçmek üzere geliştirilen bazı ifadelerin aslında, prosedür adaleti kriterlerini tamı tamına yansıttığını fark etmiştir³². Bu eleştiri, iki boyut arasındaki yüksek korelasyonun, boyutların birleştirilmesini değil, daha sağlıklı bir ölçüm aracı ile ölçümlerindeki gerekliliği vurgulamaktadır.

Bu alternatif yaklaşımlara rağmen, etkileşim adaleti boyutunun göz ardı edilmemesi gerektiğini destekleyen çalışmalar da mevcuttur. Cohen-Charash ve Spector (2001), örnekleme 190 araştırmayı kapsayan meta analizlerinde dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ancak yine de ayrı birer yapı olduklarını belirlemişlerdir³³. Yine Bies (2005), çok sayıda ampirik çalışmanın bulgularını değerlendirdiği makalesinde etkileşim adaletinin, prosedür

³⁰ Greenberg, **a.g.e.**, s. 411.

³¹ R. H. Moorman, "Relationship Between", 845-855.

³² Jason A. Colquitt, "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, 86 (3), 2001, s. 387.

³³ Cohen-Charash ve Spector, "The Role of Justice", s. 307.

adaletinin bir türünden ibaret olmadığını, kanıtlarla destekleyerek ve ısrarla savunmaktadır³⁴.

Masterson ve arkadaşları (2000), konuya farklı bir açıdan yaklaşarak, prosedür ve etkileşim adaletlerinin kaynakları itibariyle de farklılaştıklarını hatırlatmaktadırlar. Araştırmacılara göre, prosedür adaleti örgütün, etkileşim adaleti ise amirin adaletini konu edinmektedir.³⁵ Cropanzano, Prehar ve Chen (2002), benzer bir bakış açısı ile çalışmalarını, prosedür adaletinin çalışan ile kendisini istihdam eden örgüt arasındaki, etkileşim adaletinin ise çalışan ile nezaretçisi arasındaki mübadeleyi ifade ettiği bilgisine dayanarak, kurgulamışlardır. Araştırmacılar prosedür adaletini, tepe yönetime duyulan güven, performans değerlendirme sisteminden duyulan tatmin ve iş tatmini gibi daha örgütsel düzeyde tepkiler ile ilişkili bulmuşlardır. Sonuçlar, etkileşim adaletinin ise nezaretçiden duyulan tatmin ve performans gibi birim düzeyindeki tepkilerle daha fazla ilişkili olduğu hipotezini doğrulamıştır.³⁶ İki boyutun üzerinde etkili oldukları bireysel tepkilerdeki bu belirgin farklılıklar, etkileşim adaletini ayrıca ele almanın uygun olacağı fikrini güçlendirmektedir.

Stecher ve Rosse'nin çalışmaları (2005), etkileşim adaletinin örgütler açısından diğer iki adalet boyutuna nazaran daha belirgin sonuçlar yarattığını göstermektedir. Veriler, etkileşim adaletinin, diğer boyutlardan daha baskın biçimde, işten ayrılma niyeti, negatif duygulanım ve işle ilgili çaba üzerinde güçlü etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.³⁷ Bu sonuçlar da etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin tam olarak ölçülebilmesi ve yorumlanabilmesi açısından gerekliliğini desteklemektedir.

³⁴ Robert J. Bies, "Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct?", **Handbook of Organizational Justice**, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Lawrence Erlbaum: Mahwah, 2005, s. 86-107.

³⁵ Suzanne S Masterson, v.d., "Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships", **Academy of Management Journal**, 43 (4), Ağs 2000, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 14 Arl 2004.

³⁶ Russell Cropanzano, Cynthia A Prehar ve Peter Y Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", **Group & Organization Management**, 27 (3), Eyl 2002, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 28 Mrt 2004.

³⁷ Mary D Stecher, Joseph G Rosse, "The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment on Emotional Arousal", **Journal of Managerial Issues**, 17 (2), 2005, <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 10 Mys 2006.

Erdogan'ın (2002) da örneklendirdiği gibi, performans değerlendirme kriterleri adil ise de değerleyiciler bu kriterlere uymadıkları takdirde adalet sağlanamaz³⁸. Bu örnek, örgüt ortamında her uygulama için genellenebilir. Örgütsel düzenlemeler ve işlemler adil ise de uygulayıcıların bunları çalışanlar arasında adaleti gözetecek biçimde icra etmemeleri, çalışanların adalet algılarını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Araştırmacıların bulgu ve yorumları genel olarak değerlendirildiğinde, etkileşim adaleti kavramını kullanmaktan kaçınan araştırmacılara, kavramın başlı başına bir boyut oluşturup oluşturmadığına ilişkin tüm tartışmalara ve aksine işaret eden bazı araştırma bulgularına rağmen etkileşim adaletinin literatürde ayrı bir boyut olarak yerleştiği söylenebilir.

Etkileşim adaletinin, çalışanların örgütlerine yönelik pozitif tutum ve davranışlarını güçlendireceğine dair bir bulgu olarak değerlendirilebilecek çalışmalarını Brockner ve arkadaşları (1994), yakın gelecekte işten çıkarılacakları konusunda bilgilendirilen üretim birimi çalışanları üzerinde gerçekleştirmişlerdir. İşten çıkarma kararının çalışanlara ne derece mazur gösterildiğini ölçmüş ve sınırlı bir yönüyle de olsa etkileşim adaletini temsil eden bu boyutun örgütsel desteğin bir göstergesi olduğu sonucunu elde etmişlerdir.³⁹ Etkileşim adaleti, çalışanların örgüt ortamında gerçekleştirilen dağıtımların ve karar almada takip edilen aşamaların gerekçelerini ve mantığını anlayabilmelerini sağlar. Ancak bu yolla yöneticilerin karar ve uygulamaları, çalışanların zihninde açıklık kazanır. Alınacak kararlar üzerine istişarede bulunmak, iletişim kurarken nazik ve açık sözlü olmak, kararların niçin ve ne şekilde alındığına dair açıklamalar yapmak, karar alırken tüm çalışanların haklarını eşit biçimde önemsemek, süreç boyunca önyargılardan sıyrılmak gibi bazı noktalarda yöneticilerinin hassasiyet gösterdiğini düşünen çalışanlar, örgüt içerisinde kişisel çıkarlarının yeterince gözetildiğine inanacak, karar ve uygulamaları daha kolay benimseyeceklerdir.

³⁸ Berrin Erdoğan, "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", **Human Resource Management Review**, 12 (4), 2002, (Çevrimiçi) <<http://www.sciencedirect.com/science>>, 22 Ocak 2004.

³⁹ Joel Brockner, v.d., "Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss", **Academy of Management Journal**, 37 (2), Nisan 1994, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 24 Eylül 2006.

Etkileşim adaleti, çalışma ortamında takip edilen süreçler ile bunlar sonucunda varılan kararların çalışanlara açıklanması ve kabul ettirilmesi noktasında önem kazanmaktadır. Karar verici konumundakilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarının adil olarak algılanması, çalışanların örgüt menfaatlerine uygun düşen tutumlar geliştirmelerine, istenen ve beklenen davranışları sergilemelerine zemin hazırlayacaktır.

2.2. ÜRETKENLİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR

Örgütsel davranış yazını, insan faktörünün işletme amaçlarına en uygun biçimde değerlendirilmesi çabasında ağırlığı pozitif iş davranışlarına vermiştir. Organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmelerinin, arzulanan davranışları arttırma ile sağlanacağı düşüncesi, negatif iş davranışlarını arka planda ve görece bakir bir çalışma alanı olarak bırakmıştır. Organizasyonların hayatta kalma mücadelelerinin her geçen gün bir öncekine nazaran biçim değiştirmesi, teorik ve pratik çalışmaların yönelimlerini de farklılaştırmaktadır. Sözü edilen farklılaşmanın belirgin bir örneği, 1990'lı yılların başından itibaren artış gösteren, negatif işyeri davranışlarını irdeleme eğilimidir. İşletmelerin maruz kaldıkları koşulların yakın dönemde başkalaşması ile birlikte, çalışanlarda iş ile ilgili olumlu davranışların geliştirilmesine yönelik çabalar yetersiz kalmış, olumsuz davranışların da ayrıca ve kapsamlıca ele alınmasının gerekliliği anlaşılmıştır.

Yakın dönemde kabul görmeye başlayan görüşe göre, arzulanan davranışlar ile arzulananmayan davranışlar aynı boyutun iki zıt kutbu değildir. Olumlu davranışların arttırılması ile olumsuz davranışların azaltılması farklı iki gayreti ifade etmektedir. Gerçekten de, bir işletmedeki çalışanların harfiyen tüm kurallara uyuyor veya yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiliyor olmaları, bu kurumdaki çalışanların kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına zarar verecek davranışlardan kaçınacaklarını garanti etmez.

Yakın zamana dek, önemine rağmen ihmal edilen negatif davranışlar, yönetim, örgütsel davranış, psikoloji, sosyal psikoloji ve eğitim bilimleri literatürlerinde giderek artan sıklıkta ele alınmaya başlanmıştır. Konuyu farklı

disiplinlerin, farklı amaçlar ve yaklaşımlarla ele almalarının doğal bir sonucu olarak, kavrama ilişkin çalışmalar oldukça dağınık ve birbirlerinden kopuk biçimde seyretmektedir. Sözü edilen karmaşa, kavramın adlandırılmasından, tanımlanmasına, boyutlarının belirlenmesinden, benzer ve farklı kavramlar ile ilişkilendirilmesine kadar her noktada kendini hissettirmektedir. Bu durum, kavram üzerine çalışma yürütülmesini bir ölçüde güçleştirmekte, diğer yandan ise araştırmacılara serbesti tanımaktadır.

İşyeri davranışları gözlemlendiğinde, çalışanların, görev yapmakta oldukları kurumun çıkarlarına ters düşüyor olmasına rağmen sergileyebildikleri sınırsız sayıda davranış tespit edilir. Bunlar, örgüt kurallarına ters düşen davranışlar (ör: mesaiye geç gelmek, görev talimatlarına uymamak), çeşitli çıkar gruplarının kural ve beklentilerine uygun olmayan davranışlar (ör: yasa dışı davranışlar, evrak üzerinde sahtecilik yapmak, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeme), kuruma özgü değerleri hiçe sayan davranışlar (ör: makama hürmetsizlik, çalışma mekanını kirletmek, saldırganlık), ahlaka aykırı davranışlar (ör: cinsel taciz) ve hatta kazalar (ör: yaralanmalar, teçhizata verilen zayıat) gibi çok çeşitli biçimlerde tezahür edebilmektedir.

Negatif işyeri davranışlarını isimlendirirken, farklı araştırmacılar, teorik bakış açılarındaki farklılıkların da etkisiyle tercihlerini değişik terimlerden yana kullanagelmışlerdir. Kavramsal yapıyı Robinson ve Bennett (1995) “sapkın davranışlar (deviant behaviors)”⁴⁰, O’Leary Kelly, Griffin ve Glew (1996) “saldırgan davranışlar (aggressive behaviors)”⁴¹, Giacalone ve Greenberg (1997) anti sosyal davranışlar (antisocial behaviors), Skarlicki ve Folger (1997) misilleme (retaliation), Bies, Tripp ve Kramer (2001) rövanş (revenge), Vardi ve Wiener (1996) “uygun olmayan örgütsel davranışlar (organizational misbehavior)”, Fox, Spector ve Miles (2001) ise “üretkenliğe aykırı iş davranışları (counterproductive work behavior)”⁴² adı altında ele almışlardır. Bu çalışmada, negatif işyeri davranışlarının

⁴⁰ Sandra L. Robinson ve Rebecca J. Bennett, “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, **Academy of Management Journal**, 38 (2), 1995, s. 555-572.

⁴¹ O’Leary Kelly ve d. “Organization-Motivated Aggression: A Research Framework”, **Academy of Management Review**, 21 (1), 1996, s. 225-253.

⁴² Suzy Fox, Paul E. Spector, Don Miles, “Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions”, **Journal of Vocational Behavior**, 59, 2001, s. 291-309.

tamamı “üretkenliğe aykırı davranışlar” olarak ifade edilecektir. Zira “üretkenliğe aykırı davranışlar”, çok çeşitli davranışların tümüne birden atıfta bulunabilmekte; söz konusu davranışların, organizasyonun faaliyetlerinden optimum sonuç alınmasına engel teşkil edişini vurgulayabilmekte ve “aykırı” kelimesi aracılığıyla da genel geçerden her farklılığın değil, belirgin farklılıkların kastedildiğini dillendirebilmektedir.

2.2.1. TANIMI VE KAPSAMI

Kavramın isimlendirilmesi gibi tanımlanması ve kapsamının belirlenmesinde de araştırmacılar arasında bir fikir birliğinden söz edilememektedir. Aşağıda çeşitli araştırmacıların tanımları ele alınacak, ardından bu çalışmada benimsenen tanım ortaya konacaktır ve nihayetinde bu tanım çerçevesinde çalışmamızda “üretkenliğe aykırı davranışlar” olarak ifade edilen kavramsal alanın sınırları çizilmeye çalışılacaktır.

Sapkın davranışları Robinson ve Bennett (1995), “Belirgin organizasyonel normları zedelemek suretiyle organizasyonun, üyelerinin veya her ikisinin de refahlarını tehdit eden iradi davranışlar ...”⁴³ olarak tanımlamışlardır.

“İşyerindeki sapkın davranışlar (deviant behaviors)” ifadesini kullanan araştırmacılardan Kaplan (1975)’in tanımı, Bennett ve Robinson (2000)’in aktardığına göre “... çalışanların, sosyal yapının normatif beklentilerine uymaya ilişkin motivasyonlarının düşmesi ve/ya bunları ihlal etmek üzere güdülenmeleri durumunda yöneldikleri iradi davranışlar ...”⁴⁴ biçimindedir. Bu tanım, bir sapkın davranışın iradi oluşu ile kasti oluşunu ayırt etmesi açısından önemlidir. Gerçekten de her sapkın davranış, bir kasıt ile gerçekleştirilmek zorunda değildir. Dedikodu, iradi bir davranıştır ancak her koşulda zarar verme niyeti barındırdığını söylemek yanlış olur.

Robinson ve Bennett (1995), Kaplan (1975) ile benzer biçimde adlandırdıkları bu davranışları “önemli örgütsel normların ihlaline sebep olarak

⁴³ Robinson ve Bennett, **a.g.e.**, s. 555-572.

⁴⁴ Kaplan, 1975, Aktaran: Rebecca J.Bennett, Sandra L. Robinson, “Development of A Measure of Workplace Deviance”, **Journal of Applied Psychology**, 85 (3), 2000, s. 349.

örgütlerin, örgüt üyelerinin veya her ikisinin de refahlarını tehdit eden iradi davranışlar”⁴⁵ olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım istenmeyen davranışların teşhisinde, işgörenlerce de paylaşılan örgütsel normları kriter olarak koyarak, yalnız kurum sahiplerinin ve/ya yönetimin çalışan davranışlarına ilişkin beklentilerine odaklanan dar kapsamlı bir bakış açısının ötesine geçmektedir. Tanım, üretkenliğe aykırı davranışların aynı zamanda, belli başlı görevlere ilişkin her normu değil, geniş bir işgören yelpazesini ilgilendirecek önemli normların zedelenmesini odak aldığını vurgulaması açısından da dikkate değerdir.⁴⁶

Gruys ve Sackett (2003), üretkenliğe aykırı davranışları, “bir organizasyon üyesinin, organizasyon tarafından, işletmenin meşru amaçlarına aykırı olarak değerlendirilen tüm iradi davranışları”⁴⁷ şeklinde tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar, bir davranışın uygunluk veya uygunsuzluğunu organizasyonun belirleyeceğine işaret etmektedirler. Bir işletmede çalışanlardan, mesai saatlerine harfiyen uymaları beklenirken, diğer bir işletme çalışanlarına bu konuda esneklik tanımış olabilir. Dolayısı ile işletmedeki çalışanların davranışları negatif işyeri davranışları perspektifinden değerlendirilecek ise, o işletmeye özgü normlar dikkate alınmalıdır.

Konuya ilişkin mevcut tanımlar ve çalışmalar ışığında üretkenliğe aykırı davranışlar, kurumunun mülkiyetine, süreçlerine ve/ya çıkar gruplarına zarar verme potansiyeli taşıyan, kurumun yasal amaçları önünde engel teşkil eden, iradi üye davranışlarının tamamıdır.

Bu tanımda, üretkenliğe aykırı davranışlar yalnız iradi davranışlar ile sınırlıdır⁴⁸. Kanaatimizce kazalar, irade dışı sergilenmeleri açısından, çok farklı bir grup davranışı ifade etmektedir. Kazalara da üretkenliğe aykırı davranışlar kapsamında yer veren araştırmacılarından Salgado (2002), intizam boyutunun kazaların belirleyicisi olmadığı sonucunu (ki intizam diğer ÜAD türlerinin önemli bir

⁴⁵ Robinson ve Bennett, “A Typology”, s. 556.

⁴⁶ Karl Aquino, Margaret U. Lewis ve Murray Bradfield. “Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test”, **Journal of Organizational Behavior**, 20 (7), Arl 1999, s. 1073-1091, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdwe>>, 30 Hızr 2005.

⁴⁷ Melisa L. Gruys ve Paul R. Sackett, “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, **International Journal of Selection and Assessment**, 11 (1), Mart, 2003, s. 30.

⁴⁸ A.e., s. 30.

belirleyicisi olarak tespit edilmiştir), irade dışı sergilenmelerine bağlamıştır⁴⁹. Araştırmacının bu bulgu ve yorumu, bakış açımızın doğruluğunu destekler niteliktedir.

Yine tanımımıza göre, bir davranışın üretkenliğe aykırı kabul edilmesinde belirleyici olan, davranışın sonucu değil doğrudan doğruya kendisi ve zarar verme potansiyelidir⁵⁰. Nöbetçi doktorun görev yerini izin almaksızın terk etmesi, dışarıda bulunduğu müddetçe kendisine ihtiyaç duyulmamış olsa da üretkenliğe aykırı davranışlar kapsamında ele alınmalıdır. Ayrıca bazı davranışların organizasyon veya çıkar grupları üzerindeki etkisi ancak zaman içerisinde belirginleşebilmektedir. Bir toplantıda herkesin uzlaştığı karara uymayı rest çekerek reddeden bir çalışanın, o anda yersiz bir muhalif davranış sergiliyor olduğu düşünülse de, itirazının haklılığı belki de yıllar sonra anlaşılacaktır. Örneklerde işaret edilen ikilemlere benzer muğlaklıklar barındıran bir davranışın, her hangi bir yönü ile organizasyona zarar verme ihtimali taşıyor ise, üretkenliğe aykırı davranışlar kapsamında ele alınması yanlış olmayacaktır.

Tercih edilen tanımlar genellikle, hedef olarak örgütü veya örgüt çalışanlarını sunmaktadırlar. Oysa günümüzde çıkar gruplarından herhangi birine yönelik en ufak negatif davranış, kurumları ciddi problemlerle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu tespitten hareketle, çıkar gruplarına zarar verme ihtimali olan tüm davranışların kavramsal alana dahil edilmesi uygun görülmüştür. Kanaatimizce bu tür bir sınırlamaya, kavramsal alanı değil çalışmanın kapsamını daraltmada yer verilmelidir.

İşletmenin yasal amaçlarına yapılan vurgu, çalışanları işletme amaçlarını gerçekleştirmek zorunda olan birer piyon olmadıkları düşüncesinden temel almaktadır. Üretkenliğe aykırı davranışlar, çalışan davranışları ile sınırlı tutulmuş, çıkar gruplarının (müşteriler, eski kurum çalışanları, vb.) işletme açısından tehdit arz eden davranışları kapsam dışında bırakılmıştır.

Üretkenliğe aykırı davranışlar oldukça yaygın ve yüksek maliyetli bir problemdir. Örneğin bir çalışma, "... çalışanların yüzde 33 ila 75'inin hırsızlık, sahtekarlık, zimmetine geçirme, vandalizm, sabotaj veya mazeretsiz devamsızlık

⁴⁹ Jesu F. Salgado, "The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors", **International Journal of Selection and Assessment**, 10 (1/2), Mrt/Hzr 2002, s. 121.

⁵⁰ Gruys ve Sackett, **a.g.e.**, s. 30.

benzeri bazı davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur.”⁵¹ “Bir başka çalışma ile 2 milyondan fazla kişinin işyerinde fiziksel saldırıya uğradığı, yaklaşık 6 milyon çalışanın tehdit (Northwestern National Life Insurance Company, 1993) edildiği, ve takriben 16 milyonunun da tacize uğradığı saptanmıştır.”⁵² Gruber (1990) kadınların % 42’sinin işyerinde cinsel taciz kurbanı olduklarını, McGurn (1988) çalışanların % 75 gibi büyük bir kesiminin çalıştığı kurumdan veya işvereninden çaldığını, Harper (1990) ise % 33 ila 75 oranında çalışanın itaatsizlikten sabotaja uzanan çeşitlilikte istenmeyen davranış sergilediklerini belirtmektedir.⁵³

Çalışanlarca sergilenen istenmeyen davranışların işletme ortamında gözlenme sıklığının sanıldığından fazla olması ve sonuçlarının ciddiyeti konunun önemini belirginleştirmektedir.

İşletmelerde üretkenliğe aykırı davranışların bazısı hoşgörülmekte, bazısı ağır biçimde cezalandırılmakta, ancak bazısının farkına dahi varılamamaktadır. Oysa, görece masum kabul edilen zararlı davranışlar dahi işletmelere yüksek maliyetler yükleyebilmektedir. Negatif işyeri davranışlarının çalışanlara, çalışma gruplarına, kurumlara ve toplumlara verdiği kayıplar dikkate değer boyutlardadır. Üretkenliğe aykırı davranışların yıkıcılığı, konuyu yalnız yönetici ve kurum sahiplerinin ilgi alanı olmaktan çıkaran, araştırmacıların ve tüm çıkar gruplarının gündemine taşıyan nedenlerdendir. Negatif işyeri davranışları sebebiyle ortaya çıkan kayıplar, yalnız işletme sahiplerinin değil, çalışanların ve hatta bir bütün olarak toplumun eksiler hanesine yazılmaktadır.

Çalışmalar, örgütlerin üretkenliğe aykırı davranışlardan ötürü kayda değer ekonomik kayıplara uğradıklarını göstermektedir. The National Safe Workplace Institute, verimlilik kaybının ve yasal bedellerin 1992 yılında işverenlere 4.2 milyar dolara mal olduğunu hesaplamıştır⁵⁴. Üretim miktarlarında ve çalışanların verimliliklerindeki düşüş, hor kullanılan demirbaşların yıpranma maliyetleri, işbaşı

⁵¹ D. Harper, ‘Spotlight abuse-Save profits,’ *Industrial Distribution*, 79, 1990, s. 47-51, Aktaran: Aquino, Lewis ve Bradfield”, **a.g.e.**, s. 1073-1091.

⁵² Northwestern National Life Insurance Company, 1993, Aktaran: Aquino, Lewis ve Bradfield, **a.g.e.**, s. 1073-1091.

⁵³ Sandra L. Robinson ve Anne M. O’Leary-Kelly, “Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees”, **Academy of Management Journal**, 41 (6), Arl 1998, s. 658-672.

⁵⁴ H. F. Bensimon, “Violence in The Workplace”, **Training and Development Journal**, Ock 1994, s.27-32. Aktaran: Aquino, Lewis ve Bradfield, **a.g.e.**, s. 1073-1091.

yapmadıkları halde çalışanlara ödenen ücretler, yıkıcı çatışmaları giderme kaygısıyla göze alınan eğitim masrafları, mağdurlara yapılmak zorunda kalınan ödemeler, işgücü devrinin artışı ve yeni başlayanların adaptasyonu için yürütülen çalışmaların maliyetleri, malzemelerin savrukça kullanılmasından ötürü yok yere artan malzeme giderleri, kurum itibarının zedelenmesine bağlı olarak maruz kalınan mali kayıplar, katlanılan sigorta bedelleri, güvenlik tedbirleri için yapılan ek harcamalar ile tespit ve önleme amaçlı kontrol mekanizmaları için katlanılan maliyetler göz önünde bulundurulduğunda, belirtilen rakamların yüksekliği şaşırtıcı gözükmemektedir.

Üretkenliğe aykırı davranışlar yalnız üretim ve randımanı etkilemekle kalmaz⁵⁵, çalışanların moral kayıplarına da sebebiyet verir. Tacizkar, düşmanca ve saldırgan davranışlar, işgörenlerin deneyimledikleri duygusal ve psikolojik travmaların temel nedeni olarak gösterilmektedir.⁵⁶

Harding ve arkadaşları (2004), yılın altı ayını tam zamanlı çalışarak geçiren mühendislik öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, akademik sahtekarlık (kopya çekme, ödev ve projelerde intihal, vb.) ile iş yeri kurallarına aykırı davranma arasında ilişki bulunduğunu saptamışlardır. Bu bulgu, normlara uygun olmayan bir davranışın sergilenmesinin, diğer istenmeyen davranışlara iştirak etmeyi de muhtemel kıldığını göstermesi açısından dikkate değerdir.⁵⁷ Bir kez zimmetine para geçiren bir banka memurunun gelecekte bu davranışı yinelemesi veya farklı bir üretkenliğe aykırı davranışa yönelerek iş arkadaşının cüzdanından para çalması, kullanımına sunulan malzemeleri evine götürmesi işten bile değildir. Üretkenliğe aykırı işyeri davranışlarının belki de en tehditkar yanı, fail veya gözlemcilerini teşvik ettiği gelecekte sergilenecek üretkenliğe aykırı davranışlardır.

Örgütsel amaçlara aykırı davranışlar sergileyen bireylerin, söz konusu davranışları gerçekleştirmenin kolay olduğu hissine kapılmaları ve hatta zamanla bu davranışları ‘normal’ addetmeleri, söz konusu davranışların organizasyonda yaygınlaşmasına, yerleşmesine ve olağan karşılanı hale gelmesine zemin hazırlar.

⁵⁵ Aquino, Lewis ve Bradfield, **a.g.e.**, s. 1074.

⁵⁶ B. Poyner, “Preventing Violence to Staff”, HMSO, London, 1998, Aktaran: Aquino, Lewis ve Bradfield, **a.g.e.**, s. 1074.

⁵⁷ Trevor S. Harding, v.d., “Does Academic Dishonesty Relate to Unethical Behavior in Professional Practice? An Exploratory Study”, **Science and Engineering Ethics**, 10, 2004, s. 312.

Söz konusu davranışların tespiti ve önlenmesinde aciz kalındığını gözlemleyen çalışanların kurumlarına ve yöneticilerine ilişkin bakış açılarının zaman içerisinde olumsuz yönde değişmesi ise işletme açısından başlı başına bir tehdit arz etmektedir. Kurumun ve yöneticilerin güvenilirliğinin, örgütsel ve mesleki saygınlığın, kurallar ile ödül ve cezaların anlamlılığının, çalışanlarda kurumlarının emek sarfetmeye değer bir yer olduğu inancının zedelenmesi, kurum amaçlarına zararlı davranışların görmezden gelinmesinin olası sonuçları arasında sayılabilir.

Güçlüyü daha güçlü, zayıfı daha zayıf hale getiren bir ekonomik düzen olmasıyla eleştirilen küreselleşme nedeniyle hem işletmeler hem de çalışanlar geçmişten farklı baskılar ile karşı karşıyadırlar. İşletmeler, tek bir çalışanlarının aykırı bir davranışı nedeniyle topa tutulabilmekte, toplum nezdinde değer yitirebilmektedirler.

İşletmeler açısından bakıldığında, tüm çıkar gruplarını eşit derecede gözetmek, artık bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir; kurumlar sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmektedirler. İşte bu da etik, ahlak, örgütsel saygınlık gibi kavramların hem örgütsel uygulamalarda, hem de örgütsel davranış araştırmalarında ağırlıklı olarak yer almaya başlamasında itici kuvvet olmuştur.

Türk işletmelerinin üretkenliğe aykırı davranışlar nedeniyle katlandıkları maliyetlere ilişkin bu kadar net rakamlar ve bu davranışların gerçekleştirilme sıklığına dair böylesine kesin oranlar sunmak güçtür. Söz konusu verilerin yokluğu, üretkenliğe aykırı davranışların Türk işletmeleri için bir tehdit arz etmediğini değil, Türkiye’de konuya yeterince bilinçli, kapsamlı ve sistematik bir biçimde yaklaşılmadığını göstermektedir. Vardi ve Weitz’in (2004) belirttikleri gibi, üretkenliğe aykırı davranışlar oldukça yaygın olmalarının yanı sıra evrenseldir de⁵⁸.

Tüm olası sonuç ve zararları dikkate alındığında, üretkenliğe aykırı işyeri davranışları, işletmeler açısından başlı başına bir fenomendir ve kapsamlıca ele alınmalıdır. Konuya ilişkin sistematik, teoriler ile yön kazanan, bütüncül araştırmalara ihtiyaç vardır.⁵⁹ Ancak bu sayede, konu zamanla açıklığa kavuşacak,

⁵⁸ Yoav Vardi, Ely Weitz, **Misbehavior In Organizations, Theory, Research, and Management**, Lawrence Erlbaum Associates, London 2004, s. 4.

⁵⁹ Robinson ve Bennett, “A Typology”, s. 556.

söz konusu davranışları önleme çabalarının deneme yanılma suretiyle değil bilinçli bir biçimde yürütülmesini sağlayacak alt yapı kurulmuş olacaktır.

Böylelikle, 1990'lı yılların başlarından itibaren çalışanlara ve organizasyonlara zarar veren işyeri davranışlarının araştırılmasına yönelik ilgi artmıştır. Konu, hem yöneticiler hem de örgütsel davranış araştırmacıları açısından önemli bulunmaktadır.

2.2.2. ÜRETKENLİĞE AYKIRI DAVRANIŞLARIN BOYUTLARI

Konu işyerinde arzu edilmeyen davranışlar olunca, sayısız örnek sunmak mümkündür. Mesai saatlerine riayet etmeme, yavaş ve/veya üstünkörü çalışma, dedikodu etme, rüşvet yeme, zimmetine para geçirme, mevkiini ve ünvanını kişisel çıkar sağlamak için kullanma, diğer çalışanları taciz etme, fiziksel veya psikolojik şiddet uygulama... Bu davranışların her biri ayrı ayrı, muhtelif çalışmalara konu olmuşlardır. Ancak son dönemdeki hakim görüş, söz konusu negatif davranışları aynı bütünün parçası olarak, bir arada ele almak yönündedir. Birbirinden çok farklı görünen bu davranışlar araştırmacılar tarafından bir payda altında bütünleştirilmeye çalışılmaktadır. Örgüt çıkarlarına ters düşen davranışlar dikkatle ele alındığı takdirde, bazılarının ortak paydada buluşturulabileceği ancak bazılarının ise temel bir takım farklılıklarla diğerlerinden bariz şekilde ayrıştığı görülür.

Üretkenliğe aykırı davranışlar kavramı, tanımını itibariyle, nitelikleri açısından birbirlerinden hayli farklılık arz edebilen pek çok davranış, aynı başlık altında bir arada kapsamaktadır. Buna bağlı olarak, üretkenliğe aykırı davranışları konu alan çalışmalarda, araştırmacılar çalışmalarının temel konusuna en uygun davranışları seçerek kullanma yoluna gitmişler ve bunları hangi kategoriler halinde sınıflandırdıkları da yine, araştırmalarının özellikli amacına hizmet edecek biçimde şekillenmiştir.⁶⁰

Farklı araştırmacı gruplarınca çalışmalarda kullanılan çeşitli ölçekler incelendiğinde, her birinin kendi aralarında ilişkili fakat farklı hedeflere yönelen,

⁶⁰ Paul E. Spector v.d., "The Dimentionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", **Journal of Vocational Behavior**, 68 (3), Hızr 2006, (Çevrimiçi) <<http://www.sciencedirect.com/science>>, 15 Mys 2005.

karakteristikleri itibariyle tamamen birbirlerinden ayrı davranış kümeleri içerdiği görülmektedir. Çoğu durumda araştırmacılar bir davranışlar listesini tek ölçek kapsamında veya yalnız örgütü ve bireyleri hedef alan davranışlar arasında bir ayırım koyan iki boyut altında birleştirmektedirler.

Literatürde ÜAD ların ele alındığı çalışmalarda kavramın sınıflandırılması açısından dikkate alınması gereken birkaç yaklaşım tarzından söz edilebilir.

Özellikle ilk dönem çalışmalarında, görece dar kapsamlı bazı davranışların başlı başına çalışma konusu olarak ele alınması tercih edilmiştir. Cinsel taciz, devamsızlık, hırsızlık, her biri tamamen ayrı birer kavramsal yapı olarak değerlendirilmiştir.

1990'ların başında henüz bu kavramın boyutlarının belirlenmesine yönelik çabalardan söz etmek mümkün değildir. Farklı tipte üretkenliğe aykırı davranış ölçekleri aynı çalışmada bir arada ele alınmaya başlandıysa da aralarındaki ortaklıklar gözetilerek bir sınıflandırma yapmaya çalışılmamıştır: Hough (1992), aykırı davranışlar ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında yetersiz katılım, disiplinsizlik, talimatlara uymama, meşru olmayan devamsızlıklar, görev başında alkol ve uyuşturucu madde kullanımı gibi bazı 'sorumluz davranışlar'ı çalışmasına dahil etmiş ancak bunları belirli kategoriler altında sınıflandırmamış, bu davranışlardan benzer ve farklı olanları bir çatı altında toplama çabasında bulunmamıştır.⁶¹

Diğer bir akım ise farklı davranışları görece geniş kategoriler altında birleştirerek ele almak olmuştur. Sackett ve DeVore (2001), yaptıkları tanım doğrultusunda üretkenliğe aykırı davranışların, sapkın davranışlar (hırsızlık, alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, disiplin sorunları, teçhizata zarar verme, örgütsel kurallara uymama, ve benzeri sorumsuz davranışlar), devamsızlık (işe gelmeme, işe geç gelme) ve ihmalkar davranışlar (kazalar, yaralanmalar) olmak üzere üç kategori halinde ele alınabileceğini önermişlerdir.⁶²

Bununla beraber çoğu araştırmacı birçok farklı ÜAD çeşidini, her ne kadar bunları farklı şekilde isimlendirmişlerse de, tek bir ölçekte birleştirmektedirler. Koslowsky, Sagie, Krausz ve Singer (1997), meta analizlerinde geç kalma ve işgücü

⁶¹ Jesu F. Salgado, **a.g.e.**, s. 118.

⁶² **A.e.**

devri arasındaki korelasyonun .27 düzeyinde olduğunu tespit etmişlerdir. Mitra, Jenkins ve Gupta (1992) ise devamsızlık ve işgücü devri arasında .33 lük bir korelasyon saptamışlardır. Salgado (2002) bu bulgulardan hareketle, geç kalma, devamsızlık ve işgücü devrinin işyerinde geriçekilme davranışının birer parçası olduklarını belirtmektedir.⁶³

Bir başka eğilim, Robinson ve Bennett'in (1995) bireye ve örgüte yönelik şeklinde yaptığı ayırım ile davranışları, 2 kategori halinde ele almak yönündedir. Robinson ve Bennett (1995)'e göre, örgütsel ziyan tanımları ve önceki çalışmalar ile uyumlu olarak, bu davranışlar yelpazesi, diğer bireyleri ve örgütü hedef alanlar biçiminde ayrıştırılabilir.⁶⁴ Bu yaklaşımın literatürde ampirik çalışmalara kolaylık sağlaması nedeniyle oldukça benimsendiği görülmektedir.

Bu ikili ayırımı daha kullanışlı hale getirme çabası pek faydalı olmamıştır. Farklılık arz eden bir çaba, Robinson ve Bennett'in ampirik olarak sınıadıkları sınıflandırmalarıdır. Ancak burada da fiziksel şiddet gibi ciddi davranışların oldukça seyrek gerçekleşen davranışlar olmaları, ölçümlerin başarısını zedelemektedir. Yine Bennett ve Robinson (2000), kurum çıkarlarına aykırı davranışların iki farklı ekseninde düşünülebileceğini, nitelik ve niceliksel olarak sınıflandırılacaklarını belirtmektedirler. Ancak bu davranışları niceliksel bir ayırım yardımıyla sonuçları itibariyle ciddi ve hafif olanlar gibi iki kutupta sınıflandırmanın tek başlarına yeterli olmayacağını; bununla birlikte konu ile ilgili en kapsamlı çalışmaların çoğunda olduğu gibi hedefleri itibariyle örgüte ve çalışanlara yönelik şeklinde iki boyutta ele almayı anlamlı bulduklarını belirtmektedirler. Hem niteliksel açıdan önemli bir farkın altını çizmesi, hem de birçok davranışsal yapının incelenmesinde de (tatminsizlikten örgüsel vatandaşlığa kadar uzanan birçok yapı) benzer biçimde söz konusu kavramın hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmış olması, araştırmacıların bu tercihiine sebep oluşturmaktadır.⁶⁵ Bennett ve Robinson (2000)'un çalışması, birçok diğer araştırmacının görüşlerini destekler biçimde aykırı davranışların, örgüte ve çalışanlara yönelik olmak üzere iki boyutunun bulunduğunu ortaya koymaktadır.⁶⁶

⁶³ A.e.

⁶⁴ Robinson ve Bennett, 'A Typology', s. 555-572.

⁶⁵ Bennett ve Robinson, "Development of", s. 350.

⁶⁶ A.e., s. 350-357.

Bununla birlikte, üretkenliğe aykırı davranışların aynı göstergeleri paylaşıp paylaşmadığı konusunda şüpheli davranmak için sebepler de mevcuttur. Çalışanlarda direnç konusunu ele alan bir çalışma kapsamında 82 işyeri etnografisinde içerik analizi yürütülmüş ve farklı işyeri düzenlemelerinin sabotaj, hırsızlık ve çekilme gibi farklı direnç davranışları ile ilişkili oldukları belirlenmiştir. İşten ayrılma davranışı üzerine yoğunlaşan bir başka araştırmada ise sebeplerine bağlı olarak bu tek davranışın farklı türlere ayırt edilebileceği bulunmuştur.⁶⁷

Spector ve arkadaşları (2005), daha önce yürütülmüş üç ayrı araştırmanın verilerini bir arada değerlendikleri çalışmalarında farklı üretkenliğe aykırı davranışların potansiyel göstergelerle farklılık arz eden ilişkiler sergilediklerine işaret etmişlerdir. Çalışmada, suistimal ve misilleme en çok asabiyet ve stres ile ilişkili, hırsızlık ve duygulanım ile ilişkisiz, geriçekilme, bıkkınlık ve üzgün olma ile orta düzeyde ilişkili bulunmuştur. Bu bulgulardan hareketle araştırmacılar üretkenliğe aykırı davranışların ölçümünde daha özellikli alt ölçeklerin kullanılmasını önermektedirler. Sonuç olarak, üretkenliğe aykırı davranışların her bir ayrı türünün ardında etkili ve araçsal motivasyonel sistemlerin dengesi açısından çeşitlilik gösteren farklı dinamiklerin yer alması mümkündür.⁶⁸ Konuyu ele alan çoğu araştırmada olduğu gibi, bu kadar çeşitli davranışı yalnız bir ya da iki temel boyut altında ele almak, spesifik bazı davranışlarla muhtemel öncüllerinin ilişkilerinin gözden kaçmasına neden olabilir.

Bazı çalışmalarda, davranışların aynı öncüllerin etkisiyle ortaya çıkan temelde tek bir yapıyı temsil ettikleri öne sürülmüştür. Örneğin misilleme, çeşitli biçimlerde tezahür edebilen adaletsizliğe cevap niteliğinde kabul edilmiştir⁶⁹. Bu bakış açısı, misillemenin farklı davranış türlerinin, kendi aralarında ikame edilebilirliğini ve fırsata bağlı olarak seçildiğini ileri sürer.

Bennett ve Robinson (2000) sonsuz sayıda istenmeyen işyeri davranışı mevcutsa da araştırmaların, bu davranışlardan bazılarının doğaları itibariyle birbirlerine benzediklerine, benzer öncüllerin etkisiyle ortaya çıktıklarına işaret

⁶⁷ Paul E. Spector, v.d., "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", **Journal of Vocational Behavior**, 68 (3), Hız 2006, (Çevrimiçi) <<http://www.sciencedirect.com/science>>, 09 Tmz 2006.

⁶⁸ A.e., s. 10-13.

⁶⁹ Skarlicki, s. 724.

ettiğini belirtmektedirler.⁷⁰ Kurum çıkarlarına uygun olmayan davranışları ele alan araştırmalar hep aynı önkabule dayanmakta, benzer yapıların etkisiyle sergilenen davranışların aynı ihtiyacı karşılamaya hizmet edeceklerini, dolayısı ile de yeri geldiğinde birbirlerinin yerini tutabileceklerini önermektedirler. İşte üretkenliğe aykırı davranışları tek bir kavramsal yapı olarak ele almayı anlamlı kılan da bu önkabuldür.

Gerçekten de aykırı davranışlar, işyerinde istenmemekte ve çeşitli kontrol mekanizmalarıyla engellenmeye veya mümkün olduğunca sınırlandırılmaya çalışılmaktadır. İşgörenlerin belirli bir zaman diliminde ve belli şartlar altında sergilemek üzere motive oldukları kurum çıkarlarına aykırı davranışlar, durumsal koşullar çerçevesinde şekillenecektir⁷¹. Öyle ki, “kurum amaçlarına aykırı bir davranış sergilemek üzere güdülenen veya bu davranışları sergilememek için gerekli motivasyonu azalan birey”⁷² kontrol mekanizmaları dahilinde, aynı aileden, fonksiyonel olarak denk çeşitli aykırı davranışlar arasından mevcut koşullar altında en makul olanını seçecek ve o davranışı sergileyecektir.⁷³ Örnek üzerinden açıklayacak olursak, ücretinden memnuniyetsizlik duyan bir çalışanın ‘zimmetine geçirme’ veya ‘hırsızlık’ davranışlarını sergilemesi örgüt ortamı ve kişisel tercihleri açısından cazip değilse, birey aynı sebepten duyduğu ihtiyacı, kurumun tedarik ettiği malzeme ve demirbaşları kişisel işlerinde kullanarak, yavaş veya baştan savma çalışarak karşılama yoluna gidebilir.

Aynı ailede yer alan aykırı davranışlar, işlevsel olarak denk, dolayısı ile birbirlerini ikame edebilecek davranışlar kabul edilir. Çalışanların aynı aile içerisinde yer alan üretkenliğe aykırı davranışlar arasında sıçramalar yapmaları da, farklı aileden bir davranışa yönelmelerine kıyasla daha olasıdır.⁷⁴ Çalışma arkadaşlarından şikayetçi olan bir çalışanın, rahatsızlık duymasına sebep olan kişilere saldırgan davranması doğaldır. Ancak durumun sezilmesi halinde amirlerin gözünde yok yere

⁷⁰ Rebecca J.Bennett, Sandra L. Robinson, (2000). “Development of a Measure of Workplace Deviance”, **Journal of Applied Psychology**, 85, (3), s. 349.

⁷¹ **A.e.**, s. 349.

⁷² Kaplan, 1975, Aktaran: .Bennett, Robinson, “Development of”, s. 349.

⁷³ Bennett ve Robinson, “Development of”, s. 349-350.

⁷⁴ S.L. Robinson ve R.J Bennett, “Workplace Deviance: It’s Definition, It’s Manifestations, and It’s Causes”, **Research on Negotiations in Organizations**, 6, 1997, s. 3-27, Aktaran: Bennett ve Robinson, “Development of”, s. 349.

haksız konuma düşeceğinden çekinen bir işgören, çalışanları hedef alan, yani aynı aileden, başka bir davranışa meyledecektir. Bu durumdaki bir çalışanın, kurum demirbaşlarını zimmetine geçirme gibi örgütü hedef alan bir davranışa kaymasındansa, iş arkadaşları hakkında dedikodu etmek gibi yine çalışanları hedef alan bir davranışı sergilemesi daha yüksek bir ihtimaldir.

ÜAD ile ilgili çalışmaların bir çoğu, bir ya da iki kapsamlı boyutu dikkate alır ki bu daha özellikli davranış çeşitleri ile muhtemel öncüller arasındaki ilişkinin gözden kaçmasına neden olabilir.

Sonuç olarak, dedikodu yaymak ve çalışma arkadaşlarından çalmak ya da işe geç gelmek ve kurum mülkiyetine zarar vermek gibi birbirinden oldukça farklı davranışlar tamamen denk kabul edilmiş ve tek bir ölçek dahilinde birleştirilmişlerdir. Bir kısım araştırmacı tek tür davranış üzerine odaklanırken, az sayıda araştırmacı ÜAD ları daha özellikli kategorilere ayırmışlardır.

Bu çalışmada, zarar verme potansiyellerinin yönelimi açısından yapılan sınıflandırma temel alınarak, çalışanlara yönelik ve örgütün kendisine yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar olarak iki temel boyut üzerinden çalışılması tercih edilmiştir. Ancak her iki boyutun içerdikleri alt boyutlar da dikkate alınarak, ikili ayrımın yol açabileceği yüzeyselliğin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Takip eden bölümde, bu sınıflandırma esas alınarak, üretkenliğe aykırı davranışların çalışanlara ve örgüte zarar veren bazı özellikli türleri açıklanacak, iki boyutun kendilerine özgü neden ve sonuçlarına değinilecektir.

2.2.3.1. ÇALIŞANLARA YÖNELİK ÜRETKENLİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR

Doğrudan zararının ilk olarak bireyin kendisine yönelmesi ancak çalışanlar tarafından sergilendiğinde örgütlere de maliyetler yükleme potansiyelleri nedeniyle alkol, sigara, uyuşturucu ya da ilaç kullanımı bazı araştırmacılar tarafından üretkenliğe aykırı davranışlar arasında ele alınmaktadır. Alkol ve madde kullanımı konusuna aşağıda kısaca değinilecektir. Ardından sosyal kaytarma, saldırganlık ve cinsel taciz alt boyutları açıklanacaktır.

2.2.3.1.1. ALKOL VE MADDE KULLANIMI

Alkol ve madde kullanımı, tedavi amaçlı olmayışının ötesinde, kullanıcının sağlığını bozabilecek, kendisinin ve çevresindekilerin güvenliğini risk altına alabilecek, çalışanın işyerindeki fiziksel ve/ya zihinsel aktivitelerini zayıflatabilecek etkileri bilinmesine rağmen sakınılmayan her tür madde tüketimini ifade etmektedir.

Çolakoglu (2002)'nin hazırladığı rapora göre, ABD, Rusya, Japonya, Avrupa Birliğine Üye Ülkeler, Singapur, Güney Afrika, Filipinler, Endonezya gibi, hemen her kıtadan toplam 47 ülke arasında Türkiye, çalışanların işyerinde alkol ve ilaç kullanım oranları açısından dördüncü sırada yer almaktadır. Raporda Türkiye'nin bu özelliği, en güçlü olduğu 20 rekabet kriteri arasında sunulmaktadır.⁷⁵

Bilinci ve farkında olma durumunu olumsuz etkileyecek her tür madde kullanımının İslam dinince haram kabul edilmesi, nüfusun çoğunluğu Müslüman olan Türkiye'de, sosyal ve organizasyonel normları da şekillendirmiş; alkol ve uyuşturucu nitelikte madde kullanımı, dini bir yasak olmanın ötesine geçerek sosyal bir tabuya evrilmiş, işyerinde kabul görmeyen davranışlar arasında yerini almıştır.

Tütün ve tütün mamullerinin kullanımı için benzer bir yorum yapmak mümkün değildir. Sigara ve tütün ürünlerinin kullanımı, bilinçlilik halini zedelediği için dinen yasak olmadığı gibi, yaş haddine uyulduğu müddetçe yasal, mekan kısıtlarına ve mola sürelerine riayet edildiği müddetçe de birçok işyerinde serbesttir. Bu serbesti, ülkemizde işyerinde sigara kullanım oranına doğrudan yansımaktadır. Güler ve Kubilay (1998), bir çimento fabrikasında kadrolu olarak çalışan 217 işçi üzerinde yürüttükleri tanımlayıcı araştırmalarında, işçilerin % 65'inin sigara kullandıklarını, bunlardan % 41.1'inin 11 yıldan uzun süredir sigara bağımlısı olduklarını saptamışlardır⁷⁶.

Bacharach, Bamberger ve Sonnenstuhl (2002)'un araştırma bulguları, Türkiye'de çalışma ortamında alkol ve ilaç kullanım oranının düşüklüğünü ve sigara kullanım oranının yüksekliğini dini kurallar, toplumsal ve organizasyonel normlarla

⁷⁵Mustafa H. Çolakoglu, Kobi Rehberi, Yorum Matbaacılık, Nsn 2002, (Çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf>, 14 Eyl 2004.

⁷⁶ Nuran Güler ve Gülümser Kubilay, "Çimento Fabrikasında Çalışan İşçilerin Sağlık Sorunlarının Belirlenmesi", C.Ü. **Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 2 (2), 1998, s. 18, (Çevrimiçi) <<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/560.pdf>>, 31 Ock 2004.

açıklamamızı doğrular niteliktedir ve madde kullanımının sebeplerini de ortaya koymaktadır. 3392 mavi yakalı üzerinde yürütülen araştırmada, örgüt kültürü, yabancılaşma, stres ve organizasyonun alkol kullanımına ilişkin politikası olmak üzere 4 faktörün, çalışanların alkol kullanımı üzerindeki etkileri test edilmiştir. Araştırmacılar birey ve organizasyon kaynaklı bu öncüllerden örgüt kültürünün, çalışanları alkol kullanmaya yönelten risk faktörlerinin başında geldiğini belirlemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, normların alkol kullanımına müsamaha gösterdiği algısı, diğer risk faktörlerinin alkol kullanımı ile ilişkisinde de etkilidir.⁷⁷

Tütün ve tütün mamullerinin kullanımı, alkol ve uyuşturucu özellik taşıyan madde kullanımına kıyasla hoşgörüle karşılanabiliyor ise de, hele hele bazı özellikli işlerde, “sigara kullanan işçiler riskli grup olarak”⁷⁸ gösterilmektedirler. İlgili normlar ve cezai yaptırımları yönünden kısmen farklılık arz etseler de sigara kullanımı da organizasyonlar açısından en az alkol ve uyuşturucu madde kullanımı kadar tehlike arz etmektedir.

Verdiği zarara doğrudan ve ilk maruz kalan, kullanıcının kendisi olduğundan, bireyin kendine yönelen üretkenliğe aykırı davranışlar başlığı altında değiniliyorsa da, alkol ve madde kullanımının etkileri kullanıcılarında yarattığı tahribatla sınırlı değildir⁷⁹. Alkol ve madde kullanımı, hele ki süreklilik veya sıklık kazandığında bireyleri fizyolojik, psikolojik, sosyal, yasal ve finansal zararlara uğratmaktadır. Ancak çalışanların alkol ve madde kullanmaları, organizasyonlara da artan sağlık giderleri, alkol ve benzeri madde kullanan personelin performansında düşüş, iş kazalarında artış, iş gücü kaybı, devamsızlık, disiplinsizlik problemleri gibi negatif etkiler biçiminde yansımakta; işgücü devrinin bir yansıması olarak işe alma ve eğitim maliyetleri gibi külfetler yüklemektedir⁸⁰.

⁷⁷ Samuel B. Bacharach, Peter A. Bamberger ve William J. Sonnentahl, “Driven To Drink: Managerial Control, Work Related Risk Factors, And Employee Problem Drinking”, **Academy Of Management Journal**, 45 (4), 2002, s. 637-658.

⁷⁸ Güler ve Kubilay, **a.g.e.**, s. 18.

⁷⁹ Rebekah K. Hersch, v.d., “Methodological Issues in Workplace Substance Abuse Prevention Research”, **The Journal of Behavioral Health Services & Research**, 27 (2), Mys, 2000. s. 144.

⁸⁰ Robert A. Matano, v.d., “The Employee Stress and Alcohol Project: The Development of a Computer-Based Alcohol Abuse Prevention Program For Employees”, **The Journal of Behavioral Health Services & Research**, 27 (2), Mys 2000, s. 13-155.

Politikalarına da bağılı olarak organizasyonlar, alkol ve madde kullanımının tespitine yönelik taramaları personel seçim sürecine dahil etmek, alkol veya madde kullanan personele yönelik çeşitli rehabilitasyon, destek ve eğitim programları sunmak, ya da işten çıkarmak suretiyle, bu üretkenliğe aykırı davranış türünü kontrol altında tutmaya çabalamaktadırlar.⁸¹ Organizasyonların başvurdukları bir diğer yöntem ise pozitif veya negatif pekiştirme teknikleriyle caydırıcılık sağlamaktır. Türkiye’de bir belediye encümenliğinde alınan, sigarayı bırakan personelin maaşına ilk aydan itibaren yüzde 10 oranında net zam yapılması kararı pozitif pekiştirme yöntemine güzel bir örnek teşkil etmektedir.⁸² Öte yandan işyerlerinde yaygınlık kazanan sigara içme odalarının kullanımı, tecrit etme yoluyla çalışanları sigaradan uzaklaştırma amacını taşımaktadır.

Alkol ve madde kullanımını önleme ve düzeltme amacıyla organizasyonların yürüttükleri çalışmaların, madde kullanımında düşüş, çalışanların moral, katılım, verimlilik, gruba ve çalışma ortamına bağlılık düzeylerinde artış gibi kazanımlar sağladığı bilinmektedir.⁸³ Bilir (2005), organizasyon düzeyindeki çabaların başarılı sonuçlar verdiğini belirtmekte; Ankara’da bir işyerinde yürütülen eğitim çalışması sonucunda 330 kadar sigara kullanan personelden 150 kadarının sigarayı bıraktıklarını örnek göstermektedir.⁸⁴

Görmezden gelinemez bireysel ve toplumsal sonuçları itibariyle çalışanların alkol, tütün mamulleri, yasal olmayan çeşitli ilaç ve maddeleri kullanmaları, tüketim işyerinde gerçekleşme dahi, yalnız kullanıcıyı ilgilendiren bir konu olmaktan çıkmaktadır. Yöneticiler, politikacılar, devlet kurum ve kuruluşları, danışmanlar, çıkar grupları, araştırmacılar sorumluluk alanları dahilinde çözüm arayışlarına katkıda bulunmalıdırlar.

2.2.3.1.2. SOSYAL KAYTARMA

⁸¹ Chester S. Spell, Terry C. Blum, “Adoption of Workplace Substance Abuse Programs: Strategic Choice and Institutional Perspectives”, **Academy of Management Journal**, 48 (6), Ar1 2005, s. 1125.

⁸² Mustafa Seydioğulları, Türkiye Tütün Ve Tütün Mamulleri Yıllığı, (Çevrimiçi) <http://www.tutuneksper.org.tr/guncel/a/yillik_2005.htm>, 25 Nsn 2006.

⁸³ Deborah Galvin, “Workplace Managed Care: Collaboration for Substance Abuse Prevention”, **The Journal of Behavioral Health Services & Research**, 27 (2), Mys 2000, s. 126.

⁸⁴ Nazmi Bilir, İş Sağlığı Ve Güvenliği Dergisi, 24, Mrt-Nsn 2005, s. 6-7, (Çevrimiçi) <http://isggm.calisma.gov.tr/docs/yayinlar/isg_dergisi/say%C4%B1%2024.pdf>, 25 Nsn 2006.

Ortak bir hedefe yönelen bireylerin ortaya koydukları işin en az, her birinin tek başlarına çıkarabildikleri işlerin kümülatif toplamı kadar olması beklenir. Oysa kolektif çalışmaların sonuçlarının nitelik ve nicelik açısından bireysel çalışmaların toplamından aşağıda kalması hiç de nadir bir tespit değildir. Bu olgu, yani ortak bir amaç için grup halinde çalışan bireylerin, yalnız çalışırken gösterdikleri gayretten daha azını sarfetme eğilimleri sosyal kaytarma olarak kavramlaştırılmaktadır.

Bireyin, grubun bir üyesi olarak sergilediği performansın gruptan bağımsız bir birey iken sergileyebildiği performanstan düşük olması, bireyden, gruptan, işin kendisinden veya organizasyonel düzenlemelerden kaynaklanan çeşitli faktörlerle açıklanmaktadır. Comer (1995) sosyal kaytarmayı bireyin, grup içerisindeyken kendi net katkısının fark edilemeyeceği ve özerk olarak değerlendirilmeyeceği düşüncesine, diğerlerinin katkılarına kıyasla kendi çabalarının aciz kalacağına dair algılamalarına, fazlasıyla yeterli gözükmeyi istemeyişine bağlamıştır⁸⁵. Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett (2004) karşılıklı bağımlılık arttıkça ve grup bağlılığı azaldıkça sosyal kaytarmanın arttığını destekleyen araştırma sonuçlarıyla⁸⁶, Hindriks ve Pancs (2002) grup büyüklüğü arttıkça sosyal kaytarmanın daha ciddi bir problem halini aldığı tespitleriyle⁸⁷, Murphy, Wayne, Liden ve Erdogan (2003) ise adalet algılarıyla ilişkili olduğu bulgularıyla, sosyal kaytarmanın salt bireyden kaynaklanmadığına işaret etmektedirler.⁸⁸ İşin motive edici olup olmadığı, hakim kültürün bireyci veya toplulukçu olması,⁸⁹ ödül-ceza sistemlerinin ve denetim mekanizmalarının bireysel performansı ya da grup performansını teşvik etmesi de sosyal kaytarma davranışı üzerinde belirleyici olabilmektedir.

Sosyal kaytarmayı sıradan bir performans sorunundan farklı kılan, sosyal bir olgu oluşudur. Diğer çalışanlar üzerindeki etkisi performans düşüklüğünde, işten veya görevden kaytarmada, fiziksel çekilme davranışlarında olduğu gibi dolaylı

⁸⁵ Debra R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", **Human Relations**, 48 (6), s. 649-661.

⁸⁶ Robert C. Liden, v.d., "Social Loafing: A Field Investigation", **Journal of Management**, 30 (2), 2004, s. 285-304.

⁸⁷ Jean Hindriks ve Romans Pancs, "Free Riding on Altruism and Group Size", **Journal of Public Economy Theory**, 4 (3), 2002, s. 340.

⁸⁸ Susan M. Murphy, v.d., "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", **Human Relations**, 56 (1), 2003, s. 61-84.

⁸⁹ Comer, a.g.e, s. 649-661.

değildir. Aksine sosyal kaytarmanın grup üyeleri üzerindeki sonuçları vasıtasıyla grup performansı ve nihayetinde örgütsel performansa etkidiği söylenebilir.

Høigaard, Säfvenbom ve Tønnessen'a göre (2006), takım arkadaşlarının grup çalışmalarında ortaya koydukları çabayı yeterli bulmayan grup üyelerinin motivasyon ve çabalarında, bunun sonucunda da takım performansında düşüş gözlenmektedir.⁹⁰ Makul gözüken, üstelik sosyal psikolog Fleishman'ın (1953) el çırpma ve bağırma üzerine kurulu deneyiyle⁹¹ başlayan süreçte birçok çalışma ile de desteklenen bu bulgunun aksine Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett (2004), grup arkadaşlarının sosyal kaytarmaya meylettikleri algısının, kendilerinin sosyal kaytarma davranışlarında azalma ile sonuçlandığını ortaya koymuşlardır.⁹² Araştırmacılar elde ettikleri bu sonuç aracılığıyla, sosyal ikame etkisini hatırlatmaktadırlar.

Sosyal kaytarmanın pozitif sonuçlara da zemin hazırlayabilmesi, üretkenliğe aykırı davranışlar kapsamında ele alınmasına engel değildir. Daha önce belirttiğimiz gibi bu ikilem, diğer tüm üretkenliğe aykırı davranışlar için geçerlidir. Kabul ettiğimiz tanım itibariyle davranışın üretkenliğe aykırı olup olmadığını belirleyen, davranışın nihai sonucu değil herhangi bir yönüyle zarar verme potansiyelidir. Bireyin bir grubun parçası olmanın avantajlarını, ortaya koyacağı işe daha az emek katarak kullanmaya meyletmesi ise kuşkusuz ki üretkenliğe aykırı düşmektedir.

2.2.3.1.3. SALDIRGANLIK

İnsanın doğası ve beraberinde örgüt içerisindeki karşılıklı ilişkilerin dinamik, çok yönlü yapısı, çalışanların birbirlerine yönelik saldırgan davranışlarını, prososyal davranışları kadar olağan kılmaktadır. Çalışma ortamında saldırganlık, görmezden gelme, selamını almama, sorusuna cevap vermeme, kulağa gelen bir dedikoduyu başkalarına da aktarma, göz devirme gibi manidar jest ve mimikler kullanma, tokat veya yumruk atma, küfür etme, rencide edici sözler sarfetme, bilgi saklama, işbirliği

⁹⁰ Rune Høigaard, Reidar Säfvenbom ve Finn Egil Tønnessen. "The Relationship Between Group Cohesion, Group Norms, and Perceived Social Loafing in Soccer Teams", **Small Group Research**, 37 (3), Hızr 2006, s. 218.

⁹¹ E. A. Fleishman, "The Measurement of Leadership Attitudes in Industry", **Journal of Applied Psychology**, 37, 1953, s. 153-158.

⁹² Liden, v.d., **a.g.e.**, s. 285-304.

yapmama gibi ardında yatan niyet, verdiği zarar, sergilenme biçimi ve daha birçok açıdan ayrıştırılabilir çok çeşitli davranış örneklerini ve davranış öbeklerini kapsamaktadır.

Saldırganlık, "... bir başka bireye zarar vermek niyetiyle ..."⁹³ ve "... maruz kalan birey tarafından talep edilmemesine veya hoş karşılanmamasına ..."⁹⁴ rağmen sergilenen her tür davranıştır. Raver (2004), kavramı örgütsel davranış perspektifinden yeniden ele alarak, "Bir örgüt üyesinin, söz konusu davranışlara hedef teşkil eden bir başka örgüt üyesine yönelik olumsuz muameleleri ..."⁹⁵ biçiminde tanımlamıştır.

Tanımından hareket edildiğinde oldukça zengin bir davranışlar yelpazesi ile karşı karşıya kalınıyor ise de, saldırganlık kavramını sadeleştirme ve daha anlaşılır kılma amacını güden çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Saldırganlığa ilişkin sınıflandırmalar arasında Buss'un (1961) tipolojisi, aydınlatıcı ve oldukça kabul görmüş bir katkıdır. Bu sınıflandırma saldırganlığı, fiziksel-sözel, aktif-pasif ve direkt-dolaylı olmak üzere üç adet ikişer kutuplu boyuta indirgemektedir⁹⁶. Böyle bir sadeleştirme, saldırganlığı bir parça daha anlaşılır kılmakla birlikte, saldırganlığın alt başlıkları olarak düşünülebilecek diğer bazı davranış türlerinden de söz edilebileceğinin ipucunu vermektedir. Gerçekten de, saldırganlığı andıran, farklı biçimlerde adlandırılan, üzerlerine bağımsız birer yazının geliştiği gözlenen, öte yandan birbirleri yerine de kullanılabildikleri görülen kavramların çokluğu dikkat çekicidir.

Saldırganlığın türdeş kavramlarından biri şiddettir (violence). İkisi arasındaki nüans, saldırganlığın daha ziyade sürecin bütününe, şiddetin ise sonucuna işaret etmesidir⁹⁷. Şiddet, adam öldürme veya yaralama gibi hayli ciddi olumsuz sonuçlar ile son bulan, fiziksel, aktif ve doğrudan saldırganlık biçimidir. Bunun tam tersi bir

⁹³ Craig A. Anderson ve Brad J. Bushman, "Human Aggression", **Annual Review of Psychology**, 53, 2002, s. 27-51.

⁹⁴ Joel H. Neuman ve Robert A. Baron, "Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective", **Counterproductive Work Behavior Investigations of Actors and Targets**, ed. Suzy Fox ve Paul E. Spector. Washington, DC, 2005, s. 16.

⁹⁵ Jana Lee Raver, "Behavioral Outcomes of Interpersonal Aggression at Work: A Mediated and Moderated Model", (Doktora Tezi, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, 2004.)

⁹⁶ A.H. Buss, **The Psychology of Agression**, New York:Wiley, 1961, Aktaran: Vardi ve Weitz, **a.g.e.**, s. 67.

⁹⁷ O'Leary-Kelly ve Glew, "Organization-Motivated", 228.

ilişki, saldırganlık ile nezaketsizlik arasında söz konusudur. Öyle ki, diğerlerine yeterince saygı göstermemek olarak tanımlanabilecek nezaketsizliğin ardında yatan zarar verme niyeti, saldırganlığa kıyasla muğlaktır ve sonucu daha zararsız gibi görünür⁹⁸. Teşekkür veya rica etmemek, yapılacak telefon görüşmesinin gizliliğine saygı göstermemek, bir kimsenin çalışma mekanını kirletmek, çalışma arkadaşını meşgul etmeme konusunda yeterince duyarlı olmamak, yıkıcılıkları açısından hafif olarak değerlendirilebilecek nezaketsizlik davranışlarındandır. Bu davranışlar, kasti oldukları noktada saldırganlık ile kesişmekte, art niyet içermedikleri noktada saldırganlığın kapsamı dışında kalmaktadırlar. Ancak Andersson ve Pearson (1999) makalelerinde, nezaketsizlik ile saldırgan davranışlar arasındaki çizginin pek ince olduğunu, nezaketsiz davranışların misilleme davranışlarla beslenen ve böylece saldırganlığı tetikleyen bir döngü oluşturduğunu, nezaketsiz davranışların hayli yoğun ve zararlı saldırgan davranışlara dönüşebileceklerini etraflıca tartışmaktadırlar⁹⁹. Bu görüş, saldırganlığın şiddet açısından hafifi olarak betimlenebilecek nezaketsizliği hafife almamak gerektiği uyarısıdır adeta. Yıldırma (mobbing), zorbalık (bullying)*, psikolojik terör, duygusal taciz gibi kavramlar ise saldırganlık üst başlığı dahilinde irdelenen, çoğunlukla kendilerini savunmaları pek mümkün olmayan daha güçsüz hedeflere yöneltilen, ısrarcı nitelikte saldırgan davranışlardır¹⁰⁰. Fiziksel saldırganlığın daha seyrek vuku bulması sebebiyle araştırmalar genelde, fiziksel olmayan yıldırma, zorbalık, psikolojik terör ve

⁹⁸ Christine M. Pearson, Lynne M. Andersson ve Judith W. Wegner, “When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility”, **Human Relations**, 54 (11), Ksm 2001, s. 1397, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdwe>>, 27 Ekm 2005.

⁹⁹ Lynne M. Andersson ve Christine M. Pearson. “Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace”, **Academy of Management Review**, 24 (3), 1999, s. 456 – 457.

* Yıldırma daha çok Almanya ve İskandinavya’da, zorbalık ise Birleşik Krallık, Amerika ve Kanada gibi İngilizce konuşulan bölgelerde kullanılmaktadır. Literatürde aralarında net bir ayrıma gidildiğinde, birbirinden farklı ve hatta çelişen tercihler söz konusu olabilmektedir. Rayner ve Keashly (2005), yıldırma ile bir grup çalışanın kendileriyle aynı hiyerarşik düzeydeki bir diğer çalışana düşmanca davranmalarının; zorbalık ile ise çalışma ortamındaki her tür ısrarcı düşmanca muamelenin ifade edildiğini bildirmektedirler. Aynı kitapta Pearson, Andersson ve Porath (2005) tamamen farklı bir ayırım ileri sürerek, yıldırmanın fiziksel ya da fiziksel olmayan ve ısrarla tekrarlanan saldırgan davranışlar, zorbalığın ise fiziksel olmayan ve ısrarla tekrarlanan davranışlar olduklarını belirtmektedirler. Bakınız: “Bullying At Work: A Perspective From Britain And North America,” Counterproductive Work Behavior Investigations of Actors and Targets, ed. Suzy Fox ve Paul E. Spector, s. 191 ve 272. Bu çelişen yorumlar, iki kavram arasında kesin bir ayrıma gitmenin zorlama ve gereksiz olduğunu düşündürmektedir.

¹⁰⁰ Neuman ve Baron, **a.g.e.**, s. 23.

duygusal taciz gibi saldırganlık türlerine eğilmektedir¹⁰¹. Bu tür saldırgan davranışların genellikle apaçık olmayışı, aşıkâr olduğu durumlarda ise taraflardan birini tümüyle suçlu kabul etmenin güçlüğü, söz konusu davranışları çetrefil kılmaktadır.

İşyerinde gözlenen saldırganlık vakaları, saldırganın ve mağdurun karakteristik bazı özellikleri, örgütsel bazı kolaylaştırıcılar, çevresel ve sosyal bazı faktörler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Öfke eğilimi, öç almaya ilişkin pozitif tutumu, saldırganlığa ilişkin sicili, çevresindekilerle arasındaki kişilik uyumsuzlukları, sağlık problemleri, finansal sıkıntılar, alkol veya madde bağımlılığı, ailevi sorunlar, farklılıklara olan hoşgörüsüzlük ve önyargı saldırganla ilişkin bireysel nedenler arasında gösterilmektedir.¹⁰² Saldırgan davranışın sağladığı kazancın, maliyetinden fazla olacağı algısı da teşvik edicidir. Artan rekabet ve performans baskıları altında kalan bireyler, işle ilgili vasıflarını geliştirmektense, rakiplerini ezmenin, yermenin, onlara baskın çıkmanın onları ekarte etmek için daha kolay, etkili ve hızlı sonuç veren bir hareket tarzı olduğunu düşünebilirler. Yakınındakileri yıpratmak suretiyle kendini üstün göstermek, becerilerini sürekli güncellemekten daha az emek gerektirmesi açısından çalışanlara cazip gözükebilir. Oysa akla uygun olan, bir çalışandan enerjisini faydasız güç mücadeleleri veya çatışmalar için değil performansını ve sorumlusu olduğu işin kalitesini iyileştirmek üzere kullanmasını beklemektir. Saldırganlık davranışı üzerinde belirleyici olan organizasyonel faktörler bunu sağlayabilmelidir. Organizasyonun personel politikası (iş güvenliği, iş yükü ile personel istihdam oranı, artan rekabet ve performans baskıları), ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi, örgüt kültürü (güç eşitsizlikleri), liderlik tarzı, çalışma grupları, iş tasarımı, organizasyonda geçerli olan normlar, saldırganlığa zemin hazırlayabilecek organizasyonel faktörlerdir¹⁰³. Krizlerin ve yeniden yapılanma süreçlerinin, çalışma gruplarında yönetimde ve iş süreçlerinde gerçekleştirilen

¹⁰¹ Paul E. Spector, v.d., "The Dimensionality", s. 3.

¹⁰² Robert J. Paul; James B. Townsend, "Violence in the Workplace-A Review with Recommendations", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 11 (1), Mrt 1998, s. 4, (Çevrimiçi) <<http://seyhan.library.boun.edu.tr>>, 22 Şbt 2006.

¹⁰³ Denise Salin, "Workplace Bullying Among Business Professionals Prevalence, Organizational Antecedents and Gender Differences", Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland, 2003, s. 20-23.

değişimlerin ise katalizör etkisinden söz edilebilir.¹⁰⁴ Tüm bu etkenlerin yanında, saldırgan davranışların anlaşılmasında üçüncü ve önemli bir ayak, mağdurlardır. Mağdurlara odaklanan araştırmalardan birinde Aquino ve arkadaşları (1999) negatif duygulanımı yüksek ve özgür iradesi düşük çıkan bireylerin daha sıklıkla kendilerini mağdur olarak nitelendirdiklerini, düşük hiyerarşik kademenin negatif duygulanım ve mağduriyet ilişkisini güçlendirdiğini belirlemişlerdir¹⁰⁵. Coyne ve arkadaşları ise, mağdurların genellikle daha muhafazakar, daha sorumlu, daha geleneksel ve ahlakçı oldukları sonucunu elde etmişlerdir¹⁰⁶. Birbiriyle çelişiyor gibi gözükken bu bulgular aslında pasif ve provokatif olmak üzere iki farklı mağdur profilinden söz edilebileceğini göstermektedir.

Saldırgan davranışlar özellikle de mağdurlarını önemli zararlara uğratmaktadır. Einarsen, Matthiesen ve Skogstad (1998), saldırgan davranışların, mağdurlarda tükenmişliği, endişe düzeyini, depresyonel eğilimleri ve uykusuzluk problemini arttırdığını, iş tatminini ise düşürdüğünü¹⁰⁷, iki sene boyunca deneklerin takip altında tutulduğu bir diğer çalışmada Kivimaki ve arkadaşları (2003) kardiyovasküler hastalık riskini arttırdığını¹⁰⁸ ortaya koymuşlardır. Stres, sakatlıklar, mesleki kimlik kaybı, özgüven yitimi, tecrit edilme, işsizlik ve bunlara bağlı olarak katlanılan tedavi ve terapi masrafları, sigorta primleri, kaza ve iş arama masrafları gibi birey düzeyindeki olumsuz sonuçlar, intihar ve cinayete kadar uzanabilmektedir. Kurumlar ise, yaratıcılıkta, iş kalitesinde ve verimlilikte düşüş, uzman ve yetişmiş elemanların kaybı, oluşan hastalıklı örgüt kültürü, faydasız çatışmalar, iş süreçlerinde aksamalar, artan hastalık izinleri, personel hareketliliğinin yüklediği maddi külfetler, ülkedeki yasal düzenlemelere de bağlı olarak tazminat ve dava masrafları, erken

¹⁰⁴ Denise Salin, "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in The Work Environment", **Human Relations**, 56 (10), Ekm 2003, s. 1218, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 27 Mys 2004.

¹⁰⁵ Karl Aquino, v.d., "The Effects of Negative Affectivity, Hierarchicak Status, and Self-Determination on Workplace Victimization", **Academy of Management Journal**, 42 (3), s. 260-272,

¹⁰⁶ I. Coyne, E. Seigne ve P. Randall, "Predicting Workplace Victim Status From Personality", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9 (3), 2000, s. 335-349.

¹⁰⁷ Stale Einarsen, Stig Berge Matthiesen ve Anders Skogstad, "Bullying At Work: Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses", **Journal of Occupational Health Safety**, 14 (6), Ağs 1998, s. 566.

¹⁰⁸ M. Kivimäki, v.d., "Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression", **Occupational and Enviromental Medicine**, 60, 2003, s. 779-783.

emeklilik, yükselen personel yönetim maliyetleri¹⁰⁹ nedeniyle saldırganlık sürecinden yara alarak çıkmaktadırlar.

Özellikle fiziksel olmayan, pasif ve dolaylı saldırganlık vakalarında, saldırganların niyetlerinin kötü olmadığına çevrelerini ve hatta mağdurun kendisini ikna etmeleri veya kendilerini aklamaları güç değildir. Gözlemcilerin, odaklandığı kişiyi yıpratmaya çalışan saldırganın esasında kişinin ve hatta kurumun menfaati için böyle davrandığı yanılıgına düşmeleri işten bile değildir. Mağdurun bilinçli olduğu ve yıpratma sürecinde sağlam durabildiği örneklerde dahi, haklılığını ispat etmesi oldukça güçtür. Çoğu ülke işyerinde saldırganlık mağdurlarını koruyan kanunlardan, çoğu kurum ise bu boşluğu dolduracak kurallardan yoksundur. Psikolojik saldırganlığın hiyerarşik düzen içerisinde en çok yukarıdan aşağıya yöneldiği¹¹⁰ de gözetildiğinde, yasal ve meşru mücadele bu noktada anlamsız kaldığından, genellikle mağdurlar psikolojik ve fizyolojik etkilerine rağmen mevcut durumu kabullenmek, istifaya yönelerek kaçmak ya da nadiren saldırganı karşı mücadeleyi sürdürmek suretiyle cevap vermektedirler. Problemin ne ölçüde mağdurun kişilik zafiyetinden, iletişim kurmadaki başarısızlığından, mesleki yetersizliğinden ve ne ölçüde bilinçli bir yıpratma faaliyeti sürdüren failden kaynaklandığı iyice analiz edilmeli ve problem görmezden gelinmemelidir. Bu noktada yöneticiler kadar mağdurun kendisine, çalışma arkadaşlarına, aileye, danışmanlara, yasa koyuculara, sendikalara, sivil toplum kuruluşlarına, eğitmenlere görev düşmektedir.

2.2.3.1.4. CİNSEL TACİZ

Cinsel taciz, saldırganlık ve/ya şiddet kapsamında ele alınabilecek; sözel, sözel olmayan, fiziksel, yazılı veya karma olmak üzere türlü biçimlerde sergilenen, çalışma ortamının refahını ve çalışanların huzurunu önemli ölçüde etkileyen bir tür üretkenliğe aykırı davranıştır. İstenmeyen, tedirgin eden ve karşılığı olmayan cinsel içerikli davranışların tamamı cinsel taciz kapsamındadır. Burada, diğer saldırgan

¹⁰⁹ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott, **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Çeviren: Osman Cem Öner toy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

¹¹⁰ Nikola Djurkovic, Darcy McCormack ve Gian Casimir, "The Physical And Psychological Effects Of Workplace Bullying And Their Relationship to Intension to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses", **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 7 (4), 2004, s. 483-484., (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdwe>>, 07 Ekm 2005.

davranışlardan farklı olarak davranışa maruz kalanın cinsiyeti, cinsel kimliği özel bir vurgu alır.

Cinsel taciz tamamen, mağdurun algılamasıyla ilgilidir. Kişi, davranışın temelinde cinsel bir ilgi veya talebin yattığını algılıyor ve bundan rahatsızlık duyuyor ise küçük bir bakış veya çok kısa süreli bir dokunuş dahi cinsel taciz olarak değerlendirilir. Fakat taciz davranışını mağdur genellikle yalnızken deneyimlediğinden, bu davranışların ispatının güçlüğünden ve failin daima, mağduriyetini dile getiren kişinin esasında talepkar davrandığı iddiasıyla kendini savunması ve karşı saldırıya geçmesi muhtemel olduğundan, cinsel tacizi ortaya dökmek zordur.

Cinsel tacizin ayırt edici bir yönü de konunun ahlaki boyutudur. Bir kimseyi cinsel tacizde bulunduğu iddiasıyla suçlamak oldukça ağır bir ithamdır, mağdurun maruz kaldığı taciz durumunu dillendirebilmesi de güçtür. Cinsel taciz, ahlaki açıdan hayli yüklü bir kavramdır.

İşyerinde hem erkek hem de kadınlar cinsel taciz mağduru olabilmekte ve tacizin muhakkak karşı cinsten gelmesi gerekmemektedir. Ancak çalışmalar, cinsel tacizin genellikle kadına yönelik olduğunu ve büyük oranda da erkekten kadına yöneldiğini doğrulamaktadır.¹¹¹ Tengilimoğlu ve Tahtasakal'ın kamu ve özel sektöre ait işyerlerinde görev yapan 303 büro çalışanı üzerinde yürüttükleri araştırmada, kadınların yalnız daha yüksek oranda cinsel tacize maruz kaldıkları değil, aynı zamanda performans, tedirginlik ve güven kaybı yönünden daha yoğun biçimde etkilendikleri de saptanmıştır.¹¹² Bu tablo, cinsel tacizi inceleyen çalışmaların çoğunlukla kadınlardan oluşan örnek birimler üzerinde yürütülmesini ve konunun genellikle bir kadın sorunu olarak ele alınmasını açıklamaktadır.

Bebekoğlu ve Wasti (2002) çalışmalarında, cinsel tacizin iş ortamındaki ilişkilerden duyulan tatmini azalttığı, psikolojik ve fiziki sağlık durumunu olumsuz etkilediği, işten kaytarma davranışlarını arttırdığı, bununla beraber işten ayrılma isteğini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. İşten ayrılma isteği ile ilgili bulgu, iş

¹¹¹ Mehmet Yeşiltaş, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz", **Sosyal Bilimler Dergisi**, (Çevrimiçi) <www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/14.pdf>, 29 Hız 2006.

¹¹² Dilaver Tengilimoğlu, ve Meral Tahtasakal, "Büro Etik Kuralları Ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, 15, 2004, s. 35-36.

bulma güçlüklerine, geçim zorluklarına, ataerkil toplum etkilerine ve alternatif işlerde benzer bir problemle karşılaşılmayacağına garanti edilememesine bağlanmaktadır.¹¹³

Gelişmiş ülke ve toplumlarda, cinsel taciz hukuki yaptırımlarla, örgüt ortamında ise tüm personele duyurulan etik standartlarla kontrol edilmeye çalışılmaktadır. Taciz vakasının çözümünün, mağdurun mücadele gücüne veya gözlemci grubun inisiyatifine bırakılmayıp, örgütün konuya ilişkin görüş ve yaklaşımını bu tür standartlarla kesinleştirilmesi daha doğru bir hareket tarzı olacaktır.

2.2.3.2. ÖRGÜTE YÖNELİK ÜRETKENLİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR

Örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar, yönelimi açısından çalışanları değil, bir bütün olarak örgütü hedef alan davranışlardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda, örgüte ait kaynakların suistimali, fiziksel çekilme gibi davranışlar örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar arasında belirtilebilir. Takip eden alt başlıklar, bu üretkenliğe aykırı davranış boyutunun bazı türlerini açıklamaya yöneliktir.

2.2.3.2.1. ÖRGÜT KAYNAKLARININ SUİSTİMALİ

Kurum mülkiyetinin organizasyon üyelerince suistimali, işletme sahiplerinin çalışanlarıyla ilgili en ciddi kaygılarından ve organizasyonların başlıca problemlerinden biridir. Kurum kasasındaki nakit parayı habersizce alma, kurum hesabındaki paraya izinli olmadığı biçimde kumanda etme, kuruma ait nakdi kendi hesabına geçirme veya bir başka hesaba aktarma, işletmeye ait teçhizat veya mülkü zimmetine geçirme, kurum mülkiyetlerini izinsizce kendi çıkarları doğrultusunda

¹¹³ Gözdem Bebekoğlu ve S. Arzu Wasti, “Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, c. 2, 2, 2002, s. 231-233.

kullanma, demirbaş ve malzemeleri izinli olunanın dışında ve müsrifçe kullanma gibi davranışlar, oldukça yaygın ve yüksek maliyetli bu fenomenin bazı örnekleridir.

İşyerinde hırsızlık konusuna ilişkin edinebildiğimiz sayısal göstergeler, gelişmiş Batı toplumlarında gerçekleştirilen çalışmalar ile sınırlıdır. Yalnız ABD’nde, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bu tür davranışların senelik maliyetinin 40 ile 400 milyar dolar arasında olduğu belirtilmektedir¹¹⁴. Hollinger ve Davis (2001), 120 perakende firmasından derledikleri veriler doğrultusunda bu sektörde faaliyet gösteren firmaların maddi varlık kayıplarının % 45.9’unu çalışanların hırsızlıkları ile açıklamaktadırlar¹¹⁵.

Türkiye’de hırsızlık nedeniyle işletmelerin ve ülke ekonomisinin uğradığı kayıplara ilişkin rakamlar sunmak güçtür. Emniyet Genel Müdürlüğü’nün verilerine göre, 2004 yılı içerisinde Türkiye genelinde toplam 29919 işyerinden hırsızlık vakası kayda geçmiştir. Bu hırsızlık vakalarının tespitinde başarı oranı ise % 33 düzeyinde kalmıştır.¹¹⁶ Ancak belirtilen rakamların ne kadarının kurumların kendi çalışanlarına ait olduğu açık değildir. Bununla beraber Peg Thoms, Paula Wolper, Kimberly S. Scott ve Dave Jones (2001), işgörenlerin kuruma ait mülkiyeti suistimalleri nedeniyle firmaların uğradıkları kayıpların % 75 gibi büyük bir kısmının fark edilemediğini tahmin etmektedirler¹¹⁷. Dolayısı ile kayıt altına alınan rakamların gerçek oranları tahmin etmemiz açısından pek de aydınlatıcı olamayacağı açıktır.

Vardi ve Weitz (2004), sektör veya ülke ayrımı yapmaksızın, kurum üyelerinin % 75’inin en az bir defa çalışmakta oldukları işletmeden herhangi birşey çaldıklarını ve asıl zararın büyük çaplı hırsızlıklardan değil ufak ve önemsiz kabul edilen suistimallerden kaynaklandığını ifade etmektedirler¹¹⁸.

¹¹⁴ Becky J. Oliphant ve Gary C. Oliphant, “Using a Behavior-Based Method to Identify and Reduce Employee Theft”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, 29 (10), 2001, s. 442, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 10 Nsn 2004.

¹¹⁵ Richard C. Hollinger ve Jason L. Davis, National Retail Security Survey Final Report, University of Florida, 2002, s. 4, (Çevrimiçi) <http://web.crim.ufl.edu/research/srp/NRSS_2001.pdf>, 07 Arl 2005.

¹¹⁶ Emniyet Genel Müdürlüğü Asayiş Dairesi Başkanlığı, Asayiş İstatistikleri-Şahsa Karşı İşlenen Suçlar / Mala Karşı İşlenen Suçlar / Ülke Geneli 2003-2004 Yılları Asayiş Olayları Karşılaştırması, (Çevrimiçi) <<http://www.egm.gov.tr/asayis/istatistik/hirsizlik1.asp>>, 04 Nsn 2006.

¹¹⁷ Winbush, J.C. ve Dalton, D.R., “Base Rate for Employee Theft: Convergence of Multiple Methods”, **Journal of Applied Psychology**, 82, 1997, s. 756-763.

¹¹⁸ Vardi ve Weitz, **a.g.e.**, s. 99.

Hırsızlık ve zimmetine geçirme gibi davranışlar için bir çalışanı itham etmek, hatta bu konu üzerine konuşabilmek ne kadar güç ise, söz konusu davranışları muhasebeleştirilemeyen kayıplar biçiminde değerlendirerek kabullenici bir yaklaşım sergilemek, tespit etme ve önlemeye yönelik tedbir almamak da işletmeler açısından bir o kadar tehlikelidir.

2.2.3.2.2. FİZİKSEL ÇEKİLME

Fiziksel çekilme genel olarak, işgörenin fiziken görevinin başında olmamaya meyletmesidir. İşgörenin görev mahalinde bulunmasına rağmen mesai saatleriyle ilgili gerekleri ihlal etmesi veya işyerinden fiziksel olarak tamamıyla uzaklaşması, fiziksel çekilme kapsamında ele alınır.

Devamsızlık, izin almaksızın mesaiye geç gelme veya erken ayrılma, dinlenme aralarını organizasyon tarafından belirlenen veya makul kabul edilenden uzun tutma, normal sayılandan sık mola verme, çalışma saatlerini keyfi ve suistimale varacak biçimde değerlendirme, “alternatif iş arayışı”¹¹⁹, “emekliliği arzulama”¹²⁰ veya tümüyle işten ayrılma gibi davranışlar hep fiziksel çekilmenin birer göstergesidir.

Çalışanların sağlık sorunları nedeniyle, ailevi veya özel sebeplerle ihtiyaç duyduklarında izin kullanmaları; trafik sıkışıklığı, ulaşım aracındaki arıza veya rötalar ve benzeri gerekçelerle işe geç kalmaları, rahatsızlık veya yorgunluk hallerinde çalışma sürelerini etkin değerlendirememeleri doğaldır. Ancak izinsizce, gerçek olmayan bahanelerle veya gerekçesi doğru olsa dahi suistimale varacak ölçüde işten veya görevden uzaklaşma, işgörenin işini ve gelirini kaybetmesine kadar varabilmekte, organizasyonlara da bazı maliyetler yükleyebilmektedir.

Fiziksel çekilme davranışları organizasyonlara, psikolojik ve sosyal sözleşmelerin ihlali, çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesi, üretim süreçlerinin ve hizmet arzının aksaması, müşteri kaybı, fiilen çalışmadıkları saatler

¹¹⁹ Catherine T. Kwantes. “Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India Does Commitment Make a Difference?”, **International Journal of Cross Cultural Management**, 3 (1), 2003, s. 7-8.

¹²⁰ Gary Blau, “On the Aggregation of Individual Withdrawal Behaviors into Larger Multi-Item Constructs”, **Journal of Organizational Behavior**, 19 (5), Eyl 1998, s. 443, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 08 Ağs 2004.

için de personele ödeme yapılması, devamsızlık veya işten ayrılma nedeniyle yeni personel istihdam edilmesi, yeni personelin firmaya adaptasyonunun sağlanması gibi çok çeşitli biçimlerde etkiyebilmektedir. İşsizlik oranının % 11,8 ve Türkiye genelinde 2 milyon 799 bin kişinin işsiz oluşu¹²¹, birçok işveren ve yöneticide hiçbir çalışanın vazgeçilmez olmadığı yaklaşımını kuvvetlendirmişse de, Argote ve arkadaşları (1995) üçer kişilik gruplar üzerinde çalışmış ve işgücünde devir olan grupların, işgücünde devir olmayan gruplara kıyasla belirgin derecede az üretim gerçekleştirdiklerini belirlemişlerdir¹²². Fiziksel çekilmenin organizasyonlar üzerindeki negatif etkisini rakamlarla ortaya koyan başkaca araştırmalar da mevcuttur. Sagie ve arkadaşları (2002), davranışsal ve finansal modelleri bir arada kullanarak orta ölçekli bir ileri-teknoloji firması üzerinde çalışmış, işgörenlerin performans düşüklüğünün işletmeye maliyetini 1997 finansal yılı için, vergi öncesi gelirlerinin % 16,5'i (2.8 milyon dolar) olarak hesaplamışlardır. Bu finansal kayıp içerisinde devamsızlığın payının % 49, işgücü devrinin % 27 ve geç kalmanın ise % 4 olduğunu saptamışlardır.¹²³

Fiziksel çekilmeyi azaltmak üzere manyetik kartlar veya imza defterleri yardımıyla giriş çıkış saatlerinin kayıt altına alınması, insan kaynakları departmanlarınca yasal izin sürelerinin takibi, esnek çalışma saatleri uygulamalarının hayata geçirilmesi, çalışma sürelerine riayet edilmesini sağlamak üzere ödül ve ceza sisteminden yararlanılması anlamlıdır ancak yeterli değildir. Çünkü fiziksel çekilme davranışları buzdağının yalnızca görünen kısmıdır. Çalışmalar ise, kişilik¹²⁴, tükenme¹²⁵, pozitif ve negatif duygulanım¹²⁶, iş tatmini ve örgütle özdeşleşme

¹²¹ Devlet İstatistik Enstitüsü, Hanehalkı İşgücü Araştırması 2006 Ocak Sonuçları (Arl 2005, Ocak-Şubat 2006), Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni, 25 Nisan 2006, sayı: 70, (Çevrimiçi) <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/ISGUCU/k_250406.xls>, 13 Mayıs 2006.

¹²² L. Argote, v.d., "Group Learning Curves: The Effects of Turnover and Task Complexity on Group Performance", **Journal of Applied Social Psychology**, 25, 1995, s. 512-529.

¹²³ Abraham Sagie, Assa Birati ve Aharon Tziner, "Assessing The Costs Of Behavioral And Psychological Withdrawal: A New Model and An Empirical Illustration", **Applied Psychology: An International Review**, 51 (1), 2002, s. 73-87.

¹²⁴ E. M. Annelies, v.d., "Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility", **International Journal of Selection and Assessment**, 11 (4), Aralık 2003, s. 260.

¹²⁵ Stephen Deery, Roderick Iverson ve Janet Walsh. "Work Relationships In Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion And Employee Withdrawal", **Journal of Management Studies**, 39 (4), Haziran 2002, s. 485-492.

¹²⁶ Lisa Hope Pelled ve Katherine R. Xin., "Down and Out: An Investigation of the Relationship between Mood and Employee Withdrawal Behavior", **Journal of Management**, 25 (6), 1999, s. 886-888.

(organizational identification)¹²⁷, örgütsel bağlılık¹²⁸, işe özgü faktörler¹²⁹, işe ilgi (job involvement)¹³⁰, kurum politikası ve organizasyonel normlar¹³¹, çalışan-yönetici ilişkisi¹³² ve iş – aile çatışması¹³³ gibi bireysel, örgütsel ve hatta işle ilgili olmayan birçok faktörün fiziksel çekilme üzerinde belirleyici olabildiğini göstermektedir.

Bazı görevlerin karakteristik özellikleri, görevi mekandan ve mesai saatlerinden bağımsız kılabilir. Bu nedenle icra edilen görevin kendisi, fiziksel çekilmeye belli sınırlar dahilinde müsamaha göstermeyi gerektirebilir. Düşün gücüne dayalı, fikir üretmeyi veya yaratıcılığı gerektiren işlerde mesai saati kavramı anlamsızlaşabilmektedir. Bu tür görevleri icra edenlerin, üyesi buldukları organizasyon tarafından dayatılan çalışma saatlerine tabi olmalarını beklemek işlevsel değildir. Ancak görevin kendisinin, suistimalleri meşrulaştırmasına da izin vermemek gerekir. Bu tür çalışanları istihdam eden organizasyonlar, çalışma koşulları ile ilgili kuralları, görevin özelliklerini dikkate alarak oluşturmalı, çalışana insiyatif tanırken kontrolü de olanaksızlaştırmayan düzenlemelere yönelmelidirler.

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÜRETKENLİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel adalet algılarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkileri çok sayıda çalışma ile ortaya konmuş ancak üretkenliğe aykırı davranışlar ile örgütsel

¹²⁷ Rolf Van Dick, v.d. “Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction”, **British Journal of Management**, 15, 2004, s. 351–360.

¹²⁸ Aaron Cohen. “An Examination Of The Relationship Between Work Commitment And Work Outcomes Among Hospital Nurses”, **Scandinavian Journal of Management**., 14 (I/2), Mrt-Hzr 1998, s. 12.

¹²⁹ James M. Lebreton, v.d., “Importance of Personality and Job-Specific Affect for Predicting Job Attitudes and Withdrawal Behavior”, **Organizational Research Methods**, 7 (3), Tmz 2004, s. 315-316.

¹³⁰ Anders Sjöberg ve Magnus Sverke, “The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on The Mediating Role of Turnover Intention”, **Scandinavian Journal of Psychology**, 41, 2000, s. 249-251.

¹³¹ Vardi ve Weitz, a.g.e., s. 79.

¹³² Peter F. C. Castle, “Accidents, Absence, and Withdrawal From the Work Situation”, **Human Relations**, Mys 1956, s. 223-233.

¹³³ Meni Koslowski, “A New Perspective on Employee Lateness”, **Applied Psychology: An International Review**, 49 (3), 2000, s. 402-403.

adalet algılarının ilişkisine ilişkin bulgular, görece sınırlı kalmıştır. Bu tablonun önemli nedenlerinden biri, üretkenliğe aykırı davranışların ölçümüyle ilgili sıkıntılardır. Üretkenliğe aykırı davranışlar ile örgütsel adalet algılarının ilişkisinin netleşmesini güç kılan bir problem de her iki kavramın boyutlarına ilişkin süre giden tartışmalardır. Ancak son dönemde, üretkenliğe aykırı davranışlar üzerine geliştirilen tipolojiler ve bunlar rehber alınarak çeşitli araştırmacılar tarafından oluşturulan ölçüm araçları sayesinde, üretkenliğe aykırı davranışlar da artan sıklıkta örgütsel adalet algıları ile bir arada ele alınmaya başlanmıştır.

Algılama, insan davranışının tahmin edilebilmesi açısından önemlidir. Tümüyle bireye özgü olan algılamalar, bireyin davranışları şekillendirir. Algılamanın davranışlar üzerindeki etkisini Erdoğan (1999) aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

“Birey günlük yaşantısını sürdürürken çevresini değerler, fiziksel ve sosyal olayları kendince algılar ve aldıklarından etkilenir. Başka bir deyişle çevreden etkilenir, algıladıklarına göre davranışlarını belirleyerek başkalarını etkileyen yeni davranışlar üretir. Bireyin diğerlerine veya çevresindeki olaylara, eşyalara karşı reaksiyonu onların görünüşüne yani kendisinin yaptığı değerlendirme sonucu oluşturduğu dünyaya bağlıdır. ... algılama, bireysel davranışları yönlendirmede ve bireylerarası davranış, yorum farkını oluşturmada etkili olan zihinsel şekillenmenin temeli olarak yorumlanmalıdır.”¹³⁴

Bireyin davranışlarını şekillendiren algılardan biri de örgütsel adalet algılarıdır. Çalışanların örgüt ortamındaki paylaşımları, mevcut sistemi, ilişkileri ne derece adil algıladıkları, tepkilerini düzenlemelerinde etkili olur. Çalışma ortamında adaletsizlik algılayan birey, hissettiği eşitsizliği davranışlarıyla dengeleme yoluna gidebilir. Örgütsel adalet ile üretkenliğe aykırı davranışların ilişkisi de bu noktada belirmektedir.

Adams'ın Hakkaniyet Teorisi, bu ilişkiyi açıklamaya yönelik ilk çaba olarak değerlendirilebilir. Teori, adalet veya adaletsizlik algılarının, birey davranışını yapılandırdığını destekleyen görüşler ileri sürmektedir. Söz konusu ilişkiyi adalet teorileri kadar, sosyal mübadele teorisi ve Gouldner'in karşılıklılık normu da desteklemektedir. Ampirik çalışmalar da örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişkiye işaret eder niteliktedir. Yapılan çalışmalar

¹³⁴ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Dönence, 1999, s. 28.

göstermektedir ki, üretkenliğe aykırı davranışlar, kurum ile ödeşmek veya adil davranmayan bir kimseden intikam almak amacıyla kullanılabilir¹³⁵. Kurum çalışanlarının örgüt çıkarlarına ters düşen davranışları, adaletsizliğin algılanması sonucu yaşanan hayal kırıklığının ve öfkenin ifadesi olarak ortaya çıkabilmektedir¹³⁶. Birey, pozitif algılamalar kadar negatif algılamalar sonucunda da bir karşılık verme ihtiyacı hissedecektir. Yaptığı işe kıyasla aldığı ücretin yüksek olduğunu düşünen bir çalışan, daha iyi performans sergilemeye çalışırken, ücretinin adil olmadığını düşünen birey, iş yerinde veya iş başında geçirdiği saatleri azaltma yoluna gidebilir.

Adaletsizlik algılarının bireyi, örgüte ve çalışanlarına verdiği zarar açısından daha hafif olarak nitelendirilebilecek bazı davranışlara ittiğini düşünmek yanıltıcı olur. Literatürde, örgütsel adaletsizlik algılarını hırsızlık ve saldırganlık gibi sonuçları itibariyle oldukça ciddi sayılabilecek üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkilendiren çalışmalar mevcuttur. Greenberg'in (1990) araştırması, bu konuda çarpıcı bilgiler sunan çalışmalardan biridir.

Greenberg, aynı firmanın farklı bölgelerde faaliyet gösteren üç ayrı üretim biriminin işçileri üzerinde çalışmıştır. Bazı kontratların feshedilmesi sonrasında, çalışanların işlerine son vermek yerine, ücretlerini % 15 düzeyinde azaltma yoluna giden firma, bu değişikliği iki üretim biriminde uygulamaya koymuş, ücret düzeylerinin değiştirilmediği üçüncü birim ise çalışmanın kontrol grubunu oluşturmuştur. Araştırma bulguları, ücretleri düşürülen gruplarda hırsızlık oranının anlamlı ölçüde yükseldiğini göstermiştir. Ücret kesintisinin nedenlerinin uzun bir toplantı ile çalışanlara hassasiyetle ve açıkça anlatılması halinde adaletsizlik algılarının zayıfladığı ve hırsızlık oranının da daha düşük bir düzeyde seyrettiği, çalışmanın bir diğer bulgusudur.¹³⁷ Aktarılan ilk bulgu, dağıtım adaletinin üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Örgüt kaynaklarından hak ettiği ölçüde pay alamayışı bireye, gerçekleştirdiği hırsızlık davranışını mantığa bürümesinde makul bir gerekçe temin eder. Araştırmanın ikinci bulgusu ise her ne

¹³⁵ Bennett ve Robinson, "Development of", s. 356.

¹³⁶ Lee K, Allen NJ. "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions", *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), s. 131-142.

¹³⁷ Jerald Greenberg, "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), s. 562-567.

kadar Greenberg terimi kullanmamayı tercih etmişse de, etkileşim adaletinin, üretkenliğe aykırı davranışlar üzerindeki etkisini açığa çıkarmaktadır.

Örgütsel adalet algılarının örgüt menfaatine ters düşen davranışlar üzerindeki etkisi, yalnız örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar için geçerli değildir; çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ile de ilişkili olduğu çeşitli araştırmalar ile desteklenmiştir. Greenberg ve Barling (1999), prosedür adaletinin saldırgan davranışlar ile negatif yönlü ilişkisini araştırma bulgularına dayanarak vurgulamaktadırlar¹³⁸.

Üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkili bulunan örgütsel adalet boyutlarından hangisinin yapı ile daha baskın bir ilişki kurduğu konusunda birbiriyle çelişen araştırma sonuçları dikkati çekmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında, araştırma sonuçları üretkenliğe aykırı davranışlar ile etkileşim adaleti arasında daha güçlü bir ilişki bulunduğuna işaret etmektedir.

Skarlicki ve Folger'in (1999) çalışmaları, prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının her üçünün, misilleme davranışlar ile olumsuz yönde fakat istatistiksel olarak anlamlı ilişkisini teyit eden çalışmalardan bir diğeridir.¹³⁹ Misilleme davranışlar ile en yüksek korelasyon katsayısına sahip olan boyut prosedürel adalettir. Kernan ve Hanges (2002), örgütsel adalet algılarını reorganizasyona giden bir işletmenin çalışanları üzerinde incelemiş, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti algılarının tümünün, çalışanların işten ayrılma niyetleri ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.¹⁴⁰ Burada kullanılan örgütsel adalet boyutları, genel kabul gören boyutlardan farklılık arz etmektedir. Ancak bilgilendirme adaletinin etkileşim adaletine benzer bir boyut olduğu ifade edilebilir. Bulgulara göre en güçlü ilişki, işten ayrılma niyeti ile bilgilendirme adaleti arasındadır. Henle (2005), sapkın davranışlar ile örgütsel adalet boyutları arasındaki korelasyonun dağıtım, etkileşim ve prosedür adaleti algılarının

¹³⁸ Liane Greenberg ve Julian Barling, "Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors", **Journal of Organizational Behavior**, 20 (6), s. 903.

¹³⁹ Daniel P. Skarlicki, Robert Folger, "Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation", **Academy of Management Journal**, 42 (1), s. 104.

¹⁴⁰ Mary C. Kernan ve Paul J. Hanges, "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice", **Journal of Applied Psychology**, 87 (5), s. 923.

tümü için anlamlı düzeyde olduğunu belirlemiştir.¹⁴¹ Araştırmacının bulguları, yine en yüksek ilişkinin etkileşim adaleti için geçerli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet algılarının bir veya daha fazla boyutunun, üretkenliğe aykırı davranışlar ile anlamlı bir ilişki kurmadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Bennett ve Robinson (2000), 9 farklı uzmanlık alanında tam zamanlı olarak görev yapan 133 kişi üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, çalışanları hedef alan aykırı davranışların prosedürel adalet ile de ($r = -.33, p < .01$), etkileşimsel adalet ile de ($r = -.35, p < .01$) negatif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Araştırmacıların bulguları, örgütü hedef alan aykırı davranışların da benzer biçimde hem prosedür adaleti ile ($r = -.32, p < .01$), hem etkileşim adaleti ile ($r = -.33, p < .01$) negatif ilişkisine işaret etmektedir. Ancak çalışmada, araştırmacıların beklediklerinin aksine dağıtım adaleti ve aykırı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.¹⁴² Fox ve arkadaşlarının (2001) çalışmasında, prosedür adaletinin örgüte ve çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışların her ikisiyle de ilişkili iken, dağıtım adaletinin yalnız örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkili olduğu saptanmıştır.¹⁴³

Üretkenliğe aykırı davranışlar, çalışanların adaletsizlik algısını telafi etmek üzere tercih edebilecekleri çok sayıda seçenekten biridir. Konu ile ilgili literatürdeki teorik çalışmaların büyük çoğunluğu, örgütsel adalet algılarının üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklığı ile ilişkili olduğunu önermektedir. Yukarıda özetlenmeye çalışılan araştırma sonuçları, ilişkinin varlığını ampirik olarak da desteklemektedir. Takip eden bölümde, mevcut literatür temel alınarak yapılandırılan araştırma uygulaması ve sonuçları sunulacaktır.

¹⁴¹ Christine A. Henle, "Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality", **Journal of Managerial Issues**, 17 (2), s. 253.

¹⁴² Bennett ve Robinson, "Development of", s. 356.

¹⁴³ Suzy Fox, v.d., "Counterproductive Work", s. 298.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde, örgütsel adalet ile üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişkinin test edilmesine yönelik uygulama çalışmasının araştırma plan ve süreci detaylıca açıklanacaktır. Araştırmanın türü ve modeli, test edilen hipotezler, veri toplamada kullanılan ölçüm araçları, ana kütle ve örneklem, veri derlemek üzere gerçekleştirilen araştırma uygulaması ve kavramlar arası ilişkileri sınamak amacıyla uygulanan istatistiksel analizlere ilişkin bilgiler sunulurken, çalışmada takip edilen metodoloji tanıtılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ VE MODELİ

Örgütsel adalet ile üretkenliğe aykırı davranışların ilişkisinin sınındığı bu çalışmanın amacı ile finansman ve zaman kısıtları dikkate alınarak bir araştırma modeli benimsenmiş, araştırma süreci ve çalışmanın tüm detayları belirlenen modele bağlı kalınarak tasarlanmıştır.

Çalışma ortamına ilişkin kişisel gözlemler ve örgütsel davranış yazınındaki güncel eğilimler göz önünde bulundurularak tez konusu saptanmış, yerli ve yabancı literatürün kapsamlıca taranması; makale ve tez çalışmaları öncelikli olmak üzere kitap ve elektronik kaynaklardan da yararlanılması sonucunda araştırma modeli şekillenmiştir. Okuma ağırlıklı bu ilk safhada, konunun birçok araştırmacı tarafından farklı yönleriyle ele alındığı ve geçmiş çalışmaların sağladığı birikim sayesinde, bir teorik zeminin zaten yapılmış olduğu görülmüştür. Bu noktada araştırma hipotezleri, mevcut bir teorik temele dayandırılarak oluşturulmuş, tümdengelimci bir yaklaşım benimsenmiştir.

Bu yüksek lisans tezi, konusuna ilişkin araştırmaların sentezinin yapılmaya çalışıldığı bir kuramsal temel bölümü içeriyor ise de çalışmanın gerçekleştirilmesinde itici kuvvet, pratik yönelimli bir sonuç üretmek kaygısı olmuştur. Bu nedenle çalışma, amacı açısından uygulamalı araştırmalar kapsamında değerlendirilebilir.

Üzerinde çalışılan örnek kütleden derlenen sayısal verilerden hareket edilerek ve hipotez testlerine dayandırılarak, rakamlarla desteklenebilen bulgulara ulaşıyor olması ve açıklayıcı amaçlarla yapılmış olması nedeniyle araştırma, uygulama biçimi açısından, niceliksel bir araştırmadır. Araştırma problemi ile ilgili veriler, örnek birimlere uygulanan anket ile derlenmiş, bu veriler istatistik tekniklerinden yararlanılarak incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin sınındığı çalışma, bağıntısal modele dayanmaktadır.

Uygulama aşaması, bir biri ardına gerçekleştirilen pilot çalışmalar ve nihayetinde gerçekleştirilen gerçek uygulamadan oluşmaktadır. Her bir pilot çalışma bir diğerini şekillendirmiş ve gerçek uygulama da, kendisinden önce yürütülen pilot çalışmaların sonuçlarından hareketle tasarlanmıştır. Ancak araştırmanın yönelimine dikkat edilirse, çok aşamalı bir sürecin tercih edilmesindeki odak, ele alınan konunun zaman içerisindeki seyrini incelemek değildir. Bu nedenle çalışma, zaman takipli olarak düşünülmemelidir. Çok aşamalı yapısına rağmen kesit araştırması niteliğindedir.

Uygulanan istatistiksel analizler göz önünde bulundurulduğunda, çalışma karma bir nitelik taşımaktadır. Derlenen veriler tanımlayıcı, ilişki belirlemeye yönelik ve sonuç çıkarıcı çeşitli analizler yardımıyla sınınacaktır. Ancak ağırlığı, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde açıklanacak olan temel hipotez belirlediğinden, sonuç çıkarıcı bir araştırmadır denebilir.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma önerimizin önceki bölümlerinde açıklanmaya çalışılan araştırmamızın amaç ve önemi doğrultusunda, temel ve alt hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

3.2.1. TEMEL HİPOTEZ

Bu araştırmanın asıl yönelimi, örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışların ilişkisini incelemek ve eğer istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenir ise, iki yapı arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmaktır. Demografik bazı değişkenlerin yapılar ile ilişkisi ise alt hipotezler çerçevesinde irdelenecektir.

Araştırmanın amacı ve soruları göz önünde bulundurularak, aşağıda belirtilen temel ve alt hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma uygulaması bu hipotezlerin testine imkan verecek biçimde tasarlanmış, analizler yine bu temel ve alt hipotezleri sınamak üzere gerçekleştirilmiştir.

1. H_0 : Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışlar sergileme sıklıkları arasında ilişki yoktur. ($H_0 = \mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1 : Örgütsel adalet algıları yüksek olan akademisyenlerin, üretkenliğe aykırı davranışlar sergileme sıklıkları düşüktür. ($H_1 = \mu_1 < \mu_2$ Sol kuyruk)

Bu temel hipotez doğrultusunda örgütsel adalet kavramının boyutları ile üretkenliğe aykırı davranışlar kavramsal alanına ilişkin alt ölçekler arasındaki ilişkiler ayrı ayrı analiz edilecektir. Her bir boyut ikilisi için ayrı hipotezler kurmak yerine, sınanacak ilişkilerin tamamına yukarıda belirtilen tek bir temel hipotez ile atıfta bulunulmuştur.

2. H_0 : Öğretim elemanlarının sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar üzerinde prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının etkisi yoktur.

H_1 : Öğretim elemanlarının sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar üzerinde prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarından en az birisi etkili olur.

Örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklıkları arasındaki nedensellik ilişkisinin araştırılması için örgütsel adalet algılarının bağımsız değişkenler, üretkenliğe aykırı davranışların ise bağımlı değişken kabul edildiği yukarıdaki hipotez test edilmiştir.

3.2.2. ALT HİPOTEZLER

1. H_0 : Üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklığı açısından devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında fark yoktur. ($H_0 = \mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1 : Üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklığı açısından devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında fark vardır. ($H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$ Çift kuyruk)

2. H_0 : Örgütsel adalet algıları açısından devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında fark yoktur. ($H_0 = \mu_1 - \mu_2 = 0$)

H₁: Örgütsel adalet algıları açısından devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında fark vardır. ($H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$ Çift kuyruk)

3. H₀: Üniversite, unvan, mesleki kıdem ve kurum içi hizmet süresi gibi demografik faktörler açısından akademisyenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark yoktur. ($H_0 = \mu_1 - \mu_2 = 0$)

H₁: Üniversite, unvan, mesleki kıdem ve kurum içi hizmet süresi gibi demografik faktörler açısından akademisyenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark vardır. ($H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$ Çift kuyruk)

4. H₀: Üniversite, unvan, mesleki kıdem ve kurum içi hizmet süresi gibi demografik faktörler, akademisyenlerin sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışların sıklığı açısından fark yaratmamaktadır. ($H_0 = \mu_1 - \mu_2 = 0$)

H₁: Üniversite, unvan, mesleki kıdem ve kurum içi hizmet süresi gibi demografik faktörler, akademisyenlerin sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışların sıklığı açısından fark yaratmaktadır. ($H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$ Çift kuyruk)

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Araştırmanın bulgularını etkileme potansiyellerine rağmen, çeşitli kısıtlardan ötürü muhtemel etkilerini saptamanın ve bertaraf etmenin güçlüğü nedeniyle bazı hususlar apriori kabul edilmiştir. Örneklem ve yöntemle ilişkin bu önkabuller aşağıda aktarılmaktadır.

Bireylerin örgüt ortamındaki tutum ve davranışları, yalnız iş ortamındaki deneyimlerinin etkisi altında değildir. Çalışanlar arası ilişkiler çalışma ortamının dışına ve çalışma saatlerinin ötesine de taşınabilmekte; örgütü etkileyen çalışan davranışları, örgüt dışına da taşınabilmektedir. Ancak bu araştırmada kullanılan ölçüm araçları, yalnız örgüt ortamını konu edinmektedir. Çalışmada, örgütsel adalet ve kurum amaçlarına zararlı davranışların çalışma ortamında ve yalnız çalışma ortamının etkisiyle ortaya çıkan kavramlar oldukları kabul edilmiştir.

İncelenen konunun doğası itibariyle, veriler örnek birimlerin beyanlarına dayanmaktadır. Yapılan araştırmalar, cevaplayıcıların gerçeği tam olarak yansıtmayan cevaplar vermelerine neden olan bazı sistematik hataların, analiz

sonuçlarını etkileyebildiğini göstermiştir. Sözü edilen etkiler, cevaplayıcıların kendisi, ölçüm aracını oluşturan ifadelerin karakteristiği veya anketin yapısı ile ilintili birçok kaynaktan doğabilmektedir. Cevaplayıcıların ruh halleri, sosyal beğenilirlik kaygısı, ortak yöntem varyansı, mesafe ikilemi, ölçek uzunluğu, ifadelerin pozitif veya negatif anlamlılığı gibi çeşitli hata kaynaklarının sonuçlar üzerindeki etkileri olasıdır. Bu ve benzeri hata kaynaklarından bazılarının etkilerini en aza indirmek için çeşitli tedbirler alınmıştır ve bu önlemler, veri toplama araçlarının tanıtıldığı takip eden bölümde açıklanacaktır. Ancak tedbir mekanizmalarının ne derece işlev gördüğü bilinmemektedir. Hata kaynaklarının bazılarına ise hiç müdahale edilememiştir. Dolayısı ile, araştırmanın vurgulanması gereken ön kabullerinden biri de araştırmacı tarafından kontrol edilemeyen bu sistematik hataların, bulguları gerçeklerden uzaklaştırmadığıdır.

Çalışmanın veri toplama yönteminden ileri gelen ve çalışmaya özgü olmamakla birlikte, belirtilmesinde fayda görülen son bir nokta, örneklemin, ana kütle özelliklerini tam olarak yansıttığının ve araştırmanın örneklem birimlerini oluşturan akademisyenlerin konu ile ilgili yeterli ve doğru bilgi verebildiklerinin varsayıldığıdır.

3.4. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmamız, sonuçların genellenebilirliği ve rakamlarla ortaya konacak olması açısından, bir ‘niceliksel araştırma’ olarak sınıflandırılabilir. Verilerle ortaya konması amaçlanan sonuç ve uygulama biçimi itibariyle, ilişki belirleyici ve sonuç çıkarıcıdır. Araştırma sorusuna, oluşturulan hipotezler dahilinde, örnek birimlerden elde edilen verilerin ana kütleye genellenmesi yoluyla cevap aranmaktadır. Araştırmanın türü gereği, çalışmanın ne ölçüde genellenebilir olduğuna açıklık kazandırılmalıdır. Bu amaçla ve araştırma bulgularının yorumlanmasına ışık tutmak üzere, takip eden alt başlıklarda ana kütle ve örneklem bilgilerine yer verilecektir.

3.4.1. ANAKÜTLE

Araştırmamızın ana kütesi, İstanbul şehir sınırları içerisinde, hizmet sektöründe, eğitim ve öğretim hizmetleri iş kolunda faaliyet gösteren 15 üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat ve İşletme Fakülteleri'nde görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır.

Esasında, İstanbul şehir sınırları içerisinde 22 adet üniversite faaliyet göstermektedir. Bunlardan Mimar Sinan Üniversitesi bünyesindeki fakülteler arasında İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat ve İşletme Fakülteleri'nden her hangi biri bulunmamaktadır. Geriye kalan 21 üniversite arasından 5'i vakıf, 1'i devlet üniversitesi olmak üzere toplam 6 üniversitenin fakülte dekanlıklarından, akademik personelleri üzerinde araştırma yapmak için gerekli olan izin alınamamış; İnternet sitelerinde akademik personelin güncel e-posta adreslerine yer verilmediğinden, örnek birimlere doğrudan ulaşma çabası da sonuç getirmemiştir. Belirtilen gerekçeyle, 6 üniversitenin akademik kadrosu ana kütle dışında bırakılmıştır.

Maliyet ve zaman tasarrufu sağlama mecburiyeti ile örnek birimlerden ayrıntılı ve sağlıklı bilgi derleme kaygısı, ana kütlelinin coğrafi ve sektörel açıdan sınırlandırılmasında itici kuvvet olmuştur. Ancak bu tercih, bulguların genellenebilirliğini zayıflatmıştır. Coğrafi kapsam nedeniyle, araştırmanın sonuçları yalnız İstanbul için genellenebilir nitelikte olacaktır. Ana kütleyle ilişkin sektörel sınırlama gereği sonuçlar, eğitim ve öğretim hizmetleri iş kolu değil, 15 adet yüksek öğretim kurumunun İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat ve İşletme Fakülteleri için genellenebilir nitelikte olacaktır.

Ana kütle sayısının net olarak saptanabilmesi için Yüksek Öğretim Kurumu Personel Daire Başkanlığı'na dilekçe ve e-posta ile başvuruda bulunulmuş ancak bu bilginin araştırmacıya sağlanamayacağına ilişkin bir cevap alınmıştır.¹⁴⁴ Bunun üzerine fakülte dekanlıklarına yazılı, fakülte sekreterliklerine ve personel dairelerine ise sözlü müracaatta bulunulmuş, ihtiyaç duyulan bilgiler sınırlı sayıda fakülleden temin edilebilmiştir. Nihayet, ana kütle sayısı araştırmacı tarafından, her bir fakültenin İnternet sitesinde beyan ettiği akademik kadro bilgilerinden faydalanılarak, 1013 olarak belirlenmiştir. Bu rakam, 15 farklı üniversitenin profesör,

¹⁴⁴ Canan Şen, Yüksek Öğretim Kurumu, Personel Daire Başkanlığı, 06 Tmz 2006 tarihli e-posta.

doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman ve uzmanlardan kurulu akademik personelinin tümünü kapsamaktadır.

3.4.2. TAM SAYIM / ÖRNEKLEME

Araştırmamızın anakütlesinde, maliyet ve zaman kısıtları göz önünde bulundurularak, sektörel ve coğrafi sınırlandırmalara başvurulmasına rağmen, araştırmada tam sayıma gidilmesi rasyonel gözükmemektedir. Bu nedenle araştırmamızda örnekleme yöntemine başvurulması uygun görülmektedir.

Araştırmamızda, örnekleminin tam sayıma tercih edilmesinin temel nedeni, ana kütlede daraltmaya gidilmesine rağmen, ilgili birim sayısının 100 kişiyi aşması*; mevcut bütçe ve zaman planı dahilinde ulaşılamayacak çoklukta olmasıdır. Sayısal çokluğun ötesinde, akademisyenlerin çalışma koşullarına bağlı bazı engeller de örnekleme yöntemini zorunlu kılmaktadır. Akademik çalışmalar kapsamında üniversite dışında faaliyetler de yürüttükleri bilinen akademik personelin tamamına ulaşılmasının güçlüğü açıktır.

Araştırmamızda, yoğunlaştırılmış bir çabanın gerekliliği de örnekleme gidilmesinin bir diğer nedeni olarak sunulabilir. Örnekleme yöntemine başvurularak azaltılacak veri yükünün, elde edilen bulguların detaylı ve derin biçimde incelenebilmesi açısından daha sağlıklı sonuç vereceği öngörülmektedir.

3.4.3. ÖRNEKLEM ÇERÇEVESİ

Gerek fakülte İnternet siteleri kullanılarak gerekse fakülte personel dairelerine başvurularak, araştırmanın ana kütlelerini oluşturan akademisyenlerin tam listesine ulaşılabildiğinden, bu çalışmada ana kütlede farklı bir örneklem çerçevesine ihtiyaç duyulmamıştır.

Anakütle içerisinde araştırmacının tam listesini temin edebildiği birimleri ifade eden örneklem çerçevesinin çizilebilmesi amacıyla öncelikle Yüksek Öğretim Kurulu İnternet sitesinden İstanbul şehir sınırlarını adres gösteren üniversitelerin isimleri belirlenmiştir. Ardından, her bir üniversitedeki İktisadi ve İdari Bilimler,

* Şencan (2006), ana kütle çerçevesinin 100 birimi aştığı durumlarda tam sayım yerine örnekleme seçme işlemini önermektedir. Bknz: Hüner Şencan, "Örneklemede Temel Kavramlar", (Çevrimiçi) <http://www.hunersencan.com/aras_yontemleri/temel_ornekleme_kavramlari.html> (23 Hız 2006).

İktisat ve İşletme Fakülteleri'ne bağlı bölümlerin, sonrasında da bu bölümlerde görev yapanların kimlik tespitine çalışılmıştır. Üniversitelerin İnternet sitelerinden derlenen ve bölüm sekreterliklerinden ya da personel dairelerinden edinilen bilgilere göre, İstanbul şehir sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan 15 adet üniversitenin adı geçen fakültelerinde toplam 1013 akademisyen çalışmaktadır. Araştırmamızın örneklem çerçevesini bu 1013 akademik personel oluşturmaktadır. Bu örneklem çerçevesinin, ana kütleyi anlamlı oranda temsil edecek örnek kütleyi seçmeye izin vereceği kabul edilmiştir.

3.4.4. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Araştırmanın kalitesini artırma amacı, örnekleme konusunda başlangıçta takip edilen yöntemlerin zaman içerisinde değiştirilmesini gerektirmiştir. Bu bağlamda, araştırma sürecinde kullanılan örnekleme yöntemi karma niteliktedir.

Araştırma sürecinin ilk yarısında, tarafsızlık ilkesine uyulabilmesi ve sistematik hatanın mümkün olduğunca azaltılabilmesi amacıyla, oransal tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme oluşturan akademisyenler, unvanlarına göre profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, okutman, araştırma görevlisi ve uzman olmak üzere 7 ayrı kategoride ele alınmış ve her bir kategori, ayrı bir tabaka kabul edilmiştir. Bu tabakaların yeterli ölçüde temsil edilmesini sağlamak üzere, ana kütledeki oranları temel alınarak örnekleme dahil edilmelerine çalışılmıştır.

İnternet üzerinden yürütülen bu ilk aşamada, geri dönüş oranının beklenen düzeyin oldukça altında kaldığı ve ikame uygulamalarına rağmen oranın yükseltilemediği görülmüştür. Ayrıca bu aşamada derlenen veriler incelendiğinde, unvanlar temelinde oluşturulan tabakaların bir oran dahilinde temsil edilmesinin sağlanamadığı da fark edilmiştir. Örnek birimlerin birer nesne değil, insan; dahası katılım konusunda ısrarcı davranılmasını hoş karşılamayacağı tahmin edilen eğitim düzeyi yüksek bir grup olmaları nedeniyle, tesadüfi örnekleme yönteminin bu çalışma için makul olmadığına karar verilmiştir.

Bu noktada, araştırmanın güven düzeyini düşürmemek ve hata marjını yükseltmemek amacıyla geri dönüş oranının yükselmesini sağlamak, örneklem

içerisindeki belirli grupların yeterince temsil edilmesinden daha öncelikli bir problem halini almıştır. İlk aşamada yaşanan deneyim göz önünde bulundurularak, tesadüfi örnekleme yönteminden vazgeçilmiş; kolayda örnekleme yöntemine gidilmiştir. Ancak uygulama sırasında, cevaplayıcılardan sınırlı sayıda da olsa bir kısmının, tanıdıkları kişilerin anket çalışmasına katılmalarını sağlama yönündeki yardımları dikkate alındığında, kullanılan tekniğin, yer yer kartopu örnekleme yöntemine evrildiği de söylenebilir.

Uygulama çalışmasının katılımcıları, ağırlıklı olarak kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Tesadüfi olmayan bu yöntemin, örneklemin temsil edicilik özelliğini bir ölçüde zedelemiş olabileceğini belirtmek gerekir.

3.4.5. ÖRNEKLEM HACMİ

Örneklem hacmi, The Survey System'in <<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>> Internet adresinde araştırmacıların kullanımına sunduğu, örneklem hacmi hesaplama programından faydalanılarak hesaplanmıştır.

Çalışmamızda örgütsel adalet algıları ve üretkenliğe aykırı davranışlar aynı anket dahilinde ölçülmektedir. Bu kavramların ana kütlede bulunma oranlarına ifade düzeyinde işaret eden araştırma bulgularına rastlanmıyorsa da kavram düzeyinde bir oran belirlenememiştir. Bu nedenle, yapılan hesaplamada, ölçülmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunma oranı, 0.50 olarak alınmıştır.

Örneklem hacminin hesaplanmasında hata marjı 0.06 olarak kabul edilmiştir. Buna göre araştırma sonucunda elde edilecek yüzdelerin 0.06 eksiği ve 0.06 fazlası alınarak hesaplanan aralık, araştırmanın esas verileri olarak değerlendirilmelidir.

Ölçüm hatasının 0.05 ve güven düzeyinin 0.95 ve ana kütle büyüklüğünün 1013 olarak alınması komutu verildiğinde, program örneklem hacmini 211 birim olarak belirlemiştir.

3.4.6. BİRİNCİL / İKİNCİL / NİHAİ ÖRNEKLEM BİRİMİ

Araştırmamızın birincil, ikincil ve nihai örneklem birimleri, ana kütlede bulunan karakteristik özellikleri düşünülerek aşağıdaki gibi belirlenmiştir. İstanbul'da eğitim ve öğretim sektöründe faaliyet gösteren yüksek öğretim kurumları, devlet ve vakıf

üniversiteleri olmak üzere iki kategoride sınıflandırılabilir. Ana kütle kapsamındaki 10 adet vakıf, 5 adet devlet üniversitesi, ikincil örneklem birimini oluşturmaktadır. Her bir üniversitenin bünyesindeki İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat ve İşletme Fakülteleri araştırmamızın birincil örneklem birimini teşkil etmektedir. Araştırmanın nihai örneklem birimi ise, bu fakültelerin akademik kadrosunu oluşturan personeldir.

3.4.7. ÖRNEKLEMDE İKAME UYGULAMALARI

Çalışmasının ilk aşamasında amaçlanan birimlere ulaşamaması halinde, oransal tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemine uygun düşecek biçimde örnekleme ikame uygulamasına gidilmiş, kendisine ulaşamayan birim ile yerine örnek kütleyle dahil edilen kişinin aynı fakültede ve aynı bölümde görev yapmalarına, mümkünse aynı unvanı taşımalarına özen gösterilmiştir. Ancak takip eden süreçte kolayda örnekleme yöntemi ağırlık kazandığından, ikame uygulamaları anlamını yitirmiştir.

3.4.8. ÖRNEKLEMDE YANITLAMA VE GERİ DÖNÜŞ ORANI

Anketlerin yanlış, eksik, dikkatsizce, bilinçsizce, art niyetle, sabote etme amacıyla doldurulması ya da hiç yanıtlanmaması ihtimallerine karşı, ihtiyaç duyulan anket sayısından fazla örnek birime anket gönderilmesi uygun görülmüştür.

Nihai uygulamada kullanılacak ölçüm araçlarının geliştirilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması amacıyla yürütülen pilot uygulamaların hiçbirinde % 45'nin altına düşmeyen geri dönüş oranı, uygulamanın coğrafi alanının İstanbul olması göz önünde bulundurularak, % 40 olarak tahmin edilmiştir. Bu tahminden yola çıkılarak 211 değil, 528 ($211/40=528$) örnek birime anket iletilmesine karar verilmiştir.

İnternet üzerinden, oransal tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi çerçevesinde 528 öğretim elemanına anket iletilmiş ancak geri dönüş oranının ikame uygulamalarına rağmen, % 15 seviyesinde kaldığı ve akademik ünvanlar arasında sağlanmaya çalışılan oransal dengenin de korunamadığı görülmüştür.

Geri dönüş oranının düşük olma sebepleri üzerinde düşünülmüş, bu doğrultuda bazı tedbirlere başvurulmuştur. Üretkenliğe aykırı davranışlara ilişkin soruların tepki çekmiş olma ihtimali, oranın düşüklüğü ile ilgili ilk akla gelen

nedendir. Ancak çalışmanın konusu değiştirilemeyeceğinden, diğer problemler üzerine yoğunlaşmıştır. İnternet uygulamasında bireylerin katılımcı olmayı kolaylıkla reddedebilmeleri; sık kullanılan bir yöntem de olmadığından, cevaplayıcıların pratik bulmama ihtimalleri, uygulama biçimini farklılaştırmayı gerektirmiştir.

Yöntem değişikliğine gidilerek başlatılan ikinci uygulama sürecinde basılı soru formları elden dağıtılarak elden toplanacağı için geri dönüş oranının yüksek olacağı öngörülmüştür. Cevap formlarını kayıp etme veya teslim etmeyi unutma ihtimalinden hareketle geri dönüş oranı % 80 kabul edildiğinde, veri derlenen örnek birim sayısının 211'e yükseltilmesi için gereken 117 kişinin, yaklaşık olarak 150 ($117/0,80=147$) kişiye anket dağıtılması sonucu tamamlanabileceği hesaplanmıştır. İkinci aşamada, % 86 oranında geri dönüş gerçekleşmiştir.

İnternet üzerinden ve basılı soru formları aracılığıyla iki koldan yürütülen anket uygulaması sonucunda, 211 olarak belirlenen örneklem hacminin üzerinde veri derlenmiştir.

Toplanan anketlerin her birine ait cevaplanma oranları da ayrıca incelenmiş, 6 adet ankette cevaplanma oranının % 80'in altında kaldığı belirlenmiştir. 7 adet ankette hemen her soruya aynı cevabın verildiği ve 2 ankette cevaplayıcının uçlara meylettiği görülmüştür. Bu anketler geçersiz kabul edilmişlerdir. Böylece, toplam 15 anket çalışmaya dahil edilmemiş; analizler 205 katılımcının cevapları kullanılarak yapılmıştır.

Örnek Büyüklüğü/Anakütle formülü ile hesaplanan örnekleme oranı, bu araştırmada ($205/1013=0,202369$) yaklaşık olarak % 20 düzeyindedir. Tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılmamasına rağmen, bu oran örneklemin ana kütleyi temsil gücü açısından zayıf bir çalışma olmadığına işaret etmektedir.

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE DEĞİŞKENLER

Araştırma sorularının ve hipotezlerinin ortaya konmasından sonra beliren en önemli problem, analizler için gerekli verilerin nasıl elde edileceği olmuştur. Konu gereği, veri toplama aracı olarak, örnek birimlerin yanıtlamaları için hazırlanan ve üç

bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde örnek birimlerin özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara, ikinci bölümünde örgütsel adalet ölçeğine, son bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışının intizam boyutunu ölçen ölçek ile kurum amaçlarına zararlı davranışlar ölçeklerine yer verilmiştir.

Üretkenliğe aykırı davranışlar ve örgütsel adalet kavramlarının doğuşu ve gelişiminde yabancı literatürün baskınlığı dikkati çekmektedir. Bu nedenle kullanılacak ölçüm araçlarının kültürel uygunluğu önemli bir sorun olarak belirmektedir. Örgütsel adalet ve üretkenliğe aykırı davranışlar üzerine yapılan literatür taraması sonucunda, Türkçe ve İngilizce çeşitli ölçekler derlenmiştir. Ölçeklerin incelenmesi ve birbirleri ile kıyaslanmaları sonucu, üretkenliğe aykırı davranışları ölçecek ölçüm aracının araştırmacı tarafından geliştirilmesine, örgütsel adalet ölçeğinin ise yabancı dilden Türkçe'ye uyarlanmasına karar verilmiştir. Temin edilen üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeklerinin Türk kültürüne ve akademisyenlerden oluşan bir meslek grubuna uygun düşmeyeceğine fakat örgütsel adalet ölçekleri arasında sağlıklı bir ölçüm yapılmasına hizmet edebilecek ölçeklerin bulunduğuna karar verilmiştir. Demografik veriler için yine araştırmacı tarafından hazırlanacak soru listesinin kullanılması uygun görülmüştür.

3.5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK SORU LİSTESİ

Demografik özellikleri belirlemeye yönelik soru listesi hazırlanırken uygulamanın anonimlik özelliğinin korunmasına çalışılmıştır. Üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilgili ifadeler verilen yanıtların kasten gerçekten saptırılmasını mümkün olduğunca engellemek üzere, katılımcıların kimliklerinin ortaya çıkmasına neden olabilecek sorulardan özenle kaçınılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin soru listesi mümkün olduğunca sınırlı tutulmuştur. Soru listesinde, mensup olunan üniversite ve fakülte ile katılımcının unvanını belirlemeye yönelik sorular sınıflandırma ölçeği, mesleki kıdem ve kurum kıdemi gibi sorular sıralama ölçeği niteliğinde hazırlanmıştır. Bu sorular yardımıyla, tanımlayıcı istatistiksel analizler için veri elde edilmiş, örnek birimlerin bazı ortak özellikler açısından gruplandırılabilmesi ve gruplar arasında kıyaslamaların yapılabilmesi sağlanmıştır.

3.5.2. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır¹⁴⁵.

Ölçüm aracının daha önce Türkçe'ye çevrilmiş örnekleri mevcutsa da, yeni bir uyarlama çabasının daha sağlıklı olacağına kanaat getirilmiştir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmasında, birebir çeviri yapmak yerine yapı, kavram ve dil denkliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Öncelikle araştırmacının kendisi ve örgütsel adalet üzerine çalışmaları bulunan bir öğretim üyesi tarafından iki ayrı çeviri yapılmıştır. Ortak olmayan noktalar, konu hakkında bilgi sahibi ve her iki dile de hakim oldukları bilinen bir öğretim üyesi ve bir doktora öğrencisi ile tartışılarak, çeviriye son şekli verilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, gerçek uygulamada derlenen veriler üzerinden yapılmış ve bulgular bölümünde sonuçlar aktarılmıştır.

Toplam 20 ifadeden oluşan bu ölçek, dağıtım adaletini 5 ifade, prosedür adaletini 6 ifade ve etkileşim adaletini 9 ifade ile ölçmektedir. 5 dereceli Likert ölçeği olarak geliştirilen ölçek, bu çalışmada 7 dereceli olarak kullanılmıştır. Katılımcılardan, her bir ifadeye kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kısmen katılıyorum, kararsızım, kısmen katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden birini tercih ederek yanıt vermeleri istenmiştir. Ölçek maddeleri sıralı ölçek niteliğinde olmakla birlikte, toplam ve ortalama puanlardan hareket edildiğinde eşit aralıklı ölçek olarak kabul edilmiştir.

3.5.3. ÜRETKENLİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR ÖLÇEĞİ

Üretkenliğe aykırı davranışların hangi sıklıkta gerçekleştirildiğini belirlemek üzere geliştirilen ölçüm aracı, Robinson ve Bennett (1995)'in sınıflandırmalarına uygun olarak, Örgüte Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar ve Çalışanlara Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar olmak üzere iki alt ölçekten oluşmaktadır. Örgüte Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışları konu alan alt ölçek, muhalif davranışlar boyutunu 5, kaytarma boyutunu 8, fiziksel çekilme boyutunu 5 ve örgüte ait kaynakların suistimali boyutunu 4 ifade ile ölçmektedir. Çalışanlara Yönelik

¹⁴⁵ B. P. Niehoff ve R.H. Moorman, "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors", **Academy of Management Journal**, 36, s. 527-556.

Üretkenliğe Aykırı Davranışlar alt ölçeği ise direkt saldırganlık boyutuna ilişkin 8, dolaylı saldırganlık ve sosyal suistimal boyutlarına ilişkin 5'er ifade içermektedir. Geliştirilen 7 dereceli Likert ölçeğinde katılımcılardan, her bir ifadedeki davranışın gerçekleştirilme sıklığını her zaman, hemen hep, sık sık, yarı yarıya, seyrek, hemen hiç, hiçbir zaman olmak üzere 7 farklı sıklık derecesinden birini tercih ederek değerlemeleri istenmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeği'nde olduğu gibi, ölçek ifadeleri sıralı ölçek verisi iken, toplam ve ortalama puanlardan hareket edildiğinde eşit aralıklı ölçek verisi olarak kabul edilmiştir.

Üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğinde yer alan ifadeler üzerinden, katılımcılara iki ayrı soru yöneltilmiştir. Örnek birimlerden öncelikle, ifadede yer alan davranış kendilerinin hangi sıklıkla gerçekleştirdiklerini, akabinde ise ifadedeki davranış çalışma ortamlarında hangi sıklıkla gözlemlediklerini belirtmeleri istenmiştir. Bu yöntemle başvurulma nedeni, üretkenliğe aykırı davranışların ölçümüne ilişkin çelişkilerdir. Araştırma sorularının hem öz değerlemeye hem de meslektaş değerlemeye dayanan iki farklı ölçüm verilerinin ayrı ayrı analiz edilerek sınanmasının, çalışma bulgularını bu tartışmalardan muaf kılacağı düşünülmüştür.

Kullanılan ikili ölçümün de kendi içinde bazı artı ve eksileri söz konusudur. Bu yöntemde, bireye kendi davranışlarının sıklığının yanında aynı davranış diğer çalışanların hangi sıklıkta sergilediklerini sormak yoluyla, söz konusu davranışın normal ve herkesin zaman zaman gerçekleştirebildiği bir davranış olduğu hatırlatılabilmektedir. Benzer biçimde, diğer çalışanların davranış sıklıklarını beyan ederken de gruba ilişkin olumlu veya olumsuz kanaatlerin etkisiyle uçlara kayma eğilimini törpüleme ihtimalinden söz edilebilir. Cevaplayıcılardan alınan geri bildirimler göstermektedir ki, kendini ve diğerlerini aynı ifade açısından değerleyen birey, özellikle de iki beyan arasında zıt yönde belirgin bir fark var ise, ne derece tarafsız yanıt verdiği konusunda çelişki yaşamaktadır. Bu çelişki ise katılımcıları, doğruyu yansıtmada daha titiz davranmaya ve yanıtlarını gözden geçirmeye teşvik etmektedir. Ancak bu kaygının, yanıtları doğrudan uzaklaştırma ihtimali de göz ardı edilmemelidir. Bireyi kıyaslamaya iten soru formunun, derlenen yanıtların gerçeğe yakınlığı üzerindeki etkileri, başlı başına bir çalışma konusudur ve bu araştırmanın soruları arasında yer almamaktadır. Burada, söz konusu ikilemin belirtilmesiyle yetinilecektir.

3.5.3.1. ÜRETKENLİĞE AYKIRI DAVRANIŞLAR ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklığını ölçmek üzere geliştirilen ölçek için iki ayrı pilot çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmaların amaçları ve süreçleri aşağıda açıklanmaktadır.

3.5.3.1.1. BİRİNCİ PİLOT ÇALIŞMA

İlk pilot çalışma İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde görev yapmakta olan 57 araştırma görevlisi üzerinde yürütülmüştür. Bu çalışma, gerçek uygulamada kullanılacak biçimsel ve görsel düzenlemelere ışık tutması amacıyla yapılmıştır.

Uygulanan soru formuna, üretkenliğe aykırı davranışları ölçmeye dönük 30 ifade dahil edilmiştir. Bazı maddelerin ters ifadeler olmalarına özen gösterilmiştir. Ölçek 9 dereceli olarak hazırlanmıştır. Anketlerin yarısında birinci, üçüncü, beşinci, yedinci ve dokuzuncu dereceleri temsil eden sütunların zeminleri, diğerlerinden iki ton koyu olarak düzenlenmiştir. Kalan yarıda ise, yalnız ilk, orta ve son sütunların zeminleri koyulaştırılmıştır.

İfadelerde bireylerin belirttikleri sıklık derecelerinin frekanslarına ve en yüksek-en düşük değerlerine bakılmış, çoğu ifadeye, hiçbir zaman etiketini temsil eden 1 değerinin işaretlendiği görülmüştür. Ölçüm gücü yüksek ifadelerin yani bireylerin davranış sıklıkları arasındaki farklılıkları ortaya koyabilen, ayırt edici ve hassas bir ölçüm aracı geliştirilmesinin önemi fark edilmiştir. Gerçek uygulama çalışmasında da benzer bir durum ortaya çıkması halinde, analiz yapmada güçlük yaşanacağı açıklık kazanmıştır. Bu riske karşı, üretkenliğe aykırı davranışların ölçümü için geliştirilecek ölçeğin ifade havuzu oluşturulurken, ifade eleme konusunda hasis davranmayı gerektirmeyecek çoklukta ifade geliştirilmesinin; öncelikle, katılımcıların büyük bölümü tarafından sergilenmeyen davranışların belirlenerek, bunların ölçekten çıkarılmasının faydalı olacağı anlaşılmıştır. İkinci bir önlem olarak, bireylere kendilerinin ifadedeki davranışı hangi sıklıkta gerçekleştirdiklerinin yanında, aynı davranışı diğer çalışanlarda hangi sıklıkta gözlemlediklerinin de sorulmasına karar verilmiştir.

Katılımcılardan alınan bilgiler, 9 dereceli bir ölçümün cevaplayıcıları zorladığına işaret etmiştir. Hemen her katılımcı, etiketlerin birbirlerine çok yakın

olmalarından ötürü, davranışları bu etiketler çerçevesinde tam olarak tartamadıklarını, hangi sıklık derecesini işaretlemeleri gerektiği konusunda tereddüt yaşadıklarını belirtmişlerdir. Davranışların sergilenme sıklıklarını gösteren frekans değerlerinin genellikle orta noktanın altında seyretmesi nedeniyle, 5 dereceli likert ölçeğinin kullanılması halinde sıklık farkının yeterince ortaya konamama ihtimali öngörülmüştür. Bu iki farklı bilgidен hareketle ölçümde, 5 veya 9 derece yerine 7 derece üzerinden ölçüm yapılmasında karar kılınmıştır.

Ters ifadelerin de keza, katılımcıları rahatsız ettiği belirlenmiştir. Ters ifadelerin, katılımcılar tarafından dürüstlüklerinin sınanması olarak algılandığı ve hoş karşılanmadığı gerekçesiyle esas uygulamada kullanımından sakınılması uygun bulunmuştur.

Derecelere ait sütunların zeminlerinin bir açık, bir koyu olarak renklendirildiği anket formunu cevaplayanlar, cevaplarını verebilmek için her seferinde etiketleri okumak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. İlk, orta ve son sütunların zeminlerinin koyulaştırıldığı anket formunun cevaplayıcılara kolaylık sağladığı anlaşılmıştır. Bu görünümde, katılımcılar uç ve orta değerleri referans alarak, işaretlemelerini daha rahat yapabilmışlerdir. Gerçek uygulamanın sayfa düzenlemesi yapılırken de bu biçim tercih edilmiştir.

3.5.3.1.2. İKİNCİ PİLOT ÇALIŞMA

İkinci aşamada, Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Ölçeğinin geliştirilmesine yoğunlaşmıştır. Ölçüm aracının araştırmacı tarafından geliştirilmesinin nedeni, üretkenliğe aykırı davranışlar kavramını eğitim kurumlarını özellikle ilgilendiren yönlerine ağırlık vererek ele alma isteğidir. Her davranış, her koşulda, her örgüt açısından üretkenliğe aykırı davranış kabul edilmeyebilir. Bu sebeple, kültüre ve çalışma ortamına özel olarak hazırlanmış bir ölçüm aracının kullanımı daha yerinde olacaktır.

Kurum amaçlarına zararlı davranışlar ölçeğinde ele alınacak boyutları belirlemek üzere literatür taranmış, benzer negatif iş davranışlarının farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde isimlendirilebildiği ve negatif iş davranışlarının çeşitliliği dikkatimizi çekmiştir. Kurum amaçlarına zararlı davranışlar üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğunun görece yeni oluşu nedeniyle, iç içe geçmiş

davranış kümelerinin farklı yönlerini ele alan ve farklı terminolojiler kullanan farklı gruplar, literatürde bir kargaşaya zemin oluşturmuştur¹⁴⁶.

Kavramın alt boyutlarının çokluğu nedeniyle, öncelikle boyutlar arasında bir tercih yapılmıştır. Literatürde farklı biçimlerde tanımlandığı ve ayrı boyutlar olarak ele alındığı görülen sosyal kaytarma, saldırganlık ve diğer araştırmalarda tanımlandıklarına rastlanmamışsa da mesleki istismar ve haklara tecavüz gibi çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ve muhalif davranışlar, kaytarma, sabotaj, zimmetine geçirme, kaynakların israfı, işten ayrılma arayışı gibi örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar üzerine toplam 350 ifade geliştirilmiştir. Tekrarlanan, birbirine çok yakın anlamlı olan veya oldukça özellikli davranışları konu alan ifadeler araştırmacının inisiyatifinde ifade havuzundan çıkarılmıştır. Bir öğretim üyesi ve bir doktora öğrencisinin önerileri doğrultusunda, fakülte ortamında oldukça nadiren gözlenecek cinsten, faillerine sorularak ölçülmesi doğru gözükmeyen ifadeler ve hatta bazı boyutlar elenmiş, kimi ifadede ise değişikliğe gidilmiştir. Böylece soru sayısı, 183'e düşürülmüştür.

Kuruma yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilgili 89 ifade ve çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilgili 94 ifade, 5 öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiştir. Hazırlanan formda uzmanlardan, ifadenin tümüyle ölçekten çıkarılması, ifadenin yeniden düzenlenmesi ve ölçekte yer almaya uygun olduğu yönünde üç görüşten birini seçmeleri rica edilmiştir. Bu aşama sonucunda pilot uygulamaya dahil edilecek 45 adet örgüte ve 55 adet çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranış ifadesi belirlenmiştir.

Pilot uygulamada birleşme geçerliliğinin de sınanması amacıyla kullanılan Bennett ve Robinson'un (2000) Sapkın Davranışlar Ölçeği nedeniyle, katılımcıların yanıtlamaları gereken soru sayısı 100'ü aşmıştır. İfadelere özenli cevap verilmesini sağlamak amacıyla, Örgüte Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar ve Çalışanlara Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar ifadelerinin iki farklı örnekleme uygulanması yani esasında iki ayrı ölçek geliştirme prosedürünün izlenmesi yoluna gidilmiştir. Her iki ölçeğin de içerdikleri soru sayılarının iki katı kadar örnek birimden toplanan verilerle çalışılması hedeflenmiştir.

¹⁴⁶ Suzy Fox ve Paul E. Spector, s. 2.

Pilot uygulamanın Türkiye genelinde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Gerçek uygulama İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat ve İşletme Fakülteleri'nde gerçekleştirileceğinden, pilot uygulamada da bu fakültelerin dışına çıkılmamıştır. Bölgelerdeki üniversite sayıları dikkate alınarak, Ege, İç Anadolu, Marmara ve Akdeniz bölgelerinden üçer; Karadeniz, Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinden ise ikişer üniversite belirlenmiştir. Bu üniversitelerin belirtilen fakültelerde görev yapan akademik personel sayısının toplam 1166 olduğu öğrenilmiştir. Bunlardan 911'inin e-posta adresleri, fakültelerinin Internet sitelerinden ya da Bilgi İşlem Bölümleri'nden temin edilebilmiştir. 911 kişilik grup, farklı üniversitelerden ve farklı unvanlardan eşit sayıda örnek birimi kapsamalarına ve örnek birimlerin tesadüfi olarak dağıtılmalarına özen gösterilerek, iki ayrı kümeye ayrılmıştır.

Yukarıda sözü edilen kümelerden birine örgüte yönelik, diğerine ise çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeği uygulanmıştır. Geri dönüş oranının % 50 olacağı tahmin edilerek, 90 (örgüte yönelik ÜAD ölçeği soru sayısı x 2) birime ait veri toplanması hedeflenen ilk ölçek için 180 kişiye, 110 (çalışanlara yönelik ÜAD ölçeği soru sayısı x 2) birime ait veri toplanması amaçlanan ikinci ölçek için ise 220 kişiye e-posta gönderilmiştir. Soru formlarının gönderildiği örnek birimler, yukarıda sözü edilen kümelerden tesadüfi olarak seçilmiştir.

Öğretim elemanlarının kişisel e-posta adreslerine, çalışmanın amacını ve uygulama biçimini tanıtan bir açıklama metni ile soru formuna erişebilecekleri Internet adresi gönderilmiştir. Kullanılan elektronik posta servisi tarafından otomatik olarak sağlanan bilgilendirme mesajlarına göre, örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışları konu alan soru formu 27, çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışları konu alan soru formu ise 19 kişinin e-posta adresine teknik nedenlerle ulaştırılamamıştır. Bu kişiler, kendi kümelerinden, tercihen aynı unvana sahip bir başka öğretim elemanı ile ikame edilmişlerdir.

Örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar pilot uygulamasında 120 anket, çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar pilot uygulamasında ise 126 anket geri dönmüştür. Yanıtsız bırakılan soru sayısının % 80'i aştığının, hemen her soruda aynı cevabın işaretlendiğinin, uçlara meyledildiğinin tespit edildiği anketler değerlendirme dışında bırakılmıştır. Örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar pilot uygulamasında 16 anket ve çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar

pilot uygulamasında 7 anket elenmiştir. Böylece geri dönüş oranları ÖYÜAD pilot uygulamasında % 58, ÇYÜAD pilot uygulamasında % 54 olmuştur.

İki ölçeğe ilişkin veriler ayrı ayrı değerlendirilmiş, hemen herkesin hiçbir zaman yapmadıklarını veya hemen herkesin her zaman yaptıklarını belirttikleri ifadelerin çıkarılması uygun görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirliklerini düşüren ifadelerin de elenmesinden sonra her iki ölçek de ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinde de elenen ifadeler sonrasında örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışların 22 ifade, çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışların 18 ifade ile ölçülmesinin uygun olacağı sonucuna varılmıştır. Ortaya çıkan boyutların adlandırılmasının ardından çalışmada gerçekleştirilen analizlerde Örgüte Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Ölçeğini oluşturan 4 boyutun ve Çalışanlara Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Ölçeğini oluşturan 3 boyutun her biri birer alt ölçek kabul edilmiştir. Her ne kadar ayrı ölçekler olarak ele alınsalar da, alt ölçeklerin tamamı üretkenliğe aykırı davranışlar şemsiye kavramını ölçmeye dönüktür. İkinci aşamada elde edilen verilerle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir. Bu analizlere ilişkin bulgular, ilerleyen bölümlerde sunulacaktır.

3.5.4. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNDE YARARLANILAN ÖLÇEKLER

Üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğinin geliştirilmesi amacıyla yapılan uygulama çalışmalarında, birleşme ve ayrılma geçerliliğinin test edilebilmesine yönelik olarak, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri daha önce yapılmış iki ayrı ölçüm aracından faydalanılmıştır.

Birleşme geçerliliğini sınamak üzere, Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen ölçüm aracı kullanılmıştır¹⁴⁷. Ölçek, kişilerarası sapkınlık boyutunu 7 ifade ile, örgütsel sapkınlık boyutunu ise 12 ifade ile ölçmektedir. Ölçeğin tercih edilmesinin bir nedeni, literatürde başka araştırmacılar tarafından da sıklıkla kullanılıyor olmasıdır. İkinci bir neden ise, bu çalışmada geliştirilmeye çalışılan ölçeğin temel boyutlarına denk düşen iki boyut üzerinden ölçüm yapıyor ve bu

¹⁴⁷ Bennett ve Robinson, "Development of", s. 360.

sayede sonuçları karşılaştırma imkanı tanıyor olmasıdır. Kişilerarası sapkınlık boyutu, mevcut çalışmada çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar boyutuna, örgütsel sapkınlık ise örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar boyutuna karşılık gelmektedir. Ölçek, bu çalışmada geliştirilen ölçek ile eşit sayıda ifade içermediğinden paralel değil, alternatif form niteliğindedir.

Üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğinin ayrılma geçerliliği ise, Dolma (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeği'nin intizam boyutu ile ilgili ifadeler kullanılarak analiz edilmiştir¹⁴⁸. İntizam boyutunun seçilmesinin nedeni, geçmişte yapılan araştırmaların, bu boyutun üretkenliğe aykırı davranışlarla olumsuz yönde ilişkili olduğunu fakat aynı kavramın zıt kutbunu değil farklı bir kavramsal yapıyı oluşturduğunu göstermesidir. Dolma, her bir alt boyutu ayrı bir ölçek olarak kabul ederek, ölçüm aracının geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini de bu doğrultuda gerçekleştirmiştir. Bu sayede, İntizam Alt Ölçeğini, Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeği bütününden ayırarak uygulamak mümkün olabilmıştır. İntizam Ölçeği, kurallara uymada gösterilen titizliği ölçmek üzere geliştirilmiştir ve konusunu 4 ifade ile tartmaktadır. Bu yönüyle, anketin çok sayıda ifade ile gereksizce uzatılmaması açısından fayda sağlamıştır.

3.5.5. ANKET İÇERİSİNDEKİ SORU AKIŞI

Anket içerisindeki soru akışına, anket formunda üretkenliğe aykırı davranışların ölçüldüğü dikkate alınarak karar verilmiştir. Katılımcıların, anket içerisinde kimliklerini ortaya çıkaracak soruların yöneltildiğini açıkça görebilmeleri amacıyla demografik sorulara ilk sırada yer verilmiş; amacın kendilerini yargılamak olmadığını hissettirmek üzere örgütsel adalet ölçeği ikinci sıraya yerleştirilmiş; üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilgili ifadelerin, katılımcıları tedirgin etme ihtimali nedeniyle ilgili sorular anketin sonuna konmuştur.

¹⁴⁸ Serkan Dolma, "Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Sergilemelerinde Güdülerin Etkisi", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003), s. 74.

3.6. ARAŞTIRMA UYGULAMASININ TANITIMI

Uygulama çalışması, araştırma sorularına cevap aramak amacıyla yapılan analizlerde kullanılacak verileri elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nihai uygulama, araştırma hipotezlerinin testine veri sağlamak amacıyla, İstanbul şehir sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan 15 adet üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat veya İşletme Fakülteleri'nde görev yapmakta olan öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, demografik soruları içeren bir soru formu, Örgütsel Adalet Ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışının intizam boyutunu ölçen 4 ifadeli ölçek, Örgüte Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Ölçeği ve Çalışanlara Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Ölçeği'ni içeren anket formu kullanılmıştır.

Uygulama iki ayrı yöntemin bir arada kullanılması ile gerçekleştirilmiştir. Bir yandan, İnternet sitesinden erişilebilen anket formu örnek birimlerin e-posta adreslerine gönderilmiş, diğer yandan anketin basılı formu, araştırmacı tarafından örnekleme dahil olan fakültelere bizzat gidilerek, elden dağıtılmıştır. Anketi İnternet sitesi üzerinden cevaplayanların yanıtları, otomatik olarak Excel'e aktarıldığından, katılımcılara kimliklerine ilişkin hiçbir soru sorulmadığından ve cevaplayıcının adını ya da kimliğini tespit etmeye yönelik hiç bir mekanizmadan yararlanılmadığından, araştırmanın anonimliğini sağlamak problematik olmamıştır. Ancak elden dağıtılan ve elden toplanan anketler için bu konuda hassasiyet gösterilmesi gerekmiştir. Uygulama biçimi, fakültenin fiziksel koşullarına göre biçim değiştirebilmiştir.

Basılı formda uygulanan anketler, boş bir zarf ile bir arada iletilmiştir. Cevaplayıcılardan, yanıtladıkları anketleri zarfın içerisine koyup, zarfı kapatarak teslim etmeleri istenmiştir. Örnek birimlerin çalışma düzenleri gereği, katılımcıların bir mekanda bir araya getirilerek, uygulamanın tek seferde gerçekleştirilebilmesi mümkün olmamıştır. Aynı fakülte içerisinde çalışanlara dahi anketler çoğu kez, farklı zamanlarda dağıtılmıştır.

Anketleri toplama işlemi ise, yine fakülteadaki koşullara ve alınan izne bağlı olarak, mümkün olduğunca tek seferde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Zarfları toplamak üzere kapalı kutulardan yararlanılmış, kutuların üst kısımlarında zarfın

ancak geçebileceği genişlikte bir kesit açık bırakılmıştır. Fakülte yönetiminin izin vermesi halinde, katılımcılardan cevapladıkları anketleri, fakülte sekreterliğine veya dekanlığın izin verdiği emniyetli bir başka odaya bırakılan kapalı kutuya atmaları istenmiştir. Ancak bu olanağın sağlanamadığı fakültelerde, araştırmacı tüm örnek birimleri tek tek ziyaret ederek, anketleri kapalı kutu içerisine elden toplamıştır.

Uygulamanın tek seferde değil, her birime farklı zamanlarda yapılması, araştırma sürecini zahmetli kılmıştır. Ancak bir faydayı da beraberinde getirmiştir. Bu sayede, anketin cevaplandığı dönemde kişilerin iş yoğunluğunun fazla veya az olmasının cevaplar üzerindeki olası etkileri dağıtılmıştır.

Cevaplayıcılardan kaynaklanabilecek diğer bir sistematik hata olan, pozitif veya negatif uçlara yönelme eğilimi için de bazı tedbirler alınmıştır. Öncelikle, ifadelerin karşılarında yer verilen seçeneklerin içi boş kutular biçiminde gösterilmesi tercih edilmiş, rakam veya harflerin kullanımından kaçınılmıştır. Veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra, her katılımcının cevapları tek tek incelenmiş, hemen her soruda uçlara kayan yanıtların sıklığı tespit edildiği takdirde anket, analize alınmamıştır.

Tutarlılık kaygısı nedeniyle cevaplarının kendi içinde uyumlu olmasına çabalayacak cevaplayıcılar düşünülerek, örgütsel adalet ölçeği dışındaki tüm ölçeklerde aynı boyutu ölçen ifadelerin alt alta sıralanmaması sağlanmıştır. Mümkün olduğunca her boyuttan bir ifadenin birbiri ardına yerleştirilmesine, aynı boyutu ölçen ifadeler arasında diğer boyutların ifadelerinin konumlandırılmasına çalışılmıştır. Böylece yanıtlayıcıların kısa süreli hafızalarının, verdikleri yanıtlar üzerindeki etkileri bir ölçüde giderilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinde aynı boyut içerisindeki ifadeler bir ön cümleciği takip ettiklerinden, bu ölçeğin boyutları dağınık sıralamadan muaf tutulmuştur.

Cevaplayıcıların sosyal beğenilirlik kaygıları ve ruh hallerinin cevaplar üzerindeki etkilerini kontrol edebilmek üzere, bu kavramları ölçen iki ayrı ölçeğin soru formuna eklenmesi düşünülmüştür. Bu ölçeklerden uç puanlar alanların yanıtlarının değerlendirmeye dahil edilmemesi, çeşitli araştırmacıların başvurdukları bir yöntemdir. Ancak, anketteki soru sayısını arttırmanın, ölçümün güvenilirliğini düşüreceği endişesiyle, önkabuller arasında da belirtildiği gibi, söz konusu etkilere birer sistematik hata olarak göz yumulmuştur.

Asıl yönelimi katılımcı sayısını arttırmak olsa da, uygulamanın hem Internet hem de basılı soru formu üzerinden yapılması ile yöntem birliğinden doğabilecek sistematik hatanın azaltılması amaçlanmıştır.

Örnek birimler üzerinde uygulama çalışmasının gerçekleştirilmesi, basılı soru formu ile toplanan verilerin bilgisayar ortamına aktarılması, derlenen verilerin gözden geçirilmesi ve analiz çalışması için uygunluklarının değerlendirilmesi, eksik değişkenlerin yerine değer atanması, verilerin analiz yapmaya imkan verecek biçimde işlenmesi sürecini, ölçümün geçerlilik ve güvenilirlik açısından analizi takip etmiştir. Nihayet, tanımlayıcı ve hipotez testlerine yönelik istatistik analizler yapılmıştır. Bulgular bölümünde, analizlere ilişkin sonuçlar etraflıca aktarılacaktır.

3.7. UYGULANAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Araştırmanın ikinci pilot çalışmasında ve nihai uygulama aşamasında elde edilen verilerin analizleri SPSS 11.5 programından faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, ölçüm araçları ve hipotezleri gereği hem çok değişkenli hem de tek değişkenli analizlerin yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

İstatistik analizlerde öncelik, ölçüm araçlarının ve ölçümün ne derece geçerli ve güvenilir olduğunun ortaya konmasına verilmiştir. Çok değişkenli analizler kapsamında, pilot çalışmada elde edilen ölçek verileri keşfedici faktör analizine ve nihai uygulamada elde edilen ölçek verileri teyit edici faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tanımlayıcı istatistik analizleri, demografik değişkenlerin frekanslarının ve çapraz tablolarının elde edilmesini kapsamaktadır. Ölçüm değişkenlerinin tanımlayıcı istatistik analizinde ise, ölçekler ile alt boyutların toplam puanları üzerinden, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Sonuç çıkarıcı analizler temel ve alt hipotezlerin sınanmasına yöneliktir. Temel hipotezler ile ilgili analizler çerçevesinde, Örgütsel Adalet Ölçeği toplam puanları ile Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Ölçekleri'nin toplam puanları arasındaki ilişkilerin anlamlılığı, Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklığının örgütsel adalet algıları ile açıklanıp

açıklanamayacağı, örgütsel adalet alt boyutları ile üretkenliğe aykırı davranış ölçekleri arasında uygulanan regresyon analizi ile araştırılmıştır. Alt hipotezlerle ilgili testler için, örgütsel adalet alt boyutlarının toplam puanları ile üretkenliğe aykırı davranışlar alt boyutlarının toplam puanları arasında yine Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Demografik değişkenler açısından örneklem grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da ayrıca sınanmıştır. Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinde üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklıkları ve örgütsel adalet algıları açısından fark olup olmadığı, bağımsız iki örneklem t-testi ile sorgulanmıştır. Mesleki kıdem ve kurum içi hizmet süresi gibi demografik faktörler doğrultusunda sınıflandırılan örneklem grupları arasında davranışların sergilenme sıklıkları ve örgütsel adalet algıları açısından fark olup olmadığı ise tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, çalışma kapsamında gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, tanımlayıcı istatistiksel analizlere, temel ve alt hipotezlerin testine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

4.1. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Kullanılan ölçeklerin uzunluğu nedeniyle çalışmanın güvenilirliğini zedelememek üzere, yapılması gereken geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin tamamı, pilot ve gerçek uygulamaların her ikisinde de gerçekleştirilememiştir. Alternatif formlar güvenilirliğini ölçmek üzere kullanılan ölçek, pilot uygulamanın soru formuna ilave edilmiştir. Ayrılma geçerliliğini ölçmek üzere kullanılan intizam boyutunu ölçmeye yönelik ölçeğe ise gerçek uygulama soru formunda yer verilebilmiştir. Ancak yapısal geçerliliği ölçmek üzere yapılan faktör analizi ve diğer bazı geçerlilik ve güvenilirlik analizleri her iki aşama için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular hangi ölçümün verilerinden elde edildikleri de belirtilerek sunulacaktır.

4.1.1. YÜZEY GEÇERLİLİĞİ

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin konu edindikleri yapıyı ölçtüklerinin teyidi anlamına gelen yüzey geçerliliğinin analizinde, araştırmacı tarafından yürütülen kontrol çalışmaları ile sınırlı kalmamıştır.

Araştırmacı tarafından yapılan yüzey geçerliliği analizinde, öncelikle ölçek ifadelerinin ölçüm amacına uygunluğu değerlendirilmiştir. Cümlelerin basit ve yalın oluşuna, cümle düşüklüklerinin bulunmamasına, cümlelerin akıcı ve net, mümkün olduğunca kısa ve sade yapılandırılmış olmasına yeterince özen gösterilip gösterilmediğine dikkat edilmiştir. Cümlelerin anlaşılabilirlik dereceleri gözden geçirilmiştir. Soruları, eğitim düzeyi yüksek bir grubun cevaplandırarak olmasından ötürü yazım hatalarının, ifade bozukluklarının bulunup bulunmadığı özellikle kontrol edilmiştir. Cümlelerin okunabilirlik indeksine, anketin uygun punto büyüklüğünde yazılmış olup olmadığına bakılmıştır. Punto büyüklüğünün 12 olması tercih

edilmiştir. Cümlede kullanılan terimlerin teknik özellikte olmamasına özen gösterilmiştir. Üretkenliğe aykırı davranışlar kavramının içeriği, yanlı cevaplara zemin oluşturduğundan, kullanılan kelimelerde seçici ve özenli olduğu, örgütsel adalet ölçeğinden ayrıcalıklı olarak, tekrar sınanmıştır. Ölçek derecelerinin yanıtlayıcılarda tereddütlere yol açmayacak biçimde, net ve anlaşılır bir şekilde ve ifade ile uyumlu olacak tarzda yazılmış olduğu tekrar gözden geçirilmiştir. Ölçeğin tasarımı ve düzenlemesinin estetik olup olmadığı, gözü yorup yormadığı, rahat anlaşılabilirliği sorgulanmıştır.

Üretkenliğe aykırı davranışlar ve örgütsel adalet kavramlarını ölçmek üzere geliştirilen ölçüm araçlarının, ilgili oldukları yapıyı ölçüp ölçmediklerine ilişkin olarak bir öğretim üyesi ve bir doktora öğrencisinin görüşlerine başvurulmuştur. Kendilerinin onayı alındıktan sonra, çok sayıda ifade ile pilot uygulama gerçekleştirilmesi mümkün gözükmediğinden, seçilen 30 ifade ile, gerçek uygulamada kullanılacak biçimsel ve görsel düzenlemelerle ilgili bazı noktaların açıklığa kavuşturulması amacıyla İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde görev yapmakta olan 57 araştırma görevlisi üzerinde bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın detayları ve elde edilen bilgilerin ne şekilde çalışmamıza yansıtıldığı, ölçüm araçlarının tanıtıldığı bölümde etraflıca anlatıldığından, burada yinelenmeyecektir. Yüzey geçerliliğinin tespiti için örnek birimlerin görüşleri sistematik olmayan görüşmelerle öğrenilmiş, anket bu bilgiler doğrultusunda biçimlendirilmiştir.

4.1.2. İÇERİK GEÇERLİLİĞİ

İçerik geçerliliğinin analizinde, ele alınan boyutların, kullandığımız ölçeklerde gerektiği ölçüde temsil edilip edilmediği ve boyutların kavramsal yapıyı temsil yeterlilikleri sorgulanmıştır. İlgilenilen kavramsal yapıların (örgütsel adalet ve üretkenliğe aykırı davranışlar) yeterince kapsamlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği sınanmıştır. Yüzey geçerliliğinde olduğu gibi, konu içeriği uzmanlarından da destek alınmıştır.

Üretkenliğe aykırı davranışları ölçmek üzere geliştirilecek ölçeğin madde havuzu, benzer ölçüm araçlarının maddeleri incelenerek, kavramın tanımı ve diğer araştırmalarda yer verilen boyutlar göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

Literatür taraması sonucu, üretkenliğe aykırı davranışların örgüte ve çalışanlara yönelik davranışlar olmak üzere iki boyutta ele alındığı görülmüştür. Örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışların, muhalif davranışlar, kaytarma, sabotaj, zimmetine geçirme, kaynakların israfı, işten ayrılma arayışı gibi alt boyutlardan oluştuğu; çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışların ise, sosyal kaytarma, saldırganlık gibi boyutları içerdiği, diğer araştırmalarda böyle bir alt boyutun tanımlandığına rastlanmamışsa da mesleki istismar ve haklara tecavüz boyutlarının da tanıma uygun olduğu ve diğer boyutlardan farklı bir yapıyı temsil ettiği düşünülmüştür. 350 ifadeden oluşan madde havuzu ile ilgili olarak, bir öğretim üyesi ve bir doktora öğrencisinin görüşlerine başvurulmuştur. Öneriler doğrultusunda sosyal beğenilirlik kaygısını tetikleyecek, düzgün ifadelendirilmemiş, ölçüm gücünün düşük olduğu tahmin edilen, problemlif ifadelerin elenmesi sonucu ifade sayısı 183'e düşürülmüştür.

Kuruma yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilgili 89 ifade ve çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilgili 94 ifade, 5 öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiştir. Hambleton yöntemi izlenerek, konu içeriği uzmanlarından ifadelerin her birini, "İfade, ölçülen konuyla kesinlikle ilgilidir.", "İfade, ölçülen konuyla kısmen ilgilidir." ve "İfade ölçülen konuyla kesinlikle ilgili değildir." biçiminde üç dereceden oluşan bir ölçek üzerinden değerlendirmeleri istenmiş ve sonuçlar, değerlendiriciler arası güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Burada değerlendiricilerin cevapları arasındaki uyuma düzeyine işaret eden Lawshe'nin formülünden hareketle, içerik geçerliliği oranı ,99'dan küçük olan 83 adet ifadenin¹⁴⁹ madde havuzundan çıkarılması gerektiği belirlenmiştir. 80 ifade böylece elenmiş ancak ilgili oldukları boyutları temsil güçleri açısından önemli oldukları düşünülen 3 ifade için bu kural esnetilmiş, 5 değerleyiciden 4'ünün onay vermiş olması yeterli kabul edilmiştir. Bu aşama sonucunda pilot uygulamaya dahil edilecek 45 adet

¹⁴⁹ Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin, 2005, s. 754.

örgüte ve 55 adet çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranış ifadesi belirlenmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği ile ilgili olarak da uzman görüşüne başvurulmuştur. Ölçeğin içerik geçerliliği, tek tek maddeleri değil ancak ölçeğin genelini inceleyen 4 öğretim üyesi tarafından onaylanmıştır.

4.1.3. YAPISAL GEÇERLİLİK

Yapısal geçerliliğin analizinde SPSS 11.5 paket programından yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin araştırılması için, faktör analizi ile birleşme ve ayrılma geçerliliği yöntemlerine başvurulmuştur.

4.1.3.1. PİLOT UYGULAMA BULGULARI

Üretkenliğe aykırı davranışlar kavramının ölçüm aracını geliştirmek üzere yürütülen pilot uygulama sonrasında, her bir ifadenin en yüksek ve en düşük değerleri göz önünde bulundurularak, hemen herkesin uç yanıtla meylettiği ifadeler elenmiştir. Bu yöntemle, çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ifade havuzundan 8, örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ifade havuzundan 6 ifade atılmıştır. Geriye kalan ifadeler ile gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları rehber alınarak, ifade eleme uygulaması sürdürülmüştür. Ölçek ifadeleri arasında kalması gerektiği belirlenen ifadeler ile gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları, Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur.

Literatür, üretkenliğe aykırı davranışların birden fazla bağımsız faktör içerdiğine işaret ettiğinden ve tüm ifadeler bir arada faktör analizine alındığında, sözü edilen bu çok boyutlu yapı faktör belirlemeyi güçleştirdiğinden, ikinci düzey faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Böylece boyutlar ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuş, Burada amaç, “... her bir faktörün kendi içinde basit yapıya tek bir faktörü ortaya çıkarıp çıkarmadığına ...”¹⁵⁰ bakmak ve aynı zamanda ifade elemek olduğundan, temel bileşenler faktör analizi kullanılmıştır.

Ayrı birer ölçek kabul edilen alt boyutların her biri için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükü ,40’ın altında olan ifadeler ölçeklerden çıkarılmıştır. Tablo 1

¹⁵⁰ A.e., s. 778.

ve 2'den de görüldüğü üzere bu işlem sonucunda, ÇYÜAD ölçeğinden 29, ÖYÜAD ölçeğine ise 17 ifade elenmiştir. ÇYÜAD ölçeği 3 boyutu ölçmek üzere 18, ÖYÜAD ölçeği ise 4 boyutu ölçmek üzere 22 ifadeyi kapsayan son hallerini almıştır.

Tablo 1.

ÇYÜAD Ölçeği Faktör Yükleri – Pilot Uygulama

	Direkt Saldırganlık	Dolaylı Saldırganlık	Sosyal Suistimal
İfade 26	,732		
İfade 32	,678		
İfade 36	,654		
İfade 40	,649		
İfade 42	,637		
İfade 29	,605		
İfade 38	,520		
İfade 44	,502		
İfade 43		,697	
İfade 41		,675	
İfade 28		,659	
İfade 35		,650	
İfade 31		,554	
İfade 30			,801
İfade 39			,677
İfade 37			,648
İfade 34			,631
İfade 27			,538

Temel bileşenler Faktör analizi sonrası, içerdikleri ifadeler dikkate alınarak her boyut araştırmacı tarafından yeniden adlandırılmıştır. Faktör analizi tamamlandığında, bir durum değerlendirmesi yapılmıştır. Ölçek geliştirme uğraşının ilk safhalarında ölçeğe dahil edilmesi planlanan boyutlardan kısmen uzaklaşıldığı görülmüştür. Verilerin kontrolü ve analizlerin daha da dikkatli bir biçimde tekrarının ardından, literatür de tekrar gözden geçirilmiştir. Bire bir örtüşmemekle birlikte, bu çalışmada tanımlanan boyutlara yakın isim ve içeriklerde boyutların farklı araştırmacılar tarafından ele alınmakta olduğu görülmüştür. Bu açıdan, literatür ile tam bir ortaklık yakalanamadıysa da, çalışma geçersiz kabul edilmemelidir. İleride yapılacak araştırmaların konuya netlik kazandıracağı umulmaktadır.

Tablo 2.

ÖYÜAD Ölçeği Faktör Yükleri – Pilot Uygulama

	Muhalif Davranışlar	Kaytarma	Fiziksel Çekilme	Örgüte Ait Kaynakların Suistimali
K16	,861			
K9	,710			
K6	,708			
K13	,698			
K3	,585			
K5		,878		
K18		,814		
K21		,786		
K12		,731		
K15		,713		
K8		,658		
K2		,645		
K25		,618		
K10			,737	
K7			,736	
K23			,724	
K19			,678	
K4			,655	
K20				,822
K17				,764
K24				,761
K14				,620

Tablo 3.

Birleşme Geçerliliği Analizi – Pilot Çalışma

	Alternatif Form ÇYÜAD		Alternatif Form ÖYÜAD	
	r	p	r	p
ÇYÜAD	,625	,000		
ÖYÜAD			,531	,000

Not. ÇYÜAD = Çalışanlara Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar, ÖYÜAD = Örgüte Yönelik Üretkenliğe Aykırı Davranışlar

Birleşme geçerliliği analizi kapsamında, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri daha önceden yapılmış olan ölçeklerin belirlediğimiz örnek kütleye uygulanması

sonucu elde edilen veriler ile kendi çalışmamızın sonuçları kıyaslanmıştır. Bu analizde, üretkenliğe aykırı davranışları alt boyutlara ayırmamasına rağmen, bu çalışmada kullanılan ölçek gibi iki ana boyut temelinde hazırlanmış bir ölçek, birleşme geçerliliğini test etmek üzere alternatif form olarak kullanılmıştır. Böylece, üretkenliğe aykırı davranışlar ile aynı kavramsal yapıyı ölçen bir başka ölçüm aracının sonuçları ile geliştirilmekte olan ölçeğin puanları karşılaştırılmıştır. Sonuçlar, Tablo 3'te görülebilmektedir.

Birleşme geçerliliğinin analizinde, aynı kavramsal yapıyı ölçen iki ayrı ölçüm aracının sonuçlarının korelasyonuna bakılmış, sonuçlar arasında pozitif yönlü, ÇYÜAD için güçlü, ÖYÜAD için orta derecede bir ilişki bulunmuştur. Birleşme geçerliliği analiz sonuçları, ölçeğin geçerliliğini destekler niteliktedir.

4.1.3.2. GERÇEK UYGULAMA BULGULARI

Literatür taramasında, örgütsel adalet ve bilhassa üretkenliğe aykırı davranışlar kavramlarının, farklı boyutlar halinde ele alındığı dikkat çekmiştir. Bu nedenle, pilot ve gerçek uygulama verilerinin her ikisi için de teyit edici faktör analizi yerine, keşfedici faktör analizi tercih edilmiştir. Sonuçlar, Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da görülmektedir.

İkinci kez uygulanan faktör analizinde teyit edici faktör analizinin kullanılması şart değildir ve teyit edici faktör analizi, bir faktörün, konu edindiği yapıyı ölçüp ölçmediği konusunda bilgi sunmaz¹⁵¹. Bu gerekçeyle, nihai uygulamada derlenen üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğine ilişkin veriler, elde edilen yapı ilişkilerinin geçerliliğini daha sağlıklı bir biçimde analiz etmek üzere, pilot uygulamada olduğu gibi, keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizinde, ölçüm araçlarının boyutlarını açığa çıkarmak ve yapıları yeterince temsil etmediği görülen ifadeleri elemek amacıyla, çıkarma ve döndürme metodları sırasıyla temel bileşenler analizi ve varimax olarak tanımlanmıştır.

¹⁵¹ A.e., s. 779.

Tablo 4.

ÇYÜAD Ölçeği Faktör Yükleri – Gerçek Uygulama

	Direkt Saldırganlık	Dolaylı Saldırganlık	Sosyal Suistimal
İfade 26	,674		
İfade 32	,637		
İfade 36	,854		
İfade 40	,492		
İfade 42	,771		
İfade 29	,622		
İfade 38	,616		
İfade 44	,516		
İfade 43		,789	
İfade 41		,778	
İfade 28		,667	
İfade 35		,794	
İfade 31		,714	
İfade 30			,741
İfade 39			,718
İfade 37			,542
İfade 34			,584
İfade 27			,761

Faktör sayısı ve içerdikleri ifadeler pilot uygulama bulgularından farklı değildir. Ancak ifadelerin faktör yüklerinde bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Ölçeğin faktör yapısı ve ifadelerin ilgili oldukları boyutu temsil güçleri, daha geniş örneklem hacimleri ile çalışılarak, test edilmelidir.

Pilot uygulamada tümüyle, ölçek geliştirme konusuna yoğunlaşıldığından ve anket formlarındaki soru sayısını daha da arttırarak, ölçümlerin güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemek istenmediğinden, örgütsel adalet ölçeği, pilot çalışmadan hariç tutulmuştur. Örgütsel adalet ölçeği için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda, orijinal ölçek yapısı doğrulanmıştır. Ölçeğin faktör analizi sonuçları, Tablo 6’da gösterilmektedir.

Faktör analizinin uygulanması ile, araştırmanın başlangıç aşamasında ilk adımları atmamızı sağlayan boyutların anlamlılıkları sınanmış, hangi boyutların kavramsal yapılarımız (örgütsel adalet ve üretkenliğe aykırı davranışlar) ile ne ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki bağlar ortaya konmuş, faktörlerin yapıları netleştirilmiş, çok sayıda değişken az sayıda boyut altında adeta

özetlenerek, veriler ilerleyen aşamalarda yapılacak analizlere uygun yapılara dönüştürülmüştür.

Tablo 5.

ÖYÜAD Ölçeği Faktör Yükleri – Gerçek Uygulama

	Muhalif Davranışlar	Kaytarma	Fiziksel Çekilme	Örgüte Ait Kaynakların Suistimali
İfade 16	,739			
İfade 6	,745			
İfade 9	,659			
İfade 13	,633			
İfade 3	,606			
İfade 18		,859		
İfade 21		,786		
İfade 5		,728		
İfade 8		,680		
İfade 2		,565		
İfade 15		,564		
İfade 25		,520		
İfade 12		,403		
İfade 19			,782	
İfade 10			,686	
İfade 4			,630	
İfade 7			,585	
İfade 23			,536	
İfade 17				,854
İfade 14				,776
İfade 24				,597
İfade 20				,527

Ayrılma geçerliliği analizi, anketteki soru sayısını makul düzeyde tutma kaygısıyla, pilot uygulamada gerçekleştirilememiştir. Geliştirilen ölçüm aracının geçerliliğinin testi önemli bir konu olduğundan, bu aşama atlanmamış, gerçek uygulamada yerine getirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirliği önceki çalışmalarda sınanmış ve geçerliliğini test ettiğimiz ölçüm aracından farklı bir konuyu, örgütsel vatandaşlık davranışlarından intizam boyutunu ölçen bir ölçekten yararlanılmıştır. İntizam ölçeğinin, aynı örnek kütleye uygulanması sonucu elde edilen veriler ile üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğinin verileri kıyaslanmıştır. Elde edilen veriler, Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 6.

Örgütsel Adalet Ölçeği – Gerçek Uygulama

	Etkileşim Adaleti	Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti
C12	,847		
C13	,843		
C19	,840		
C14	,839		
C17	,835		
C15	,831		
C20	,812		
C18	,797		
C16	,788		
C2		,833	
C3		,824	
C4		,762	
C5		,707	
C6		,656	
C1		,643	
C9			,820
C11			,781
C10			,732
C7			,711
C8			,685

Tablo 7.

Ayrılma Geçerliliği Analizi – Gerçek Uygulama

	İntizam	
	r	p
ÇYÜAD	-,205	,003
ÖYÜAD	-,297	,000

Ayrılma geçerliliğinde, geliştirilen ölçüm aracı ile ilişkili fakat farklı bir kavramsal yapıyı ölçen intizam ölçeği ile üretkenliğe aykırı davranışların iki temel boyutu arasında, olması gerektiği gibi, negatif yönde ve düşük korelasyon tespit edilmiştir. Kurallara uymada gösterilen titizliği ifade eden intizam boyutu, içeriği açısından örgüte yönelik davranışları kapsamaktadır ve görüldüğü gibi, örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ile daha yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Ayrılma geçerliliği analizinin sonuçları, ölçeğin geçerliliğini destekler niteliktedir.

Örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliği çok sayıda araştırma ile teyit edildiğinden, birleşme ve ayrılma geçerliliğinin analizi için ankete eklenecek soruların maliyetinin, sağladıkları faydayı aşacağına karar kılınmıştır. Bu ölçeğin yapısal geçerliliğini sınamak üzere yalnız faktör analizi yöntemine başvurulmuştur.

4.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Öğretim elemanları üzerinde örgütsel adalet algıları ile sergilenen üretkenliğe aykırı davranışların ilişkisinin incelenmesi amacıyla yürütülen bu çalışmada örnek birimlere uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik analizleri için de SPSS paket programından faydalanılmıştır.

4.2.1. PİLOT UYGULAMA BULGULARI

Üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğinin alt boyutlarına ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ve her bir ifadenin ilgili olduğu boyutun toplam puanı ile korelasyonu Tablo 8 ve Tablo 9’da sunulmuştur.

Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının sosyal bilimlerde genellikle ,70 düzeyinde olması tercih edilir. Bu eşiği ,85’lere kadar yükselten araştırmacıların yanında ,60’ın yeterliliğini savunanlar da mevcuttur.¹⁵² Cronbach alfa katsayıları yalnız dolaylı saldırganlık ve sosyal suistimal boyutlarında ,70 değerinin altında kalmıştır ancak her iki boyuta ait katsayılar, kriter değere yakındır. Korelasyon katsayıları ise ölçeğin bütününde, ifadelerin ilgili oldukları boyut ile en azından orta düzeyde ilişkili olduklarını göstermektedir. Tablo 8 ve Tablo 9’da yer alan son iki sütun bir arada değerlendirildiğinde, gerçek uygulamada kullanmak üzere güvenilirlik açısından elverişli olduğuna kanaat getirilmiştir.

Üretkenliğe aykırı davranışların ölçümü için geliştirilen ölçekler ile birleşme geçerliliğinin analizinde kullanılacak alternatif formun pilot uygulamalarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 10’da yer verilmiştir.

¹⁵² David Garson, “Scales and Standard Measures”, (Çevrimiçi) <<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765/standard.htm>> (23 Nsn 2004).

Tablo 8.

ÖYÜAD Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ile İfadelere İlişkin Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları

	r	Cronbach Alfa
Muhelif Davranışlar		,7632
İfade 3	,545	
İfade 6	,720	
İfade 9	,677	
İfade 13	,754	
İfade 16	,876	
Kaytarma		,8673
İfade 2	,658	
İfade 5	,824	
İfade 8	,600	
İfade 12	,713	
İfade 15	,761	
İfade 18	,787	
İfade 21	,660	
İfade 25	,556	
Fiziksel Çekilme		,7376
İfade 4	,664	
İfade 7	,733	
İfade 10	,673	
İfade 19	,687	
İfade 23	,701	
Örgüte Ait Kaynakların Suistimali		,7183
İfade 14	,631	
İfade 17	,824	
İfade 20	,721	
İfade 24	,654	

Alternatif formlara ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının, geliştirilmekte olan ölçeğin katsayılarından daha düşük olması, anlamlı bir çaba harcandığına işaret etmektedir.

Tablo 9.

ÇYÜAD Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ile İfadelere İlişkin Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları

	r	Cronbach Alfa
Direkt Saldırganlık		,7595
İfade 26	,705	
İfade 29	,691	
İfade 32	,618	
İfade 36	,630	
İfade 38	,508	
İfade 40	,594	
İfade 42	,553	
İfade 44	,582	
Dolaylı Saldırganlık		,6474
İfade 28	,695	
İfade 31	,638	
İfade 35	,588	
İfade 41	,570	
İfade 43	,565	
Sosyal Suistimal		,6716
İfade 27	,645	
İfade 30	,723	
İfade 34	,542	
İfade 37	,704	
İfade 39	,672	

Tablo 10.

Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları – Pilot Uygulama

	Cronbach Alfa
ÖYÜAD Ölçeği	,9111
ÇYÜAD Ölçeği	,8582
ÇYÜAD Ölçeği (alternatif form)	,8031
ÖYÜAD Ölçeği (alternatif form)	,8188

4.2.1. GERÇEK UYGULAMA BULGULARI

Gerçek uygulamada kullanılan anket formu, demografik değişkenleri belirlemeye yönelik soru listesini, üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğini, örgütsel vatandaşlık

davranışlarından intizam boyutunu ölçmeye yönelik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğini barındırmaktadır.

Örnek birimlerin özelliklerini belirleyen soruların yer aldığı ilk bölüm yanıt ölçekleri niteliğindedir. Şencan (2005), ölçeklere özgü güvenilirlik analizi yöntemlerinin, demografik veriler için uygun olmadığını, yöntem ve özellik hatalarından arındırılmış olmalarının kontrol edilmesi şartı ile demografik değişkenlerin güvenilir kabul edilebileceğini belirtmektedir¹⁵³. Bu bölümdeki sorular için yalnız geçerlilik analizi yapılması ve veri kalitesinin sınanması yeterli görülmüştür.

Üretkenliğe aykırı davranışlar, örgütsel adalet, intizam ölçeklerinin boyut düzeyinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13’de sunulmuştur. Güvenilirlik analizi sonucu, örgütsel adalet ölçeğinin bir bütün olarak güvenilirliğine işaret eden Cronbach Alfa katsayısının ,9590 olduğu, üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğinin ise ,9178 olduğu belirlenmiştir.

SPSS programı yardımıyla her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanan Cronbach Alfa katsayısının ,70’in üzerinde olması gerekmektedir. Ancak Tablo 11’de sunulan sonuçlara dikkat edilirse, bazı boyutların ,70 koşulunu sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Ölçekler ve temel boyutlar düzeyinde ise, güvenilirlik analizi sonuçlarının tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir. Kriter değerinin altında kalan güvenilirlik katsayılarının bu değere yakın noktalarda seyrettiği de dikkate alınarak, ölçekler güvenilir kabul edilmiştir. Yine de gelecekte yürütülecek çalışmalarda, güvenilirlik analizlerinin, daha geniş bir örneklem hacmi ile yinelenmesi uygun olacaktır.

Cronbach alfa güvenilirliğinin bazı boyutlarda ,70’i aşmaması nedeniyle, ölçeklerin güvenilirliğinin ikinci bir yöntem ile daha sınanması gerekli görülmüştür. Spearman korelasyon analizinin bulguları Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14’te yer almaktadır.

¹⁵³ Şencan, s. 52.

Tablo 11.

Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları – Gerçek Uygulama

	Cronbach Alfa
Etkileşim Adaleti	,9715
Prosedür Adaleti	,9205
Dağıtım Adaleti	,8642
ÇYÜAD Ölçeği	,8828
Direkt Saldırganlık	,7993
Dolaylı Saldırganlık	,7979
Sosyal Suistimal	,6351
ÖYÜAD Ölçeği	,8700
Muhafif Davranışlar	,6924
Kaytarma	,7855
Fiziksel Çekilme	,6502
Örgüte Ait Kaynakların Suistimali	,6239
İntizam Ölçeği	,6736

Örgütsel adalet ve üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeklerinin boyutları için gerçekleştirilen madde toplam korelasyon analizi, ifadeler ile ilgili oldukları boyutlar arasında güçlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bulgular, ölçeğin güvenilir kabul edilebileceği görüşünü kuvvetlendirmektedir.

Test yeniden test güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla 3 haftalık zaman diliminde anketin kabul eden örnek birimlere iki kez uygulanmasına çalışılmıştır. Ancak bu uygulamayı katılan örnek birim sayısı 15'i geçmemiştir. Örneklemin sayıca yetersizliğine bağlı olarak analiz bulgularının yanıltıcı olacağı gerekçesiyle analizin yapılmaması tercih edilmiştir.

Yarıya bölme yöntemi hem örgütsel adalet ölçeği hem de tarafımızdan hazırlanan üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğine uygulanmıştır. 20 soruluk örgütsel adalet ölçeğindeki 1, 3, 5, 7, 9, 19, 13, 15, 17, 19 numaralı sorular birinci yarı, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20 numaralı sorular ise ikinci yarı olarak belirlenmiştir. Üretkenliğe aykırı davranışlar ölçeğinin ise 2, 3, 4, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 20, 21, 23, 26, 27, 28, 32, 34, 35, 38, 39, 42, 43 numaralı soruları ilk yarıyı, 5, 6, 7, 12, 13, 17, 18, 19, 24, 25, 29, 30, 31, 36, 37, 40, 44, 41 numaralı soruları ise ikinci yarıyı oluşturacak biçimde ikiye bölünmüştür. Bu dağılım aracılığıyla analize tabi tutulacak soruların iki grupta mümkün olduğunca homojen dağılması sağlanmıştır. İki yarıya ait toplam puanlar arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiş ve elde edilen

korelasyon değeri, Spearman Brown'un düzeltme formülü kullanılarak yeniden hesaplanmıştır. Her iki değer de Tablo 15'te sunulmuştur. Yarıya bölme güvenilirliği katsayıları, minumum değer kabul edilen ,70'in üzerindedir.

Tablo 12.

Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları

	r
Prosedür Adaleti	
İfade 1	,809
İfade 2	,861
İfade 3	,886
İfade 4	,832
İfade 5	,853
İfade 6	,797
Dağıtım Adaleti	
İfade 7	676
İfade 8	778
İfade 9	844
İfade 10	834
İfade 11	881
Etkileşim Adaleti	
İfade 12	,892
İfade 13	,900
İfade 14	,897
İfade 15	,893
İfade 16	,896
İfade 17	,905
İfade 18	,873
İfade 19	,894
İfade 20	,841

Pilot uygulama ile gerçek uygulamanın her ikisinde de gerçekleştirilen Cronbach alfa güvenilirliği, madde toplam puan korelasyonu gibi analiz sonuçları değerlendirildiğinde, bazı değerlerin çalışmaların birinde kriter değeri aştığı, diğerinde altında kalabildiği görülmektedir.

Tablo 13.

ÖYÜAD Alt Boyutlarının Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları

	r
Muhafif Davranışlar	
İfade 3	0,583
İfade 6	0,620
İfade 9	0,574
İfade 13	0,715
İfade 16	0,783
Kaytarma	
İfade 2	0,586
İfade 5	0,737
İfade 8	0,620
İfade 12	0,496
İfade 15	0,651
İfade 18	0,838
İfade 21	0,747
İfade 25	0,478
Fiziksel Çekilme	
İfade 4	0,623
İfade 7	0,573
İfade 10	0,700
İfade 19	0,758
İfade 23	0,577
Örgüte Ait Kaynakların Suistimali	
İfade 14	0,671
İfade 17	0,780
İfade 20	0,520
İfade 24	0,735

Pilot uygulamanın, gerçek uygulama ile aynı örneklem üzerinde gerçekleştirilmesinin tercih edildiği hatırlanmalıdır. Nihai uygulamaya katılacak örnek birimlerin sayısını mümkün olduğunca yüksek tutulabilmesi amacıyla pilot uygulamada gerçek uygulamanın örnekleminden başka bir grup ile çalışılmıştır. Bulgulardaki söz konusu farklılıklar, örneklem farklılığından kaynaklanabileceği gibi, örnek kütle hacmindeki farklılıklara da bağlı olabilir. Ancak katsayılar, kriter değere yakın noktalarda seyrettiğinden, bu farklılıklar, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından tehditkar gözükmemektedir.

Tablo 14.

ÇYÜAD Alt Boyutlarının Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları

	r
Direkt Saldırganlık	
İfade 26	,629
İfade 29	,617
İfade 32	,564
İfade 36	,787
İfade 38	,624
İfade 40	,587
İfade 42	,694
İfade 44	,551
Dolaylı Saldırganlık	
İfade 28	,735
İfade 31	,718
İfade 35	,722
İfade 41	,713
İfade 43	,575
Sosyal Suistimal	
İfade 27	,652
İfade 30	,631
İfade 34	,658
İfade 37	,775
İfade 39	,690

Tablo 15.

Yarıya Bölme Güvenilirliği Katsayıları

	r_{sb}	Düzeltilmiş r_{sb}
Örgütsel Adalet Ölçeği	,929	,963
Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Ölçeği	,850	,918

Gerek pilot uygulamada gerekse gerçek uygulamada derlenen veriler, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuş, yukarıda aktarıldığı gibi, kullanılan ölçüm araçlarının tamamının geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini büyük ölçüde sağladığı belirlenmiştir. Ancak geçerlilik ve güvenilirlik, sınanmaya açık bulgulardan ibarettir. Bu nedenle ileriki çalışmalarda, mümkünse daha geniş örnek kütleler üzerinde, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin tekrarlanması faydalı olacaktır.

4.3. TANIMLAYICI VE SONUÇ ÇIKARICI İSTATİSTİKİ ANALİZ BULGULARI

Araştırma sorularını cevaplamaya ve hipotez testlerini gerçekleştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı istatistik analizlerin bulguları aşağıda sunulmuştur.

4.3.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİK ANALİZ BULGULARI

Tanımlayıcı istatistiksel analizler, sonuç çıkarıcı istatistiksel analizlere alt yapı hazırlama amacıyla gerçekleştirilmiştir. Uygulama çalışmasında kullanılan ankette yer alan demografik değişkenlerinin ve ölçüm değişkenlerinin tanımlayıcı istatistik analiz bulguları aşağıda sunulmuştur.

Üzerinde uygulama çalışması yürütülen örnek birimlere ilişkin demografik verileri daha anlamlı bir bütün halinde sunmak amacıyla, frekans dağılımları ve yüzde dağılımları çıkarılmış, ayrıca çapraz tablolardan yararlanılmıştır.

Örnek kütleyi oluşturan 205 kişinin % 9'luk kesiminin demografik değişkenleri kısmen de olsa yanıtı bırakarak görülmüştür. Boş bırakılan sorular incelendiğinde, görev yapmakta oldukları fakülteleri firesiz belirten örnek kütlenin, üniversite adı, unvan, fakültedeki hizmet süresi ve mesleki kıdem sorularından bir veya bir kaçına cevap vermedikleri belirlenmiştir. Yanıtı bırakılan bu soruların, katılımcıların kimliklerini tespit etmeye imkan tanıyabilecek sorular olduğu dikkati çekmektedir. Bu konudaki hassasiyet önceden tahmin edildiğinden, demografik sorular oldukça sınırlı tutulmuşsa da, % 9'luk oran ve kimliğinin deşifre olması kaygıyla çalışmaya katılmayacaklarını bildirenler hesaba katıldığında, üretkenliğe aykırı davranışlar gibi, yanıtlayıcıları ankete katılma konusunda çekimser kalmaya itebilecek bir kavramın ölçümünde anonimliğin sağlanmasının önemi açığa çıkmaktadır.

Katılımcıların % 65'i kamu üniversitelerinde % 35'i ise vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır. Örnek kütle içerisinde profesörler % 7'lik, doçentler % 5'lik, yardımcı doçentler % 12'lik, öğretim görevlisi doktorlar % 5'lik, araştırma görevlisi doktorlar % 8'lik, öğretim görevlileri % 5'lik, araştırma görevlileri % 56'lık, okutman ve uzmanlar % 2'lik bir kesimi oluşturmaktadırlar.

Örnek birimlerin % 45'inin 3 yıldan az bir süredir, % 38'inin 4 yıl ila 8 yıl arası, % 16'sının ise 8 yılın aşkın süredir halen görev yapmakta oldukları kurumun personeli oldukları belirlenmiştir. Mesleki kıdem ile kurum içi hizmet süresi açısından senelik dilimlere düşen yüzdelerin birbirine yakın oldukları görülmüştür. Örneklemin % 35'i 3 yıldan az, % 36'sı 4-8 yıl arası, % 28'si 8 yıldan fazla süredir akademik personel olarak görev yapmaktadırlar. İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri çalışanlarından gelen yanıtların % 59'u kamu, % 63'ü vakıf; iktisat fakültelerinden gelenlerin % 6 oranıyla tamamı kamu, işletme fakültelerinden dönen anketlerin % 67'si kamu, % 9'u ise vakıf üniversitelerinden derlenmiştir. Bu dağılım, orantısız gözüküyorsa da, ana kütle içerisindeki oranları ile çelişkili değildir.

Ölçüm değişkenlerinin tanımlayıcı istatistik analizinde, ölçek boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri, toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır. Toplam ve ortalama puanlardan hareket edildiğinde, bu veriler eşit aralıklı ölçek kabul edildiğinden, ölçek verileri üzerinde parametrik veriler için uygun olan hesaplamaların yapılması mümkün olabilmıştır. Burada, ölçüm değişkenleri açısından mevcut tabloyu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının düzeyine işaret eden, örgütsel adalet boyut ortalama ve standart sapmaları Tablo 16'da gösterilmiştir. Örgütsel adaletin ölçümünde 7 dereceli bir ölçek kullanıldığından, her boyutun içerdiği soru sayıları da göz önünde bulundurulduğunda, prosedür, dağıtım ve etkileşim boyutlarının en yüksek değerleri, sırasıyla 42, 35 ve 63; en düşük değerleri ise yine sırasıyla 6, 5 ve 9 olabilmektedir. Olası en düşük ve en yüksek puanlar dikkate alındığında, her üç boyutun ve genel olarak örgütsel adalet algılarının orta noktanın üzerinde ve orta noktaya yakın bir değerde olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının yüksek olmadığı söylenebilir. Boyutlar arasında, etkileşim adaleti en yüksek ortalamaya, dağıtım adaleti ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Dağıtım adaleti boyutunun diğer boyutlara kıyasla düşük oluşu, standart sapma ve değişkenlik katsayısı verileriyle bir arada değerlendirildiğinde öğretim elemanlarının, bilgi ve tecrübelerinin, emeklerinin ve üstlendikleri sorumlulukların karşılığını adil biçimde aldıklarına pek katılmadıkları söylenebilir.

Tablo 16.

Örgütsel Adalet Ölçeği'ne İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar (n = 205)

	O _x	SS	DK
Prosedür	25,8293	8,92645	34,56
Dağıtım	22,2390	7,54766	33,94
Etkileşim	46,7707	13,97340	29,88
Örgütsel Adalet	31,6130	8,84802	27,99

Not. O_x = örneklem ortalaması, SS = örneklemin standart sapması, DK = örneklemin değişkenlik katsayısı

Dağıtım adaleti konusunda grup üyeleri arasındaki görüş farklılıkları, diğer boyutlara kıyasla daha yüksektir. Grubun dağıtım adaleti açısından homojen olmayışı, öğretim elemanlarının tabi oldukları uygulamaların ve fakültelerin sundukları fırsatların farklılığına bağlanabilir. Örneğin ücret konusunda devlet ve vakıf üniversiteleri arasında bir uçurum söz konusudur. “Vakıf ve devlet üniversiteleri arasındaki maaş farkı, 3 ile 5 kat arasında değişmektedir.”¹⁵⁴ Nitelikli bir işgücü sınıfı oluşturan öğretim elemanlarının, hak ettikleri karşılığı tam olarak aldıklarını güçlü bir şekilde onaylamayısları kanaatimizce, önemli bir probleme dikkat çekmektedir.

Örnek kütle, kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken üstlerinin muamele biçimlerinin adil olduğuna kısmen katılmaktadır. Etkileşim adaleti algılarındaki farklılıklar, yalnız bireysel yorum farklılıklarından kaynaklanmayabilir. Bulgu, amirlerin tüm bireylere yaklaşım biçimlerinin aynı olmama ihtimalini akla getirmektedir. Etkileşim adaleti algılarındaki görüş farklılıkları, amir – ast ilişkilerinden, amirlerin tarafsız davranma konusuna yeterince özen göstermemelerinden, bireylerin performanslarındaki farklılıkları dikkate alarak davranışlarını şekillendirmelerinden veya çalışanların üstleriyle ilgili kişisel düşüncelerinden kaynaklanmış olabilir. Ancak adalet algılarındaki farklılıklar, çalışmanın konusu dışında kaldığından, burada sadece olası nedenler belirtilmiştir. Sayılan muhtemel nedenlerin her biri ayrı birer çalışma konusu niteliğindedir.

¹⁵⁴ Yükseköğretim Kurulu, “Türk Yükseköğretiminin Bugünkü Durumu”, (Çevrimiçi), <<http://www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/mart99/bolum5.html>>, 18 Mys 2006.

Üretkenliğe aykırı davranışların öğretim elemanları tarafından sergilenme sıklıklarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analiz bulguları Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17.

Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Alt Ölçeklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar (n = 205)

	O _x	SS	DK
Muhafif Davranışlar	9,0195	3,68218	40,82
Kaytarma	18,0878	6,19393	34,24
Fiziksel Çekilme	11,3415	3,72991	32,89
Örgüte Ait Kaynakların Suistimali	9,6927	3,12457	32,24
Direkt Saldırganlık	14,9122	5,69073	38,16
Sosyal Suistimal	9,3024	3,57637	38,45
Dolaylı Saldırganlık	8,4341	3,69310	43,79

Öğretim elemanlarının kendi davranışlarını değerlemeleri ile elde edilen verilere göre, üretkenliğe aykırı davranışlar arasında en sık gerçekleştirilen davranışlar kaytarma davranışlarıdır. Ortalama olarak en az sergilenen davranışlar ise, dolaylı saldırganlık kapsamında ele alınan davranışlardır.

Kaytarma, dolaylı saldırganlık boyutuna kıyasla, üçüncü kişiler tarafından fark edilmesi daha güç bazı davranışları kapsamaktadır. Dolaylı saldırganlık ise bir kişiye başkaları nezdinde yöneltilen saldırgan davranışlardır. Dolayısıyla, yapısı itibariyle başkaları tarafından gözlemlenen davranışlardan oluşmaktadır. Muhafif davranışlar da ortalaması en düşük boyutlar arasındadır ve yine sergileyen kişiyi başkalarının gözünde suçlu konumuna getirebilecek bir davranış türüdür. Başkaları önünde gerçekleştirilen veya diğerlerinin şahit olma ihtimalinin yüksek olduğu boyutlarda düşen örneklem ortalaması, üretkenliğe aykırılığın davranışa yansıtılmasında önemli bir faktörün, durumsal koşullar olabileceğini düşündürmektedir. Örgütsel düzenlemeler ve koşullar, niyet düzeyindeki üretkenliğe aykırılıkların davranışa evrilmesini engelleyebilir veya gerekli fırsatı bireye tanıyabilir.

Kaytarma boyutunun, ortalaması yüksek davranış gruplarından olduğu görülmektedir. Bu, öğretim elemanlarının performans sorunlarının altını çizer niteliktedir. Aynı ücrete tabi, fazladan emek ve gayret için başkaca bir ödülün en

azından kısa vadede söz konusu olmadığı bir düzende bu tablo şaşırtıcı değildir. Direkt saldırganlık olarak tanımlanabilecek davranışların dolaylı saldırganlık davranışlarından daha sık sergilendiği görülmektedir. Bu bulgudan, öğretim elemanlarının üçüncü kişilerin gözetiminde sergiledikleri davranışlarda daha temkinli oldukları sonucu çıkmaktadır.

Fiziksel çekilme, ortalaması yüksek boyutlar arasında yer alırken aynı zamanda değişkenlik katsayısı açısından en düşük ikinci boyuttur. Bu tür davranışların sıkça sergilenmesi ve örnek kütlenin söz konusu davranışları sergileme sıklığı açısından benzer bir görünüm arz etmesi, bu davranışların örgütsel uygulamalar ve normlara aykırı olmadığına dair ipucu vermektedir.

Görevlerinin icrası, zihinsel emeğe dayalı olan öğretim elemanlarının çalışma saatlerini tamamıyla iş odaklı kullanmalarını beklemek güçtür. Birçok meslek grubu için mesai saatlerini hayal kurarak geçirmek, bir çekilme davranışı olarak nitelendirilse de öğretim elemanları için hayal kurmak belki de yapacakları çalışmaların kalitesini arttırmak için bir araçtır. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, diğer çalışanlarla iletişim ve ilişki kurmak için fazlaca zaman ayırma veya iş ile ilgili olmayan konularda okumalar yapma gibi davranışlar her ne kadar öğretim elemanını asıl yapması gereken işten uzak tutar ise de bu tür davranışların işler aksamadığı müddetçe, bireyin icra ettiği görevin niteliğinin artmasına katkıda bulunma ihtimali de vardır. Öte yandan, öğretim elemanları, özveri gerektiren, çoğu kez mesai saatlerinin ötesine taşan, çalışma ortamının dışına da taşınan, özellikli bir mesleği icra etmektedirler. Bilgi öğretmek, bilgiyi yaymak ve keşfetmek için emek sarfeden bir meslek grubunun üyesidirler. Bu açıdan, mesai başında geçirilen süre konusunda kalıplara uygun davranılmasını beklemek anlamlı olmadığı gibi faydalı da değildir. Dolayısı ile fiziksel çekilme davranışlarının, öğretim elemanlarının kendilerine hak gördükleri ve fakülte ortamında yerleşik normlar ile de sınırlandırılmayan bir davranış grubu olma ihtimali yüksektir. Ancak bu serbestinin örgütsel kurallarla tanımlanmayıp, yalnız yerleşik uygulamalarla sağlanması, çalışma saatlerinde esneklik uygulamalarından herkesin eşit şekilde faydalanmasını engelleyecektir. Üstelik, kurallar ile standart hale getirilmemiş bu esneklik, limitlerin belirsizliğinden ötürü suistimallere de zemin hazırlayacaktır.

4.3.2. TEMEL HİPOTEZLERLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırmanın temel hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinde prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının toplam puanları ile üretkenliğe aykırı davranışlar ölçüm araçlarının toplam puanları arasındaki ilişkiler sınanmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayısı ve anlamlılık değerlerine Tablo 18’de yer verilmiştir.

Örgüt çalışanlarını ilgilendiren kararların alınmasında kullanılan sistemin ve takip edilen prosedürlerin ne derece adil olduğunu konu alan prosedür adaleti ile, örgüte ait kaynakların suistimali dışında tüm üretkenliğe aykırı davranış türleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki saptanmıştır. Karar alma sürecinde, ilgili tüm personelin gözetildiği, fikirlerinin alındığı, kendilerine sorgulama hakkının verildiği, kararlara itiraz şansının tanındığı ve alınan kararların tüm personel için eşit derecede bağlayıcı olduğu bir örgüt ortamında, çalışanların daha nadiren üretkenliğe aykırı davranışlara meyletmeleri, tahmin edilene uygun düşmektedir.

Tablo 18.

Prosedür Adaleti ile ÜAD Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	R	p
Muhalif Davranışlar	-,403	,000
Kaytarma	-,318	,000
Fiziksel Çekilme	-,251	,000
Örgüte Ait Kaynakların Suistimali	-,049	,488
Direkt Saldırganlık	-,335	,000
Dolaylı Saldırganlık	-,147	,035
Sosyal Suistimal	-,313	,000

Korelasyon katsayıları, prosedür adaletine ilişkin algılar ile muhalif davranışlar arasında orta derecede, kaytarma, fiziksel çekilme, direkt saldırganlık ve sosyal suistimal boyutları arasında düşük, dolaylı saldırganlık arasında ise zayıf ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Prosedür adaleti algıları, örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ile daha fazla boyut üzerinden ilişkili çıkmıştır. Örgütsel sistem ve düzenlemelerin adillliğini konu alan prosedür adaleti algılarının düşük olması durumunda, negatif iş davranışlarının, adaletsizliğin asıl kaynağı olan örgüte yönelmesi doğaldır.

Karar alma sürecine çalışanları da dahil etmek, kararların benimsenmesi ve bireyin örgüte uyumunun sağlanması açısından faydalıdır. Çalışanların görüşlerine değer verilmesi ve özellikle kendilerini ilgilendirecek bir karar alınırken fikirlerinin alınması, kararların gerekçelerinin çalışanlara da açıklanması, karar nihayetinde beklediği ve istediği sonuçlara ulaşamayan çalışanların dahi kararı benimsemelerini kolaylaştıracaktır. Prosedür adaletsizliğinin algılanması halindeyse, uyum davranışı yerini, öç alma isteğine, haklı veya haksız itirazlara, kasten zarar verme eğilimine bırakacaktır. Korelasyon katsayıları karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde, muhalif davranışlar, diğer tüm boyutlar arasında prosedür adaleti ile en yüksek ilişkiye sahip boyut olarak belirmektedir. Analiz sonuçlarının işaret ettiği, prosedür adaleti algıları ile muhalif davranışların sergilenme sıklığı arasındaki ters yönlü ilişki, bu yorumu ampirik olarak desteklemektedir.

Prosedür adaleti kavramı, tüm karar ve uygulamaların zamanına ve kişisine göre değişmeksizin uygulanması gibi bir yönü de barındırdığından, prosedür adaletsizliği algılarının çalışanları hedef alan üretkenliğe aykırı davranışlarla ilişkili çıkması da makuldür. Sistem, bazılarını kayırıyor, kurallar bazıları için farklı şekilde uygulanıyor ise, adaletsizliği fark eden birey yalnız örgüte değil ayrıcalık tanınan çalışanlara da tepki duyacak ve negatif iş davranışları örgütü olduğu kadar çalışanları da hedef alabilecektir.

Çalışanların ücret, terfi, performans değerlendirme, sağlanan fiziksel olanaklar, çalışma koşulları, maddi ve manevi ödüller gibi konularda hak ettiklerini ne ölçüde alabildiklerine ilişkin yorumlarını kavramlaştıran dağıtım adaleti algıları ile üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizinin bulguları Tablo 19’da sunulmuştur.

Dağıtım adaleti algıları ile üretkenliğe aykırı davranışlardan muhalif davranışlar, kaytarma, fiziksel çekilme, direkt ve dolaylı saldırganlık arasında anlamlı ve yine ters yönlü ilişki tespit edilmiştir. Kaytarma ve direkt saldırganlık ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki düşük iken, fiziksel çekilme ve sosyal suistmal arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 19.

Dağıtım Adaleti ile ÜAD Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	R	P
Muhafif Davranışlar	-,196	,005
Kaytarma	-,228	,001
Fiziksel Çekilme	-,138	,049
Örgüte Ait Kaynakların Suistimali	,022	,751
Direkt Saldırganlık	-,287	,000
Sosyal Suistimal	-,112	,111
Dolaylı Saldırganlık	-,206	,003

Dağıtım adaletsizlik algıları ile direkt saldırganlık ve kaytarma davranışları arasında, diğer üretkenliğe aykırı davranış türleri ile olduğundan daha yüksek bir ilişki belirlenmiştir. Dağıtım adaletsizliği durumunda bireyin ne tür davranışlara yöneleceğini irdeleyen teorik çalışmaların işaret ettiği gibi, bireyler adaletsizlik durumunu, kendi girdilerini veya diğerlerinin çıktılarını azaltmak suretiyle dengelemektedirler. Bu nedenle, çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının düşük düzeyde seyretmesi durumunda, çıktılarını yani performanslarını, işe kattıkları emek ve özeni azaltma yoluna gitmeleri mümkündür.

İş yükünün, sorumlulukların, ödüllerin, cezaların, primlerin, takdirlerin, kısaca her tür örgütsel üleştirilenin adil biçimde gerçekleştirilmemesi, bireyde bir gerilim yaratacaktır. Beklediği ile gerçekleşen arasındaki olumsuz fark, kişinin asabiyet duymasına neden olacaktır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet algılarının, her iki saldırgan davranış türüyle de ilişkili çıkması olağandır.

Kişinin her hangi bir dağıtım konusunda adaletsizlik algılaması, kişiyi mağduriyetini telafi etmek üzere güdüler. Bu amaçla, örneğin ücret düzeyini veya aldığı ödülleri sağladığı katkıları dikkate aldığında yetersiz bulan bir çalışanın, örgüt kaynaklarını özel amaçlarla kullanması veya emek vermenin anlamsızlığına kanaat getirerek, başkalarının çabalarına ortak çıkıp, başkalarının başarılarını sahiplenmesi de bir hal tarzı olabilir. Ancak sonuçlar, adalet algıları ile örgüte ait kaynakların suistimali ve sosyal suistimal boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, kişinin adaletsizliği gidermeye hizmet edebilecek her seçeneği birbirine denk kabul etmediğini akla getirmektedir. Kişisel ahlak anlayışı,

değerler ve inançlar, adaletsizliği gidermek üzere çeşitli seçenekler arasında yapılacak seçimi etkiliyor olabilir.

Etkileşim adaleti ile üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişkiyi test etmek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları, Tablo 20'de sunulmaktadır. Etkileşim adaleti algıları, örgüte ait kaynakların suistimali dışında tüm üretkenliğe aykırı davranış boyutları ile arasında olumsuz yönde ilişki belirlenmiştir.

Tablo 20.

Etkileşim Adaleti ile ÜAD Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	R	P
Muhafif Davranışlar	-,435	,000
Kaytarma	-,253	,000
Fiziksel Çekilme	-,199	,004
Örgüte Ait Kaynakların Suistimali	,063	,369
Direkt Saldırganlık	-,340	,000
Sosyal Suistimal	-,160	,022
Dolaylı Saldırganlık	-,300	,000

Etkileşim adaleti algıları, muhalif davranışlar ile orta düzeyde, kaytarma, direkt saldırganlık ve dolaylı saldırganlık davranışları ile düşük derecede ilişkili bulunmuştur. İlişkilerin tamamı olumsuz yöndedir.

En yüksek korelasyon katsayısının muhalif davranışlar ile arasında belirlediği dikkate alınır ve muhalif davranışların da örgüte yönelik bir üretkenliğe aykırı davranış türü olduğu hatırlanırsa, bireylerin üstlerini bir çalışan değil de örgütün bir temsilcisi olarak değerlendirdikleri tahmin edilebilir.

Etkileşim adaleti, kişiler arası ilişkileri konu aldığından ve karar alma sürecinde üstün astına muamele biçiminin ne şekilde algılandığı ile ilgili olduğundan, adalet algılarının yönetimi hedef alması beklenmiş, sonuçlar da beklentilere uygun biçimde gerçekleşmiştir. Etkileşim adaleti, kişinin yönetime karşı tutum ve davranışları ile ilişkilidir. Bu ilişki iki yönden beslenebilir: Bireyin yönetimi hedef alan davranışları, kasıt içeren ve süre giden negatif yaklaşımları üstün dikkatini çektiği takdirde, bu kişinin karar alma mekanizmalarına katılmasına izin verme, haklarını ve önceliklerini dikkatle ele alma, saygı ve itibar gösterme ihtimali

zayıflayabilir. Öte yandan boyutlar arasındaki ilişkinin kaynağı, üstün kendisi de olabilir. Etkileşim adaleti algılarının zayıflamasına neden olacak gözlemler edinen bireyin, muhalif davranışlara kayma eğilimi artabilecektir.

Etkileşim adaletinin diğer boyutlara kıyasla daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyutlar, direkt ve dolaylı saldırganlık davranışlarından oluşmaktadır. Göreli yoksunluk çerçevesinden bakılırsa, birey, karar sürecinde üstün kendisine yaklaşımını bağımsız olarak değil, çevresindekilere yaklaşımı ile de kıyaslayarak değerlendirecektir. Etkileşim adaletinin sağlanmasında farklı bir muameleye maruz kaldığını düşünüyor ise, adaletsizlik algıları ve dolayısıyla tepkileri daha şiddetli olacaktır. Ayrıca, bireyin tepkileri muhtemelen yalnız üste değil, üst tarafından kayırılan çalışanları da hedef alacaktır. Etkileşim adaletsizliği nedeniyle mağdur edildiğini düşünen bireyin tepkisi, yalnız mağduriyetine neden olan üste veya üst ile aynı safta yer aldığını düşündüğü örgüte değil, etkileşim adaletinden ayrıcalıklı biçimde fayda sağlayanlara da yönelebilir.

Etkileşim adaletinin fiziksel çekilme ve sosyal suistimal ile ilişkisine işaret eden korelasyon katsayıları ,20'nin altındadır. Bu, değişkenler arasında belirlenen zayıf ilişkinin tesadüfe bağlı olabileceğini göstermektedir.

Örgütsel adalet algıları ile sergilenen üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki nedensellik ilişkisinin test edilmesi amacıyla prosedür, dağıtım ve etkileşim adaletlerinin bağımsız, üretkenliğe aykırı davranışların ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 21 ve Tablo 22'de sunulmuştur.

Doğrusal regresyon analizinin gerçekleştirilmesi bazı varsayımların gerçekleşmesine dayalıdır. Bunlardan ilki, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu varsayımdır. Gerçekleştirilen doğrusallıktan ayrılış önem testi sonucunda hesaplanan 11,531 F değeri, ,000 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. F değerinin anlamlılığı, "... bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende yaratabileceği değişkenliği tahmin etmek için iyi bir gösterge olduğunun ..."¹⁵⁵ kabul edilebileceğini göstermektedir. Regresyon modelinin bağımsız değişkenlerinin,

¹⁵⁵ Şencan, s. 481.

üretkenliğe aykırı davranışlar bağımlı değişkenindeki değişkenliği tahmin etmek için yeterli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 21 okunacak olursa, örgütsel adalet algılarına ilişkin üç alt boyutun, üretkenliğe aykırı davranışlar sergileme sıklığı ile ilişkisinin gücü ,383'tür. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı (,147) ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı (,134) ise modelin anlamlı olmasına karşın istatistiksel gücünün düşük olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 21.

Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	DR ²	TSH
,383	,147	,134	2,928

Bağımlı değişken: Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Sergileme Sıklığı
Bağımsız değişkenler: Prosedür Adaleti, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti

Not. Kısaltmalar ve anlamları: R = çok değişkenli regresyon katsayısı, R² = çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı, DR² = düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı, TSH = tahminin standart hatası

Tablo 22.

Regresyon Katsayıları Tablosu

Model ^a	Standart değil		Standart	<i>t</i>	<i>p</i> _{çift}
	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>Beta</i>		
Sabit Değer	15,518	,768		20,214	,000
Prosedür Adaleti	-,093	,035	-,264	-2,697	,008
Dağıtım Adaleti	-,002	,035	-,006	-,067	,947
Etkileşim Adaleti	-,032	,021	-,144	-1,534	,127

Not. *B* = standart olmayan regresyon katsayısı, *Beta* = standart regresyon katsayısı, *SH* = standart hata, *t* = t-testi değeri, *p*_{çift} = çift yönlü hipotez testi olasılık değeri

^a Bağımlı değişken: Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Sergileme Sıklığı

Regresyon katsayıları tablosunda, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının, üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklığını tahmin etme gücü anlamlı düzeyde değildir. Prosedür adaleti ise, üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklığını anlamlı derecede tahminleyebilmektedir. Bu, dağıtım ve etkileşim adaleti

bağımsız değişkenlerini modelden çıkararak, yalnız prosedür adaletinin bağımsız değişken kabul edildiği yeni bir modeli sınımayı gerektirmektedir. Kurulan yeni modele ilişkin analiz sonuçları Tablo 23 ve Tablo 24'te yer almaktadır. Yeni modelde F değeri 31,968 anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak belirlenmiştir.

Tablo 23.

Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	DR ²	TSH
,369	,136	,132	2,931
Bağımlı değişken: Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Sergileme Sıklığı			
Bağımsız değişken: Prosedür Adaleti			

Tablo 24.

Regresyon Katsayıları Tablosu

Model ^a	Standart değil		Standart	<i>t</i>	<i>p</i> çift
	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>Beta</i>		
Sabit Değer	14,900	,628		23,717	,000
Prosedür Adaleti	-,130	,023	-,369	-5,654	,000

^a Bağımlı değişken: Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Sergileme Sıklığı

Örgütsel adalet algılarının, üretkenliğe aykırı davranışların sıklığını tahmin gücüne ilişkin ilk regresyon modeli kısmen kabul edilmiş, oluşturulan ikinci regresyon modeli ise tamamen anlamlı bulunmuştur.

Karar alma sürecinde üstleri tarafından nasıl bir muamele gördükleri ve gerçekleştirilen dağıtımın ne derece adil olduğu meselelerinin, öğretim elemanlarının sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışların sıklığını tahmin etmeye bir katkısı bulunmamaktadır. Öğretim elemanlarının, özveri göstererek yürüttükleri meslekte, emeklerinin karşılığını hak ettikleri ölçüde almayacakları, mesleğe adım attıkları günden itibaren bilincinde oldukları bir gerçektir. Dağıtım adaletinin tahminleyeni olarak saptanmaması bu gerekçeye bağlanabilir. Etkileşim adaletinin modeldeki etkisinin anlamlı düzeyde çıkmayışı ise yine öğretim elemanlarını diğer meslek gruplarından farklı kılan çalışma koşulları ile açıklanabilir. Zira öğretim elemanları üzerindeki üst baskısı, birçok meslek grubuna kıyasla hafif düzeydedir. Öğretim elemanları üste bağlı olmakla birlikte, gün içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerde

çoğu kez özerktirler. Üstlerin üslup ve muamelelerinin adaletsiz olduğunu algılayan öğretim elemanları, duydukları rahatsızlığı bir bütün olarak örgüte ya da diğer çalışanlarına yansıtılmamaktadırlar. Yönetimdekilerin geçiciliği, etkileşim adaleti değişkeninin, sergilenen üretkenliğe aykırı davranışların sıklığını açıklamıyor olma nedenleri arasında gösterilebilir. Öğretim elemanlarının üretkenliğe aykırı davranışlarının prosedür adaleti ile açıklanabildiği sonucu ise mevcut sistemin, takip edilen süreç ve kuralların adaletsizliğinin öğretim elemanlarını negatif iş davranışlarına sevk edebildiğini göstermektedir. Bir başka deyişle, öğretim elemanları, kaynaklardan hak ettikleri ölçüde pay alamamaları, adaletsiz bir biçimde fazladan iş yükü üstlenmeleri, üstlerinin nazik olmayan tavır ve davranışlarına maruz kalmaları, kararların gerekçeleri hakkında bilgilendirilmemeleri, alınan kararlarda hak ve ihtiyaçlarının gözetilmemesi gibi birçok olumsuz duruma rağmen üretkenliğe aykırı davranışlara yönelmemekte ancak sistemin yanlı olduğunu, belli kişileri ayrıcalıklı kıldığını, karar almada tarafsızlık ilkesine riayet edilmediğini, kararlara itiraz etme ve bunları değiştirme hakkının tanınmadığı hallerde, öğretim elemanlarının daha sık biçimde üretkenliğe aykırı davranışlara meylettikleri anlaşılmaktadır. Ancak modelin istatistiksel olarak anlamlılığına rağmen, regresyon belirlilik katsayısının düşüklüğü, modelin pratik anlamlılığı konusunda şüpheli olunması gerektiğini göstermektedir.

4.3.3. ALT HİPOTEZLERLE İLGİLİ BULGULAR

Alt hipotezler çerçevesinde, örnek kütle devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapıyor olma kriterine göre gruplandırılmış ve devlet ile vakıf üniversitelerindeki üretkenliğe aykırı davranışlar sergileme sıklıkları, bağımsız iki örneklem t-testi uygulanarak karşılaştırılmıştır. Bulgular, Tablo 25'te sunulmaktadır.

Sonuçlara göre muhalif davranışlar, örgüt kaynaklarını Suistimal ve sosyal Suistimal boyutları açısından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak, örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar arasında yer alan kaytarma ve fiziksel çekilme ile çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar arasında yer alan direkt ve dolaylı saldırganlık boyutlarında iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bağımsız iki örneklem t-testi

analizinin sonuçları, anlamlı düzeyde farkın belirlendiği tüm davranış boyutlarında, söz konusu davranışların devlet üniversitelerinde daha sık sergilendiği yönündedir.

Devlet üniversitelerinde vakıf üniversitelerine kıyasla anlamlı derecede sık üretkenliğe aykırı davranışlar sergilendiğine ilişkin bulgu, çarpıcıdır ancak şaşırtıcı değildir. Durum, devlet üniversitelerinin içerisinde bulunduğu darboğazın sadece bir yansımasıdır. Bulgular, ödenek ve kaynak yetersizlikleri, yönetim zafiyetleri, kadrolaşma gibi birçok nedenle tartışılabilir olan devlet üniversitelerinin çok sayıda sorunundan yalnız birine işaret etmektedir. Üretkenliğe aykırı davranışların vakıf üniversitelerine kıyasla daha sık sergilenmesinin nedenleri üzerinde durulmalı, konu ayrıca ve detaylıca ele alınmalıdır.

Tablo 25.

Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin ÜAD Boyutları Açısından Farklılıkları

	Levene Testi		t – testi	
	F	p	t	p
Muhafif Davranışlar	,393	,532	1,637	,103
Kaytarma	,208	,649	3,961	,000
Fiziksel Çekilme	3,542	,061	2,933	,004
Örgüte Ait Kaynakların Suistimali	8,851	,003	-,475	,636
Direkt Saldırganlık	2,240	,136	3,056	,003
Dolaylı Saldırganlık	2,108	,148	2,268	,024
Sosyal Suistimal	,384	,536	,524	,601

Alt hipotezlerin testine yönelik bir diğer analiz, yine devlet ve vakıf üniversitelerini, bu kez örgütsel adalet algıları açısından kıyaslamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bağımsız iki örneklem t-testidir. Analiz sonuçlarına, Tablo 26’da yer verilmiştir.

Sonuçlar, örgütsel adalet algılarına ilişkin her üç boyut açısından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı düzeyde bir farkın bulunduğu ve örgütsel adalet algılarının her üç boyutunun, vakıf üniversitelerinde daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Üniversiteler arasında örgütsel adalet algıları açısından fark olup olmadığını test etmek üzere Tek Yönlü Varyans Analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 27’de sunulmuştur. Bulgulara göre, örgütsel adaletin her üç boyutu açısından,

örnek kütleyle dahil olan üniversiteler arasında anlamlı düzeyde fark vardır. Tek yönlü varyans analizinin, gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucunu göstermesinden sonra, bu farkın kaynağı konusunda bilgi edinmek üzere t-testi veya herhangi bir Post Hoc testinden yararlanılmamıştır. Çünkü, farkın hangi üniversiteler arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını belirlemek ve üniversitelerin birbirlerine kıyasla durumlarını ortaya koymak bu çalışmanın amaçları arasında yer almamaktadır. Dahası, araştırmacı tarafından örnek birimlere ve kurumlara verilen anonimliğin sağlanacağı taahhüdü yerine getirilmemiş olacaktır. Bu nedenle, farklılığın hangi fakülte veya fakültelerden kaynaklandığı araştırılmamıştır.

Tablo 26.

Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Örgütsel Adalet Boyutları Açısından Farklılıkları

	Levene Testi		t – testi	
	F	p	t	P
Prosedür	3,887	,050	-6,718	,000
Dağıtım	,307	,580	-6,813	,000
Etkileşim	8,541	,004	-4,439	,000

Tablo 27.

Üniversite Faktörü Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıklar

	F	Sig.
Prosedür	5,109	,000
Dağıtım	3,906	,000
Etkileşim	2,074	,011
Kaytarma	2,907	,000
Fiziksel Çekilme	2,477	,002
Sosyal Suistimal	1,844	,028

Alt hipotezlerden bir diğeri farklı unvan grupları arasında ölçüm değişkenleri açısından bir fark olup olmadığını test etmeye yöneliktir. Örnek birimler, unvanlarına göre sınıflandırıldığında, biri unvanlarını belirtmeyenlerden oluşan on bir farklı grup elde edilmiş, bu grupların ölçek boyutları açısından karşılaştırılması için verilere, tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Unvan grupları arasında anlamlı bir fark belirlenen tek ölçüm konusu ,02 anlamlılık düzeyi ile dağıtım adaleti olmuştur. Dağıtım adaleti algıları açısından çoklu mukayeselere imkan tanıyan Post

Hoc Bonferroni ile değerlendirilmiştir. İekli karşılaştırmalar, hiçbir grup arasında anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir.

Görev yapmakta oldukları faklterdeki hizmet süreleri gözetilerek 3 grup halinde sınıflandırılan örnekleme, etkileşim adaleti algıları açısından ,007 anlamlılık düzeyinde, muhalif davranışlar açısından ,042 anlamlılık düzeyinde ve direkt saldırganlık açısından ,002 düzeyinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Demografik değişkenler üzerinden yapılan sınıflandırmalar sonucu oluşan gruplar arasında çoğu boyut açısından anlamlı bir fark olmadığı grlmştir. Gruplar arasında genellikle anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş olması sonucu, örneklemin belirli grupları arasında ölçüm konuları açısından farklılık arz edip etmediği, daha geniş bir örnekleme ile çalışılarak yeniden test edilmeye açık bir soru olarak kalmıştır.

SONUÇLAR

Bu araştırmada örgütsel adalet algılarının, çalışanlar tarafından sergilenen üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkisi incelenmiştir. Literatürde genellikle bireysel farklılıklar ile açıklanan üretkenliğe aykırı davranışların ortaya çıkışı konusuna örgütsel nedenler açısından bakılmaya çalışılmış, negatif iş davranışlarının tam olarak anlaşılması amacıyla mercek, çalışanlardan örgütlerin kendilerine çevrilmiştir.

Üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkili örgütsel faktörlerin açıklık kazanması, örgüte zarar verme potansiyeli taşıyan davranışları kontrol etme çabasında yöneticilere, çalışanlara ve örgütlere kolaylık sağlayacaktır. Zira örgütsel faktörler, üretkenliğe aykırı davranışların muhtemel nedenleri arasında müdahale edilmesi en kolay ve en az maliyetli alanı teşkil etmektedir. Çalışmanın kısıtları nedeniyle, örgütsel faktörler ancak bir yönüyle ele alınabilmiş, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri bulunduğu çok sayıda araştırma ile desteklenmiş bulunan örgütsel adalet kavramının üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın konusunun belirlenmesinde, örgüt çıkarlarına ters düşüyor olmalarından ötürü çalışma ortamında tercih edilmeyen davranışların, örgüt ve çalışanları açısından önemli bir tehdit unsuru oluşturduğunun, örgütsel adalet algılarının çalışan tutum ve davranışları üzerinde belirleyici olduğunun ve her iki yapının da örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ele alınmaya başlandığının tespiti etkili olmuştur. Çalışmada, örgüt içerisindeki prosedür, düzenleme ve uygulamaların yeniden ele alınması, örgütsel konularda çalışanlar arasındaki paylaşımın gözden geçirilmesi ve karar alma sürecinde astlara yönelik muamelenin iyileştirilmesi ile fazladan bir maliyete katlanmayarak, örgüt çıkarlarına aykırı düşen davranışların azaltılmasının mümkün olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Örgütsel adalet algılarının üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkisinin açığa çıkarılabilmesi için öncelikle iki kavramın ölçümü üzerinde durulmuştur. Örgütsel adalet algılarının ölçümü için Niehoff ve Moorman'ın literatürde sıklıkla kullanılan ve çokça atıf alan ölçekleri Türkçe'ye uyarlanmıştır. Üretkenliğe aykırı davranışların ölçümü ise araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek aracılığıyla sağlanmıştır. Gerçekleştirilen analizler ile ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş,

bulgular her iki ölçeğin de ilgili oldukları kavramsal yapıları ölçmek için elverişli olduklarına işaret etmiştir.

Üretkenliğe aykırı davranışların boyutları da ölçümü de problemli ve tartışmalara açıktır. Bu çalışmada üretkenliğe aykırı davranışlar, birçok çalışmada benimsenen ve davranışların hedeflerini göz önünde bulundurarak sınıflandıran örgüte ve çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar ayrımı temel alınmıştır. Ancak bazı spesifik davranışların, kendilerine has sebep ve sonuçlarının bulunabileceği de göz ardı edilmemiş, belirgin davranış öbeklerinin, temel iki boyut altında harmanlanmaması, farklı türlerin homojen olarak korunması yoluna gidilmiştir. Bu amaçla muhalif davranışlar, kaytarma, fiziksel çekilme, örgüt kaynaklarının suistimali gibi özellikli davranış türleri örgüte yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar altında, direkt saldırganlık, dolaylı saldırganlık ve sosyal suistimal ise çalışanlara yönelik üretkenliğe aykırı davranışlar kapsamında ele alınmıştır. Bu şekilde, üretkenliğe aykırı davranışlara bütüncül bir bakışla yaklaşmanın faydalarından vazgeçilmemiş, aynı zamanda spesifik davranışların farklılık arz edebilecek ilişkileri de gözden kaçırılmamıştır.

Çalışmada, ölçek geliştirmeye yönelik olarak yürütülen pilot uygulamalar ile tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı istatistik analizleri gerçekleştirmek üzere yapılan nihai uygulamadan elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışmalar, eğitim öğretim hizmetleri iş kolunda yürütülmüş, örnek kütleyi İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat ve İşletme Fakülteleri öğretim elemanları oluşturmuştur. Gerçek uygulama, İstanbul şehir sınırlarında yürütülmüştür.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistik analizlerde, öğretim elemanlarının kendi davranışlarını değerlemeleri ile elde edilen verilere göre, üretkenliğe aykırı davranışlar arasında en sık gerçekleştirilen davranışların kaytarma davranışları; ortalama olarak en az sergilenen davranışların ise, dolaylı saldırganlık kapsamında ele alınan davranışlar olduğu belirlenmiştir. Üretkenliğe aykırı davranışlara ilişkin tanımlayıcı istatistik analizler sonucunda, konunun ölçümü için daha sofistike yöntemler üzerinde düşünülmesinin gerekliliği anlaşılmıştır. Sonuçları, salt ortalama ve standart sapma değerleri ile değerlendirmenin güçlüğü ve yetersizliği anlaşılmıştır. Çünkü üretkenliğe aykırı davranışların örgüt içerisinde belli bir ölçüde sergilenmesi normal karşılanmaktadır. Hangi noktadan sonra, bu

davranışlar aykırı olarak nitelendirilebilir sorusunun her örgüt ortamı için farklı bir yanıtı mevcuttur. Bu nedenle, örgüt içerisinde normal karşılanan düzeyin belirlenmesi ve üretkenliğe aykırı davranışların tanımlayıcı istatistik analiz sonuçlarının bu norm değerler üzerinden yorumlanması, bir öneri olarak sunulabilir.

Araştırmanın temel hipotezi doğrultusunda gerçekleştirilen korelasyon analizlerinde, H_0 hipotezi genellikle reddedilmiştir. Örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklığı arasındaki ilişkilerin analizinde, örgüte ait kaynakların suistimali boyutu ile dağıtım adaleti, sosyal suistimal boyutu ile dağıtım adaleti ve örgüte ait kaynakların suistimali boyutu ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olmadığı belirlenmiş, H_0 hipotezi kabul olunmuştur. Diğer tüm boyutlar, örgütsel adalet algılarının üç boyutu ile anlamlı derecede ilişkili bulunmuştur.

Tespit edilen anlamlı düzeydeki ilişkilere rağmen, regresyon analizi sonuçları, etkileşim, prosedür ve dağıtım adaleti boyutlarının bağımsız değişken kabul edildiği modelin üretkenliğe aykırı davranışları açıklamada yetersiz olduğunu, modelin kısmen geçerli kabul edilebileceğini ortaya koymuştur. Diğer iki değişken modelden çıkarılmış, prosedür adaleti bağımsız değişken olarak ele alınarak regresyon analizi tekrarlanmıştır. Tek değişkenli regresyon analizi, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmiştir. Ancak prosedür adaletinin, üretkenliğe aykırı davranışların sergilenme sıklığını tahmin gücü yüksek değildir. Bulgular, örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışların ilişkisinde başka bazı değişkenlerin belirleyici olabileceğini düşündürmektedir. Örgütsel yasak ve cezalar, performans değerlendirme kriterleri, örgütsel koşullar, kişisel ahlak anlayışı ve değerler, inançlar söz konusu ilişkiyi etki altında tutabilir. Konunun, etkili olabilecek diğer değişkenlerin de ölçüldüğü ve analize dahil edildiği, daha geniş kapsamlı bir çalışma ile yeniden ele alınması faydalı görülmektedir.

Araştırmanın alt hipotezleri çerçevesinde demografik değişkenlerin ölçüm değişkenleri açısından fark yaratıp yaratmadığı sorusuna da cevap aranmıştır. Devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki kıyaslama, çarpıcı sonuçlar ortaya koymuştur. Devlet ve vakıf üniversitelerine mensup öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları, her üç boyut açısından anlamlı derecede farklıdır. Fark, devlet üniversitelerinin öğretim elemanlarının adaletsizlik algılarının, vakıf üniversiteleri

öğretim elemanlarınınkinden yüksek olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel adalet algılarının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi gibi tutumlar üzerindeki önemli etkileri, birçok araştırma ile ortaya konmuştur. Bu tür olumsuz bir fark, devlet üniversitelerinden vakıf üniversitelerine geçişi teşvik edecek bir faktör olması açısından kritiktir. Örgütsel adalet algıları, kıymetli elemanların elde tutulabilmesi ile yakından ilişkilidir. Adalet algıları açısından tespit edilen bu anlamlı fark, üzerinde durulması gereken bir soruna işaret etmektedir ve gelecekte yürütülecek çalışmalar ile daha kapsamlı biçimde incelenmelidir.

Devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki kıyaslamada, kaytarma davranışlarının, fiziksel çekilmenin, direkt ve dolaylı saldırganlık davranışlarının devlet üniversitelerinde anlamlı düzeyde daha sık sergilendiği de bir diğer kritik ancak şaşırtıcı olmayan bulgudur. Sonuçlar, devlet üniversitelerinin bilinen sorunlarını, sayısal verilerle destekliyor olmaktan öte değildir. Bu çalışmada, söz konusu davranışların muhtemel bir nedeni olarak örgütsel adalet algıları incelenmiş ancak temel hipotezlerin değerlendirildiği paragrafta açıklandığı gibi kuvvetli bir nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir. Olası nedenler, daha çeşitli değişkenleri kapsayan ve daha geniş örnek kütleler ile çalışılan araştırmalarla sınanmalıdır.

Görev yapmakta oldukları fakülteadaki hizmet süreleri gözetilerek 3 grup halinde sınıflandırılan örnekleme, etkileşim adaleti algıları açısından, muhalif ve direkt saldırganlık davranışları sergileme sıklığı açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Ancak esasında, hizmet süresi ve mesleki kıdem değişkenleri üzerinden oluşturulan gruplar arasında daha fazla boyut açısından fark tespit edileceği beklenmiştir. Sonuçların beklenen yönde ortaya çıkmaması, söz konusu grupları yeterince yansıtacak sayıda örnek birime ulaşılamamış olmasına bağlanabilir. Gruplar arasında genellikle anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş olması sonucu, örneklemin belirli grupları arasında ölçüm konuları açısından farklılık arz edip etmediği, daha geniş bir örneklem ile çalışılarak yeniden test edilmeye açık bir soru olarak kalmıştır.

Araştırmanın alt hipotezleri çerçevesinde değerlendirilen demografik değişkenlerin ölçüm değişkenleri açısından fark yaratmadığı bulunmuş ancak araştırmanın temel hipotezleri büyük ölçüde doğrulanmıştır. Örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Ancak, ilişkinin zayıflığı, gelecekte, örgütsel ve bireysel diğer faktörler üzerine araştırmalar yapılmasını anlamlı kılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Alain, Michel. "An Empirical Validation of Relative Deprivation", **Human Relations**, 38 (8), 1985, s. 740.
- Anderson, Craig A. ve Brad J. Bushman. "Human Aggression", **Annual Review of Psychology**, 53, 2002, s. 27-51.
- Andersson, Lynne M. ve Christine M. Pearson. "Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", **Academy of Management Review**, 24 (3), 1999, s. 456– 457.
- Annelies, E. M.. "Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility", **International Journal of Selection and Assessment**, 11 (4), Arl 2003, s. 260.
- Aquino, Karl. "The Effects of Negative Affectivity, Hierarchicak Status, and Self-Determination on Workplace Victimization", **Academy of Management Journal**, 42 (3), s. 260-272.
- Aquino, Karl; Margaret U. Lewis ve Murray Bradfield. "Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test", **Journal of Organizational Behavior**, 20 (7), Arl 1999, s. 1073-1091, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdwe>>, 30 Hız 2005.
- Argote, L.. "Group Learning Curves: The e.ects of Turnover and Task Complexity on Group Performance", **Journal of Applied Social Psychology**, 25, 1995, s. 512–529.
- Bacharach, Samuel B; Peter A. Bamberger ve William J. Sonnenstuhl. "Driven To Drink: Managerial Control, Work Related Risk Eactors, And Employee Problem Drinking", **Academy of Management Journal**, 45 (4), 2002, s. 637-658.
- Bebekoğlu, Gözdem ve S. Arzu Wasti. "Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2 (2), 2002, s. 231-233.
- Bennett, Rebecca J. ve Sandra L. Robinson. "Development of A Measure of Workplace Deviance", **Journal of Applied Psychology**, 85 (3), 2000, s. 349-356.
- Bies, Robert J.. "Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct?", **Handbook of Organizational Justice**, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Jawrence Erlbaum: Mahwah, 2005, s.86-107.

- Bilir, Nazmi. **İş Sağlığı Ve Güvenliği Dergisi**, 24, Mrt-Nsn 2005, s. 6-7, (Çevrimiçi) <http://isggm.calisma.gov.tr/docs/yayinlar/isg_dergisi/say%C4%B1%2024.pdf>, 25 Nsn 2006.
- Blau, Gary. “On the Aggregation of Individual Withdrawal Behaviors into Larger Multi-Item Constructs”, **Journal of Organizational Behavior**, 19 (5), Eyl 1998, s. 443, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 08 Aġs 2004.
- Brockner, Joel. “Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss”, **Academy of Management Journal**, 37 (2), Nsn 1994, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 24 Eyl 2006.
- Byrne, Zinta Stofberg. “Effects of Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support on Outcomes within Work Teams”, (Doktora Tezi, Colorado State University /FortCollins, Department of Psychology, Colorado, 2001), s. 36-46.
- Castle, Peter F. C.. “Accidents, Absence, and Withdrawal From the Work Situation”, **Human Relations**, Mys 1956, s. 223-233.
- Cohen, Aaron. “An Examination Of The Relationship Between Work Commitment And Work Outcomes Among Hospital Nurses”, **Scandinavian Journal of Magagement**, 14 (I/2), Mrt-Hzr 1998, s. 12.
- Cohen-Charash, Yochi ve Paul E. Spector. “The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86 (2), Ksm 2001, s. 278–321.
- Colquitt, Jason A.. “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, **Journal of Applied Psychology**, 86 (3), 2001, s. 387.
- Colquitt, Jason A.; Jerald Greenberg ve Cindy P. Zapata-Phelan. “What is Organizational Justice? A Historical Overview”, **Handbook of Organizational Justice**, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Jawrence Erlbaum: Mahwah, 2005, s. 13.
- Comer, Debra R.. “A Model of Social Loafing in Real Work Groups”, **Human Relations**, 48 (6), s. 649-661.
- Coyne, I. E.. Seigne ve P. Randall, “Predicting Workplace Victim Status From Personality”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9 (3), 2000, s. 335-349.

- Cropanzano, Russell; Cynthia A Prehar ve Peter Y Chen. "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", **Group & Organization Management**, 27 (3), Eyl 2002, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 28 Mrt 2004.
- Çolakoglu, Mustafa H.. **Kobi Rehberi**, Yorum Matbaacılık, Nsn 2002, (Çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf>, 14 Eyl 2004.
- Davenport, Noa Ruth; Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott. **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Çeviren: Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Deery, Stephen; Roderick Iverson ve Janet Walsh. "Work Relationships In Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion And Employee Withdrawal", **Journal of Management Studies**, 39 (4), Hız 2002, s. 485-492.
- Djurkovic, Nikola; Darcy McCormack ve Gian Casimir. "The Physical And Psychological Effects Of Workplace Bullying And Their Relationship to Intension to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses", **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 7 (4), 2004, s. 483-484, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdwe>>, 07 Ekm 2005.
- Dolma, Serkan. "Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Sergilemelerinde Güdülerin Etkisi", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003), s. 74.
- Einarsen, Stale; Stig Berge Matthiesen ve Anders Skogstad. "Bullying At Work: Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses", **Journal of Occupational Health Safety**, 14 (6), Ağs 1998, s. 566.
- Emniyet Genel Müdürlüğü Asayiş Dairesi Başkanlığı, Asayiş İstatistikleri-Şahsa Karşı İşlenen Suçlar / Mala Karşı İşlenen Suçlar / Ülke Geneli 2003-2004 Yılları Asayiş Olayları Karşılaştırması, (Çevrimiçi) <<http://www.egm.gov.tr/asayis/istatistikhirsizlik1.asp>>, 04 Nsn 2006.
- Erdogan, Berrin. "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", **Human Resource Management Review**, 12 (4), 2002, (Çevrimiçi) <<http://www.sciencedirect.com/science>>, 22 Ock 2004.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Dönence, 1999, s. 28.

- Ergen, Hüseyin. “Türkiye’de Kamu Eğitim Harcamalarının Ulusal Ekonomideki Payı”, 09 Ock 2004,
<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~ergen/writings/cost/kamu_egitim_harcamalari.htm>
(09 Eyl 2004), Kamu Eğitim, s. 1.
- Ertürk, Alper. “Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2 (3), Ekm 2003, s. 158-161.
- Fleishman, E. A.. “The Measurement of Leadership Attitudes in Industry”, **Journal of Applied Psychology**, 37, 1953, s. 153-158.
- Folger, Robert ve Mary A. Konovsky. “Effects Of Procedural And Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, **Academy of Management Journal**, 32 (1), 1989, s. 122-123.
- Fox, Suzy; Paul E. Spector, Don Miles. “Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions”, **Journal of Vocational Behavior**, 59, 2001, s. 291-309.
- Galvin, Deborah. “Workplace Managed Care: Collaboration for Substance Abuse Prevention”, **The Journal of Behavioral Health Services & Research**, 27 (2), Mys 2000, s. 126.
- Garson, David. “Scales and Standard Measures”, (Çevrimiçi)
<<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765/standard.htm>> (23 Nsn 2004).
- Greenberg, Jerald. “Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts”, **Journal of Applied Psychology**, 75 (5), s. 562-567.
- Greenberg, Jerald. “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, **Journal of Management**, 16 (2), s. 399.
- Greenberg, Liane ve Julian Barling. “Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors”, **Journal of Organizational Behavior**, 20 (6), s. 903.
- Gruys, Melisa L. ve Paul R. Sackett. “Investigating the Dimentionality of Counterproductive Work Behavior”, **International Journal of Selection and Assessment**, 11 (1), Mrt, 2003, s. 30.

- Güler, Nuran ve Gülümser Kubilay. “Çimento Fabrikasında Çalışan İşçilerin Sağlık Sorunlarının Belirlenmesi”, **C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 2 (2), 1998, s. 18, (Çevrimiçi) <<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/560.pdf>>, 31 Ocak 2004.
- Devlet İstatistik Enstitüsü. Hanehalkı İşgücü Araştırması 2006 Ocak Sonuçları (Arl 2005, Ocak-Şbt 2006), **Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni**, 25 Nsn 2006, Sayı: 70, (Çevrimiçi) <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/ISGUCU/k_250406.xls>, 13 Mys 2006.
- Harding, Trevor S.. “Does Academic Dishonesty Relate to Unethical Behavior in Professional Practice? An Exploratory Study”, **Science and Engineering Ethics**, 10, 2004, s. 312.
- Harper, D.. “Spotlight abuse-Save profits” **Industrial Distribution**, 79, 1990, s. 47-51.
- Henle, Christine A.. “Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality”, **Journal of Managerial Issues**, 17 (2), s. 253.
- Hersch, Rebekah K.. “Methodological Issues in Workplace Substance Abuse Prevention Research”, **The Journal of Behavioral Health Services & Research**, 27 (2), Mys, 2000, s. 144.
- Hindriks, Jean ve Romans Pancs. “Free Riding on Altruism and Group Size”, **Journal of Public Economy Theory**, 4 (3), 2002, s. 340.
- Hollinger, Richard C. ve Jason L. Davis. **National Retail Security Survey Final Report**, University of Florida, 2002, s. 4, (Çevrimiçi) <http://web.crim.ufl.edu/research/srp/NRSS_2001.pdf>, 07 Arl 2005.
- Høigaard, Rune; Reidar Säfvenbom ve Finn Egil Tønnessen. “The Relationship Between Group Cohesion, Group Norms, and Perceived Social Loafing in Soccer Teams”, **Small Group Research**, 37 (3), Hız 2006, s. 218.
- Joy, Vernon L. ve L. Alan Witt. “Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice-Distributive Justice Relationship”, **Group & Organization Management**, 17 (3), Eyl 1992, s. 297, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 27 Tmz 2004.
- Katz, Lesley-Anne. “Psychology and The Study of Justice: An Exploration of Socio-Biographic Indicators”, (Çevrimiçi)

- <<http://wiserweb.wits.ac.za/PDF%20Files/wirs%20-%20katz.PDF>>, t.y., 23 Arl 2005.
- Kernan, Mary C. ve Paul J. Hanges. "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice", **Journal of Applied Psychology**, 87 (5), s. 923.
- Kivimäki, M.. "Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression", **Occupational and Environmental Medicine**, 60, 2003, s. 779-783.
- Koslowski, Meni. "A New Perspective on Employee Lateness", **Applied Psychology: An International Review**, 49 (3), 2000, s. 402-403.
- Kreidl, Martin. "Changes in the Perception of Poverty and Wealth: The Czech Republic 1991-1995", **Czech Sociological Review**, 6 (1), 1998, s. 74.
- Kwantes, Catherine T.. "Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India Does Commitment Make a Difference?", **International Journal of Cross Cultural Management**, 3(1), 2003, s. 7-8.
- Lebreton, James M ve d.. "Importance of Personality and Job-Specific Affect for Predicting Job Attitudes and Withdrawal Behavior", **Organizational Research Methods**, 7 (3), Tmz 2004, s. 315-316.
- Lee, K. ve Allen NJ.. "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions", **Journal of Applied Psychology**, 87 (1), s. 131-142.
- Liden, Robert C.. "Social Loafing: A Field Investigation", **Journal of Management**, 30 (2), 2004, s. 285-304.
- Masterson, Suzanne S.. "Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships", **Academy of Management Journal**, 43 (4), Ağs 2000, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 14 Arl 2004.
- Matano, Robert A.. "The Employee Stres and Alcohol Project: The Development of a Computer-Based Alcohol Abuse Prevention Program For Employees", **The Journal of Behavioral Health Services & Research**, 27 (2), Mys 2000, s. 13-155.
- Miner, John B.. "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", **Academy of Management Learning and Education**, 2 (3), 2003, s. 250-268.

- Moorman, Robert H. "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," **Journal of Applied Psychology**, 76 (6), Arl 1991, s. 845-856, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 14 Aĝs 2004.
- Murphy, Susan M. "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", **Human Relations**, 56 (1), 2003, s. 61-84.
- Neuman, Joel H. ve Robert A. Baron. "Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective", **Counterproductive Work Behavior Investigations of Actors and Targets**, ed. Suzy Fox ve Paul E. Spector. Washington, DC, 2005. s. 16.
- Niehoff, B. P. ve R.H. Moorman. "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors", **Academy of Management Journal**, 36, s. 527-556.
- O'Leary-Kelly, Anne M.; Ricky W. Griffin ve David J. Glew. "Organization-Motivated Aggression: A Resarch Framework", **Academy of Management Review**, 21 (1), 1996, s. 228.
- Oliphant, Becky J. ve Gary C. Oliphant. "Using a Behavior-Based Method to Identify and Reduce Employee Theft", **International Journal of Retail & Distribution Management**, 29 (10), 2001, s. 442, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 10 Nsn 2004.
- Paul, Robert J. ve James B. Townsend. "Violence in the Workplace-A Review with Recommendations", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 11 (1), Mrt 1998, s. 4, (Çevrimiçi) <<http://seyhan.library.boun.edu.tr>>, 22 Ŗbt 2006.
- Pearson, Christine; M. Lynne M. Andersson ve Judith W. Wegner. "When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility", **Human Relations**, 54 (11), Ksm 2001, s. 1397, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdwe>>, 27 Ekm 2005.
- Pelled, Lisa Hope ve Katherine R. Xin.. "Down and Out: An Investigation of the Relationship between Mood and Employee Withdrawal Behavior", **Journal of Management**, 25 (6), 1999, s. 886-888.
- Ployhart, Robert E. ve Ann Marie Ryan. "Toward and Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 72 (3), Arl 1997, s. 309.

- Raver, Jana Lee. "Behavioral Outcomes of Interpersonal Aggression at Work: A Mediated and Moderated Model", (Doktora Tezi, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, 2004.)
- Robinson, Sandra L. ve Anne M. O'Leary-Kelly. "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", **Academy of Management Journal**, 41 (6), Arl 1998, s. 658-672.
- Robinson, S.L. ve R.J Bennett. "Workplace Deviance: It's Definition, It's Manifestations, and It's Causes", **Research on Negotiations in Organizations**, 6, 1997, s. 3-27.
- Robinson, Sandra L. ve Rebecca J. Bennett. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", **Academy of Management Journal**, 38 (2), 1995, s. 555-572.
- Sagie, Abraham; Assa Birati ve Aharon Tziner. "Assessing The Costs Of Behavioral And Psychological Withdrawal: A New Model and An Empirical Illustration", **Applied Psychology: An International Review**, 51 (1), 2002 s. 73-87.
- Salgado, Jesu F.. "The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors", **International Journal of Selection and Assessment**, 10 (1/2), Mrt/Hzr 2002, s. 121.
- Salin, Denise. "Workplace Bullying Among Business Professionals Prevalence, Organizational Antecedents and Gender Differences", **Swedish School of Economics and Business Administration**, Helsinki, Finland, 2003, s. 20-23.
- Salin, Denise. "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in The Work Environment", **Human Relations**, 56 (10), Ekm 2003, s. 1218, (Çevrimiçi) <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 27 Mys 2004.
- Scher, Steven J. ve David R. Heise. "Affect and The Perception of Injustice", **Advances in Group Process**, 10, 1993, s. 223-252, (Çevrimiçi) <<http://www.indiana.edu/~socpsy/papers/actFair/ACT-FAIR.htm>>, 12 Mys 2004.
- Seydioğulları, Mustafa. **Türkiye Tütün Ve Tütün Mamulleri Yıllığı**, (Çevrimiçi) <http://www.tutuneksper.org.tr/guncel/a/yillik_2005.htm>, 25 Nsn 2006.
- Severt, Denver Eugene. "The Customer's Path To Loyalty: A Partial Test Of The Relationships Of Prior Experience, Justice, And Customer Satisfaction", (Doktora

- Tezi, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, 25 Nsn 2002), s. 15.
- Sjöberg, Anders ve Magnus Sverke. "The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on The Mediating Role of Turnover Intention", **Scandinavian Journal of Psychology**, 41, 2000, s. 249-251.
- Skarlicki, Daniel P. ve Robert Folger. "Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation", **Academy of Management Journal**, 42 (1), s. 104.
- Spector, Paul E.; Suzy Fox, Lisa M. Penney, Kari Bruursema, Angeline Goh, Stacey Kessler. "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", **Journal of Vocational Behavior**, 68 (3), Hız 2006, (Çevrimiçi) <<http://www.sciencedirect.com/science>>, 09 Tmz 2006.
- Spell, Chester S. ve Terry C. Blum. "Adoption of Workplace Substance Abuse Programs: Strategic Choice and Institutional Perspectives", **Academy of Management Journal**, 48 (6), Arl 2005, s. 1125.
- Staley, Andrew Blair. "The Contribution of Organizational Justice In Budget Decision Making To Organizational Commitment And Trust In Superior", (Doktora Tezi, School of Business And Entrepreneurship, Nova Southeastern University, 1997), s. 34-36.
- Stecher, Mary D ve Joseph G Rosse. "The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment on Emotional Arousal", **Journal of Managerial Issues**, 17 (2), 2005, <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 10 Mys 2006.
- Stewart, Quincy Thomas. "Reinvigorating Relative Deprivation: A New Measure For a Classic Concept", **Social Science Research**, 2005, s. 5, (Çevrimiçi) <<http://www.sciencedirect.com/science>>, 21 Mys 2006.
- Sweeney, Paul D.. "Distributive Justice And Pay Satisfaction: A Field Test Of An Equity Theory Prediction", **Journal Of Business and Psychology**, 4 (3), 1990, s. 337-339.
- Şen, Canan. Yüksek Öğretim Kurumu, Personel Daire Başkanlığı, 06 Tmz 2006 tarihli e-posta.
- Şencan, Hüner. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin, 2005, s. 754.

- Tengilimoğlu, Dilaver ve Meral Tahtasakal. “Büro Etik Kuralları Ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, 15, 2004, s. 35-36.
- Van Dick, Rolf ve d.. “Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction”, **British Journal of Management**, 15, 2004, s. 351–360.
- Vardi, Yoav ve Ely Weitz. “Misbehavior In Organizations, Theory, Research, and Management”, **Lawrence Erlbaum Associates**, Mahwah, New Jersey, London. 2004, s. 4.
- Winbush, J.C. ve Dalton, D.R.. “Base Rate for Employee Theft: Convergence of Multiple Methods”, **Journal of Applied Psychology**, 82, 1997, s. 756-763.
- Yeşiltaş, Mehmet. “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, (Çevrimiçi)
<www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/14.pdf>, 29 Hızr 2006.
- Yıldırım, Fatma. “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2002), s. 28-30.
- Yükseköğretim Kurulu. “Türk Yükseköğretiminin Bugünkü Durumu”, (Çevrimiçi), <<http://www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/mart99/bolum5.html>>, 18 Mayıs 2006.

EKLER

Ek A. İnternet Uygulamasında Örnek Birimlere İletilen E-posta

Sayın Hocam,

Ben, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ayşegül Karaeminoğulları. E-posta adresinizi, fakülteniz web-sayfasından temin etmiş bulunmaktayım ve örnek kütlesini akademisyenlerin oluşturacağı yüksek lisans tez çalışmam için desteğinizi rica etmek üzere yazmaktayım.

Çalışmamızda, işyerinde kimi zaman mağduru olduğumuz, kimi zaman ise çeşitli sebeplerle kendimizin de sergileyebildiği fakat çalışma ortamında pek de tercih edilmeyen bazı çalışan davranışlarının nedenleri araştırılacaktır. Çalışmamızın akademisyenler üzerinde yürütülmesinin nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan bu grubun, desteklerini esirgemeyeceklerine ve cevaplarındaki samimiyetlerine dair kuşku taşımayışımızdır.

Soru formumuz aracılığıyla derlenecek veriler yalnız akademik amaçla kullanılacak; akademik çalışma adabına uygun olarak, derlenen tüm katılımcı bilgileri titizlikle gizli tutulacaktır. Çalışmamız kişileri değerlemeyi amaçlamadığından, isminizi beyan etmeniz gerekmekte, kimliğinizi belirlemeye yönelik hiçbir soru sorulmamaktadır. Katılmayı kabul edişiniz ve vereceğiniz her bir yanıt, çalışmamız açısından oldukça önem arz etmektedir.

Tamamlanması yaklaşık olarak 10 dakikanızı alacak soru formuna erişmek için tıklayabilirsiniz: <http://www.aysegulk.com/> Sitenin açılmaması halinde lütfen bir kez de adres çubuğuna klavyeniz ile yazarak deneyiniz.

Desteyinizi esirgemeyeceeyiniz dileeyiyle saygularımı sunuyorum...

Ayşegül Karaeminoğulları

(İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü – Yüksek Lisans Öğrencisi)

Soru veya önerilerinizi iletme isterseniz, araştırmacıya aşağıdaki adresten ulaşabilirsiniz.

Yazışma Adresi : İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü
Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı
Avcılar - İSTANBUL

E-posta Adresi : aysegulk@istanbul.edu.tr

Ek B. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ayşegül Karaeminoğulları tarafından yürütülmekte olan bu tez çalışmasında, işyerinde kimi zaman mağduru olduğumuz, kimi zaman ise çeşitli sebeplerle kendimizin de sergileyebildiği fakat çalışma ortamında pek de tercih edilmeyen bazı çalışan davranışlarının nedenleri araştırılacaktır.

Araştırmanın akademisyenler üzerinde yürütülmesinin nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan bu grubun, desteklerini esirgemeyeceklerine ve cevaplarındaki samimiyetlerine dair kuşku taşımamızdır.

Soru formumuz aracılığıyla derlenecek veriler yalnız akademik amaçla kullanılacak; akademik çalışma adabına uygun olarak, derlenen tüm katılımcı bilgileri titizlikle gizli tutulacaktır.

Yaklaşık olarak 10 dakikanızı alacak soru formunda vereceğiniz yanıtlar, çalışmamız açısından oldukça kıymetlidir. Lütfen ifadeleri yanıtsız bırakmamaya ve her bir ifadede mümkün olduğunca gerçeği yansıtmaya özen gösteriniz.

Desteğinizi esirgemeyeceğiniz dileğiyle saygılarımı sunuyorum...

Ayşegül Karaeminoğulları
(İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü – Yüksek Lisans Öğrencisi)

Soru veya önerilerinizi iletmek isterseniz, araştırmacıya aşağıdaki adresten ulaşabilirsiniz.

Yazışma Adresi : İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü
Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı
Avcılar - İSTANBUL

E-posta Adresi : aysegulk@istanbul.edu.tr

Çalışmamız kişileri değerlemeyi amaçlamadığından, isminizi beyan etmeniz gerekmekte, anketimizde kimliğinizi belirlemeye yönelik hiçbir soru sorulmamaktadır. Bu bölümün yegane amacı, katılımcılarımıza ilişkin ortak özellikleri tespit edebilmek ve bunları analizlerimize yansıtılabilmektir.

Ünvanınız	<input type="checkbox"/> Prof. Dr.	<input type="checkbox"/> Öğr. Grv. Dr.	<input type="checkbox"/> Öğr. Grv.	<input type="checkbox"/> Okutman
	<input type="checkbox"/> Doç. Dr.	<input type="checkbox"/> Arş. Grv. Dr.	<input type="checkbox"/> Arş. Grv.	
	<input type="checkbox"/> Yrd. Doç. Dr.	<input type="checkbox"/> Uzman Dr.	<input type="checkbox"/> Uzman	
Görev Yapmakta Olduğunuz Fakülte'deki Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 0 – 3 ay	<input type="checkbox"/> 3 ay - 3 yıl	<input type="checkbox"/> 4 – 8 yıl	<input type="checkbox"/> 8 yıl ve üzeri
Meslekteki Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 0 – 3 ay	<input type="checkbox"/> 3 ay - 3 yıl	<input type="checkbox"/> 4 – 8 yıl	<input type="checkbox"/> 8 yıl ve üzeri

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, 7 farklı düzeyden birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Fakültemde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Fakültemde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Fakültemde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Fakültemde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Fakültemde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Fakültemde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İşinizle ilgili günlük faaliyetlerinizi en çok etkileyen üstünüze ilişkin (Dekan veya Anabilim Dalı Başkanımız) aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, 7 farklı düzeyden birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
12.	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana açık sözlü davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Üstüm işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Üstüm işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bu soru formundaki ifadelerde, hepimizin çeşitli sebeplerle (iyi bir amaç için, kötü niyetle, zararsız olduğunu düşündüğümüzden veya öylesine) zaman zaman gerçekleştirdiği bazı işyeri davranışlarına yer verilmiştir. Her bir ifade için kendiniz ve meslektaşlarınız adına iki ayrı yanıt vermeniz beklenmektedir. Şu anda çalışmakta olduğunuz fakültede göreve başladığınız günden itibaren herhangi bir nedenle, ...

	... ifadedeki davranışı kendiniz hangi sıklıkta gerçekleştirdiniz?	... ifadedeki davranışı diğer çalışanlarda (araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesörler) hangi sıklıkta gözlemlediniz?													
		Zaman Zaman	Her Her	Hemen Hemen	Sık Sık	Yarı Yarıya	Seyrek Seyrek	Hic Hiç	Zaman Zaman	Hic Hiç	Zaman Zaman	Hic Hiç	Zaman Zaman	Hic Hiç	
1.	Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Yerine getirmem gereken işler varken, kişisel işlerimle ilgilendiğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Bazen sırf karşı çıkıyor olmak için kararlara tepki göstermişimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Koşullar el verdiğinde, izinli olma sebebim ortadan kalktığı halde görevime dönmediğim oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Zorlu, zahmetli işlerden mümkün olduğunca kaçınıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Amirim işle ilgili taleplerini anlamazdan geldiğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Hicbir Zaman	Her Zaman	Hemen Hep	Sık Sık	Yarı Yarıya	Seyrek	Hemen Hic	Hicbir Zaman	Hicbir Zaman	Her Zaman	Hemen Hep	Sık Sık	Yarı Yarıya	Seyrek	Hemen Hic	Hicbir Zaman
7.	Pek geçerli olmayan bir gerekçeyle izin kullandım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Üstlendiğim işin kalitesinden ziyade, mümkün olduğunca az zamanımı almasına çabalarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Kasıtlı olarak elimden geldiğinden daha yavaş çalıştığım oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Sohbet ve arkadaş ziyaretlerine mesaimden zaman ayırırken, hoş görülecek süreyi aştığım oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alırım ve hatasız yerine getirmek için azami özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Bir mazeretim olmadığı halde, elimden gelenden daha düşük performans sergilediğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Fakülteye ilişkin eleştirilerimi kurumumuza zarar verecek üslupla dile getirdiğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ödemesi kurum tarafından yapılan telefon veya faksı özel amaçla kullandığım oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Zamanla görevim haline gelmesin diye, sorumlusu belirsiz olan angarya işleri üstlenmede çekimser kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Fakültede şikayetçi olduğum bir konuda bir başkasını da doldurduğum oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Kurum kaynaklarımı özel işlerim için kullandığım oldu. (demirbaş, kırtasiye malzemeleri, taşıtlar ve her türlü araç-gereçler)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Mümkün olduğunca az iş yükü üstlenmeye çalışmışımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Mesai saatlerini, fark edilmesi halinde hoş görülmeyecek kadar esnettiğim oluyor. (işe geç gelme, işten erken ayrılma, dinlenme aralarını uzun tutma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Kurumca tedarik edilen malzemeleri savruk kullandığım olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Verilecek yeni görevlerden kendimi sakınmak için, elimdeki işi ağırdan aldığım olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	İşe en çok devam eden çalışanlardan birisiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Mesai saatlerinde, iş ile ilgili olmayan e-postalarımı okumaya gereğinden fazla zaman ayırıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	İşyerinde iş ile ilgili olmayan konularda İnternet'i kullandığım oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Geçerli bir mazereti suistimal boyutunda kullandığım oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Düşmanca tavırlar sergilediğim kurum çalışanları olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Ortak yürütülen çalışmalarda katkımı, olduğundan fazlaymış gibi lanse ettiğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Bir iş arkadaşım hakkındaki dedikodu ya da söylentiyi bir başkasına aktardığım olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Fikir veya tercihlerindeki farklılıklardan ötürü bir iş arkadaşına tavır aldığım oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Bir bahaneyle işlerimi bir başkasına yüklediğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Hiçbir Zaman	Hemen Hep	Sık Sık	Yarı Yarıya	Seyrek	Hemen Hiç	Hiçbir Zaman	Hemen Hep	Sık Sık	Yarı Yarıya	Seyrek	Hemen Hiç	Hiçbir Zaman
31.	Bazı iş arkadaşlarımı özellikle topluluk içindeyken yok saydığım, tavır ve sözlerimle dışladığım olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Dikkatleri iş arkadaşımın eksilerine çektiğim oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Başımnda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Kurum kaynaklarından pay talep ederken diğer ihtiyaç sahiplerini ikinci planda tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Fakülte kadrosundan birinin mesleki yeterliliğine yönelik şaka ile karışık saldırılarda bulunduğum olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Bir fakülte çalışanını sözlerimle gizliden gizliye iğnelediğim oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Çalışma arkadaşlarımı meşgul etmeme konusunda gereken hassasiyeti göstermediğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Görmezden gelerek veya sorusunu cevaplamayarak yok saydığım kurum çalışanları oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	İşimi yaparken çalışma arkadaşlarımın haklarını veya önceliklerini yeterince gözetmediğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Bir fakülte çalışanına içimden beddua okuduğum oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Meslektaşlarımın itibarlarını olumsuz etkileyebilecek sözler sarf ettiğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Bir çalışma arkadaşımınla aramızdaki anlaşmazlığı uzattığım oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Bir fakülte çalışanını başkalarının yanında küçük düşürdüğüm oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	İş arkadaşımın inanç ve değerlerini anlamsız bulduğumu, fikrimi sormadığı halde dile getirdiğim olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>