T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SOSYAL KAYTARMA VE KARİYERİZM EĞİLİMİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

BEGÜM KURT

1198262101

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. İLKE ORUÇ

EDİRNE 2023

Tez Konusu: Sosyal Kaytarma ve Kariyerizm Eğiliminde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü

Hazırlayan: Begüm KURT

ÖZET

İş görenlerin performans ve bağlılıklarını arttırmak günümüzde giderek güçleşmektedir. Hızla değişen çevre, zorlu rekabet şartları ve sürekli gelişimi gerekli kılan koşullar dikkat edilmesi gereken unsurlardır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için üyelerinin davranışlarını takip etmeleri, örgütten beklentilerinin farkında olmaları gerekir.

Bu çalışmada, bireylerin sosyal kaytarma davranışları ve kariyerizm eğilimlerinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma amacına uygun olarak evreninin seçiminde, bireylerin örgütsel davranışlarını etkileyen nedenlerin varlığı da dikkate alınmıştır. Küresel çapta birçok zorluk ve değişimi gerekli kılan Covid-19 salgınından kuşkusuz ki olumsuz etkilenen alanların başında sağlık sektörü gelmektedir. Araştırma evreni Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görevli 212 öğretim üyesinden oluşurken, çalışma online anket yöntemi ile 128 öğretim üyesinin katılımıyla tamamlanmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS 20.0 programından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları sonucunda, algılanan örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve etkileşim adaleti boyutu ile sosyal kaytarma eğilimi arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki bulunurken, işlemsel adalet boyutu ile ilişkiye ulaşılamamıştır. Kariyerizm eğilimi ile örgütsel adaletin tüm boyutları arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki bulunmuştur. Örgüt üyelerinin örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça sosyal kaytarma davranışları ve kariyerizm eğilimlerinde azalma meydana gelmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Adalet, Sosyal Kaytarma, Kariyerizm

Thesis Subject: The Mediating Role of Perceived Organizational Justice In Social Loafing and Careerism

Prepared By: Begüm KURT

ABSTRACT

Increasing the performance and dependence of the employees is getting harder nowadays. The rapidly changing environment, tough competştştşon situations and conditions that require continuous development are the factors to be considered. To organizatiına can reach the goals, they need to follow employees behaviours, be aware of their expectations from the organizations.

The aim of this study is to determine the effect of organizational justice on social loafing behaviors and careerism trends. In the choice of the research universe with the aim of the study, entity of the reasons affecting the organizational behavior taken into consideration according to the purpose of the study. Certainly, the health sector is one of the that are negatively affected by the covid-19 epidemic, which requires many difficulties and changes globally. The research universe consist of 212 faculty members working at Trakya University Faculty of Medicine. The study was completed with the on-line survey method with the participation of 128 faculty members. The data obtained from the surveys were analyzed with using the IBM SPSS 20 program. As a result of the research findings, there was a significant and negative relation between the distributive justice dimension, interactional justice dimension and social loafing tendency, which are the subdimensions of perceived organizational justice; there wasn't found relation with the procedural justice dimension. A significant and negative relationship was found between careerism tendency and all subdimensions of organizational justice. When there is an increase in the organizational justice perception levels of the employees, there is a decrease in social loafing behaviors and careerism tendencies.

Key words: Organizational Justice, Social Loafing, Careerisim

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimimin tez aşaması süresince kıymetli ve aydınlatıcı bilgileri ile bana her zaman destek veren, sevgili danışman hocam Doç. Dr. İlke ORUÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca, her koşulda sonsuz sevgi ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili anneme ve babama, varlığıyla her zaman yanımda olan, bana güç veren sevgili ağabeyime her şey için çok teşekkür ederim.

Begüm KURT

Kasım 2022

İçindekiler

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖN SÖZ iii
ŞEKİL LİSTESİ vii
TABLO LİSTESİ vii
BÖLÜM I 1
GİRİŞ 1
1. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI 1
1.1. Sosyal Kaytarma Davranışı 2
1.2. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayan Teori ve Modeller 4
1.2.1. Sosyal Etki Teorisi 4
1.2.2. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi 5
1.2.3. Beklenti-Değer Teorisi 7
1.2.4. Ortaklaşa Çaba Modeli 9
1.2.5. Çabanın Denkliği 10
1.2.6. Çabanın Gereksizliği 11
1.2.7. Değerlendirme Potansiyeli 11
1.2.8. Heves Azalması Teorisi 12
1.2.9. Bireysel Özen 12
1.3. Sosyal Kaytarma Davranışını Ortaya Çıkaran Nedenler 12
1.4. Sosyal Kaytarma Davranışının Öncülleri 14
1.4.1. Bireysel Seviyede Öncüller 14
1.4.2. Grup Seviyesinde Öncüller 18
1.5. Sosyal Kaytarma Davranışının Engellenmesi 19
1.6. Sosyal Kaytarma ile İlgili Araştırmalar 21
2. KARİYERİZM 22
2.1. Kariyerizm Kavramı 22
2.2. Kariyerist Bireylerin Özellikleri 24
2.3. Kariyerizm Eğiliminin Nedenleri 26
2.4. Kariyerizm Eğiliminin Sonuçları 29

2.5. Örgütlerde Kariyerizm Eğiliminin Olumsuz Etkilerinin Azaltılması ve Engellenmesi 30
2.6. Kariyerizm İle İlgili Araştırmalar 33
3. ÖRGÜTSEL ADALET 34
3.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı 34
3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları 37
1.2.1. Dağıtımsal Adalet 37
1.2.2. İşlemsel Adalet 38
1.2.3. Etkileşim Adaleti 39
1.3. Örgütsel Adalet Teorileri 40
1.3.1. Reaktif İçerik Teorisi 41
3.3.2 Proaktif İçerik Teorisi 44
3.3.3. Reaktif Süreç Teorileri 45
3.3.4. Proaktif Süreç Teorileri 45
1.4. Algılanan Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler 46
3.4.1. Kişisel Özellikler 46
3.4.3. Örgütsel Özellikler 48
3.4.4. Örgüt Dışı Özellikler 49
1.5. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları 49
1.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Araştırmalar 51
BÖLÜM II 53
2. SOSYAL KAYTARMA VE KARİYERİZM EĞİLİMİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI 53
4.1. Araştırmanın Konusu 53
4.2. Araştırmanın Amacı 53
4.3. Araştırmanın Önemi 54
4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler 54
4.5. Evren ve Örneklem 56
4.6. Veri Toplama Araçları 56
4.7. Verilerin Toplanması 57
5. BULGULAR VE YORUMLAR 58

5.1. Normallik Analizi 58
5.2. Demografik Özellikler 59
5.3. Sosyal Kaytarma, Kariyerizm Eğilimi ve Algılanan Örgütsel Adalet'e İlişkin Dağılımlar 61
5.4. Güvenilirlik Analizleri 66
5.5. Geçerlilik Analizleri 69
5.6. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu 75
5.7. Değişkenlerin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu 77
5.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi 78
5.8.1. Korelasyon Analizleri 78
5.8.2. Regresyon Analizleri 80
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 82
KAYNAKÇA 88

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.Sosyal Kolaylaştırma ve Sosyal Kaytarma 6
Şekil 2.Vroom Beklenti Modeli 8
Şekil 3.Ortaklaşa Çaba Modelinin Temel Özellikleri 9

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması 41
Tablo 2.Ölçeklerin Skewness ve Kurtosis Değerleri 58
Tablo 3.Araştırma Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımına Ait Frekans Dağılımı 59
Tablo 4.Araştırma Katılımcılarının Medeni Durum Dağılımına Ait Frekans Dağılımı 60
Tablo 5.Araştırma Katılımcılarının Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı 60
Tablo 6.Sosyal Kaytarma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri 61
Tablo 7.Kariyerizm Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri 62
Tablo 8.Algılanan Örgütsel Adalet Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri 63
Tablo 9.Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları 67
Tablo 10.Kariyerizm Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları 67
Tablo 11.Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları 68
Tablo 12.Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları 70
Tablo 13.Sosyal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi Bulguları 70
Tablo 14.Kariyerizm Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları 72
Tablo 15. Sosyal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi Bulguları 72
Tablo 16.Algılanan Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları 73
Tablo 17.Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Bulguları 74
Tablo 18.Ölçek Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu 75
Tablo 19.Ölçek Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu 76
Tablo 20.Ölçek Faktörlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu 77
Tablo 21.Değişkenlere Ait Korelasyon Bulguları 78
Tablo 22.Örgütsel Adalet Boyutlarının, Sosyal Kaytarma Davranışı 80
Tablo 23.Örgütsel Adalet Boyutlarının, Kariyerizm Eğilimi 81

BÖLÜM I

GİRİŞ

1. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI

Günümüzde bireylerin ortak amaç ve hedefler doğrultusunda grup ve takım çalışmalarında bulunmaları, yeni örgüt yaşamı haline gelmiş durumdadır. Grup üyeleri, grubun amacı ve üyeler arasındaki etkileşim bir grubu meydana getiren en önemli bileşenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Aycan vd., 2016: 201-202).

Grup çalışmalarında elde edilen verim, iş görenlerin bireysel performanslarının ölçülebilmesi, kolektif çalışmalarda sergiledikleri tutum ve davranışların belirlenebilmesi amacıyla alan yazında birçok araştırma yapılmıştır.

Sosyal kaytarma davranışının başlangıç noktası Fransız mühendis Maximilien Ringelmann (1913) tarafından yürütülen araştırma olarak kabul edilmektedir. Ringelmann araştırmasında çalışma gruplarının bir halatı çektiğinde, toplu grup performanslarının bireysel performanslarına kıyasla düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada grup performansının her bir grup üyesinin performansı toplamı kadar olacağı fikrinden yola çıkılmış olsa da farklı bir sonuca ulaşılmıştır. Ringelmann halat çekme görevinde grup çalışmasına katılan birey sayısı arttıkça grubun potansiyel performansı ile gerçekleşen performans arasındaki fark ve tutarsızlığın arttığını gözlemiştir ve bu durum Ringelmann etkisi olarak tanımlanmıştır (Moede, 1927; akt. Ingham, 1974: 371-372).

Daha sonra Ingham vd., (1974) Ringelmann'ın 1913 yılında yürüttüğü çalışmayı farklı bir yöntem izleyerek yinelemişlerdir. İlk olarak katılımcıların gözlerini kapatarak halatı yalnız çektiklerini; sonrasında ise diğer katılımcılarla birlikte çektiklerini düşünmelerini sağlamışlardır. Araştırma sonucunda katılımcıların performanslarının, sözde katılımcı sayısının arttıkça düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgu, performansın azalmasında verimsiz koordinasyona ek olarak azalan çabanın da etkisi olduğu iddiasını güçlendirmektedir (Zhu & Wang, 2018: 9).

Latane, Williams ve Harkins (1979)'in araştırmasında ise önceki araştırmalardan farklı olarak fiziksel güç unsurundan yola çıkılmamıştır. Araştırmaya katılan birey sayısı sabit tutularak bir grup katılımcıdan alkış ve bağırma eylemlerini yerine getirmeleri istenmiştir. Deney ilk olarak bireylerin diğer katılımcıların seslerini işitmeleri ve onları görmelerine engel olacak biçimde kulaklık takılarak ve gözleri kapatılarak bireyler yalnızken uygulanmış, ardından aynı şartlarda diğer bireyler ile birlikte olduklarına inandırılarak tekrarlanmıştır. Sonuçlar karşılaştırıldığında, grup deneyinde bireysel çabanın büyük oranda azaldığı belirlenmiştir. Latane vd., grup düzeyindeki çalışmalarda ortaya çıkan motivasyon ve çaba düşüklüğünü "sosyal kaytarma" terimi ile açıklamışlardır (Latane vd., 1979; akt. Karau & Williams, 1993: 682).

1.1. Sosyal Kaytarma Davranışı

Karau ve Williams (1993) sosyal kaytarma davranışının açıklanmasında "Kolektif Çaba Modeli"ni önemli bir dayanak olarak göstermektedir. Kolektif çaba modeline göre, bireylerin kolektif görevlere katılma oranları ve çabaları, ulaşmayı hedefledikleri sonuçların kendileri için taşıdığı önem oranında olmaktadır. Bir diğer ifade ile bireysel performans, bireysel çabanın bir sonucu olması sebebiyle grup performansında da etkili olmaktadır. Kolektif çalışma ortamında bireylere özgü sebepler sonucu bu ilişkilerin herhangi birinin aksamasıyla, grup üyesi muhtemelen bireysel çabasının fayda sağlamayacağını düşünerek görevini yerine getirme konusunda yeterli çabayı sergilemeyecektir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, sosyal kaytarma davranışı; bireylerin ortak çalışmalarında motivasyon ve çabalarının, bireysel çalışmalarına kıyasla düşmesi şeklinde tanımlanabilir. Sosyal kaytarma davranışı bireylerde işten kaçmak, işi aksatmak ve önemsememek gibi olumsuz örgütsel davranışlar olarak görülmektedir (Karau ve Williams, 1993:681-684).

Sosyal kaytarma davranışı, yaşamın farklı alanlarında bireylerin "işler her durumda yürüyor, grupta diğer bireyler de var" gibi düşüncelerle potansiyellerinden daha düşük performans göstermeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Durum, öz-yeterlilik teorisi çerçevesinde; bireylerin sahip olduğu becerileri ve yeterlilik duygularını grup içi çalışmalarda genellikle bilerek ya da bilmeyerek ortaya koymamaları olarak açıklanabilir. Bireylerin grup içindeki performanslarının bireysel performanslarına kıyasla daha düşük olması McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorilerinden, X teorisine karşılık gelmektedir. Buna göre, bireyler doğası gereği çalışmaktan hoşlanmasalar bile bireysel performanslarını ortaya koymalarını gerektiren işlerde fayda elde etmeyi arzular. Fakat McGregor'un X teorisine göre grup halinde çalışmalarda bireyler çalışmak ve sorumluluk üstlenmekten kaçınabilmektedir (Güçer vd., 2017: 17-18).

Alan yazın detaylı incelendiğinde, sosyal kaytarma kavramına ilişkin birçok tanıma ulaşılmaktadır. Latane vd. (1979) sosyal kaytarmayı sosyal kurumlar, toplumlar ve bireyler için sorunlar yaratan bir tür sosyal hastalık olarak tanımlamışlardır. Sosyal kaytarma sonucunda bireylerin verimliliklerinde azalma ortaya çıkar ve bu da örgüt kazancının azalması ile sonuçlanarak herkesin zarar görmesine yol açar. Öte yandan bu hastalıkta "tedavi" gruplarla baş etmek değildir. Çünkü grup çalışmaları verimsizliğe yol açmasına rağmen bireylerin yalnız ulaşamayacakları birçok hedefe ulaşmayı sağlamaktadır (Latane vd., 1979: 831-832).

Sosyal kaytarma bireylerin grup çalışmalarında bireysel çalışmalarına kıyasla daha düşük çaba sarf etmeye eğilimli olmalarıdır (Ilgın, 2013: 239). Doğan, Bozkurt ve Demir (2012:56) sosyal kaytarmanın bireyin çalışma grubunda sergilediği bir eylem olduğunu vurgulayarak, bireyin takım içinde kendini saklamaya yönelik çabası olarak tanımlamışlardır.

Kanten (2016) sosyal kaytarma kavramını sosyal mübadele kuramı çerçevesinde ele almıştır. Sosyal mübadele kuramına göre bireyler toplumda saygı görme, önemsenme, onurlandırma ve ödüllendirme gibi beklentilerle karşılıklı sosyal ilişkilerde bulunma ve bu ilişkileri sürdürme eğilimindedir. Buna göre; bireyler örgüt

içinde yüksek seviyede çaba sergilemeleri durumunda bir ödül elde etme beklentisinde olmaktadırlar. Dolayısıyla, örgüte katkıları ve yüksek performanslarının takdir edilmediğini düşünen bireyler sosyal kaytarma davranışı sergileyebilirler. Bu açıdan sosyal mübadele kuramı; taraflar arasında var olan ilişkinin niteliğini, karşılıklı beklentilerin yerine getirilme durumunu, sosyal kaytarma davranışında artış veya azalışı açıklayabilmektedir (Kanten, 2016: 577-578).

1.2. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayan Teori ve Modeller

Sosyal kaytarma davranışını açıklayan ve ortaya çıkmasına neden olan etkenlerin belirli teori ve modellere dayandığı düşünülmektedir. Bu teori ve modeller: "Sosyal Etki Teorisi, Sosyal Kolaylaştırma Teorisi, Beklenti-Değer Teorisi, Ortaklaşa Çaba Modeli, Çabanın Denkliği, Çabanın Gereksizliği, Değerlendirme Potansiyeli, Heves Azalması ve Bireysel Özen"dir.

Araştırmacılar birbirinden farklı olarak birçok teori ve model ortaya koymuş olsa da bunlar sosyal kaytarma davranışını tetikleyen değişkenleri kapsayıcı bir şekilde açıklamada yetersiz kalmaktadır. Tüm çalışmalara rağmen, sosyal kaytarma eğilimini açıklamada tüm teori ve modelleri entegre etmek üzere uyumlu bir sonuç alınamamıştır (Karau ve Williams, 1993:682).

1.2.1. Sosyal Etki Teorisi

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır ve toplum içinde sergilediği davranışlar değişim gösterebilir. Bireylerin davranışlarının topluluk içinde değişim göstermesinin sebebi sosyal etki olarak isimlendirilmektedir. Genel olarak, bireysel ya da grup davranışlarının diğer bireylerin davranışları üzerinde etkili olduğu zaman sosyal etki teorisinden bahsedilebilir (Özkan, 2017: 67-68).

İlk olarak Latane vd. (1981)'nin ele aldığı sosyal etki teorisine göre, sosyal etkinin kaynak ve hedefi insanlardır. Latane sosyal etki teorisini 3 faktör üzerinde

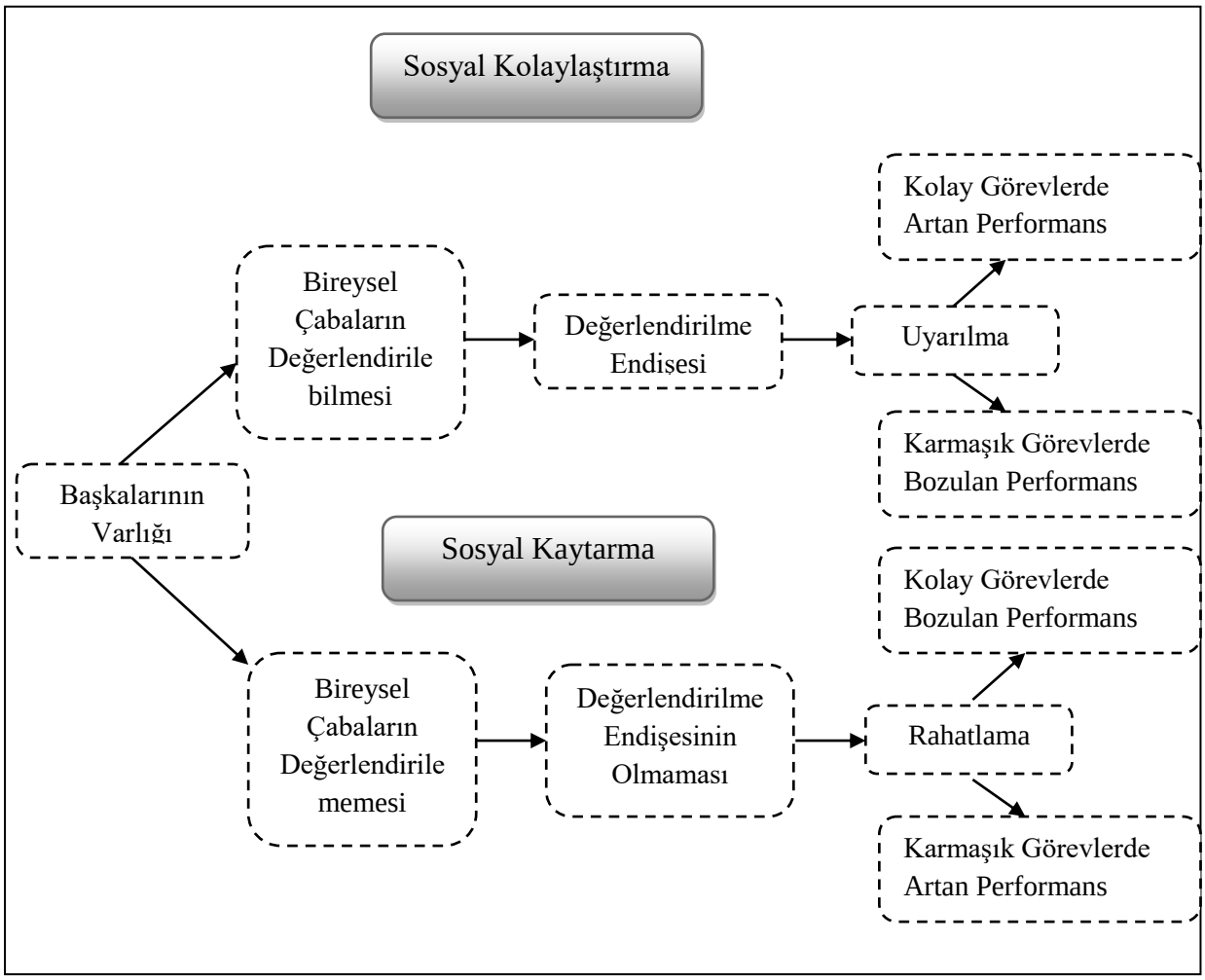
temellendirmiş olup bunlar: grupta yer alan kişi sayısı, kuvvet ve yakınlık dereceleridir. Kişi sayısı, grupta yer alan birey sayısı arttıkça bireye düşen sosyal etkinin azalmasını ifade etmektedir. Kuvvet, iş görenlerin grup içinde kendilerine kıyasla daha yüksek seviyede olanlardan etkilenme düzeyleridir. Yakınlık, bireylerin daha çok kendilerine yer ve zaman olarak yakın olanlardan etkilenmeleridir (Latane vd., 1981; akt. Karau & Williams, 1993: 682).

Teoriye göre sosyal kaytarma davranışı iki unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar: bireyin grup içinde sindirilmiş olduğu veya gruptan dışlandığını hissetmesi (Karau ve Williams, 1993: 682). Bireyler grup içi çalışmalarda, katkılarının düşük ve önemsiz olduğunu veya elde edecekleri ödüllerin, işin sonuçları ve bireysel katkılarıyla alakasız olduğunu düşündüklerinde daha az motive olurlar (Tung ve Chidambaram, 2005: 150-151).

1.2.2. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi

Sosyal kolaylaştırma teorisi, sosyal kaytarma davranışı ile çelişen, reddeden bir teoridir. İlk sosyal psikolojik teori kuramlarından biri olan sosyal kolaylaştırma teorisi, izleyicilerin varlığı durumunda bireyin performans ve verimliliğinde artış meydana gelmesini ifade etmektedir. Buna göre, bireyler topluluk önünde görevlerini yerine getirirken bireysel çalışmalarına oranla daha yüksek düzeyde çaba göstermektedirler (Hayashi, 2015: 484). Teorinin bu bakımdan kısıtlayıcı ve kolaylaştırıcı etkileri bir arada içerdiği söylenebilir. Sosyal kolaylaştırma teorisinde önemli değişkenler; performansın ölçümlenmesi, görevin zorluk derecesi ve dikkat dağınıklık durumu olarak sıralanabilir.

Görevin gerçekleştirildiği durumda başkalarının varlığı, bireyin dikkatini işine vermemesi için yeterli bir sebeptir. Teoriye dair her iki yaklaşım ele alındığında; bireyin diğerlerinin yanında yalnızca iyi bildiği işlerde görevini daha hızlı ve iyi yaptığı sonucuna ulaşılabilir (Özek, 2014: 104).



Şekil 1.Sosyal Kolaylaştırma ve Sosyal Kaytarma

(Elliott Aranson ve diğerleri; 1994)

Kaynak: Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan; Organizational Behavior; Published by Pearson Education (2007). 6th Edition, s. 349

Sosyal kolaylaştırma teorisi ilk olarak Triplett'in (1898) psikoloji alanında yürüttüğü deney ile ortaya çıkmıştır. 2000'den fazla bisiklet yarışçısının performansını gözlemleyen Triplett, yarışmacıların zamana karşı bireysel yarışlarında, grup içinde birbirleri ile yarışlarından daha düşük performans gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Triplett gözlem sonuçlarının doğruluğunu

sınayabilmek ve başkalarının varlığının birey performansları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla başka bir deney daha yapmıştır. Çocuklarla birlikte yürüttüğü deneyde, balıkçı makaralarından yararlanmıştır. Triplett, 9-13 yaş arası 40 çocuktan oluşan araştırma grubundan balıkçı makaralarını olabildiğince hızlı sarmalarını istemiştir. Araştırmanın sonucunda, makarayı yan yana saran çocuklar aynı görevi yalnız yapanlara kıyasla daha fazla makara sarmışlardır (Özek, 2014: 106).

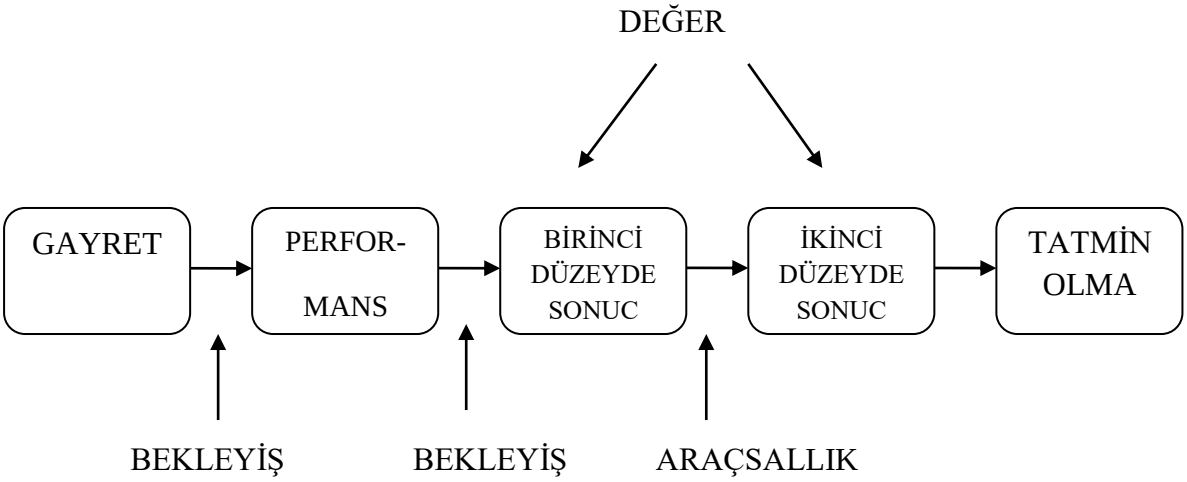
Teoriye ait bir diğer yaklaşım ise Zajonc'un (1965) güdü temelli açıklamasına dayanmaktadır. Zajonc, bireyin görevini gerçekleştirdiği sırada diğer bireylerin varlığının ters etki yarattığını savunmaktadır. Asıl önemli olan ise görevin bireyin bildiği, sıklıkla yaptığı ve kolay bir görev olup olmadığıdır. Görev kolay ise diğer bireylerin varlığı uyarıcı etki yaratarak performansı arttırmaktadır. Tersi durumda görev zor ise diğer bireylerin varlığı bireyin performans ve başarısını düşürmektedir (Baron ve Donn, 2000; akt. Biroğlu, 2018: 35).

1.2.3. Beklenti-Değer Teorisi

Tutar (2013), beklenti-değer teorisinin dayanağını, bireylerin fayda ve kazançlarını en yüksek düzeyde tutacak davranışları sergilemeleri olarak açıklamıştır. Kuram, bireylerin herhangi bir şeyi kabul veya reddetme eğilimlerinin, kazanç ve kayıplarına bağlı olduğunu savunmaktadır. Bir sorun, ödül ve bedellerin her ikisine de sahiptir ve bu yaklaşıma göre bireyler, taraflarını kazançlarına göre belirlemektedir. Buna göre kuram, bireylerin bir davranışı artı ve eksi yönlerini değerlendirerek kabul veya reddettiklerini varsaymaktadır (Akt. Kayıkçı, 2019: 84).

Teori alan literatüründe Vroom'un (1964) beklenti değer modeli ile açıklanmaktadır. Kuramda, bireyin akılcı davrandığı ve seçenekler içerisinden hedeflerine ulaşmada fayda sağlayacağına inandığı davranış biçimini seçeceğini varsayar. Bireylerin seçimleri, sonuçlara dair beklentilerine göre şekillenmektedir

(Baysal ve Tekarslan, 2004: 162). Vroom'un beklenti-değer teorisine göre bireylerin motivasyonları üzerinde üç etken bulunmaktadır. Bunlar: beklenti, araçsallık ve değer bileşenleridir. Beklenti, bireyin çabasına oranla daha yüksek beklentiye girmesidir. Araçsallık, performansın çıktıya olan etkisidir. Değer, bireyin çabasının karşılığında kendi değeri ve çıktılarını görme isteğidir (Çakır vd., 2018:12).



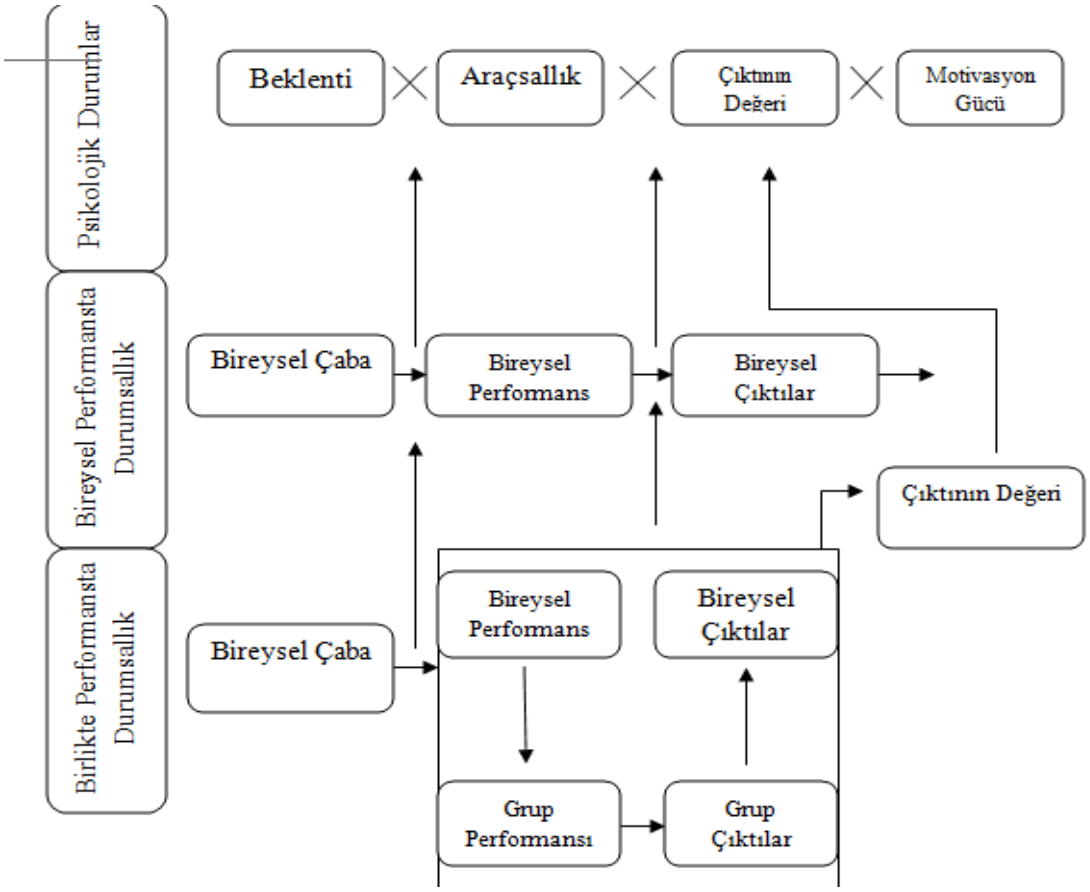
Şekil 2.Vroom Beklenti Modeli

Kaynak: Koçel, T., (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, 13. Baskı, İstanbul, s. 634.

Sosyal kaytarma alan yazınında yürütülen çalışmaların, beklenti değer teorisi ile açıklanabildiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, bireylerin çaba harcarken esnek hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bireyler kimi durumlarda daha düşük seviyede çaba harcama eğilimine sahipken, ön planda olacaklarını düşündükleri durumlarda ise çabalarının yoğunlaştığı görülmüştür. Buna göre bireyler, çabalarının olumlu sonuçlar vereceğine inandıklarında veya faydaları doğrultusunda daha yüksek düzeyde çaba gösterebilmektedirler (Özek, 2014: 86).

1.2.4. Ortaklaşa Çaba Modeli

Ortaklaşa çaba modeli, Karau ve Williams (1993) tarafından sosyal kaytarmayı ortaya çıkaran nedenlerin araştırılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Model sosyal kaytarma nedenleri ve sosyal kaytarmayı ortadan kaldırmaya yardımcı olacak bir dizi teorik nokta içermektedir. Kolektif görevlere yönelik bireysel çaba modeli, bireysel düzeydeki beklenti-değer modellerinin grup düzeyinde uyarlamasıdır. Ortak çalışmalarda grup üyelerinin bireysel güç ve çabalarının birleşmesiyle ortaya çıkan modele göre; sonuçlar bireysel çalışmadan çok takım çalışmalarına bağlı olduğunda grup üyeleri açısından grup çabası anlamlı, önemli ve tatmin edici düzeyde ise iş görenler çalışmaya istekli olmamaktadırlar. Modele göre bireylerin davranışları ulaşacakları maksimum faydaya göre şekillenmektedir. Bu nedenle en yüksek düzeyde fayda elde edecekleri yolda görevlerinin en etkili yönlerine yönelirler. Bireyler açısından ulaşılan sonucun değerini belirleyen etmen, bireyin sonuca verdiği kişisel önem veya anlam seviyesidir (Karau ve Williams, 1993: 684-685).



Şekil 3.Ortaklaşa Çaba Modelinin Temel Özellikleri

(Kaynak: Karau, J. Steven; Williams, D. Kipling (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Reiew and Theoretical Integration. Journal of Personality and Social Psychology, 65(4), 681-706, 685).

Model, ortak bir görev üzerinde çalışmanın bireylerin çabaları ve elde ettikleri sonuçlar arasında bireysel çalışmalarına kıyasla ek olasılıklara sebep olduğunu belirtmektedir (Karau ve Williams, 1995: 137):

- Bireyler iş sonuçlarına odaklandıklarında grup çalışmalarına oranla daha az bireysel performans gerektiğini düşünebilirler. Bu sebeple bireyler kolektif çalışmalarda daha yüksek oranda sosyal kaytarma eğiliminde olabilirler.
- Ortak çalışmalarda bireyler çabalarını araç olarak görmeleri sonucunda daha yüksek düzeyde çaba sergileyebilirler. Böylece bireyler performanslarının ortak çalışma grupları içerisinde iş arkadaşları veya diğerleri tarafından değerlendirilme ihtimali ile daha düşük seviyede kaytarma eğiliminde olabilirler.
- Grup büyüklüğü de sosyal kaytarmayı etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Bireylerin ortak çalışma yürüttüğü grup büyüklüğü arttıkça sosyal kaytarma eğiliminin de arttığı söylenebilir.

1.2.5. Çabanın Denkliği

Çabanın denkliği, bireylerin ortak çalışmalarda gösterdikleri çabayı diğer grup üyelerinin çabalarına kıyasla ayarlamasını ifade etmektedir. Bireyler göreve sağladıkları katkıyı, diğerlerinin çabaları ile kıyaslayarak eşit seviyede tutmaya çalışarak kimi zaman sosyal kaytarma davranışları sergilemektedirler (Jackson ve Harkins, 1985: 1199).

Karau ve Williams (1991) ise Jackson ve Harkins'in çalışmasına karşılık bir sonuca ulaşmışlardır. Buna göre, ortak çalışmada anlamlı bir görev yerine getirilirken birey diğerlerinin düşük performans sergileyeceklerini düşündüğünde

görevin başarı ile sonuçlanması adına kendisi daha yüksek performans sergileyecektir. Bu durum literatürde "sosyal telafi" olarak adlandırılmıştır.

Çabanın denkliğinde her iki görüş ve açıklamalardan çıkartılabilecek sonuç; bireylerin iş ve görev dağılımı, kendisi ve diğerlerinin çabalarını değerlendirme şekline bağlı olarak çaba düzeylerini şekillendirdiğidir. Bireyler açısından görevin tamamlanmasından çok tüm bireylerin eşit çaba harcamış olması önemli ise sosyal kaytarma eğilimi artarken, görevin tamamlanması ön planda tutuluyorsa ve görev onlar için anlamlıysa diğerlerinin düşük çabalarını telafi etmek amacıyla yüksek çaba ve performans sergileyecekleri söylenebilir.

1.2.6. Çabanın Gereksizliği

Kerr ve Bruun (1983) tarafından literatüre kazandırılan çabanın gereksizliği, bireyin kendi çabasının yüksek kaliteli grup çıktısına katkı sağlamayacağını düşündüğünde düşük çaba göstermesidir (Kerr ve Bruun, 1983: 78). Eğer bireyler görevlerinin çıktılarda çok düşük katkı sağlayacağını düşünürlerse çaba göstermekte istekli olmazlar ve sosyal kaytarma davranışı sergilerler (Karau ve Williams, 1993: 683).

1.2.7. Değerlendirme Potansiyeli

Cottrell'in 1972 yılında yürüttüğü araştırma sonucunda ortaya çıkan değerlendirme potansiyeli teorisi, değerlendirilme endişesi teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Cottrell araştırmasında bireyin diğerlerinin yanında performansının fark edildiğini ve gözlemlendiğini düşünüyorsa çabasında artış, farkında olmadıklarını ve dikkat etmediklerini düşündüğünde yalnız çalışmasına kıyasla aynı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani bireyler diğerleri tarafından değerlendirildiklerini düşünmeleri durumunda daha yüksek performans sergilemektedirler (Uziel, 2007: 581). Cottrell'e göre bireyler iş performanslarının diğerleri tarafından değerlendirmeleri sonucunda elde edecekleri mükafat ve karşılaşacakları cezaları öğrenir, uyarılmalarını ayarlayabilir. Yani bireylerin grup içi davranışları başka kişiler tarafından değerlendirilme ve onayına bağlı olabilmektedir.

Başkaları tarafından değerlendirilme düşüncesi ile bireyler performans düzeyini ayarlayabilmektedirler (Ilgın, 2010: s. 109-110).

1.2.8. Heves Azalması Teorisi

Heves azalması teorisi, Jackson ve Williams'ın (1985) sosyal kaytarma davranışını açıklamada literatüre kattıkları bir diğer yaklaşımdır. Araştırmacıların yürüttükleri deneyde katılımcılar basit ve karışık labirentleri bireysel, ortak etkinlikler ve grup çalışmalarıyla tamamlamışlardır. Katılımcılar her iki görevde de bireysel olarak grup çalışmaları ve ortak etkinliklere kıyasla daha yüksek performans göstermişlerdir. Williams ve Jackson ulaştıkları deney sonucundan yola çıkarak ortak çalışmaların çaba ve performansta azalmaya sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Karau ve Williams, 1993: 683).

1.2.9. Bireysel Özen

Sosyal kaytarma davranışlarında bireysel özenin etkisi ilk olarak Mullen tarafından 1983 yılında ortaya atılmıştır. Mullen'e göre bireyler çalışmalarını yalnız yürüttüklerinde performanslarının yüksek olmasına daha çok önem vermektedirler. Ortak çalışma gruplarında bireylerin farkındalıklarının düşmesiyle, yüksek performans standardı dikkate alınmayarak bireyin davranış ve çaba kontrolünün azalacağı düşünülmektedir. Mullen her ne kadar çeşitli çalışmalarla bireysel özenin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini açıklamış olsa da Stevenson (1990) çalışmasında kolektif koşullarda bireysel özen yaklaşımını desteklemeyen sonuçlara ulaşmıştır. Bu sebeple, bireysel özen teorisi diğer sosyal kaytarmayı açıklamada başvurulan teoriler arasında ampirik desteğe ihtiyaç duyulan bir teori olma özelliğini taşımaktadır (Karau ve Williams, 1993: 684).

1.3. Sosyal Kaytarma Davranışını Ortaya Çıkaran Nedenler

Sosyal kaytarma teorisinin zamanla daha çok çalışmada ele alınmasıyla, davranışın sebeplerine odaklanılarak çalışmalara konu edinmiştir.

Latane, Williams ve Harkins sosyal kaytarma davranışı nedenlerini üç grupta incelemişlerdir (1979: 829):

- Atıfta bulunma ve eşitleme: Bireyler ortak çalışma gruplarında diğerlerinin kendilerine kıyasla daha düşük verimle çalıştıklarını düşündüklerinde, çaba ve performanslarını bilinçli olarak kısıtlayabilirler. Bunun yanı sıra bireyler, grup üyelerine karşı güven eksikliği, tembellik veya becerisizlik atfetme eğilimi sebebiyle de sosyal kaytarma davranışında bulunabilirler.
- En üst kapasitenin altında amaç belirleme: Bireyler görevlerinde en yüksek düzey veya tatmin edici bir seviye olduğu düşüncesiyle, ortak çalışmalarda yüksek çaba sergilemelerine ihtiyaç olmadığını düşünebilirler. Bu sebeple en yüksek düzeydeki seviyeye erişmek amacıyla yeterli olacak derecede çaba harcamayı tercih ederler.
- Girdi ve çıktı arasında düşen olasılık: Bireyler ortak grup içi çalışmalarda performanslarının belirlenemeyeceği, dolayısıyla düşük performansları sonucunda cezalandırılmayacaklarını düşündüklerinde sosyal kaytarma davranışı sergilerler.

İlgili alan yazınında araştırmacıların bireylerin sosyal kaytarma davranışlarının olası nedenlerine dair ulaştıkları sonuçlar şöyle sıralanabilir (Doğan vd., 2012: 58):

- Bireyler ortak çalışmalarda, bireysel çabalarının gözden kaçıp gideceğini ve bu sebeple boşa çaba harcamış olacaklarını düşünerek hareket edebilirler.
- Grup üyeleri, bireysel çıktılarının tespit edilmeyeceğini düşünebilirler.
- Bireyler diğer grup üyelerinin kaytaracaklarını düşünerek kendi çabalarını azaltabilirler.
- Bireyler, görevlerini yerine getirmediklerinde diğer grup üyeleri tarafından telafi edileceğini ve eksikliğin kendilerinden kaynaklandığın fark edilmeyeceğini düşünebilirler.
- Birçok kişi bir göreve odaklı çalıştığında, kendilerinin ve göreve yönelik katkılarının gereksiz ve önemsiz olduğunu düşünebilirler.
- Grup çalışması yalnızca bir çıktı ortaya koyuyorsa, bireyler daha düşük çaba gösterme eğiliminde olabilirler.

1.4. Sosyal Kaytarma Davranışının Öncülleri

Sosyal kaytarma davranışının öncüllerinin çıkış noktası Liden ve diğerlerinin (2004:287) çalışmasıdır. Bu çalışmaya göre araştırmacılar öncülleri bireysel seviyede öncüller ve örgütsel seviyede öncüller olarak iki gruba ayırmışlardır.

1.4.1. Bireysel Seviyede Öncüller

Bireysel seviyede öncüllerin; görevde birbirine bağlılık, görev görünürlüğü, göreve bağlılık, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyeli, dağıtımsal adalet ve usul adalet, kişilik ve kültürel özellikler olduğu söylenebilir.

1.4.1.1. Görevde Birbirine Bağlılık

Görevde birbirine bağlılık, grup üyeleri arasında karşılıklı etkileşim seviyesi olarak tanımlanabilir (Shea ve Guzzo, 1987; akt. Ilgın, 2010: 122). Görevde birbirine bağlılık düzeyi yüksek ise, bireysel çabalarının diğerlerinden ayırt edilemeyeceğine inanarak çabalarını azaltabilirler. Diğer yandan görevde bağlılık düzeyi düşük olduğunda bireyler çabalarının diğerleri arasında fark edileceklerini düşünerek çabalarını arttırabilirler. Görevde birbirine bağlılığın yüksek olduğu durumlarda grup üyeleri birbirlerinin çalışmalarını yakından takip edebilmekte ve sosyal kaytarma davranışı sergileyen bireyi kolayca fark edebilmektedirler. Bu sebeple bazı durumlarda görevde birbirine bağlılık yüksek olduğunda bireylerin sosyal kaytarma eğilimi daha düşük seviyede olabilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak görevde birbirine bağlılık düzeyi arttıkça, sosyal kaytarma eğiliminin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Liden vd., 2004: 287).

1.4.1.2. Görevin Görünürlüğü

Görev görünürlüğü, sergilenen performansının üst yöneticiler tarafından fark edildiğine dair inanç olarak tanımlanmaktadır (Kidwell ve Bennett, 1993: 432). Bireylerin görev görünürlükleri yalnız çalışmalarında grup çalışmalarına kıyasla daha yüksektir. Bir çalışma grubunda karşılıklı bağlılık artışı, grup üyelerinin iş çıktısında kişisel katkılarının kontrolünün git gide güçleşmesi nedeniyle, görevin görünürlüğünü azaltmaktadır. Ortak çıktıda grup üyelerinin bireysel katkılarının

ayrımının yapılamamasından dolayı, bireylerin çabaları kanıtlanamaz ve çabaları konusunda hak iddia edemez duruma gelirler (Jones, 1984; Akt. Ilgın, 2010: 213).

Görev görünürlüğünün sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi birçok araştırmacı tarafından incelemiştir. Bu araştırmacılar arasından George (1992), görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma davranışı arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Liden ve diğerleri de (2004), görevin görünürlüğü düştükçe, sosyal kaytarma eğiliminin arttığını savunmaktadır (Ilgın, 2010: 124).

Latane ve diğerleri (1979), kavrama farklı bir bakış açısı ile yaklaşarak görev görünürlüğünün düşük olması halinde grup içinde görünmemeyi "kalabalıkta saklanmak" şeklinde açıklamışlardır. Bireyler bu tür ortak çalışmalarda çok fazla çaba serf etseler bile yöneticilerin çabalarını tespit edemeyeceği düşüncesi ile sosyal kaytarma davranışı sergilemektedirler (Çinkılıç, 2017: 48).

1.4.1.3. Göreve Bağlılık

Bireyler görevlerini ve katkılarını değerli ve anlamları bulmaları halinde içsel motivasyonları yüksek olacaktır. İçsel motivasyonları yüksek olan iş görenlerin yöneticileri tarafından sürekli kontrol edilmeleri gerekmeyecek ve yönetsel maliyetler azalacaktır (George, 1992: 193).

Ortak çalışmaların etkin biçimde yönetilebilmesi için iş görenlerin görevde bağlılığa sahip olmaları önem taşımaktadır. İş görenler genellikle grup başarısına gerçekten katkıda bulunacaklarını düşündüklerinde görevlerini sahiplenirler. İş görenler bireysel çabalarının, çıktılarda etkili olduğunu düşündüklerinde kendilerini önemli ve gerekli hissederek çabalarını arttırır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 441).

1.4.1.4. Ayırt Edilebilirlik ve Değerlendirme Potansiyeli

Grup üyelerinin kolektif çalışma sonuçlarına olan katkıları sonuçlar ile bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bireysel performans sonuçları ayırt edilememektedir. Değerlendirmede ortaya çıkan bu eksiklik sonucunda, bireylere performansları

karşılığında ödül veya ceza uygulanması mümkün olmamaktadır. Araştırmacılar ortaya çıkan teşhis edilememenin bireysel çabanın azalmasına yol açtığını vurgulamışlardır (Latane vd., 1979: 825). Latane ve diğerleri yürüttükleri araştırmalarda bireylerin grup çalışmalarında katkılarının ayırt edilebilme derecesinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla iki deney uygulamışlardır. İlk deneyde katılımcılardan yalnız, iki ve altı kişilik gruplar ile ses çıkarmaları istenmiştir. Diğer deneyde ise bireyler yalnızdırlar fakat sırası ile bir ve beş kişinin de kendilerine eşlik ettiğini ve grup çalışması yaptıklarına inanarak ses çıkarmışlardır. Araştırma sonucunda bireylerin grup içinde yalnız olmalarına kıyasla daha düşük seviyede ses çıkardıkları, böylece daha düşük düzeyde çaba sarf ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Latane vd., 1981: 303-304).

Değerlendirme potansiyeli ise bireysel performansların grup içinde doğru biçimde değerlendirilemeyerek kalabalık içinde kaybolmalarıdır. Bu nedenle bireysel performansların diğerlerince değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Karau ve Williams, 1993: 683).

1.4.1.5. Dağıtımsal Adalet ve Usul Adaleti

Dağıtımsal adalet temelde eşitlik teorisine dayanmaktadır. Dağıtımsal adalet, bireylerin dağıtım süreci sonucunda elde ettikleri ile istedikleri kazanımların kıyaslanmasına dair algılarıdır (Keleş, 2014: 28). Dağıtımsal adalet ceza, fırsat, görev, mükafat, mevki, yükselme, rol ve ücret benzeri çıktıların bireylere eşit dağıtılmasını ifade eder (Akgündüz vd., 2016: 353). Bireyler kaynakların ve ödüllerin grup içinde adaletli verilmediğini hissederlerse bireysel çabaları da düşecek ve sosyal kaytarma eğilimi sergileyeceklerdir (Liden vd., 2004: 288).

Greenberg'e (1990) göre usul adalet, alınan kararların uygulanmasında adaletli bir sürecin varlığına dair algı olarak tanımlamıştır (Piezon ve Ferree, 2008: 4). Usul adaletinde yöneticiler tarafından uygun görülen koşullu ödüller ile sosyal kaytarma arasında olumsuz, koşullu olmayan cezalar ile sosyal kaytarma arasında olumlu ilişkinin varlığı söz konusudur (George, 1995: 328).

1.4.1.6. Kişilik ve Kültürel Özellikler

Grup çalışmasında, üyelerin kişilik özelliklerinin işin doğası ve yapısıyla uyumlu olması son derece önemlidir. Grup çalışmasında güçlü kişilik tipine sahip bireyler herhangi bir kısıtlama uygulanmadan, en rahat ve en uygun pozisyona yerleştirilmelidir. Bireylerin çalışma arkadaşlarına hükmetme, korkutma, sindirme veya taciz etmek amacıyla statüsü ya da güçlü kişilik özelliklerini uygunsuz biçimde kullanması sorunlara neden olacaktır. Grup içerisinde daha çekingen ve pasif kişiliklere sahip bireyler bu tür baskılara maruz kaldıklarında görevlere katılımlarında azalmalar meydana gelmektedir (Piezon ve Ferree, 2008: 5).

Bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerinin temel nedenlerinden bir diğerinin kültürel değerler olduğu söylenebilir. Grup üyeleri arasındaki kültürel farklılıklar, sosyal kaytarma davranışlarının sergilenmesine neden olmaktadır (Aydemir, 2019: 38).

Latane, Gabrenya ve Wang (1985) araştırmalarında Amerika ve Çin'deki öğrencilere dinletilen müzikte notaların sayılması şeklinde işitsel bir izleme deneyi uygulamışlardır. Bu deney doğrultusunda katılımcılardan sırasıyla bireysel olarak ve grup halinde dinledikleri müzikteki notaların sayılması istenmiştir. Araştırma sonucunda Amerikalı öğrenciler grup performansı sırasında sosyal kaytarma davranışında bulunurken; Çinli öğrencilerin grup çalışmasında performanslarının arttığı bulgusu elde edilmiştir (Akt. Kılıçarslan, 2018: 13). Karau ve Williams da (1993: 701) araştırmalarında benzer şekilde doğu kökenli katılımcıların batı kökenlilere kıyasla daha düşük seviyede kaytarma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bir diğer değişken olan cinsiyetin incelendiği bu çalışmada kadınların erkeklere kıyasla daha düşük seviyede sosyal kaytarmaya yöneldiği görülmektedir. Erkek iş görenlerin çabaları, bireysel çalışmadan grup çalışmasına geçildiğinde azalırken kadınlarda böyle bir durum gözlenmemiştir.

1.4.2. Grup Seviyesinde Öncüller

Grup seviyesinde öncüller; grup büyüklüğü, grup kaynaşması, çalışma arkadaşlarının algılanan kaytarması olarak sıralanabilir.

1.4.2.1. Grup Büyüklüğü

Grup büyüklüğü, çalışma grubunda üye sayısını ifade eder. Ringelmann'ın çalışmasında ulaştığı sonuca göre; grup büyüklüğü arttıkça bireysel çabalar büyük oranda azalmaktaydı. Buna göre grup içinde diğer bireylerin varlığı ve artan birey sayısı bireysel çabada azalmaya neden olmaktadır (Latane vd., 1979: 823).

Bir çalışma grubunda üye sayısının artması, grup üyelerinin ayırt edilebilirliğini azaltmaktadır. Dolayısıyla üyelerin örgütsel çıktılar üzerindeki katkılarının, diğerlerinden bağımsız ve ayrı değerlendirilmesini güçleşmektedir. Bu durumda bireysel performansların fark edilmediği izlenimi ortaya çıkarmakta ve bireysel çabalarda azalma meydana gelmektedir (Kılıçarslan, 2018: 33).

Bazı araştırmacılara göre, grup büyüklüğünün artmasıyla üyeler arasında uyum sağlanması zorlaşmakta; bireyler grup içinde bireysel performanslarına kıyasla daha düşük seviyede performans sergilemektedir. Bununla birlikte üye sayısında artış oldukça sosyal kaytarma davranışının görülme sebebinin, kalabalık çalışma gruplarında bireysel katkıların ayırt edilememesi, diğer grup üyelerinin çalışmaktan kaçacağı algısıyla yetersiz düzeyde çaba gösterilmesi ve bireylerin ortak çıktıda katkılarının önemli olmadığı düşüncesi olarak sayılabilir (Özek, 2014: 44).

1.4.2.2. Grup Kaynaşması

Sosyal kaytarma davranışında dikkat çeken değişkenlerden biri olan grup kaynaşması, üyelerin kendilerini gruba ait hissetmeleri, grubun bir parçası olarak görme düzeylerinin ölçümü olarak ifade edilebilir (Karau & Hart, 1998: 189).

Grup üyeleri arasında sevgi ve karşılıklı bağ bulunmadığı takdirde, sosyal kaytarma davranışları görülebilir. "Biz" algısının hakim olduğu gruplarda, grup üyeleri birbirlerini hayal kırıklığına uğratmamak amacıyla sosyal kaytarma davranışı sergilemekten kaçınırlar (Liden vd. 2004: 290).

Sonuç olarak, grup üyeleri arasında oluşan yakınlık ve bağ seviyesi arttıkça, bireylerin hedefleri gerçekleştirme ihtimalleri de aynı ölçüde artmaktadır (Sünnetçioğlu, vd., 2014: 24).

1.4.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması

Çalışma arkadaşlarının algılanan kaytarması, ortak grup çalışmalarında bireyin diğer grup üyelerinin çabalarının kendi çabasından daha düşük seviyede olduğunu düşünmesini ifade etmektedir (Comer, 1995: 654).

İş görenler genellikle çalışma arkadaşlarının eylemlerinin farkındadır ve bu eylemlerden etkilenirler. Bireyin davranışlarında belirleyici olan, diğerlerinin çalışmaları veya işten kaytarmalarıdır. Çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı sergilediğinden kuşku duyan grup üyeleri, karşılık olarak sosyal kaytarma davranışı sergilemeye daha yakın olmaktadırlar (Özek, 2014: 66).

Mulvey ve Klein (1998) araştırmaları sonucunda, bireylerin algıladıkları sosyal kaytarma davranışının her durumda gerçeği yansıtmayabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bazı durumlarda yönetici veya grup üyeleri hatalı yönlendirmeler nedeniyle sosyal kaytarma davranışı söz konusu olmamasına rağmen kaytarma davranışının mevcut olduğu düşünülebilmektedir (Akt. Metiner, 2019: 11).

1.5. Sosyal Kaytarma Davranışının Engellenmesi

Örgüt yönetiminde istenmeyen ve engellenmesi büyük önem taşıyan iş gören davranışlarından biri sosyal kaytarmadır. İş görenlerin sosyal kaytarma davranışları maksimum performans ve verimin alınmasını önlerken maddi zararlar ve zaman kaybına neden olmaktadır. Yönetici ve liderlerin iş görenlerin örgüt içerisindeki davranış ve eylemlerinin farkında olmaları ve takibini gerçekleştirmeleri, istenmeyen sosyal kaytarma davranışlarının engellenmesinde önem taşımaktadır.

McShane ve Von Glinow (2016: 135) örgütlerde sosyal kaytarma davranışlarını azaltmanın bazı önlemlerle mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

- Grupta yer alan her bireyin grup çıktısında katkısını daha görünür hale getirmek.
- İş tasarımını bireylerin ilgisini çekecek biçimde düzenlemek.
- Grup hedeflerini belirlerken bireylerin düşünce ve önceliklerini göz önünde bulundurmak.
- Grubun üyesi olmayı değerli bulanları gruba dahil etmek.

Balcı (2017: 383-384) 'ya göre sosyal kaytarmanın engellenebilmesi için alınabilecek önlemler:

- Grup üyelerinin uzmanlık alanları ve yetenekleri belirlenmelidir.
- Adaletli bir iş bölümü yapılmalıdır.
- Grup üyelerinin görev ve sorumlulukları açık ve hedeflere ulaştıracak biçimde belirlenmiş olmalıdır.
- Grup büyüklüğü düşük seviyede tutulmalıdır.
- Grup çalışmalarında bireylerin performansları objektif biçimde değerlendirilmelidir.
- Grup üyelerinin sorumlulukları ön planda tutulmalı ve gerek diğer grup üyeleri gerekse kendi performanslarını değerlendirme fırsatı verilmelidir.
- Grup içinde beşeri ve sosyal ilişkilere önem verilmeli ve üst yönetim desteklemelidir.
- Başarı sonucunda ödül adaletli dağıtılırken başarısızlık sonucunda cezadan kaçınılmalıdır.
- Grup çalışmasında süreçler etkin yönetilmeli ve düzenli olarak geri bildirim alınmalıdır.

Örgütlerde grup çalışmalarında hedeflenen sonuçlara ulaşılmasında, yönetici yaklaşımı ve etkinliğinin önemi sıralanan tüm önlemlerde açıkça görülebilmektedir.

1.6. Sosyal Kaytarma ile İlgili Araştırmalar

Sosyal kaytarma alan yazınında birçok çalışma bulunmaktadır. Akın ve Aydın (2020), Gümüş (2021), Tolukan vd. (2017) sosyal kaytarma ve demografik özellikler arasındaki ilişkiyi; Köseoğlu (2022) etik liderlik, Keleş ve Aydemir (2019) lider davranışları ve sosyal kaytarma, Kayıkçı (2019) algılanan liderlik ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi; Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu (2014) algılanan örgüt kültür tipi ve sosyal kaytarma, Biroğlu (2018) örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi, Çakır ve Sezgin (2018) örgütsel destek ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Akın ve Aydın (2020), Gümüş (2021) çalışmalarında sosyal kaytarma ve cinsiyet, yaş, gelir durumu arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşırken; Tolukan vd. (2017)'nin çalışmasında yaşa göre farklılık bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, 36-45 yaş aralığındaki bireylerin sosyal kaytarma algıları 19-25 ve 26-35 yaş aralığındaki bireylere göre daha düşük düzeydedir. Akın ve Aydın (2020)'ın çalışmasına göre sosyal kaytarma ve eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre bireylerin eğitim seviyeleri yükseldikçe sosyal kaytarma davranışlarında da artış görülmektedir. Tolukan vd. (2017) ise eğitim durumu ile sosyal kaytarma arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda demografik değişkenler açısından ulaşılan sonuçlarda farklılık bulunmasının, araştırma evren ve örneklemlerinin farklı yapı ve büyüklüklerde olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Köseoğlu (2022) sosyal kaytarma ve etik liderlik; Keleş ve Aydemir (2019) çalışan odaklı liderlik, kontrol odaklı liderlik, vizyoner liderlik, ilişki odaklı liderlik, risk alan liderlik; Kayıkçı (2019) dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sünnetçioğlu vd. (2014) tarafından yürütülen çalışmaya göre, algılanan örgüt kültürü tipine göre sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunur. Bireylerin olumlu örgüt kültürü algıları sosyal kaytarma davranışını azaltırken olumsuz örgüt kültürüne yönelik algıları sosyal kaytarma davranışlarını arttırdığı söylenebilir. Biroğlu (2018) çalışmasında örgüte yönelik olumsuz tutumların

varlığını ifade eden örgütsel sinizm boyutlarının sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakır ve Sezgin (2018)'in çalışmasına göre örgütsel destek algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif ilişki bulunur.

Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, bireylerin örgüte yönelik olumlu düşünce ve algılarının sosyal kaytarma davranışlarını azalttığı; olumsuz düşünce ve algılarının sosyal kaytarma davranışını tetikleyerek ortaya çıkardığı söylenebilir.

2. KARİYERİZM

Kariyerizm, sosyal kaytarma gibi örgüte zarar veren iş gören davranışlarından bir diğeridir. Bireysel çıktı ve kazanımlara odaklanmayı tutmayı içinde barındıran kariyerizm eğiliminin, sosyal kaytarma eylemi ile benzer yönler taşıdığı söylenebilir. Kariyerizm eğilimi iş göreni örgüt içerisinde bireyselleşmeye, kişisel faydasını örgüt düzeyi üzerinde görmesine neden olurken; sosyal kaytarma davranışı yalnızca grup çalışmalarında gözlemlenebilmektedir. Sosyal kaytarma davranışı sergileyen iş görenlerin aynı zamanda kariyerist bireyler olabilecekleri düşünülerek çalışmada iki değişken bir arada incelenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde kariyerizm kavramı, sebepleri, sonuçları ve nasıl engellenebileceği ele alınacaktır.

2.1. Kariyerizm Kavramı

Kariyer; bireylerin seçmiş oldukları iş alanında yükselmeleri, mesleki başarıları hatta hayatları boyunca gerçekleştirmiş oldukları tüm mesleki ilerlemelerdir (Seymen, 2004: 81). Kariyer kavramı günlük dilde her ne kadar iş ile eş anlamlı olarak kullanılıyor olsa da kavramın gerçek anlamı "bireyin tüm yaşamında işle ilgili tecrübeleri" veya "bireyin yaşamı boyunca çeşitli işler ve bu işlere katılım konusundaki tavrı" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlara göre kariyer işe kıyasla daha uzun vadelidir; yalnızca bir işi değil süreklilik ve bir dizi işi ifade eder (Sabuncuoğlu, 2000: 143).

Kariyer, birbiri ardına gelen yaşam deneyimlerinden oluşan ve yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bazılarına göre çalıştıkları örgüt tarafından yönetilen bir olgu iken diğerlerine göre istihdam süreci boyunca devam eden bir yönetimdir. Her iki türlü de rekabetin hâkim olduğu ortamda tüm bireylerin iş, yaşam, tecrübe ve öğrenme seçeneklerini düzenlemede hayatları boyunca her süreçte dikkatli olmaları gerekir (Vaughan, 2011: 25).

Detaylarıyla düşünüldüğünde öğrencilikten meslek seçimine kadar uzanan ve yaşam boyunca elde edilen başarılarla birlikte isimlendirilen kariyer olgusu, bireylerin yaşamları süresince yapmış oldukları işlerin toplamını ifade eder. Güncel bir terim olarak kariyer; bireylerin sorumlulukları ile birlikte şekillenen, kurumların bireyleri desteklediği bir kavram olarak tanımlanabilmektedir (Acar ve Özdaşlı, 2017: 304).

Kariyer, bireylerin toplumda kendilerine kimlik oluşturmasına yardımcı olur, hayatın odak noktalarından biri haline gelir, sosyal yaşamda etkisi bulunur, maddi güç ile iş tatmini yaratır ve kişilik özelliklerinin gelişmesinde önemli bir rol üstlenir (Varol, 2001: 6).

Örgütsel davranış literatüründe yer alan, iş görenlerin örgüte ve çalışma ortamına zarar veren ve kimi zaman yıkıcı olabilen davranışlarından biri olan kariyerizm ise iş görenlerin kariyerlerinde performansa dayalı olmayan şekilde ilerlemeleridir (Feldman ve Weitz, 1991: 237). Rousseau (1990: 392) ise kariyerizmi iş görenlerin mevcut istihdamlarını daha iyi bir örgüt veya işe ulaşmak amacıyla bir adım olarak görmeleri şeklinde tanımlamıştır. Böylece kariyerizm değiştirilen örgütlerle birlikte kozmopolit bir kariyer stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde kariyerizm, "kariyer yapmayı en yüksek amaç olarak gören düşünce sistemi" olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma uygun olarak kariyerizmin, olumsuz olduğu düşünülen birtakım iş gören davranış biçimlerinin oluşmasına yol açtığı söylenebilir (Üzüm, 2018: 5352).

Bratton ve Kacmar (2004) ise uç kariyerizm olarak isimlendirdikleri kavramı; "çalışanların güç, itibar, statü kazanmak uğruna kariyer yapabilmek için görev

performanslarının dışında kalan olumlu veya olumsuz davranış ve eylemlerde bulunmaları" şeklinde tanımlamışlardır (Akt. Yıldız ve Arda, 2018: 153).

2.2. Kariyerist Bireylerin Özellikleri

Kariyerizm anlayışına sahip bireyler kariyerist bireyler olarak adlandırılmaktadır. Kariyerist bireylerin hedeflerine ulaşmak üzere sergiledikleri bir takım ortak tutum ve davranışların varlığından söz edilebilir.

Feldman ve Weitz (1991: 241-242) 'e göre kariyerist bireyler örgütlerin performans ve çıktılarını olumsuz etkileyecek seviyede düşük performans sergileyebilirler. Bu eğilime sahip iş görenlerin, performanslarına odaklanmak yerine, bireysel çıkarlarına yönelik davranışlar sergilemeleri beklenen bir sonuçtur. Kariyerist bireylerin sergileyebileceği bir diğer davranış ise çalıştıkları örgüt ve işten kolayca ayrılma eğilimleridir. İşleri onlar için son derece önemli olmasına rağmen, hedeflerini örgüt hedefleri ile özdeşleştirmezler, daha iyi bir iş ve olanak bulduklarında kolayca üyesi oldukları örgütten vazgeçebilirler.

Ng ve diğerlerinin (2005) araştırmalarında ulaştıkları sonuç ise; kariyerist eğilime sahip iş görenlerin her zaman işten ayrılma niyetlerinin bulunmadığıdır. Örnek olarak, bireyin hedefine ulaşabilmesi için daha fazla tecrübe sahibi olması ya da terfi etmesi için iş yerinde kıdem süresini arttırması gerekebilir (Akt. Yıldız ve Arda, 2018: 160).

Kariyerist bireylerin kariyer yolunda ilerlemeye yönelik davranışlarını genel olarak şekillendiren yedi inanç bulunmaktadır (Feldman ve Weitz, 1991: 238):

1. Örgütlerde yalnızca liyakat yoluyla ilerlemek güçtür.
2. Yükselebilmek amacıyla iş arkadaşları ve üstlerle olan sosyal ilişkileri kullanmakta sakınca yoktur.
3. Başarılı bir birey izlenimi vermek önemlidir. Başarı, kariyer ilerlemesinde kullanılan bir araç olarak düşünülebilir.
4. Hak edilen terfiyi alabilmek için bazen yanıltıcı davranışlarda bulunulabilir.

5. Uzun vadede birey ve örgüt çıkarları arasındaki uyum kaybolacaktır; bu sebeple her birey kendi başınadır.
6. Bir iş görenin işverenine olan sadakatinin ödüllendirilmesi olasılığı oldukça düşüktür.
7. Kariyerinde ilerleyebilmek için bireysel ilerleme ve terfinin örgüt hedeflerinden önemli olduğu unutulmamalıdır.

Kariyerist bireylerin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir (https://www.best10resumewriters.com/employee-engagement):

- Kariyer basamaklarını tırmanmayı hedeflerler.
- Amaçlarına ulaşmak için ahlaki değerlerden her şekilde fedakârlık etmeye hazırdırlar.
- Kendi çıkarları için çalışmaya daha fazla zaman ayırırlar.
- Manevi destek ve ilkelerden yoksundurlar.

Yıldız (2015: 21) çalışmasında Feldman ve Weitz (1991) tarafından literatüre kazandırılan *"İş görenlerin kariyerlerinde performansa dayalı olmayacak şekilde ilerlemeleridir."* tanımlamasından yola çıkarak kariyerist bireylerin aldatıcı davranışlar sergileyebileceği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, kariyerist bireyler kariyerlerinde ilerleyebilmek amacıyla sapkın davranışlar sergileyebilirler. "Örgütsel yıkıcı sapkın" olarak tanımlanan kariyerist bireyler davranışlarını öz denetim sistemini işlevsiz bırakarak ahlaki nedenlere dayandırmaktadırlar.

Kariyerist bireyler sahip oldukları ilerleme hırsı ile yön gösterici rehberlerini ve iş arkadaşlarını seçerken; bireysel ilerlemelerine katkı sağlayacak, yeni yollar açabilecek kişiler olmasına dikkat ederler (Kram, 1985: akt. Feldman ve Weitz, 1991: 239).

Kariyeristler, örgüte çalışmaları ile fayda sağlamak yerine fayda sağlıyormuş gibi görünmeyi sorun etmezler (Feldman ve Weitz, 1991: 240). Kariyerist birey bulunduğu konumun kalıcı bir basamak olmadığı bilinciyle gerçek performansını

ortaya koymayarak işleri yapıyormuş gibi hareket edebilir. Kariyerist bireyler örgüte uzun vadede yarar sağlayan davranışlardan kaçınırlar.

Kariyerist iş görenlerin davranışları ve başarılı gibi görünme çabaları bir izlenim yönetimi taktiği olarak değerlendirilebilir. Bu tür eylemler aslında kariyerist bireylerin doğasında yer almaktadır. Onlara göre bu yanıltıcı davranışlar olmadan yükselmek çok zordur. Kariyerist bireylerin yöneticilerinin yanında iş arkadaşlarına da bulundukları örgütte bir basamak gibi yaklaştıkları söylenebilir (Girdap, 2019: 12-13).

Kariyerist bireylerde diğer iş görenlere kıyasla işleri ve örgüte karşı memnuniyetsizlik söz konusudur (Feldman ve Weitz, 1991: 253). Yine kariyerist bireyler her şey yolundayken bile, gelecekte kariyer adımlarında karşılarına çıkabilecek zorluklar karşısında daha hassastırlar (Feldman ve Weitz, 1991: 241).

Kariyerist bireylerin davranışları yanlış olsa da hedeflerine ulaşmakta bağlı oldukları örgüte, örgüt kurallarına ve çalışma arkadaşlarına zarar verecek davranışlardan rahatsızlık hissi duymazlar. Onlara göre bu davranışlar araçtır. (Yıldız vd., 2015: 684).

Kariyerist bireyler örgüte karşı yıkıcı, olumsuz sonuçlar doğurabilecek davranışlar sergilerken, diğer bireyler ile ilişkilerinde menfaatleri ve kariyerizm mantığına aykırı olması sebebiyle yıkıcı davranışlarda bulunmamaktadırlar (Yıldız, 2015: 132).

2.3. Kariyerizm Eğiliminin Nedenleri

Geleneksel kariyer anlayışına göre bireylerin kariyer yönetimi genellikle örgüt tarafından gerçekleştirilirken, örgüt içinde ilerlemeleri kıdem ve başarıya göre değerlendirilmekteydi. 1990'lı yıllar sonrasında ise bu anlayış yerini bireyin kariyerini kendisinin yönettiği, devamlı değişim halinde ve mekân ile sınırlanmayan yeni kariyer anlayışına bırakmıştır (Seymen, 2004: 108).

İş görenlerin çalışma hayatında beklentilerinden biri de konumlarının yükselmesidir. Kariyer basamaklarının net bir şekilde tasarlanmasıyla, iş görenlerin geleceklerine dair inançlarıyla birlikte örgütsel sadakatleri de artmaktadır. Fakat kariyer basamaklarının belirsiz olduğu örgütlerde, iş görenler hedefledikleri yerlere gelmek adına uygunsuz yollara başvurabilirler. Bu noktada kariyerizmin kariyer basamakları belirsiz olan örgütlerde yöneticilerin karşısına son yıllarda giderek önemi artan bir sorun olarak çıktığı söylenebilir (Türesin vd., 2018: akt. Liman, 2019: 45).

Örgütlerin iş görenleri için kariyer basamaklarını önceden belirlememesi sonucunda; iş görenlerin örgütleri bir atlama taşı olarak görmeye başladıkları ve sıklıkla kurum değiştirmeyi sorun etmedikleri söylenebilir. Örgütlerin iş görenleri için uygun gelişim ve kariyer ortamları oluşturmaları ise iş görenler üzerinde olumlu etkiler yaratarak kariyerizm eğilimini azaltabilmektedir (Yıldız ve Ayaz Arda, 2018: 154). Sonuç olarak, örgütlerin kariyer planları ve iş gören gelişimlerinde destekçi olmalarının kariyerizm eğilimini etkileyen önemli etkenlerden olduğu söylenebilir.

İşe yabancılaşma, düşük iş tatmini yaratması sonucunda kariyerizmi etkileyen bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Amerika'da yürütülen bir çalışmada aynı çalışma ortamında işe yabancılaşmış iş görenlerin etkili bir şekilde ağ oluşturma ve görünürlüğe yönelik davranışlar sergilemelerinin, istenmeyen örgütsel sonuçlara yol açtığı ve kariyerizm eğilimlerinin tetiklendiği öne sürülmektedir (Chiaburu, Diaz ve De Vos, 2013: akt. Ağırbaş, 2019: 37).

Kariyerizm eğiliminin nedenlerinden bir diğerinin ise yaş veya nesil olduğu düşünülmektedir. 1983-1986 yılları Y kuşak aralığında doğanların, 1973-1978 yılları X kuşağı aralığında doğanlara oranla kariyer yükselişi amacıyla iş değişikliği ve örgütten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Feldman ve Weitz, 1991: 248).

Çalışma hayatına yeni başlayan genç iş görenler daha yüksek düzeyde kariyerist davranış eğilimindedirler. Çalışma hayatı içinde geçen sürede düzenli ve güven veren bir işe sahip olma isteği artar. Buna göre; 26-30 yaş aralığındaki yöneticilerin, 31-40 yaş grubundakilere kıyasla aidiyet ve bağlılık duygularının daha düşük seviyede

olduğu söylenebilir. Ayrıca bireysel sorunlarına odaklanarak örgütün sorunlarına yüzeysel açıdan bakmaktadırlar. 26-30 yaş arasındaki genç yöneticilerin aile sorumluluğunun olmaması, kariyerlerinin başında olmaları nedeniyle sorunsuz bir şekilde ilerleme arzuları kariyerizm eğilimlerini artırmaktadır (Kızıldağ, 2010: 164 - 175).

Sosyal değişim ilkelerine aldırış etmeyen, duygusal dengesizlik ve psikopati eğilimi gösteren iş görenlerin diğer bireyler için kaygılanmaması, çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik zararlı davranışlara neden olmasının yanında bu bireylerin daha yüksek oranda kariyerizm eğilimine sahip olduğu saptanmıştır (O'Boyle vd., 2012: 560).

Bireyin karakteri, düşünce yapısı ve kişilik özellikleri gibi bireysel etkenlere ek olarak örgüt kültürü, atmosferi gibi örgütsel etkenler de kariyerizm eğiliminde etkilidir. Hofstede'nin (2003) çalışmasında belirttiği kültür boyutlarından belirsizlik tahammülü düşük, erillik hâkimiyetinde, ferdiyetçi, güç mesafesi yüksek, kısa süreli düşünülen çalışma ortamında kariyerizme yönelme ihtimali daha yüksektir. İş görenler güven hissinden yoksun ve belirsizliğin hâkim olduğu ortamda gelecekleri için kendilerini merkeze alarak davranmaya yönelmektedir (Akt. Yıldız ve Arda, 2018: 154-162).

Aryee ve Chen'e göre (2004: 323) örgütsel adalet ve kariyer gelişim olanakları iş görenlerin örgüte olan güvenilirliğini destekleyerek kariyerizm eğilimlerini azaltmaktadır.

Düşük iş güvenliği ve belirsiz çalışma şartlarının hâkim olduğu örgütlerde, iş görenler kariyerist davranışlar göstermeye yönelmektedir. Ayrıca bireylerin belirsizlik toleransının düşük olması da kariyerizm eğilimlerini arttırmaktadır (Aryee ve Chay, 1999: 613-622).

Crawshaw ve diğerleri (2011: 18) çalışmalarında, iş görenlerin kariyerizm eğilimlerini etkileyen örgütsel ve bireysel etkenleri belirlemişlerdir:

- İş görenlerin örgütlerine olan bağlılık derecelerinin, kariyerizm ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılığı düşük olan iş görenlerin kariyerizm eğilimleri yüksektir.
- Bu ilişkiyi etkileyen bir diğer değişken ise duygusal kararlılıktır. Duygusal kararlılık ve kariyerizm arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Buna göre, duygusal kararlılığın azalması sonucunda kariyerizm eğilimi artmaktadır.
- Bireylerin psikopati eğilimi ve değişim ideolojisi anlayışı da kariyerizm eğilimini etkileyen bir diğer etkendir.

2.4. Kariyerizm Eğiliminin Sonuçları

Feldman ve Weitz (1991: 248)'e göre kariyerizm eğilimini inceledikleri araştırmalarında ulaştıkları sonuçlara göre kariyerist bireylerin verimlilik karşıtı performansları, bireysel hedeflerini örgüt hedeflerinin önünde değerlendirmeleri, yüksek oranda işten ayrılma eğilimi sergilemeleri ve düşük iş tatminiyle hareket etmeleri örgütün genel performansına zarar verecek davranış ve tutumlardır.

Aryee ve Chay (1999: 620) çalışmalarında Feldman ve Weitz'in ulaştığı sonuçları destekler sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, kariyerizm eğilimi işe ve örgüte bağlılıkla negatif, işten ayrılma niyetiyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Kariyerist bireyler örgütsel bağlılık ve güven eksikliği sonucunda işleri ile psikolojik özdeşleşme sağlayamamaktadırlar. Bu sebeple, örgütlerin kariyerist iş görenlerine kariyerlerinde ilerleme fırsatları sunmaları bile iş görenlerin işten uzaklaşmalarına engel olamamaktadır. Aryee ve Chen tarafından (2004:326-327) yürütülen çalışmada ise kariyerizm eğiliminin işveren ve örgüte güven, örgütsel adalet, performans ve kariyer gelişim fırsatları ile negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şüphesiz ki iş görenlerin işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu bir örgütte iş gücü devir oranı yükselecektir. Günümüz rekabet piyasasında örgütlerin en büyük yatırımlarından olan insan kaynakları, örgütlerin önem verdiği konuların başında yer almaktadır. Örgütte zamanla deneyim ve yetkinlik kazanan iş görenlerin

beklenmeyen işten ayrılma eylemleri, örgütleri zor durumda bırakmasının yanında telafisi güç zararlara da yol açmaktadır.

Diğer bir yandan iş görenin kariyer ilerlemesinde kıdemin etkisi olduğu durumlarda iş gören kıdem süresini arttırma eğilimde olmaktadır. Etik kurallar ve sözleşmelere aykırı olsa dahi bireyler yöneticileri etkilemek amacıyla gönüllü olmayan, zorunlu vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir (Yıldız ve Arda, 2018: 153-160).

Performansa dayalı olmayan kariyer ilerlemesini ifade eden kariyerizm, örgütlerde iş görenlerin başarılı gibi görünmeye çalışarak izlenim yönetimi kullanmalarına neden olmaktadır. İzlenim yönetimi ile başarılı görünen iş görenler atama ve terfilerde haksızlıklara neden olabilmektedirler. Ayrıca kariyerizm eğilimi kendini acındırma, işine sahip çıkmaya çalışma ve kendi önemini fark ettirmek için zorlama gibi davranışlar ile güçlü pozitif ilişkiye sahip olup; kendini sevdirme ve kendini örnek bir personel olarak gösterme davranışlarıyla ise zayıf pozitif ilişkiye sahiptir (Türesin vd., 2018: 289).

Kariyerizm eğilimine sahip bireyler için adil ve ahlaki olmayan eylemler sorun teşkil etmemektedir. Olumsuz açıdan kariyerizm, başarılı izlenimi vererek iş ilişkileri ve örgütsel iklime zarar verici davranışlara neden olabilmektedir. Kariyerizm, bireyi kısa vadeli sonuçlara yönlendirerek örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Kariyerizm olumsuz davranışsal etkileri açısından incelendiğinde ise iş arkadaşları, yöneticiler ve örgüte karşı takınılan tavra kadar istenmeyen olumsuz davranışlara neden olabilir (Üzüm, 2018: 5353).

2.5. Örgütlerde Kariyerizm Eğiliminin Olumsuz Etkilerinin Azaltılması ve Engellenmesi

Kariyerizm eğiliminin etkilerinin azaltılması ve engellenmesinin hedeflendiği örgütlerde öncelikle eğilime sahip olan iş görenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Chiaburu, Munoz ve ve Gardner (2013: 473) çalışmalarında örgütlerde kariyerist bireylerin belirlenmesinde beş faktörlü kişilik özellikleri modeli, psikopati ve

değişim ideolojisinden yararlanılabileceğini savunmuşlardır. Beş faktörlü modeli ele almalarının sebebi olarak ise güçlü temellere sahip olması ve teorik olarak kariyerizm ile ilgili olması (örneğin duygusal olarak daha kararlı iş görenler kariyerizm eğilimine daha yatkındır) olarak belirtmişlerdir. Araştırma sonucu ulaşılan sonuçlara göre psikopati ve değişim ideolojisinin her ikisi de kariyerizm eğilimini öngörmede önem taşımaktadır.

Ayrıca araştırmacılar örgütlerin zararları davranışların belirlenmesi ve önlenmesinde insan kaynakları uygulamalarının önemini vurgulamaktadırlar. Bireylerin kariyerizm eğilimlerinin azaltılmasında örgütlere düşen en büyük görevi bağlılığı azaltan eylemlerden kaçınmak olarak gören araştırmacılar durumu bir örnekle somutlaştırmışlardır. Buna göre, örgüt içerisinde iş görenlere sunulan adil kariyer gelişimi fırsatları örgütsel bağlılık ve güveni koruyarak kariyerizm eğilimleri azaltılabilmektedir (Chiaburu vd., 2013: 474-482).

Kariyerist bireylerin izlenim yönetimi ile başarılı gibi görünmelerinin örgütlerde haksız yükselme gibi sonuçlara neden olması, örgütlerin kariyerist iş görenlerine sonuç odaklı değil, süreç odaklı yaklaşım benimsetilmesine ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyar (Türesin vd., 2018: 289).

Kariyerist bireyler işe alınmadan önce birçok seçim metot ve yöntemleriyle tespit edilmeli ve bu iş görenlerin ekip çalışması ya da adanma gerektiren konumlarda çalıştırmaktan kaçınılmalıdır. Beraberinde bu iş görenler için mevcut kariyer yollarının net olarak belirtilmesi ve kariyer yollarında sonuçtan ziyade süreç odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi, bu iş görenlerin örgüte yansıyan yıkıcı etkilerini azaltabilmektedir (Yıldız vd., 2015: 688).

Örgütlerde iş gören seçimi ve işe alımında insan kaynakları yöneticilerinin uygulayacakları kişilik test ve envanterleri yüksek kariyerizm eğilimine sahip bireylerin tespit edilmesinde uygulanabilecek önlemlerden biridir. İş gören seçme ve işe alma sürecini etkin yönetebilen örgütlerde kariyerizm eğilimine sahip iş gören maliyetlerinin minimuma indirilmesinin yanında verimlilik ve etkinlik artış

gösterecektir (Yıldız, 2016: 200). Şayet kariyerist iş görenler işe alınmışlar ise bu iş görenlerin kariyerist eğilimleri örgüte fayda sağlayacak şekilde yönlendirilmelidir (Yıldız vd., 2015: 688).

Bireysel kariyer hedeflerine odaklanarak hareket eden kariyerist iş görenler örgüt hedeflerini ikinci plana atabilmektedirler. Bu sebeple örgütlerin iş görenlerine iyi bir kariyer gelişim gelişim fırsatı ve eğitimler sunmaları kariyerizm eğiliminin verimliliği arttırırken iş gücü devir oranının artmasını önleyebilir. Ayrıca iş görenlere performansları karşılığında etik ve adaletli biçimde ödül dağıtımı sağlanmalıdır (Kim vd, 2016: 140).

İş görenlerin örgüt içerisinde kariyer ilerlemelerinin sağlanmasının yanında iş güvencesizliği konusunda kaygılarının önlenmesi, yani örgütte istihdamlarının sürekliliği konusunda güvende hissetmeleri de kariyerizm eğilimlerini azaltan önlemlerden bir diğeridir (Aryee ve Chay, 1999: 615).

İş görenler tarafından algılanan örgüt iklimi kariyerizm eğilimini azaltmakta başvurulan unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, örgüt iklimi ve yönetim şeklinin iş görenler üzerinde oldukça fazla etkisinin olduğu söylenebilir. Etik kurallara bağlı, adil, güven ortamının oluşturulduğu örgütlerde, iş görenlerin örgüt geleceğine ve yönetim kadrosuna olan yaklaşımı olumlu yönde etkilenmesi ve kariyerist eğilimlerinin azalması beklenmektedir. Etik liderlik davranışları vasıtasıyla kariyerist eğilimleri azalan iş görenler, bireysel amaçlarından ziyade örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermeye başlayacak ve oluşturulan olumlu iklim sayesinde, örgütsel performans yükselecektir (Liman, vd., 2019: 194).

2.6. Kariyerizm İle İlgili Araştırmalar

Üzüm ve Şenol (2021) demografik değişkenler ile kariyerizm arasındaki ilişkiyi incelemiş; cinsiyet, gelir düzeyi, mevcut işyerinde çalışılan süre, çalışılan iş yeri sayısı, günlük çalışma saati, eğitim seviyesi ve çalışılan sektörün kariyerizm eğilimi üzerinde etkisi bulunmuyorken medeni durumun kariyerzim eğilimini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre evli bireylerin kariyerizm eğiliminin, bekârlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Nohut (2022:130) kariyerizm ile kişilik özellikleri ve kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiş; beş faktörlü kişilik özelliklerinden uyumluluk alt boyutu ile negatif, yeniliğe açıklık alt boyutu ile pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rekabet yerine işbirliğini benimseyen uyumluluk boyutu yüksek bireylerin kariyerist davranışlar sergilemezken; yeniliğe açık, sürekli yeni fikirler, yeni arayışlar peşinde olan bireylerin kariyerizm eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir. Toplam karanlık kişilik özellikleri ile kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkilerin incelendiği aynı çalışmada; narsisizm, makyavelizm ve psikopati arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karanlık kişilik özelliklerinin, kariyerizm eğilimine sahip bireylerin özellikleriyle örtüştüğü söylenebilir.

Nevrotik kişilik özelliğinin kariyerizm eğilimi üzerindeki etkisini inceleyen Ağırbaş (2019), çalışmasında nevrotik kişilik özelliği yüksek olan kişilerin kariyerizm eğiliminin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liman (2019) ise çalışmasında etik liderlik ve kariyerizm ilişkisini ele almıştır. Araştırma bulgularına göre, etik liderlik davranışlarının kariyerizm eğilimi üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğunu söylemek mümkündür.

3. ÖRGÜTSEL ADALET

Kariyerist ve sosyal kaytarma eğilimine sahip bireylerin davranışları bireysel özelliklerinden olduğu kadar örgüt uygulamalarından da etkilenir. Örgütte hakim olan iklim, yönetim biçimi ve adalet yapısı şüphesiz ki iş görenlerin davranışlarında önemli etkilere sahiptir. Örgütlerin iş görenlerde oluşturacakları adalet algısı ile olumsuz örgütsel davranışlar engellenerek olumluya çevirebilir; böylelikle istenmeyen sonuçlar ile karşılaşılmayacaktır. Bu bölümde örgütsel adalet, örgütsel adalet kavramları tanımlanarak boyutları ve örgütsel adalet algısını etkileyen etmenler açıklanmıştır.

3.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet temel anlamıyla "hakka uygun, haklı ile haksız olanın ayırt edilmesi" olarak tanımlanabilir. Bir durum ve insan davranışlarını tanımlaması sebebiyle ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilendirilmektedir. Adalet, bireylerin davranışlarını ahlaki açıdan ele alan ve eleştiren bir düşünceyi içermektedir (Somerville, 1992: akt. Titrek, 2009: 552).

Toplumun temel yapı taşını oluşturan adalet kavramına göre, eşit davranmak zorunluluktur. Adaletli olabilmek için; tarafsız olmak, hukuksal normlarını öncelikli tutmak ve bireylerin yanlış davranışlarına göz yumulmaması gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013:511).

Felsefe biliminin temellerini oluşturan Platon, Aristo, Socrates gibi büyük düşünürler de "adalet" kavramı ile ilgili önemli fikirler üretmişlerdir. Platon, adaleti toplumsal yapının düzenlenmesinin bir yolu ve bireylerin ahlaki yönden iyiye yönelmenin bir kriteri olarak görmüştür. Platon, aynı zamanda mutlak eşitlik kavramıyla toplumu meydana getiren tüm bireylere dağıtılanın eşit olması gerektiğini savunmuştur. Aristo adalet kavramını açıklarken, Platonun savunduğu "mutlak eşitlik" ilkesinin aksine orantılı eşitliği savunmuştur. Adaleti toplumsal seviyede incelerken temelinin ekonomik adalete dayandığını savunmuş ve bununla birlikte "dağıtıcı adalet" ile denkleştirici ya da "ödüllendirici" adalet ayrımını yapmış ve

eşitliğin karşılığı olarak "dağıtıcı adalet"i kabul etmiştir. Emeğin miktarı ile birlikte niteliğinin de dikkate alınması gerektiğini savunan Aristo, takas edilen nesneler arasında "ortak ölçü" bulunması gerektiğini belirtir (Demir, 1987: Akt. Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196).

Ünlü filozof Kant'a göre adalet; insanların diğerlerinin haklarına zarar vermeden, adil bir şekilde payına düşeni almasıdır. Hobbes'a göre ise adalet; bireylerin karşılıklı saygı çerçevesinde, uyumlu şekilde yaşamasını ifade eder (Kabadayı, 2013: 52). Mill'e göre adalet toplumun yararına olan şeydir. Buna göre, yararlı olan her şey adaletli; adaletli olan her şey yararladır ve yararın sağlandığı yerde adalet vardır değerlendirmesi yapılabilir (Kabadayı, 2010: 181).

İlk çağlardan beri sözü edilen adalet kavramının tanımında düşünürler arasında görüş birliği bulunmaması ve farklı tanımlamaların sebebi, adalet tanımlamalarında aslında adalete olan özlemin ifade edilmeye çalışılmasıdır. Adalet, bireylerin uyum içinde yaşamalarının zorunluluk hali olarak ifade edilirken adaletsizlik ise karmaşanın temeli olarak görülür (Esener, 2002: 52-58).

Adalet kavramı, çalışma hayatında da büyük öneme sahiptir. İş görenlerin beraber uyum içerisinde çalışabilmesi için, çalışma ortamında adaletin ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Adalet kavramının örgüt kaynaklarının iş görenlere eşit dağıtılmasıyla, örgüt içerisinde oluşabilecek sorunların önüne geçilmesini sağlayan önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir (Akgüney, 2014: 8).

Toplumsal yaşamda adalet bireyler açısından önem taşımaktadır. Hayatlarının büyük bölümünü çalıştıkları ortamda geçirmelerinden dolayı bireyler açısından örgütlerde adaletin önemi yadsınamaz seviyededir (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016: 460).

Örgütsel adalet teorisi, J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Adams'ın eşitlik kuramının dayandığı temel nokta, bireylerin kendilerine adil

biçimde davranılmasını arzulamalarıdır. Bu teoriye göre bireyin başarısı ve tatmin olma düzeyi örgüt içinde algıladığı eşitlik düzeyi ile ilgilidir (Koçel, 2010: 636). Adams'a göre bireyler örgüte kattıkları ve örgütten aldıklarının kıyaslamasında haksızlığa uğradığını düşünürse performans düşüşüyle işten soğuyacak ve nihayetinde işten ayrılmayı düşünecektir (San, 2017: 3).

Bireyler üyesi oldukları örgüte emek verir, zaman harcayarak karşılığında örgütten para, makam, mevki vb. kazanmaktadır. Kazanımlarını ve örgüte sunduklarını karşılaştıran iş görenler örgütün adalet algısını belirlemektedir. Şayet iş gören örgütte adaletli bir yapının mevcut olmadığı düşüncesine kapılırsa yani örgüte sunduklarına kıyasla kazanımlarının az olduğunu düşünüyorsa örgüte ya da örgüt amaçlarına zarar veren eylemler sergileyecektir (Tarkan ve Tepeci, 2006: 140).

Örgütsel adalet örgüt hedeflerine ulaşmakta iş görenlerin çabaları karşılığında örgütten beklentileridir. Bir örgütte adalet algısı yüksek olduğunda, iş görenler yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. İş görenlerin örgüte zarar veren tutum sergilemelerinin sebeplerinden biri örgüte yönelik adalet algılarıdır. Kendilerine adaletli davranılmadığını düşünen iş görenler, adaleti sağlamak amacıyla örgüte yönelik saldırgan tutumlar göstermektedirler. Saldırı biçimindeki bu tutumlar örgüt ile iş görenler arası ilişkilere zarar vermektedir. (Özgan, 2011: 230).

Örgütsel adalet kavramı, ilk olarak örgütlerde ödül ve ceza dağılımı ile ilişkilendirilmiş; ardından ilke ve usullerin uygulamalarındaki adalet dâhil edilmiş ve son olarak çalışma ortamında beşeri ilişkiler ve etkileşimlerinin adalet düzeyi çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Kavramla ilgili ulaşılan sonuç, iş görenlerin işyerinde ödül, ceza, kural, işlem, iletişim ve etkileşimlerin adaletli yapılmasına yönelik algılarından oluşmaktadır (Polat, 2007: 12).

Örgütsel adaletin en önemli katkısı, işlemlerin örgüt içinde eşit şekilde dağıtımının sağlanarak iş görenleri teşvik etmesi olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda iş görenler, üst yönetimin karar verme noktasında adil, ahlaki ve rasyonel

davranmalarını bekler. Yöneticilerin beklentilere uygun biçimde adil davranmaları iş görenlerin örgütsel politikaları daha kısa sürede benimsemelerini ve sorunları daha az dile getirmelerini sağlayacaktır (Pfeffer ve Langton, 1993: Akt. İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Örgütsel adalet salt eşitlik olgusuyla değil, örgüt üyeleri arasında herhangi bir fark gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesi, bireylerin kişilik ve inançlarına saygı duyulması ile yakından ilgilidir (Cremer, 2005: akt. Özdemir, 2013: 102).

Beugre (1998) , örgütsel adaleti konu edinen araştırmaların taşıdığı önemi 3 faktöre bağlamaktadır. Bular;

1) Adalet sosyal bir olgu olup, örgütsel ve günlük yaşamda mevcut bir unsurdur.

2) Bireyler örgütlerin en değerli kaynaklarıdır. Örgüt üyelerine yönelik davranışlar onların bağlılık, güven, performans, işten ayrılma ve saldırgan tavırlar gibi davranışlarında rol oynamaktadır.

3) İşgücünde giderek daha yüksek eğitim düzeyine doğru bir gelişim mevcuttur. İş görenler vasıfları ve eğitim düzeyleri yükseldikçe iyi işlere sahip olmanın yanında iş yerinde saygı ve samimiyete de önem vermektedirler (Akt. Taşkıran, 2010: 123).

3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Alan yazında örgütsel adalet genel anlamda 3 boyuta ayrılarak incelenmekte olup bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet kavramı kapsamında tüm iş görenlerin eşit olduğu varsayılmasına rağmen uygulamada bu durumun geçerli olmadığı görülmektedir. Bireylerin örgüt içindeki pozisyonları, performans düzeyleri ve sağladıkları yarar değişkenlik göstermektedir. Örgütün, iş görenleri bu etkenlere göre değerlendirmesi gerekmektedir. İş görenin elde edeceği pay ve neyin kime verileceği dağıtımsal adaletin konusudur (Abbasoğlu, 2015: 10).

Frankena'ya (1962) göre dağıtımsal adalet ulaşılan sonuçlar ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgilidir. Elde edilen tüm kazanımların bireyler arasında paylaşımını ele alır. Bu kazanımlar içerisinde dağıtımsal adaletin konusunu yüksek oranda ücret oluşturmaktadır (Akt. Cohen, 1987: 20).

Dağıtımsal adaletin söz konusu olduğu örgütlerde ödül ve cezalar performansa göre eşit bir dağıtılır. Bu uygulama herkesin eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmemektedir. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları oranında ödüllendirilirken örgüt amaçlarından uzaklaşanlar aynı oranda cezalandırılırlar. Dağıtımsal adalet, sistematik açıdan bireyler arasında ayrımcılık olmamasını sağlar (Colquit ve Chertkoff, 2002: akt. İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

İş görenler ulaştıkları çıktıları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak değerlendirebilir. Elde ettikleri ile diğer bireylerin elde ettiklerini kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünmeleri onların davranışlarını etkiler ve değişikliğe yol açar. Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin dağıtımı sağlanan kaynaklardan adil şekilde pay aldıklarını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

1.2.2. İşlemsel Adalet

Walker ve Thibaut tarafından geliştirilen ve süreç adaleti olarak da bilinen işlemsel adalet boyutu, örgüt kaynaklarının dağıtımında başvurulan yöntemlerde adalete dair değerlendirmeleri ifade etmektedir (Baldwin, 2006: akt. Kinter, 2020: 98).

İşlemsel adalet, yönetim kararlarında uygulanan resmi prosedürlerin adaleti konusunda iş görenlerin bireysel algılarını ifade etmektedir. Bu algı, örgütsel bağlılık ve iş görenin işten ayrılma niyetlerinin belirleyicilerindendir. Ayrıca örgüte yönelik pozitif ve negatif tepkilere yol açmaktadır (Masterson vd., 2000: 739).

İşlemsel adalet boyutu Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında iş görenlerin anlaşmazlıkların çözümünde gösterdikleri tepkileri araştırmaları ile ortaya çıkmıştır.

Thibaut ve Walker'e göre iş görenler işlemsel süreçlerin adilliğini iki kontrol düzeyinde değerlendirir. Bunlar: karar vermeyi sağlayan işlemler üzerindeki etki derecesi (süreç kontrolü) ve kararların sonuçlanmasındaki etki derecesidir (karar kontrolü). İş görenler kendilerini etkileyecek kararların alınma aşamasında sürece katılmayı arzular. Kendi fikirlerini ifade edebilmeleri, karar alanları etkileyebilmeleri açısından bir fırsattır. (Akt. Coetzee, 2004: 47). İş görenlerin kararlara katılım göstermeleri ve fikirlerine önem verilmesi, adalet algılarını önemli düzeyde arttırır ve iş görenler kendilerini örgüt için değerli hissederler. Ayrıca iş görenlerin karar alma süreçlerinde ödülleri belirlemede kullanılan prosedür ya da süreçlerin oluşturulmasına katkıda bulunmaları da adalet algılarını yükseltir (Greenberg, 1987: 14).

Leventhal (1980) işlemsel adaletin sağlanabilmesinde uyulması gereken altı kural belirlemiştir. Bunlar (Akt. Arslantaş ve Pekdemir, 2007, 267):

1) Tutarlılık: Prosedürlerde tutarlılık olmasını ifade eder.
2) Ön yargılı olmama: Prosedürlerde önyargıların etkisi bulunmamalıdır.
3) Doğruluk: Prosedürlere dair kararlar doğru bilgiler ile şekillenmelidir.
4) Düzeltebilme: Prosedürler noksan ya da yanlış kararların düzeltilebilmesini sağlayan bir mekanizmada olmalıdır.
5) Temsilcilik: Prosedürlerin oluşturulmasında kararlardan etkilenecek bireylerin düşünceleri dikkate alınmalıdır.
6) Etik kuralı: Prosedürler etik standartlara uygun olmalıdır

1.2.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti; örgütün uygulamada iş görenlere davranışları ve iş görenlerin bu tutuma dair adalet algıları olarak tanımlanabilir (Bies ve Moag, 1986: Akt. Abbasoğlu, 2015: 12).

Etkileşim adaleti sayesinde iş görenler, örgüt içerisinde yöneticileri tarafından alınan kararların gerekçelerini anlar; alınan kararlar netlik kazanır. Örgütte iş görenlere karşı nezaketle davranmak, karar alma süreçlerinde fikirlere açık olmak, iş

görenlerin her birine eşit davranmak, önyargılardan etkilenmemek gibi etkenler iş gören ile yöneticisi arasında önemli bir bağ oluşturur. Bu bağ sayesinde iş görenlerin örgüt kararlarına karşı daha yüksek seviyede güven duyacağı ve alınan kararları daha çabuk benimseyecekleri söylenebilir (Karaeminoğulları, 2006: 22).

Örgütlerde etkileşimsel adaleti iki temel boyutta ele alan Greenberg bunları bireyler arası adalet ve bilgisel adalet olarak belirtmiştir. Bireyler arası adalet boyutu dağıtım kararını alanlar ile etkilenenler arasındaki sosyal ilişkileri ifade eder. Bilgisel adalet boyutu ise kararların hangi prosedürlere göre alındığı ya da kazançların paylaşım tarzı gibi konulara yönelik kararlardan etkilenen iş görenlere yapılan bilgilendirmeleri ifade eder. Bireyler arası adalet boyutu örgütsel kararlar karşısında tepkileri düzenlemektedir. Bilgisel adalet boyutu ise çalışanların karar alma süreçlerine karşı verdiği tepkileri azaltmaktadır (Karabay, 2004: 11).

Örgütlerde etkileşim adaletinin sağlanabilmesi için dört koşulun varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Şahin, 2007: akt. Ülbeği, 2011: 29):

- Doğruluk: Otoritelerin karar verme süreçlerinde iletişimleri açık, dürüst ve içten olurken aynı zamanda karşılarındaki bireyleri kandırmaktan kaçınmalıdır.
- Saygı: Otorite sahipleri, iş görenlere kibar ve insani hassasiyete saygı gösterir biçimde davranmalı; kaba ve rencide edici olumsuz eleştiriden kaçınmalıdır.
- Uygunluk: Otorite sahipleri önyargılı ifadeler ve cinsiyet, ırk, yaş veya din ile ilgili uygunsuz sorulardan kaçınmalıdır.
- Gerekçelendirme: Otorite sahipleri, karar sürecinin sonuçları hakkında yeterli ve tatmin edici açıklamalar yapmalıdır.

1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Greenberg (1987: 9-10) mevcut örgütsel adalet teorilerinin reaktif – proaktif boyut ve süreç içeriği boyutlarından oluşmak üzere kavramsal olarak bağımsız iki boyutun birleştirilerek elde edildiğini belirtmektedir. Sınıflandırmada reaktif teoriler, bireyin adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanırken, proaktif teoriler bireylerin örgütsel adaleti sağlamak amacıyla sergiledikleri eylemlere odaklanır. Sınıflandırmada bir diğer boyut olan süreç-içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı,

bireylerin kazanımlarının nasıl belirlendiğine odaklanırken, içerik teorileri dağıtımı sağlanan kazanımların adilliğini ele almaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlar, örgüt üyeleri ya da çalışma gruplarının emeklerine karşılık elde ettikleri kazanımları değerlendiren adalet algısını konu almaktadır.

Tablo 1.Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

REAKTİF – PROAKTİF BOYUTU	İÇERİK- SÜREÇ BOYUTU	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Örnek: Adalet Yargı Modeli (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif Süreç Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

1.3.1. Reaktif İçerik Teorisi

Reaktif - içerik teorisi, iş görenlerin örgütte adaletsiz uygulamalara yönelik tepkileri üzerine odaklanmaktadır. Homans'ın "Dağıtım Adalet Teorisi", Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Walster'in geliştirdiği "Eşitlik Teorileri" ve Crosby'nin "Göreli Yoksunluk Teorisi" de dâhil olmak üzere literatürde adalet üzerine geliştirilen çoğu teori, reaktif içerik teorisi kapsamında yer almaktadır. Bahsi geçen teoriler, bireylerin adaletsiz ilişkiler karşılığında olumsuz duygularla cevap verdikleri ve mevcut uygulamaları iyileştirme davranışlarıyla kaçınma eğiliminde oldukları konusunda ortak görüştedir. Bu teorilerde, bireylerin kaynaklar ve ödüllerin adaletsiz dağılımına karşı verdikleri tepkilere odaklanılması sebebiyle, reaktif-içerik teorileri olarak isimlendirilmektedir (Greenberg,1987: 11).

Homans'a göre örgütsel adalet, iş görenlerin sarf ettikleri emek karşılığında aldıkları ücretin bu emeği karşılar biçimde adaletli olması ile sağlanır. Dağıtım adaleti teorisine göre iş görenlerin adalet ölçütü bu dengede yer almaktadır. Denge unsuru açısında ele alınan teoriye göre, iş görenler arasında adaletin sağlanabilmesi için emeğin karşılığında ücret dağılımında adaletin sağlanmış olması gerekir (İşbaşı, 2001: 54).

Homans, bireylerin yaptıkları yatırımlara oranla kazanç beklentisine sahip olduklarını ve beklentilerin karşılanmasıyla adaletin gerçekleşeceği düşüncesinde olacaklarını savunur. Yine Homans'a göre bireyler, kazanımları yatırımlarına oranla düşük seviyede olduğunda öfke, daha yüksek olduğunda ise suçluluk hissine kapılacaktır (Şahin, 2007:184).

Homans'ın dağıtım adaleti teorisine dayanan Adams'ın eşitlik teorisi ise kazanç ve referans üstüne kurulmuş olup, bireyin çabası karşılığında kazanımını diğer bireylerin çaba ve kazanımlarıyla kıyaslaması sonucunda algılarının davranışlarına yansımasıdır (Greenberg ve Baron, 2000: Akt. Uğurlu, 2020: 63). Örgütsel adalet alan yazın çalışmalarının temel kuramı olarak da ifade edilen Adams (1965)'ın Eşitlik Teorisi, bireylerin kendilerini çeşitli yönlerden diğerleriyle karşılaştırmalarıyla sahip oldukları eşitlik hissi ile ilgilidir. Adams, bu kuramında iki değişkeni ele almıştır. İlk değişken olarak katkılar, eğitim durumu, tecrübe, yetenek, çaba ya da yaş gibi iş görenlerin örgüte yapmış oldukları yatırımları ifade ederken; bir diğer değişken olan kazanımlar ise, bireyin katkıları sonucunda kazandığı ücret, terfiyi ifade etmektedir (Uysal, 2004: 28-29).

Adams'ın eşitlik teorisi "eşitlik denklemi" temelinde oluşmaktadır. Buna göre temel oran kazanım/katkı şeklindedir:

$$\frac{\text{Bireyin Kazanımı}}{\text{Bireyin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Bireyin Kazanımı}}{\text{Diğer Bireyin Katkısı}}$$

Formülde ortaya çıkan eşitsizlik, adil olmayan bir durum ile taraflardan birinin avantaj sahibi olduğunu gösterir. Adams'a göre bu tür bir eşitsizlikte avantaj sahibi olan birey kendini suçlu hissederken diğer birey öfke duymaktadır (Folger ve Cropanzo, 1998: Akt. İşbaşı, 2000: 45).

Adam's eşitlik teorisinde bireylerin davranışlarını 4 temel ilkeye dayanarak açıklamıştır (Konopaske ve Werner, 2002: 407):

1. İş görenler daima bireysel kazanımlarının en yüksek seviyede olması için çabalar.

2. Oluşturulan grup, tüm üyelerin kabul ettiği bir dağıtım yapısıyla kolektif kazanımların seviyesini yükseltebilir.

3. İş görenler örgüt içinde eşitsizlik algısına kapıldıkları zaman stres ve depresyon ortaya çıkabilir. Bu durumda eşitsizlik ve stres büyüklüğü doğru orantılıdır.

4. İş görenler örgütsel adaletsizliğin mevcut olduğu bir ortamda eşitliği kendileri sağlamak yoluyla stresten kurtulmaya çalışırlar.

Crosby (1976)'nin "Göreceli Mahrumiyet Teorisi", memnuniyetsizliğe yönelik bir davranış olarak tanımlanabilen yoksunluk kavramı üzerine kurulmuştur. Kaynak ve ödüllerin dağıtımında kullanılan normların iş görenleri kıyaslamalar yapmaya iteceği ve kıyaslama sonucunda iş görenlerin elde ettikleri kazanımların beklentilerinden daha düşük seviyede gerçekleşmesi durumunda iş görende küskünlük ve mahrumiyete sebep olacağını; isyan ve şiddet patlamaları gibi birçok tepkiyi ortaya çıkaracağını savunmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

3.3.2 Proaktif İçerik Teorisi

Proaktif içerik teorisi, örgüt içerisinde dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıkmadan önce takip edilmesi gereken yolu belirleyen teoridir. (İçerli 2010: 74). Proaktif içerik teorilerinin çıkış noktası Leventhal'ın 1976 yılında geliştirdiği "Adalet Yargı Teorisi" olarak görülmektedir. Adalet Yargısı Teorisi'ne göre bireyler kazanımlarında adil dağılımın sağlanması için çabalar. Kazanım ve katkıların oransal açıdan eşitlik ilkesi temelinde tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede en yüksek kazancı ifade etmektedir (Akt. Yürür, 2005: 117-118).

Leventhal (1976), iş görenlerin uzun vadede tüm taraflar açısından en yüksek oranda faydayı sağlayabilmek amacıyla, katkılarıyla orantılı olacak biçimde adil ödül dağıtımları oluşturmaya yönelik çaba gösterdiğini savunmuştur. Leventhal'ın Adalet Yargısı Teorisi'ne (1980) göre bireyler adil dağıtım kararları alabilmek için çeşitli dağıtım kuralları uygulamaktadırlar. Buna göre iş görenler, dağıtım kararlarını adaletli şekilde alabilmek için, karşılaşılan durumlarda farklı kurallar uygulayabilmektedirler (Akt. Greenberg, 1987: 13).

Leventhal'a göre dağıtım kuralları hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçlar etkisiyle değişiklik gösterebilmektedir (Leventhal, 1980: akt. Özden, 2018: 21):

- Hakkaniyet Kuralı: Bu kurala göre iş görenlerin emekleri, katkıları ve örgüte sağladıkları yatırımlar ile kazanımları arasında mutlaka orantı olmalıdır.
- İhtiyaç Kuralı: Bu kurala göre zor durumda olan ve ihtiyaç sahibi iş görenlere diğerlerine kıyasla dağıtımdan daha fazla pay verilmelidir.
- Eşitlik Kuralı: Bu kurala göre iş görenler katkıları ve faydalarından bağımsız olarak benzer payları almalıdır.

Bir diğer proaktif-içerik teorisi Lerner'in geliştirdiği "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Lerner insanın öncelikli endişesinin adalet olduğunu ve adaletin kar maksimizasyonu sağlayan bir araç olduğunu kabul etmemiş, bunu büyük bir yanılgı olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Lerner da orantılı eşitlik uygulamasındansa dağıtım uygulamalarının daha önemli olduğunu savunmuştur. Lerner'ın dağıtım uygulamalarında savunduğu ilkeler (Yürür, 2005: 117-118):

1) Rekabet; dağıtımlar, iş görenlerin performansına bağlı olmalıdır.
2) Eşitlik; dağıtımlarda eşitlik olmalıdır.
3) Eşit paylaşım; dağıtımlar, iş görenlerin katkılarıyla orantılı olmalıdır.
4) Gerçek adalet; dağıtımlar, iş görenlerin ihtiyaçlarına göre olmalıdır.

3.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif-süreç teorilerinde yer alan başlıca teori Thibaut ve Walker'ın (1975) "Prosedür Adaleti Teorisi" dir. Prosedür Adaleti Teorisi'ne göre bireyler elde ettikleri kazançlarla ilgilenirken aynı zamanda kazançların belirlenme sürecinde de kontrol sahibi olmak isterler (Akt. Tan, 2009: 17).

Prosedür adaleti teorisinde anlaşmazlıkların çözümünde yasal zeminden destek alarak adaleti sağlamaya yönelik iki aşama ve üç tarafın varlığından söz edilmektedir. Taraflar: hâkim, müşteki ve sanıktır. Aşamalar anlaşmazlıkların çözümlenmesi yönünde kullanılan bulguların aktarıldığı "süreç aşaması" ve bu bulguların değerlendirildiği "karar aşaması"dır (Yavuzdemir, 2013: Akt. Saruhan, 2019: 38).

Thibuat ve Walker'in teorisinin reaktif-süreç teorilerinde yer almasının sebebi, iş görenlerin kararlarda kullanılan yöntemlere verdikleri tepkileri incelemeleridir. Teoriye göre çatışmayan ve aynı zamanda uzlaşamayan tüm taraflara, denetim olanağı verilmesi durumunda, iş görenlerin tatmin duygusunda artış olacaktır. Bu açıdan yöntemlerin denetimini sağlayan prosedürlere uygun olarak alınan kararlar, iş görenler tarafından adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

3.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorilerinde örgütte adaletli sistemin oluşmasını sağlayacak, iş görenlere karar verenleri seçme hakkı verme, tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını belirleme gibi özellikler belirlenmiştir (Küçük, 2005: 46).

En yaygın olarak kullanılan teori Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş hali olan Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory)dir. Bu teori dağıtım amacıyla verilen kararlardan çok prosedürleri içeren kararları ele alması sebebiyle proaktif süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Proaktif süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmaktadır. Bu kuram ile iş görenlerin adaletin sağlanabilmesi için hangi süreçlerden yararlanması gerektiği ile ilgili ortak bir düşünce oluşturulmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987: 12).

Bu teoriye göre adaleti sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürler sekiz özelliğe sahiptir (Greenberg, 1987: 14);

- Karar verenleri seçme hakkı vermek.
- Tutarlı kuralları benimsemek.
- Doğru bilgiye dayanmak.
- Karar verme güç yapısını tanımlamak.
- Bireyleri önyargıya karşı korumak.
- Bireylerin bilgilendirilmesi.
- Prosedürleri değiştirme imkânı sağlamak.
- Yaygın ahlaki ve etik standartlarda olmak.

1.4. Algılanan Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler

İş görenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyen özellikler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı özellikler olarak ayrılmaktadır.

3.4.1. Kişisel Özellikler

Bireylerin farklı kişiliklere sahip olması nedeniyle, adalet algılarında da farklılık olması olağandır. Üst yönetimin aldığı bir karar veya yeni bir uygulama bir iş görene göre adil gelirken, diğerinde adaletsiz olduğu düşüncesi yaratabilir (Kılıçaslan, 2010:68). Özdevecioğlu (2003: 114)'na göre, bireylerin pozitif

düşünceleri, algıladıkları adaleti olumlu yönde etkilemektedir. Buna göre, bireylerin pozitif duygusallıkları artarsa adalet algıları da pozitif hale gelir. Aynı çalışmaya göre negatif duygusallık bireylerin adalet algılarını pozitif duygusallığa göre daha yüksek oranda etkiler. Bu nedenle negatif bir çalışma alanı oluşmasını önlemek en az pozitif bir alan oluşturmak kadar önemlidir.

Bireylerin örgütsel adalet algısını etkileyen demografik etkenler ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum olarak sıralanabilir. Cinsiyet değişkeninin iş görenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde bazı farklılıkların oluşmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir. Kadınların erkeklere kıyasla adalet ve eşitlik kavramlarına daha çok önem vermeleri, kadınları daha çok dağıtım adaletine yönlendirirken erkeklerin rekabete önem vermesi sebebiyle işlemsel adalete yönelecekleri düşünülmektedir (Soydan, 2011: 38). Erkeklerin örgütte eşitlik kuralına önem verdikleri yani elde edilen kazanımların örgüte olan katkı oranında olması gerektiğini savunurlarken; kadınlar örgüte sağlanan katkıyı değerlendirmeden herkesin eşit kazanımlara sahip olmasını tercih etmektedir (Şahin, 2006: 59).

Yapılan araştırmalarda, iş görenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bireylerin yaşlarına göre farklılık gösteren algı ve eylemleri, iş yerindeki davranış ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Çakır, 2001: Akt. Çolakoğlu vd., 2009: 79). Aksoy (2017:25)'un çalışmasında ulaştığı sonuca göre örgütsel adalet algısı 50 yaş ve üzeri bireylerde daha yüksek, 20-30 yaşları arasındaki bireylerde daha düşük düzeydedir.

Örgütsel adalet algısını belirleyen bir diğer kişisel özellik eğitim durumudur. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş görenlerin adalet hakkında duyarları arttığı, haklarını koruma konusunda daha aktif oldukları, örgüt ve işle ilgili alınan kararlara katılma konusunda daha istekli ve yüksek beklentilere sahip oldukları görülmektedir (Kurt, 2020: 49).

Örgütsel adalet algısının medeni duruma göre gösterdiği farklılıkları inceleyen çalışmaların benzer sonuçlarına göre medeni durum örgütsel adalet algısını

etkileyen değişkenlerden biridir. Evli bireylerin bekârlara oranla sosyal hayatlarında sorumluluk alanlarının daha geniş olması, örgütten beklentilerini yükseltir. Evli bireylerin kendilerini diğer iş görenlerle dikkatli şekilde kıyaslama eğilimlerinin olduğunu; bekârların ise örgütsel adalet algılarının evli bireylere oranla daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Akduman vd. 2015: 11).

3.4.3. Örgütsel Özellikler

Bireylerin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerden biri de örgütsel değişkenlerdir. Örgütsel özellikler kavramının içerisinde yer alan değişkenler genel anlamda yönetici-iş gören ya da iş görenlerin birbirleriyle ilişkileri yer almaktadır (Gürbüz vd., 2010: 132). İş görenler, örgüt prosedürleri uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığını, yöneticilerin iletişimleri, tutum ve davranışları, süreçlere dair bilgilendirmeleri değerlendirmektedir. İş görenlerin adalet algıları bu değerlendirmeler sonucunda şekillenmektedir (Haykır, 2020: 41).

İş görenlerin adalet algılarını etkileyen önemli bir değişken örgütte uygulanan ücret sistemidir. Alan yazın araştırmaları en çok tercih edilen ücret sisteminin performansa dayalı ücret sistemi olduğunu göstermektedir. Buna göre, ücretlendirme performansa dayalı olduğunda iş görenler daha yüksek performans göstermektedir (Kılıçaslan, 2010: 71-72). Örgütte ücret dağıtımına ilişkin yaşanan olumsuzluklar, bireylerin işe yönelik tavır ve eylemlerine yansır, iş doyumlarını, işe ve örgüte bağlılıklarını, iş verimliliklerini etkiler; devamsızlık, işi bırakma gibi problemler yanında bireylerin maddi ve manevi problemler yaşamasına neden olabilir (Çakır, Ö., 2006: Akt. Erol, 2021: 29).

Liderin örgüt içindeki örnek davranışları olumlu etkiler yaratır. Liderlerin adalet ve eşitlik unsurlarını dikkate alarak hareket etmeleri, iş görenlerin de benzer davranışlar sergilemelerini ve örgüte dair olumlu algı sahibi olmalarını sağlar. Buna göre liderlerin adaletli davranış ve tutumlarını gören iş görenlerin örgütsel adalet algıları olumlu etkilenmektedir (Yücel ve Palabıyık, 2016: 219-220).

3.4.4. Örgüt Dışı Özellikler

Bireylerin örgütsel adalet algısını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler dışında yer alan örgüt dışı özellikler ahlaki değerler ve kültür değişkenleri olarak sıralanabilir.

Ahlaki değerler, bireylerin olayları değerlendirme ve açıklama şeklidir. Gerçekleşen olayların sonucu kişilerin ahlaki değerleri ile uyumlu ise örgütü adaletli, uyumsuz ise adaletsiz olarak algılamaktadır. Örgütsel adaletin önemsendiği ve uygulandığı örgütlerde, bireyler yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirme eğilimine sahiptirler (Pfeffer ve Langton, 1993: Akt. İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Kültür bir toplumun yaşama biçimini ifade eder. Toplumda hâkim olan duygu, düşünce ve hareketlerden oluşan kalıplar kültürü oluşturur. Kültür, örgütlerde etki eden çevre koşullarının en önemli faktörlerinden biridir. Bu nedenle kültür, örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri ve gelişmelerinde önemli etkilere sahiptir. Örgütsel adaleti açıklayan kavramlardan biri olan kültür, bireylerin adalete yükledikleri anlam ve önemi de açıklamaktadır (Güçlü, 2003: 147-156).

1.5. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları

İş görenlerin örgütsel adalet algıları, tutum ve davranışlarını yönlendirir. Örgüt içinde yüksek adalet algısı iş görenlerin davranış ve yaklaşımlarının örgüt yararına olacak yönde ilerlemesini sağlarken, adaletsizlik algısı ise iş görenlerin davranış ve yaklaşımlarında örgüte zarar verebilecek sonuçlara neden olabilir.

İş görenlerin iş tatminlerinin sağlanabilmesinde örgütsel adalet önemli etkenlerden biridir (Eker, 2006: 74). İş tatmini, iş görenlerin elde ettikleri kazanımlar ile beklentilerinin uyumu sonucunda oluşan olumlu duygusal tepki olarak ifade edilebilir (Oshagbemi 1997: Akt. Kaplan, 2020: 10). Yüksek iş tatminine sahip iş görenler örgütlerini benimser; örgüt amaçlarını bireysel amaçlarından önce tutarlar (Yenihan, 2014: 170).

İş görenlerin örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeyleri örgüt içindeki performanslarını da etkilemektedir. Düşük örgütsel adalet algısına sahip iş görenler, performanslarını arttırarak eşitlik yakalamak ya da önemsemeyerek performanslarını düşürme eğilimi sergiler. Ayrıca çabalarının karşılığında elde ettikleri ödüller yetersiz ise iş görenlerde eşitsizlik düşüncesi oluşur. Bu durumda, eşitliği sağlamak amacıyla gösterdikleri çabayı azaltma eğilimine uygun davranışlar sergileyebilirler (Cropanzano ve Molina, 2015: 380).

İş görenlerin örgütte adaletsizliğin hâkim olduğunu düşünmeleri stres hissi ile çalışmalarına ve bunun sonucunda sağlıklarının olumsuz etkilenmesine neden olur. Adaletsizlik durumunda iş görenler uzun süreli devamsızlık davranışları sergilemeye başlarlar ve bu durum örgütte işgücü kaybına neden olur. İş görenlerin devamsızlık eğilimlerinin önüne geçebilmek için, beden ve ruh sağlıklarının yüksek tutulması gerekmektedir (Şahin, 2016: 124).

Örgütsel bağlılık, örgütsel adaletin önemli bir sonucuyken aynı zamanda birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi ifade eder (Karavardar, 2015: 142). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli faktör örgütsel adalet olgusudur. Örgütte hâkim olan adalet algısının geliştirilmesi iş görenlerin tutum ve davranışlarında olumlu etki yaratır ve örgüte bağlılığı arttırır (San ve Yalçıntaş, 2017: 506). Örgütsel bağlılığın oluşturulamaması sonucunda iş görenlerin işten ayrılma niyeti yüksek olacaktır. İşten ayrılma niyeti, ücret ve imkânları daha fazla olan bir başka işe geçmek gibi dış faktörler yanında yaş, tecrübe ve eğitim gibi bireysel nedenler ya da örgütsel faktörlerden dolayı da görülebilmektedir **(**Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19). İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörlerden biri örgütsel adalettir. Bir örgütte yüksek adaletin varlığı, örgütün iş görenlerine bağlı olduğunu gösterir. Örgüt içerisindeki dağıtımsal, işlemsel ya da etkileşimsel adalet kavramlarından birinin yokluğu durumunda, iş gören ne kadar yüksek bağlılık duyarsa duysun işten ayrılma niyetine girmesi kaçınılmazdır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 339).

1.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Araştırmalar

Örgütsel adalet alan yazını incelendiğinde, farklı değişkenler ile beraber birçok araştırmaya konu edildiği görülmektedir. Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini konu edinen araştırmalarda Özer (2021) prosedür ve dağıtım adaleti alt boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği; etkileşimsel adalet alt boyutunun algılanan örgütsel adalet üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Karadeniz (2021)'in araştırmasına göre örgütsel adaletin tüm alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunur. Aydoğan (2020) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yürütülen araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının işlemsel ve etkileşim adaleti alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi varken dağıtımsal adalet alt boyutunun pozitif etkisi bulunmamakta. Sert (2013) ise çalışmasında örgütsel adaletin tüm boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatürde sıklıkla incelenen örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık çalışmalarında, örgütsel adaletin alt boyutları özelindeki farklılıklardan kaynaklı ortak sonuçlar bulunmadığını söylenebilir.

Çetin ve Polat (2021)'ın çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı ve örgütsel mutluluk düzeyleri incelenmiş; etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet alt boyutlarının örgütsel mutluluk üzerinde etkisi bulunurken etkileşimsel adalet alt boyutunun örgütsel mutluluğu anlamlı biçimde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin yüksek tutularak örgütsel mutluluk düzeylerinin arttırılabileceği söylenebilir.

Kara (2020) örgütsel adaletin iş gören performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yürüttüğü çalışmada, dağıtımsal ve etkileşim adaletinin pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşırken işlemsel adaletin iş gören performansı üzerinde pozitif etkisi bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Günsal (2010) banka çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında yüksek düzeyde negatif yönlü ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Banka çalışanlarının örgütte hâkim olan adalet algısının yüksek

olmasının, örgütsel yabancılaşma düzeylerinin ve olumsuz etkilerinin daha düşük olması beklenmektedir.

Potuk (2017) öğretmenlerin mobbing ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütsel adalet tüm alt boyutları ve mobbing geneli arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, yöneticilerin iş görenlere yönelik psikolojik zorlayıcı eylemlerinin varlığı durumunda, örgütsel adalet algılarının zayıflayacağı söylenebilir.

Erdiş (2013) ise çalışmasında bireylerin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel adalet ve boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Dönüşümcü liderlik ile dağıtımsal adalet, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları arasında pozitif ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamalarının, bireylerin örgütsel adalet algılarını yükselteceği söylenebilir.

Karacaoğlu ve Yörük (2012), 129 mavi yakalı çalışanın bulunduğu bir aile işletmesinde yürüttükleri çalışmada nepotizm ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ele almış; çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algıları arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kayırmacılığın söz konusu olduğu bir örgütte, bireylerin adalet algıları yüksek ölçüde olumsuz olacaktır. Ayrıca ilgili çalışmada çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılarının, demografik değişkenlere göre her hangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM II

2. SOSYAL KAYTARMA VE KARİYERİZM EĞİLİMİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Konusu

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan öğretim üyelerinin örgütsel adalet algılarının sosyal kaytarma ve kariyerizm eğilimleri üzerindeki etkisi, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, iş görenlerin sosyal kaytarma ve kariyerizm eğilimlerinde algılanan örgütsel adaletin etkisini belirlemektir. Örgüte zarar veren davranışlar olan kariyerizm ve sosyal kaytarma eğilimlerinin birlikte ele alınmasında; örgütlerde daha çok hangi demografik özelliklerdeki bireylerin bu tutumlara sahip olduklarının belirlenebilmesi, üst yönetim tarafından bu davranışların farkına varılması ve engellenebilmesi amacıyla alınacak önlemlerde, örgütte hâkim olan, algılanan örgütsel adaletten yararlanabileceği fikrinden yola çıkılmıştır. İş görenlerin kişilik özellikleri ve davranışlarını değiştirmek örgütlerin elinde olmasa da ortaya çıkabilecek olan sosyal kaytarma ve kariyerizm eğilimini sınırlama ve yıkıcı etkilerinden kaçınmada adalet uygulamalarından faydalanabileceği düşünülmektedir. Araştırmada sosyal kaytarma davranışı sergileyen iş görenlerin aynı zamanda kariyerizm eğilimine sahip olup olmadıkları, her iki eğilimin birbirini etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

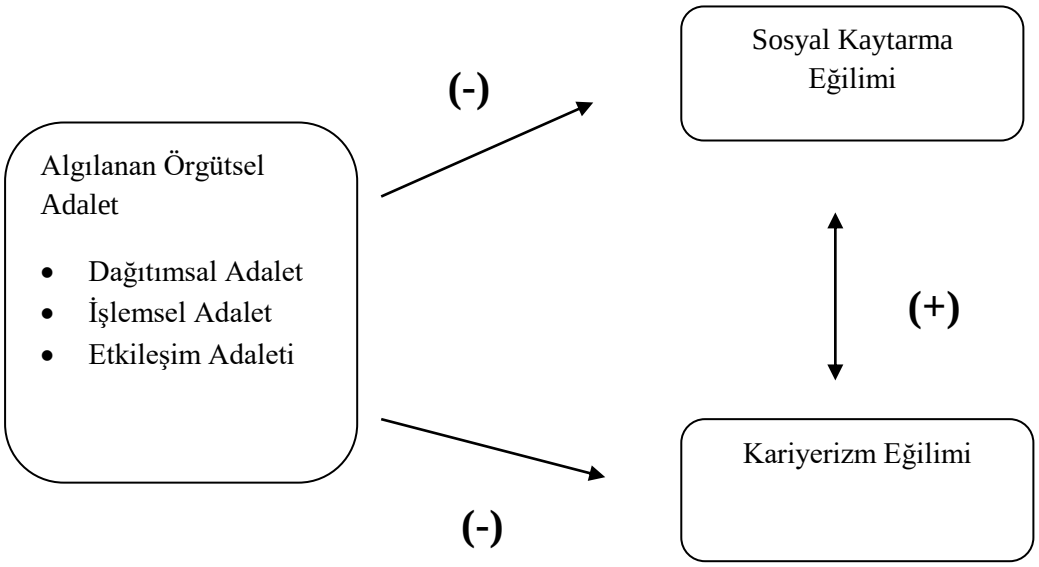
4.3. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde iş çıktıları ve verimliliği etkileyen birçok etken bulunur. Örgütsel hedeflere ulaşmakta bireylerin eylemleri ve nedenleri, yöneticiler tarafından fark edilmeli ve takip edilmelidir. Özellikle örgüte zarar verebilecek davranışlara karşı alınacak önlem ve yönlendirme eylemleri örgütleri başarıya götürürken iş görenlere da fayda sağlar.

Araştırma kapsamında ele alınan sosyal kaytarma ve kariyerizm konuları, literatürde yeni ve araştırmacıların dikkatini çeken konulardır. Sosyal kaytarma davranışını ele alan literatür detaylı incelendiğinde; daha çok liderlik türleri, örgütsel destek ve bireysel özellikler çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Kariyerizm konusunda ise alan çalışmalarında henüz gözle görülür biçimde ilişkilendirildiği çalışma alanları bulunmamakla birlikte örgütlerde iş-yaşam dengesi, etik liderlik ve bireysel özellikler kapsamında ele alınan çalışmalara rastlanmaktadır. Bu bakımdan çalışmanın literatürde iş görenlerin sosyal kaytarma ve kariyerizm eğilimlerinin ilişkilendirilmesi ve algılanan örgütsel adalet çerçevesinde incelenmesi açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönünün incelendiği ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri sosyal kaytarma, kariyerizm eğilimi ve algılanan örgütsel adalet olarak belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının kariyerizm ve sosyal kaytarma eğilimlerinde algıladıkları örgütsel adaletin rolü, sosyal kaytarma davranışı ve kariyerizm eğilimi arasındaki ilişki incelenmiştir.



Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline göre hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H1. Algılanan örgütsel adalet ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1a. Algılanan örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1b. Algılanan örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1c. Algılanan örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2. Algılanan örgütsel adalet ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2a. Algılanan örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2b. Algılanan örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2c. Algılanan örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

- H3. Sosyal kaytarma davranışı ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.5. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninin seçiminde, bireylerin örgütsel davranışlarını etkileyen nedenlerin varlığı dikkate alınmıştır. Şüphesiz ki Covid-19 salgınından olumsuz etkilenen sektörlerin başında sağlık sektörü gelir. Sağlık çalışanları pandemi süresince yüksek bulaş riski, uzun ve belirsiz çalışma saatleri, alanlarından farklı birimlerde görevlendirilme, emeklilik ve izin taleplerinin durdurulması gibi olumsuzluklar ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir (Çakırcalı, 2021: 96). Ayrıca Covid-19 pandemi döneminde sağlık çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik hissi ve depresyon durumunda artış gözlemlenmektedir (Çolak, 2021: 49-57). Bu süreçte öğretim üyelerinin kariyerizm eğilimleri ve sosyal kaytarma davranışlarının incelenmesi; örgütsel adalet algılarının her iki bağımsız değişken üzerinde etken olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Pandemi sürecinde sağlık çalışanlarının çalışma koşullarındaki değişim, yaşadıkları yoğunluk ve zorunlu kısıtların araştırma evreninin tamamına ulaşılmasını güçleştirmesi nedeniyle kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış; veriler web tabanlı anket yöntemine başvurarak toplanmıştır.

4.6. Veri Toplama Araçları

Sosyal Kaytarma Ölçeği: Bu araştırmada sosyal kaytarma davranışını ölçebilmek için Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett (2004) tarafından geliştirilen 13 ayrı ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. George'un (1992) çalışmasında geliştirdiği satış elemanlarının yöneticilerini değerlendirdiği 10 maddelik sosyal kaytarma ölçeğini kullanmaktadır. Liden ve diğerleri (2004:293) iki küresel örgüt çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada ölçeğe 3 madde daha ekleyerek iş görenlerin iş arkadaşlarını değerlendirdiği bir başka ölçeğe dönüştürmüşlerdir. Ölçeğe ait güvenirlik katsayısı (Cronbach"s alpha değeri) 0.96 bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe formuna ise Ilgın

(2010) tarafından hazırlanmış olan ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü’ isimli doktora tezinden ulaşılmıştır. Ölçeğin 2 ve 13 numaralı maddeleri analizler öncesi ters kodlanarak diğer maddelere uyumlu hale getirilerek analize devam edilmiştir.

Kariyerizm Ölçeği: Bu araştırmada kariyerizm eğilimini ölçebilmek için Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin formuna ise Yıldız (2015) tarafından hazırlanmış olan ‘The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors’ isimli doktora tezinden ulaşılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Bu araştırmada örgütsel adalet algısını ölçebilmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçek formuna Atalay (2007) tarafından hazırlanmış olan ‘Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi’ isimli doktora tezinden ulaşılmıştır. Çalışmada algılanan örgütsel adalet 3 boyutta ölçümlenmiştir. Birinci boyut dağıtımsal adaleti, ikinci boyut işlemsel adaleti, üçüncü boyut ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Dağıtımsal adalet boyutu 5 maddeden oluşmaktadır (1-5. maddeler). Adil işlem boyutunu 6-11 arası maddeler oluşturmaktadır. Adil etkileşim boyutu 12-20 arasındaki maddeler olmak üzere ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır.

4.7. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerine Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Başhekimliğinden alınan araştırma izni doğrultusunda, öğretim üyelerine iletilen web tabanlı anket ile ulaşıldı. 212 öğretim üyesine iletilen anket formuna 128 katılım sağlandı. Anket toplamda 42 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde katılımcıların sosyal kaytarma eğilimleri Liden, Wayne, Jaworski and Bennett (2004) tarafından geliştirilen ölçek soruları, üçüncü bölümde katılımcıların kariyerizm eğilimleri Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen ölçek soruları, dördüncü bölümde

katılımcıların örgütsel adalet algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek soruları ile ölçümlenmiştir. Anket formu 5'li likert ölçeği biçiminde düzenlenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen veriler ve verilerin analizleri yer almaktadır.

5.1. Normallik Analizi

Araştırma verilerinin analizinde, SPSS 20.0 İstatistiki Analiz Programından yararlanılmıştır. Veriler öncelikle Skewness ve Kurtosis değerleri, Normal Q-Q çizim grafiği, Histogram grafiği, Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri ile normallik varsayımları açısından incelenmiştir.

Araştırmada yararlanılan üç ölçeğin (Algılanan Örgütsel Adalet 3 alt boyutta ele alınmıştır) normallik dağılımı bulgularından Skewness ve Kurtosis değerleri incelendiğinde her birinin -1,5 ile +1,5 değerleri arasında olduğu görülmektedir. İlgili değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması, normallik varsayımın sağlandığını gösterir (Tabachnick ve Fidell, 2019). Tablo 2'de Skewness ve Kurtosis değerleri görülmektedir.

Tablo 2.Ölçeklerin Skewness ve Kurtosis Değerleri

Ölçekler		
Kariyerizm	Skewness	-0,406
	Kurtosis	1,091
Sosyal Kaytarma	Skewness	-0,223
	Kurtosis	0,880
Dağıtımsal Adalet	Skewness	0,526
	Kurtosis	0,312

İşlemsel Adalet	Skewness	-0,365
	Kurtosis	-0,501
Etkileşimsel Adalet	Skewness	-0,689
	Kurtosis	0,429

Histogram grafikleri incelenen ölçek ortalamalarının, her birinin büyük ölçüde normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine her bir ölçeğin Normal Q-Q Plotu grafiğinin doğru biçimine oldukça yakın olması verilerin normallik varsayımını desteklemektedir.

Araştırmada başvurulan tüm ölçekler alt boyutları ile bir bütün olarak ele alındığında, normallik varsayımlarının sağlandığı ve verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılabilir.

5.2. Demografik Özellikler

Öncelikli olarak araştırmaya katılan 128 bireyin demografik özellikleri incelenerek frekans analizine tabi tutulmuştur. Demografik özellikler sırası ile cinsiyet, medeni durum ve yaş olarak ele alınmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulguların frekans ve yüzde dağılımları aşağıda gösterilmektedir:

Cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, 128 katılımcıdan %52,2'si kadın; 47,8'i erkek bireylerden oluşmaktadır. Tablo 3'de cinsiyet dağılımına ilişkin veriler yer almaktadır:

Tablo 3.Araştırma Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımına Ait Frekans Dağılımı

Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Kadın	67	52,2
Erkek	61	47,8
Toplam	128	100,00

Medeni durum değişkenine göre incelendiğinde, 128 katılımcıdan %40,6'sı bekar; %59,4'ü evli bireylerden oluşmaktadır. Tablo 4'te medeni durum dağılımına ilişkin veriler yer almaktadır:

Tablo 4.Araştırma Katılımcılarının Medeni Durum Dağılımına Ait Frekans Dağılımı

Medeni Durum	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Bekar	52	40,6
Evli	76	59,4
Toplam	128	100,00

Yaş değişkenine göre incelendiğinde, 128 katılımcıdan %25' i 26-35; %33,6'sı 36-45; %27,3'ü 46-55; %14'ü 56 ve üzeri yaş grubunda yer alan bireylerden oluşmaktadır. Buna göre, Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görevli öğretim üyelerinden 36-45 yaş aralığında bulunanların araştırmaya katılım isteğinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablo 5'te yaş dağılımına ilişkin veriler yer almaktadır:

Tablo 5.Araştırma Katılımcılarının Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı

Yaş	**Frekans**	**Yüzde (%)**
26-35	32	25
36-45	43	33,6
46-55	35	27,3
56 ve üzeri	18	14
Toplam	128	100,00

5.3. Sosyal Kaytarma, Kariyerizm Eğilimi ve Algılanan Örgütsel Adalet'e İlişkin Dağılımlar

Katılımcıların demografik özellikleri incelendikten sonra araştırma ölçeklerinin her birinin yer aldığı bu bölümde, ifadelerde faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlara göre sınıflandırmaya başvurulmuştur. Sınıflandırılan ifadeler yüzde, frekans analizleri, ortalama ve standart sapma değerleri ile açıklanmıştır.

Tablo 6.Sosyal Kaytarma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S. Sapma
Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.	10 (7,8)	71 (55,5)	20 (15,6)	23 (18,0)	4 (3,1)	2,53	0,98
Çalışma arkadaşlarımın, kendilerine verilen işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.	8 (6,3)	54 (42,5)	36 (28,1)	24 (18,8)	6 (4,7)	3,27	0,99
İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar veya işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar.	9 (7,0)	36 (28,1)	21 (16,4)	58 (45,3)	4 (3,1)	3,09	1,07
Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.	5 (3,9)	27 (21,1)	27 (21,1)	58 (45,3)	11 (8,6)	3,34	1,03
Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar.	8 (6,3)	39 (30,5)	18 (14,1)	56 (43,8)	7 (5,5)	3,12	1,10
Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler.	8 (6,3)	33 (25,8)	28 (21,9)	52 (40,6)	7 (5,5)	3,13	1,06
Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterirler.	5 (3,9)	30 (23,4)	24 (18,8)	25 (19,5)	5 (3,9)	3,33	1,07
Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar.	11 (8,6)	63 (49,2)	24 (18,8)	25 (19,5)	5 (3,9)	2,61	1,02
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.	7 (5,5)	25 (19,5)	18 (14,1)	70 (54,7)	8 (6,3)	3,37	1,04
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar.	9 (7,0)	27 (21,1)	15 (11,7)	65 (50,8)	12 (9,4)	3,34	1,13

Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarlar.	3 (2,3)	29 (22,7)	34 (26,6)	52 (40,6)	10 (7,8)	3,29	0,98
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar.	6 (4,7)	57 (44,5)	27 (21,1)	27 (21,1)	11 (8,6)	2,84	1,08
Çalışma arkadaşlarım, ekip içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.	7 (5,5)	67 (52,3)	23 (18,0)	28 (21,9)	3 (2,3)	3,37	0,96

(Tablo 6' daki kısıtlamaların karşılığı: K1: Kesinlikle Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K:5 Kesinlikle Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde).

Sosyal kaytarma ölçeğine verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde, en yüksek puanlar $\bar{x}$=3,37±1,04 ile "Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler." ve $\bar{x}$=3,37±0,96 ile "Çalışma arkadaşlarım, ekip içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar." sorusunda; en düşük puan ise $\bar{x}$=2,53±0,98 ile "Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar." sorusunda bulunmuştur. ("Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar" sorusunda ters kodlama yapılmıştır.) Buna göre, katılımcıların çoğunda çalışma arkadaşlarının toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan uzak durmadıkları ancak ellerinden gelenin en iyisini yapma ve diğerlerine kıyasla daha az çaba gösterme eğiliminde oldukların düşüncesinin hâkim olduğu söylenebilir.

Tablo 7.Kariyerizm Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No	**K1 F %**	**K2 F %**	**K3 F %**	**K4 F %**	**K5 F %**	**Ortalama**	**S. Sapma**
Kurumlar içerisinde yalnızca hakkınla (liyakat) ile yükselmek zordur.	5 (3,9)	10 (7,8)	18 (14,1)	66 (51,6)	29 (22,7)	3,81	1,00
Yükselmek için genellikle üstler, çalışma arkadaşları ve arkadaşlar ile sosyal ilişkiler içerisinde olmak	5 (3,9)	12 (9,4)	15 (11,7)	69 (53,9)	27 (21,1)	3,79	1,00

gereklidir.							
Başarılıymış gibi görünmek terfi edebilmek açısından yetenekli olmaktan çok daha faydalıdır.	8 (6,3)	55 (43,0)	22 (17,2)	30 (23,4)	13 (10,2)	2,88	1,15
Uzun vadede ilerleme kaydedilebilmesi için, bazen kurumun menfaatlerinden ziyade kişisel gelişimi destekleyen eylemlerde bulunulması gerekir.	4 (3,1)	14 (10,9)	23 (18,0)	74 (57,8)	13 (10,2)	3,61	0,92
İşverene sadakat ödüllendirilmez.	2 (1,6)	22 (17,2)	23 (18,0)	66 (51,6)	15 (11,7)	3,55	0,96
Birey kasıtlı olarak yapmış olduğu eylemlerin başkasına küçük bir zarar dahi vermediğinden emin olmalıdır.	4 (3,1)	7 (5,5)	12 (9,4)	67 (52,3)	38 (29,7)	4,00	0,95

(Tablo 7' deki kısıtlamaların karşılığı: K1: Kesinlikle Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K:5 Kesinlikle Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde).

Kariyerizm ölçeğine verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde, en yüksek puan $\bar{x}$=4,00±0,95 ile "Birey kasıtlı olarak yapmış olduğu eylemlerin başkasına küçük bir zarar dahi vermediğinden emin olmalıdır." sorusunda; en düşük puan ise $\bar{x}$=2,88±1,15 ile "Başarılıymış gibi görünmek terfi edebilmek açısından yetenekli olmaktan çok daha faydalıdır." sorusunda bulunmuştur. Buna göre katılımcıların çoğunun örgüt içerisinde yükselebilmek için yetenekli olmanın başarılı gibi görünmekten daha önemli olduğu algısına sahipken, bireylerin eylemlerinin diğerlerine zarar vermemesini önemsedikleri söylenebilir.

Tablo 8.Algılanan Örgütsel Adalet Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No	**K1 F %**	**K2 F %**	**K3 F %**	**K4 F %**	**K5 F %**	**Ortalama**	**S. Sapma**
Dağıtımsal Adalet Boyutu							
Çalışma programım adildir.	2 (1,6)	31 (24,2)	27 (21,1)	56 (43,8)	12 (9,4)	3,35	1,00
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	25 (19,5)	60 (46,9)	21 (16,4)	17 (13,3)	5 (3,9)	2,35	1,06

İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	9 (7,0)	61 (47,7)	25 (19,5)	28 (21,9)	5 (3,9)	2,68	1,02
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	8 (6,3)	30 (23,4)	22 (17,2)	65 (50,8)	3 (2,3)	3,20	1,03
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	5 (3,9)	41 (32,0)	27 (21,1)	51 (39,8)	4 (3,1)	3,06	1,00
İşlemsel Adalet Boyutu							
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	8 (6,3)	33 (25,8)	22 (17,2)	59 (46,1)	6 (4,7)	3,17	1,07
Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	15 (11,7)	60 (46,9)	21 (16,4)	27 (21,1)	5 (3,9)	3,20	1,09
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	11 (8,6)	27 (21,1)	22 (17,2)	62 (48,4)	6 (4,7)	3,34	0,93
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	3 (2,3)	28 (21,9)	24 (18,8)	69 (53,9)	4 (3,1)	3,05	1,12
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.	14 (10,9)	32 (25,0)	19 (14,8)	60 (46,9)	3 (2,3)	3,04	1,12
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	8 (6,3)	29 (22,7)	22 (17,2)	65 (50,8)	4 (3,1)	3,22	1,03
Etkileşimsel Adalet Boyutu							
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	5 (3,9)	22 (17,2)	26 (20,3)	69 (53,9)	6 (4,7)	3,38	0,96
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	6 (4,7)	24 (18,8)	32 (25,0)	62 (48,4)	4 (3,1)	3,27	0,96
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	8 (6,3)	38 (29,7)	22 (17,2)	56 (43,8)	4 (3,1)	3,08	1,05
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	6 (4,7)	28 (21,9)	29 (22,7)	61 (47,7)	4 (3,1)	3,23	0,98
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	9 (7,0)	27 (21,1)	24 (18,8)	64 (50,0)	4 (3,1)	3,21	1,04

Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	8 (6,3)	31 (24,2)	20 (15,6)	64 (50,0)	5 (3,9)	3,21	1,05
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	5 (3,9)	26 (20,3)	18 (14,1)	73 (50,7)	6 (4,7)	3,38	0,99
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	5 (3,9)	35 (27,3)	15 (11,7)	65 (50,8)	8 (6,3)	3,28	1,06
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	8 (6,3)	32 (25,0)	22 (17,2)	59 (46,1)	7 (5,5)	3,20	1,07

(Tablo 8' deki kısıtlamaların karşılığı: K1: Kesinlikle Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K:5 Kesinlikle Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde).

Katılımcıların dağıtımsal adalet algılarını ölçmeye yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde, en yüksek puan $\bar{x}$=3,35±1,00 ile "Çalışma programım adildir" sorusunda; en düşük puan $\bar{x}$=2,35±1,06 ile "Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum" sorusunda bulunmuştur. Buna göre katılımcıların çoğunun çalışma programlarının nispeten adil olduğu, ücretlerinin ise adil olmadığı kanısında oldukları söylenebilir. Dağıtımsal adalet boyutuna ait genel ortalama incelendiğinde ise katılımcı yanıtlarının "Kararsızım" ve "Katılmıyorum" arasında olduğu görülmektedir. İlgili kurumda ulaşılan sonuçlar ya da ödüllerin hakkaniyetine dair algının orta-düşük düzeyde olduğu söylenebilir. İşlemsel adalet algılarını ölçmeye yönelik verilen yanıtlar incelendiğinde, en yüksek puan $\bar{x}$=3,34±0,93 ile "Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar."; en düşük puan $\bar{x}$=3,04±1,12 ile "İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır." sorusunda bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin iş ile ilgili kararları alma sürecinde eksiksiz ve hatasız olarak bilgiye ulaşma düşüncesi hâkim iken; alınan kararların uygulama sürecinde ayrım mevcut olduğu kanısında oldukları söylenebilir. İşlemsel adalet boyutuna ait genel ortalama incelendiğinde ise katılımcı yanıtlarının genel ortalamasının "Kararsızım" ve "Katılıyorum" arasında olduğu görülmektedir. İlgili kurumda yönetim kararlarından uygulanan resmi prosedürlerin adaletine dair çalışan algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Etkileşimsel adalet algılarını ölçmeye yönelik verilen yanıtlar incelendiğinde, en yüksek puan $\bar{x}$=3,38±0,96 ile "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar." ve $\bar{x}$=3,38±0,99 ile "Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler." sorularında; en düşük puanın $\bar{x}$=3,08±1,05 ile "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır" sorusunda bulunmuştur. Buna göre katılımcıların yöneticilerin karar alma sürecinde kendilerine nazik ve ilgili davrandığı algısı mevcut iken kişisel ihtiyaçlarına olan duyarlılık seviyesinin düşük olduğu söylenebilir. Etkileşimsel adalet boyutuna ait genel ortalama incelendiğinde ise katılımcı yanıtlarının "Kararsızım" olduğu görülmektedir. İlgili kurumda örgütün uygulamada iş görenlere davranışları ve iş görenlerin bu tutuma dair adalet algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

5.4. Güvenilirlik Analizleri

Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçeklerin elde edilen veriler ile geçerlilik ve iç tutarlılığın analiz edilmesi gerekmektedir. Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmek olup, ölçekteki ifadelere verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilebilir. Güvenilirlik analizi, seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilmektedir (Kalaycı, 2009: 405). 0 ile 1 arasında değişen Cronbach Alpha değeri, bir katsayıdır. Katsayı 1'e yaklaştıkça ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Cronbach Alpha katsayısı 0.60-0.80 arasında bir değere sahip ise ölçeğin oldukça güvenilir; 0.80-1.00 arasında bir değere sahip ise ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirtilmektedir (Kayış, 2016: 405).

Araştırmada başvurulan ölçeklerin güvenilirlik analizleri sırası ile Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 9.Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	Soru Silinirse Ölçek Ortalaması	Soru Silinirse Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Soru Silinirse Cronbach Alfa
Madde 1	36,83	67,86	0,53	0,88
Madde 2	36,63	69,81	0,40	0,89
Madde 3	36,27	66,75	0,55	0,88
Madde 4	36,02	67,06	0,56	0,88
Madde 5	36,24	65,62	0,60	0,88
Madde 6	36,23	65,56	0,69	0,87
Madde 7	36,03	64,46	0,69	0,87
Madde 8	36,75	67,37	0,54	0,88
Madde 9	35,99	65,38	0,65	0,87
Madde 10	36,02	64,76	0,63	0,88
Madde 11	36,07	67,92	0,53	0,88
Madde 12	36,52	66,39	0,56	0,88
Madde 13	36,73	67,90	0,54	0,88
Sosyal Kaytarma Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa) : 0,89				

Sosyal kaytarma ölçeğine ait güvenilirlik analizini içeren Tablo 9 incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerinin 0,89 olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu ve soru silinirse Cronbach Alfa değeri incelendiğinde ise ölçek güvenilirliğini önemli ölçüde olumsuz etkileyen madde yer almadığı söylenebilir. Sonuçlara göre ölçekten çıkarılması gereken madde bulunmamaktadır.

Tablo 10.Kariyerizm Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	Soru Silinirse Ölçek Ortalaması	Soru Silinirse Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Soru Silinirse Cronbach Alfa
Madde 1	17,85	8,44	0,56	0,52
Madde 2	17,88	8,95	0,46	0,56

Madde 3	18,78	9,02	0,35	0,61
Madde 4	18,03	9,26	0,49	0,55
Madde 5	18,12	10,22	0,26	0,64
Madde 6	17,67	11,00	0,13	0,67
Kariyerizm Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa) : 0,64				

Kariyerizm ölçeğine ait güvenilirlik analizini içeren Tablo 10 incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerinin 0,64 olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu ve sorunun silinmesi durumunda Cronbach Alfa değeri incelendiğinde ise 6. sorunun toplam madde korelasyonun çok düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılması gerektiği belirlenmiştir.

Tablo 11.Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	**Soru Silinirse Ölçek Ortalaması**	**Soru Silinirse Varyans**	**Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu**	**Soru Silinirse Cronbach Alfa**
Madde 1	59,08	147,76	0,49	0,91
Madde 2	60,08	151,57	0,31	0,92
Madde 3	59,75	152,65	0,28	0,92
Madde 4	59,23	148,84	0,43	0,91
Madde 5	59,37	146,31	0,55	0,91
Madde 6	59,26	144,82	0,58	0,91
Madde 7	59,84	149,99	0,37	0,91
Madde 8	59,23	143,39	0,62	0,91
Madde 9	59,09	145,98	0,62	0,91
Madde 10	59,38	140,29	0,72	0,91
Madde 11	59,21	146,07	0,54	0,91
Madde 12	59,05	144,90	0,65	0,91
Madde 13	59,16	146,06	0,59	0,91
Madde 14	59,35	146,80	0,50	0,91

Madde 15	59,20	142,10	0,76	0,91
Madde 16	59,22	143,24	0,66	0,91
Madde 17	59,22	144,38	0,60	0,91
Madde 18	59,05	144,44	0,64	0,91
Madde 19	59,15	141,62	0,70	0,91
Madde 20	59,23	142,98	0,65	0,91
Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa) : 0,91				

Algılanan örgütsel adalet ölçeğine ait güvenilirlik analizini içeren Tablo 11 incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerinin 0,91 olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu ve soru silinirse Cronbach Alfa değeri incelendiğinde ise ölçek güvenilirliğini önemli ölçüde olumsuz etkileyen madde yer almadığı söylenebilir. Sonuçlara göre ölçekten çıkarılması gereken madde bulunmamaktadır.

5.5. Geçerlilik Analizleri

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin elde edilen veriler ile geçerliğinin analiz edilmesi için faktör analizi uygulanmıştır.

Örneklem genişliği (n=128) faktörel yapıyı orta koymak adına oldukça yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. İlgili değer Field (2009:647) tarafından 0,50'nin üzerinde yeterli görülmektedir.

Sosyal Kaytarma Ölçeği'nin yapı geçerliliğini test etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla, Açımlayıcı Faktör Analizi(AFA) uygulanmıştır. Ölçeğe ait geçerlilik analiz sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12.Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları

KMO and Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin		,891
Bartlett Testi	Ki-kare	702,423
	Serbestlik Derecesi (df)	78
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000

Ölçek için hesaplanan KMO değeri 0,891 olarak bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu göstermiştir. Ayrıca Barlett Testi sonucunda $x^2(78)=702,423$; $p<0,05$ olarak bulunmuş ve bu bulgu maddeler arasındaki korelasyonların yeterli büyüklükte olduğunu göstermiştir.

Faktör analizi sonucunda, 13 maddeden oluşan Sosyal Kaytarma Ölçeği'nin 2 faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Birinci faktörün özdeğeri 5,55 olarak bulunmuş olup toplam varyansın %42,7'sini açıklarken; ikinci faktörün özdeğeri 1,80 olarak bulunmuş olup toplam varyansın %13,86'sını açıklayabilmektedir. Bu 2 faktör, ölçeğin toplam varyansın %56,56'sını açıklamaktadır. Leech (2005: 83)'e göre, faktör yükleri 0.30'dan küçükse düşük; 0.40 ve üstü ise iyi, 0,50'nin üstünde ise faktör yükleri yüksek kabul edilmektedir Buna göre ölçeğin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Tablo 13'te maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 13.Sosyal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktör Yükü	Faktör Açıklayıcılığı
Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler	0,804	
Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterirler	0,774	
Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar	0,768	

İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar veya işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar	0,714	42,7
Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar	0,701	
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarlar	0,655	
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler	0,654	
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başkaları varsa daha gevşek davranırlar	0,626	
Çalışma arkadaşlarım, ekip içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar	0,808	13,86
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar	0,743	
Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında görev almaktan kaçınırlar	0,743	
Çalışma arkadaşlarımın, kendilerine verilen işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir	0,723	
Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar	0,649	

Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, ifadelerin iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Elde edilen faktörler, yapılan literatür incelemeleri sonucunda isimlendirilmiştir. Toplam varyansın %42,7'sini açıklama oranına sahip birinci faktör *"İşi Önemsiz Bulma ve Güven Eksikliği"*, %13,86'sını açıklayan ikinci faktör "*Bireysel Özen* ve *Öz Sorumluluktan Kaçınma"* olarak isimlendirilmiştir.

Kariyerizm Ölçeği'nin yapı geçerliliğini test etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla, Açımlayıcı Faktör Analizi(AFA) uygulanmıştır. Ölçeğe ait geçerlilik analiz sonuçları Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14.Kariyerizm Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları

KMO and Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin		,751
Bartlett Tessti	Ki-kare	102,941
	Serbestlik Derecesi (df)	15
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000

Ölçek için hesaplanan KMO değeri 0,751 olarak bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu göstermiştir. Ayrıca Barlett Testi sonucunda $x^2(15)=102,941$; $p<0,05$ olarak bulunmuş ve bu bulgu maddeler arasındaki korelasyonların yeterli büyüklükte olduğunu göstermiştir.

Faktör analizi sonucunda, 6 maddeden oluşan Kariyerizm Ölçeği'nin ölçeğin orijinaline uygun olarak tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Ölçeğin 6. Maddesi olan "Birey kasıtlı olarak yapmış olduğu eylemlerin başkasına küçük bir zarar dahi vermediğinden emin olmalıdır." İfadesinin faktör yükünün 0.30'dan düşük olması nedeniyle analiz tablosuna dâhil edilmemiştir. Ek olarak, ilgili maddenin uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısına negatif etkisinin anlaşılması ile ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 15. Kariyerizm Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	**Faktör Yükü**	**Faktör Açıklayıcılığı**
Kurumlar içerisinde yalnızca hakkınla (liyakat) ile yükselmek zordur.	0,804	37,96
Yükselmek için genellikle üstler, çalışma arkadaşları ve arkadaşlar ile sosyal ilişkiler içerisinde olmak gereklidir.	0,713	
Başarılıymış gibi görünmek terfi edebilmek açısından yetenekli olmaktan çok daha faydalıdır.	0,569	

Uzun vadede ilerleme kaydedilebilmesi için, bazen kurumun menfaatlerinden ziyade kişisel gelişimi destekleyen eylemlerde bulunulması gerekir.	0,739	
İşverene sadakat ödüllendirilmez.	0,445	

Tek faktörden oluşan Kariyerizm Ölçeği'nde 1,2,3,4 ve 5. maddeler ölçeğin toplam varyansın %37,96'sını açıklamaktadır.

Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği'nin yapı geçerliliğini test etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla, Açımlayıcı Faktör Analizi(AFA) uygulanmıştır. Ölçeğe ait geçerlilik analiz sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16.Algılanan Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları

KMO and Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin		,859
Bartlett Testi	Ki-kare	1291,702
	Serbestlik Derecesi (df)	190
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000

Ölçek için hesaplanan KMO değeri 0,859 olarak bulunmuş ve örneklemin yeterli olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca Barlett Testi sonucunda $x^2(190)= 1291,702$; $p<0,05$ olarak bulunmuş ve bu bulgu maddeler arasındaki korelasyonların yeterli büyüklükte olduğunu göstermiştir.

Faktör analizi sonucunda, 20 maddeden oluşan Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği'nin 4 faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Ancak birden fazla faktöre yüklenen 7 numaralı ifade ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlandığında, ölçek orijinaline uygun olarak 3 faktörden oluşmaktadır. Tekrarlanan analiz sonucunda, ölçeğin orijinaline göre farklı faktörlere yüklenen maddelerin yer alması nedeniyle, Dağıtımsal Adalet boyutundan 4 ve 5, İşlemsel Adalet boyutundan 9, Etkileşimsel

Adalet boyutundan 20 numaralı ifadeler analizden çıkarılarak; toplamda 4 soru daha analizden çıkarılmıştır. 3 faktöre ait Tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17.Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktör Yükü	Faktör Açıklayıcılığı
Çalışma programım adildir.	0,539	11,45
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	0,838	
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	0,719	
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	0,909	7,48
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	0,708	
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.	0,699	
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	0,400	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	0,874	42,4
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	0,900	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,600	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	0,520	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	0,534	
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	0,430	
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	0,534	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	0,601	

Yapılan düzenlemeler sonucunda elde edilen analiz sonuçlarına göre, Dağıtımsal Adalet toplam varyansın %11,45'ini, İşlemsel Adalet 7,48'ini, Etkileşimsel Adalet 42,4'sini oluşturduğu görülmektedir.

5.6. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların algılanan sosyal kaytarma, kariyerizm eğilimleri ve algılanan örgütsel adalet düzeylerinde demografik özelliklerine göre farklılıklarının olup olmadığını belirlemek için iki grup olan değişkenlerde (medeni durum ve cinsiyet) bağımsız T-testi; ikiden fazla grup bulunan yaş değişkeninde ise ANOVA (Varyans Analizi) ile farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 18'de faktörlerin cinsiyete göre anlamlı farklılıkları olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız T testi aracılığı ile elde edilen analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcı yanıtlarının cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 18.Ölçek Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Ölçek Faktörleri	Cinsiyet	N	Ortalama	F	Sig.	t	p
İşi Önemsiz Bulma ve Güven Eksikliği Alt Boyutu	Kadın	67	3,3321	0,045	0,832	1,232	,220
	Erkek	61	3,1619				
Bireysel Özen ve Öz Sorumluluktan Kaçınma Alt Boyutu	Kadın	67	2,9343	0,096	0,757	0,987	0,326
	Erkek	61	2,8525				
Kariyerizm Eğilimi	Kadın	67	3,4478	0,033	0,856	-1,529	0,129
	Erkek	61	3,6262				
Dağıtımsal Adalet Boyutu	Kadın	67	2,8756	3,673	0,058	1,235	0,219
	Erkek	61	2,7049				
İşlemsel Adalet Boyutu	Kadın	67	3,1642	0,138	0,711	0,084	0,933
	Erkek	61	3,1516				
Etkileşimsel	Kadın	67	3,3004	0,267	0,606	0,722	0,471

Adalet Boyutu	Erkek	61	3,2049				

Medeni duruma göre anlamlı farklılıkları olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, "Bireysel Özen ve Öz Sorumluluktan Kaçınma Alt Boyutu"nda (t=3,304; p=0,001) katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bekar katılımcıların ortalaması 3,0577 iken evli katılımcıların ortalaması 2,7842'dir.

Tablo 19.Ölçek Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

Ölçek Faktörleri	**Cinsiyet**	**N**	**Ortalama**	**F**	**Sig**	**t**	**df**
İşi Önemsiz Bulma ve Güven Eksikliği Alt Boyutu	Bekar	52	3,2620	0,375	0,541	0,132	0,894
	Evli	76	3,2434				
Bireysel Özen ve Öz Sorumluluktan Kaçınma Alt Boyutu	Bekar	52	3,0577	3,931	0,050	3,304	**0,001**
	Evli	76	2,7842				
Kariyerizm Eğilimi	Bekar	52	3,5038	0,630	0,429	-0,407	0,684
	Evli	76	3,5526				
Dağıtımsal Adalet Boyutu	Bekar	52	3,0256	0,211	0,647	2,842	0,005
	Evli	76	2,6360				
İşlemsel Adalet Boyutu	Bekar	52	3,2740	0,349	0,556	1,289	0,200
	Evli	76	3,0789				
Etkileşimsel Adalet Boyutu	Bekar	52	3,3606	2,110	0,149	1,331	0,186
	Evli	76	3,1826				

5.7. Değişkenlerin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

Katılımcı tutumlarının yaşlarına göre farklılaşma durumlarını belirleyebilmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, katılımcıların algılanan sosyal kaytarma, kariyerizm eğilimi ve algılanan örgütsel adalet düzeylerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 20.Ölçek Faktörlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

Ölçek Faktörleri	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	*f*	p
İşi Önemsiz Bulma ve Güven Eksikliği Alt Boyutu	26-35	32	3,1172	0,7712	2,490	0,063
	36-45	43	3,1948	0,7746		
	46-55	35	3,2107	0,8263		
	56 ve üzeri	18	3,7014	0,6171		
Bireysel Özen ve Öz Sorumluluktan Kaçınma Alt Boyutu	26-35	32	2,9687	0,4192	2,023	0,114
	36-45	43	2,9721	0,4038		
	46-55	35	2,7371	0,5219		
	56 ve üzeri	18	2,8889	0,5455		
Kariyerizm Eğilimi	26-35	32	3,4188	0,6916	1,090	0,356
	36-45	43	3,4837	0,6447		
	46-55	35	3,5886	0,6910		
	56 ve üzeri	18	3,7444	0,5893		
Dağıtımsal Adalet Boyutu	26-35	32	3,1563	0,7477	3,659	0,014
	36-45	43	3,6512	0,7487		
	46-55	35	3,6095	0,6739		
	56 ve üzeri	18	2,8519	0,9444		
İşlemsel Adalet Boyutu	26-35	32	3,2813	0,8442	0,583	0,627
	36-45	43	3,1453	0,8664		
	46-55	35	3,0214	0,7914		
	56 ve üzeri	18	3,2361	0,9094		

Etkileşimsel Adalet Boyutu	26-35	32	3,4844	0,7376	1,530	0,210
	36-45	43	3,1686	0,7943		
	46-55	35	3,1357	0,7196		
	56 ve üzeri	18	3,2847	0,6443		

5.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, hipotezlerin test edilmesi amacıyla uygulanan korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır.

5.8.1. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla başvurulan istatiksel bir analiz türüdür. Korelasyon analizini yorulmayabilmek için öncelikle p değerine bakılır. P<0,05 ise değişkenlerin aralarında doğrusal bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Daha sonra pearson korelasyon katsayısı (r) kontrol edilir. R kat sayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin yön ve kuvvetini gösterir. R katsayısının eksi değer alması ilişkinin ters yönlü olduğuna, artı değer alması ise doğru orantılı olduğuna işaret etmektedir. R değerinin +1 veya -1 ‘e yaklaşması o ilişkinin güçlü, 0’a yaklaşması ise değişkenlerin birbirleriyle zayıf ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Çinko, 2011:143-144).

Algılanan sosyal kaytarma, kariyerizm eğilimi ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin değerlendirilebilmesi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21.Değişkenlere Ait Korelasyon Bulguları

	Sosyal Kaytarma	**Kariyerizm**	**Algılanan Örgütsel Adalet**	**Dağıtımsal Adalet Boyutu**	**İşlemsel Adalet Boyutu**	**Etkileşimsel Adalet Boyutu**
Sosyal Kaytarma	1					
Kariyerizm	0,309**	1				

Algılanan Örgütsel Adalet	-0,318**	-0,313**	1			
Dağıtımsal Adalet Boyutu	-0,270**	-0,322**	0,595	1		
İşlemsel Adalet Boyutu	-0,171	-0,382**	0,595**	0,304**	1	
Etkileşimsel Adalet Boyutu	-0,324**	-0,316**	0,946**	0,420**	0,710**	1

*** p<0.05*

Sosyal kaytarma davranışı ve algılanan örgütsel adalet arasında orta düzeyde negatif (r=-0,318) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H1*** *(Algılanan örgütsel adalet ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmektedir. Sosyal kaytarma davranışı ve dağıtımsal adalet alt boyutu arasında zayıf düzeyde negatif (r=-0,270) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H1a*** *(Algılanan örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmektedir. Sosyal kaytarma davranışı ve işlemsel adalet alt boyutu arasında zayıf düzeyde negatif (r=-0,171) ve anlamlı olmayan (p>0,05) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H1b*** *(Algılanan örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmemektedir. Sosyal kaytarma davranışı ve etkileşimsel adalet alt boyutu arasında zayıf düzeyde negatif (r=-0,324) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H1c*** hipotezi *(Algılanan örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.)* desteklenmektedir.

Kariyerizm eğilimi ve algılanan örgütsel adalet arasında orta düzeyde (r=-0,313) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H2*** *(Algılanan örgütsel adalet ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmektedir. Kariyerizm eğilimi ve dağıtımsal adalet boyutu arasında orta düzeyde (r=-0,322) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H2a***

(Algılanan örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi desteklenmektedir. Kariyerizm eğilimi ve işlemsel adalet boyutu arasında orta düzeyde (r=-0,382) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H2b*** *(Algılanan örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmektedir. Kariyerizm eğilimi ve etkileşimsel adalet boyutu arasında orta düzeyde (r=-0,316) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H2c*** *(Algılanan örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmektedir.

Sosyal kaytarma davranışı ve kariyerizm eğilimi arasında orta düzeyde pozitif (r=0,309) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H3*** *(Sosyal kaytarma davranışı ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmektedir.

5.8.2. Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin var olup olmadığı test edilirken, hangi değişkenin diğerini ne oranda etkilediği sonucuna ulaşılamamıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler çerçevesinde, korelasyon analizi sonucunda kabul edilen araştırma hipotezlerindeki ilişkilerin incelenebilmesi için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bağımlı değişkenler olarak sosyal kaytarma ve kariyerizm alınırken bağımsız değişkenleri algılanan örgütsel adaletin 3 alt boyutu oluşturmaktadır. Tablo 22 ve Tablo 23'te değişkenler arası regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 22.Örgütsel Adalet Boyutlarının, Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	4,264	0,259		16,488	0,000
Dağıtımsal Adalet	-0,166	0,074	-0,204	-2,254	0,026
İşlemsel Adalet	0,043	0,088	0,057	0,489	**0,625**

Etkileşimsel Adalet	-0,279	0,104	-0,329	-2,679	0,008

R=0.419, R^2=0.176, F=8.662, p=0.000

Tablo 22'de görüldüğü üzere örgütsel adalet algısının faktörleri olan; *dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet* sosyal kaytarma davranışında toplam varyansın %17,6'sını açıklamaktadır (R2=0,176). Faktörlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) bakıldığında *sosyal kaytarma davranışı* üzerindeki etkilerin en büyüğünün *etkileşimsel adalet* faktörüne ait olduğu görülmektedir (β=-0,329). *İşlemsel adalet* (p=0.625) faktörünün sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 23.Örgütsel Adalet Boyutlarının, Kariyerizm Eğilimi Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	4,845	0,265		18,278	0,000
Dağıtımsal Adalet	-0,193	0,075	-0,228	-2,558	0,012
İşlemsel Adalet	0,247	0,090	-0,314	-2,738	0,007
Etkileşimsel Adalet	0,002	0,107	0,002	0,019	**0,985**

R=0.439, R^2=0.192, F=9.844, p=0.000

Tablo 23'te görüldüğü üzere örgütsel adalet algısının faktörleri olan; *dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet* kariyerizm eğiliminde toplam varyansın %19,2'sini açıklamaktadır (R2=0,192). Faktörlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) bakıldığında *kariyerizm* üzerindeki etkilerin en büyüğünün *işlemsel adalet* faktörüne ait olduğu görülmektedir (β=-0,314). *Etkileşimsel adalet* (p=0.985) faktörünün kariyerizm eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada iş görenlerin sosyal kaytarma davranışı ve kariyerizm eğilimlerinde, algılanan örgütsel adaletin etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın temel değişkenlerine dair teorik ve literatürde yer alan bilgiler sunulmuş; araştırma modeli tasarlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, evren ve örneklem seçimi gerekçeleri ile açıklanmış, araştırmanın amaç ve önemi ifade edilerek hipotezler sıralanmıştır.

Çalışma modelini sosyal kaytarma davranışı ve kariyerizm eğilimleri üzerinde iş görenlerin örgütsel adalet algılarının etkisi oluşturmaktadır. Literatürde kariyerizm eğilimi ve sosyal kaytarma davranışı hakkında oldukça sınırlı sayıda araştırmaya rastlanırken; örgütsel adalet algısı alan yazınında diğer örgütsel davranış kavramları ile beraber incelendiği birçok çalışma mevcut olduğu görülmekte. Sosyal kaytarma ve örgütsel adalet kavramlarının birlikte incelendiği kısıtlı sayıda çalışma bulunurken; örgütsel adalet ve kariyerizmin birlikte çalışıldığı araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda, araştırmanın ilgili literatürde yer alan boşluklara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin gelişimi ve sürekliliği için gerekli olan önemli faktörlerin başında insan gelmektedir. Bireylerin davranış ve eğilimlerinin takip ve analiz edilmesi, gerekli tedbir ve yönlendirmeler ile en yüksek faydanın elde edilmesi açısından önem taşır. Örgüt üyelerinin motivasyonlarının yüksek tutularak, en yüksek çıktıların elde edilmesine ek olarak örgüte bağlılıklarının sağlanması da kurumların temel amaçlarındandır. Her ne kadar bireylerin kişisel özellikleri açısından farklılıklar bulunsa da, örgütte hâkim olan iş uygulamaları örgüt üyelerinin genel davranış ve tutumlarını etkileyecektir. Örgüt üyelerinin davranış ve tutumları doğru biçimde saptanarak, gerekli uygulamalar ile yönlendirilebilir; olumsuz tutumları ve yol açacağı sonuçlar kısmen de olsa yönetilebilir niteliktedir. Örgüt üyelerinin beklenti ve isteklerinin karşılanması, motivasyonları ve örgüte bağlılıklarının arttırılması sahip oldukları örgütsel adalet algıları ile yakından ilgilidir.

Araştırma evrenini Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görevli öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Covid -19 pandemi sürecinde sağlık çalışanlarının çalışma koşullarındaki değişim, yaşadıkları yoğunluk ve zorunlu kısıtların araştırma evreninin tamamına ulaşılmasını güçleştirmesi nedeniyle kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış; veriler web tabanlı anket yöntemine başvurarak toplanmıştır. Araştırma kapsamında, 212 öğretim üyesine iletilen anket formuna 128 kişi katılım sağladı. Katılımcıların %52,2 oranıyla 67'si kadın, %47,8 oranıyla 61'i erkektir. 128 katılımcıdan %40,6'sı bekâr; %59,4'ü evli bireylerden oluşmaktadır. Yaş değişkenine göre incelendiğinde, 128 katılımcıdan %25' i 26-35; %33,6'sı 36-45; %27,3'ü 46-55; %14'ü 56 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

İncelediğimiz üç kavramın birbiri ile doğrudan bağlantısı bulunmasa da büyük ölçüde dolaylı ilişkiye sahip kavramlar olduğu söylenebilir. Bu dolaylı ilişkilerin belirlenebilmesi için çeşitli testlerden yararlanılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri düzeyinde kariyerizm eğilimi, sosyal kaytarma davranışı ve algılanan örgütsel adalet algılarındaki farklılıkları T Testi ve ANOVA testi ile belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin; cinsiyetlerine ve yaşlarına göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Medeni durumlarına göre incelendiğinde ise, "Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar", "Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında görev almaktan kaçınırlar", "Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar" gibi ifadelerden oluşan sosyal kaytarma eğilimine ait "Bireysel Özen ve Öz Sorumluluktan Kaçınma Alt Boyutu'nda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bekar katılımcıların ortalaması 3,0577 iken evli katılımcıların ortalaması 2,7842'dir. Bekar bireylerin çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışlarına yönelik algılarının evli bireylere kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülebilmesi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; sosyal kaytarma davranışı ile algılanan örgütsel adalet arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Buna göre ***H1*** *(Algılanan örgütsel adalet ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmektedir. Öğretim üyeleri örgüt uygulamalarında adaletli davranıldığını düşünmeleri sonucunda örgütsel bağlılıklarının da artmasıyla örgüt hedeflerine yönelik verimli çalışmaya yönelebilir; sosyal kaytarmadan kaçınabilirler. Sosyal kaytarma davranışı ve dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunurken; işlemsel adalet alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre ***H1a*** *(Algılanan örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve bir ilişki vardır.)* ve ***H1c*** hipotezi *(Algılanan örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve bir ilişki vardır.)* desteklenirken; ***H1b*** *(Algılanan örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ve sosyal kaytarma eğilimi arasında negatif ve bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmemektedir. Bireylerin elde edilen kazanım süreçlerinde uygulanan prosedürlerden çok kazanımların ne olduğuna odaklandıkları söylenebilir. Öğretim üyelerinin özellikle emek karşılığında elde edilen ücrette adaletin sağlanması ve kararların alınmasında fikirlerine önem verilerek sürece dâhil edilmelerinin adalet algılarını olumlu etkileyerek grup içi çalışmalarda daha yüksek verimle çalışmalarını sağlayabilir. Kariyerizm eğilimi ile örgütsel adalet arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H2*** *(Algılanan örgütsel adalet ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmektedir. Öğretim üyelerinin örgüt içinde adalete dair algılarının düşük olması durumunda, bireyselliğe önem vererek kendi hedeflerini örgüt hedeflerinin önünde tutacaklardır. Kariyerizm eğilimi ile dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve iletişimsel adalet boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ***H2a*** *(Algılanan örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve bir ilişki vardır.),* ***H2b*** *(Algılanan örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve bir ilişki vardır.)* ve ***H2c*** *(Algılanan örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ve bir ilişki vardır.)* hipotezleri desteklenmektedir. Sosyal kaytarma davranışından farklı olarak kariyerizm eğiliminde örgütsel adaletin kazanım, karar ve uygulama süreçlerinin tamamında adalet algılarının önemli rol oynadığı görülmektedir. Sosyal kaytarma davranışı ve kariyerizm eğilimi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre ***H3*** *(Sosyal kaytarma davranışı ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ve bir ilişki vardır.)* hipotezi desteklenmektedir. Birbiri ile doğrudan bağlantısı bulunmasa da ortak noktaları olan bu iki iş gören davranışının, bireysel düşünme, kişisel hedefleri örgüt hedeflerinin önünde tutarak çalışmak yerine "çalışıyor gibi görünmek" noktalarında benzer eylem ve sonuçlara yol açtığı görülmektedir.

Elde edilen veriler incelendiğinde; öğretim üyelerinin, çalışma arkadaşlarının sergilediği sosyal kaytarma davranışlarına yönelik algılarının yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Örgüt içinde çalışma gruplarında yer almaktan kaçınmazken, işi yapacak başkaları varsa çaba sarf etmeme, kendi sorumluluklarını başkalarına yükleme eğiliminde oldukları ve grup içinde bireysel hedeflerini ön planda tuttukları düşüncesi hâkim durumda.

Kariyerizm eğilimleri ölçümlendiğinde ise kurum içinde yalnızca liyakat ile yükselmenin güç, üstler ve çalışma arkadaşları ile mutlaka sosyal ilişkilere sahip olunması gerektiği düşüncesi yaygın. Ayrıca uzun vadede bireysel ilerleme sağlanabilmesi için bireysel fayda kurumsal faydadan öncelikli görülmekte. İş görenlerin işverene sadakat davranışının ödüllendirilmediği düşüncesi de kariyerist davranışlara iten önemli etkenlerden biri olarak ön plana çıkmakta.

İş görenin elde edeceği pay ve neyin kime verileceğine dair ifadeleri içeren dağıtımsal adalet boyutu incelendiğinde; katılımcılar iş yüklerinin adil olduğunu ancak elde edilen ücrette adalet sağlanamadığını ifade etmekte.

Örgüt içinde kaynakların dağılımında uygulanan yöntemlere dair ifadeleri içeren işlemsel adalet boyutu incelendiğinde; işle ilgili kararların alınmadan önce bütün örgüt üyelerinin görüşlerine başvurulmadığı; kararlar alındıktan sonra açıklama yapılması, ayrım gözetmeden uygulanması ve iş görenlerin rahatlıkla kararlara karşı çıkarak tekrar görüşülmesinin talep edebildiği ulaşılan sonuçlar arasında.

Örgütün uygulamada iş görenlere karşı davranışları ve iş görenlerin bu tutuma yönelik sahip olduğu adalet algılarına dair ifadeleri içeren etkileşimsel adalet boyutu incelendiğinde; yöneticiler karar alma sürecinde nazik, ilgili, saygılı, dürüst, samimi, hak gözeten ve kararların sonuçlarını tartışmaya açık görülmekte.

Ulaşılan tüm sonuçlar bir bütün olarak ele alındığında, öğretim üyelerinin örgütsel adalet algılarının sosyal kaytarma davranışları ve kariyerizm eğilimleri ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütte hâkim olan adalet algısı yükseldikçe, sosyal kaytarma ve kariyerist davranışlarda düşüş meydana gelecektir. Örgüt içinde işverene sadakatin farkına varılması, yaptırım ve ödüllendirmelerin adil olarak planlanması, ücrette adil uygulamalar ile tatmin sağlanması, iş görenlerin düşüncelerinin önemsenmesi ve karar alma süreçlerine daha aktif dâhil edilmeleri örgütsel adalet algılarını arttırırken örgüte zarar veren davranışlardan kaçınmalarını sağlayacağı ifade edilebilir.

Kuyumcu ve Dahling (2014) çalışmalarında kariyerizm eğiliminin engellenmesinde önemli noktalardan birinin örgütsel adalet standartlarının yüksek seviyede tutulması olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel adalet uygulamaları, kaynak dağıtımında şeffaf olunması kariyerizm eğiliminin önlenmesi açısından büyük önem taşır. Örgüt kaynaklarının yeterli olmadığı durumlarda bile, kaynakların dağıtımında şeffaf olunması iş görenlerin örgüte dair inançlarını güçlendirir. Diğer yandan, kaynakların yeterli olduğu durumlarda da dağıtımın adaletli yapılması iş görenlerin güvenlerini sağlayarak kariyerizm eğilimlerinin önüne geçilmesinde önem taşır.

Kariyerist eğilimlerin önüne geçilebilmesi için ilk olarak kariyerizmin tanınması ve ayırt edilebilmesi gerekir. İnsan psikolojisi ve davranışlarının karmaşıklığı, kariyerizme etki eden unsurların belirlenebilmesini güçleştirmektedir. Yeni araştırmalar ile kariyerizm alan yazınının geliştirilmesi, kavrama dair farkındalık yaratması açısından önem taşımaktadır. Bu anlamda araştırmanın literatürdeki boşluğa katkı sağladığı söylenebilir.

Bu çalışma ile ulaşılan sonuçlar kısıtlı veriler bulunan alan yazın literatüre bazı katkılar sağlamakla birlikte araştırma bulguları yorumlanırken bazı sınırlılıklar dikkate alınmalıdır. Araştırma verilerinin Trakya Üniversite Tıp Fakültesi'nde görev alan öğretim üyeleri ile pandemi sürecinde yüz yüze görüşme sağlanamaması nedeniyle evrenin tamamına ulaşılamamış ve sınırlı kalmıştır. Cevap vermede

çekingen davranılması ve yeterli vaktin ayrılmaması gibi kısıtlar ortaya çıkarması söz konusu olabilmektedir.

Kurumlar yaptırım, uygulamalar ve ücrette adaleti sağlayarak iş gören tatmini yaratabilir; böylelikle iş görenlerin kariyerizm eğilimi ve sosyal kaytarma davranışlarının önüne geçebilirler. Ayrıca üyelerini karar alma süreçlerine dâhil ederek örgütsel adalet algılarını arttırabilecekleri söylenebilir.

Benzer konu üzerinde yapılacak olan çalışmalarda, farklı sektörlerde özellikle kamu ve özel sektör karşılaştırması yapılabilir. Kariyerizm ve sosyal kaytarma eğilimlerinin, diğer örgütsel davranış kavramlarının düzenleyici değişken olarak dahil edilerek incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi "Bir Devlet Hastanesi Örneği"*(Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, s. 10-12.

Acar, R. & Özdaşlı, K. (2017). "Bireysel Kariyer Planlama Yapmanın Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi: SBMYO Öğrenci Üzerine Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 9, Sayı 21, s. 304.

Ağırbaş, Z. B. (2019*). Nevrotik Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Çözülmenin Aracı Etkisi*, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, s. 37.

Akduman G., Hatipoğlu Z., & Yüksekbilgili, Z. (2015). "Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi,* Cilt 1, Sayı 1, s. 11.

Akgündüz, Y., Güzel, T., & Harman, S. (2016). "Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğünü Nasıl Etkiler?", *Ege Akademik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 16, s. 353.

Akgüney, E., (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki,* (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 8.

Akın, A. & Aydın Ş. N., (2020) "Örgütsel Dışlanma İle Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkların İncelenmesi", *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt 10, Sayı, 2, s. 423-448.

Aksoy, C. (2017). "Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının İncelenmesi", *The Journal of Social Science (TJSS)*, Cilt 1, Sayı 1, s. 20-29.

Arslantaş, C., Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 1, s. 267.

Aryee, S. & Chay, Y. (1999). "Potential Moderating Influence of Career Growth Opportunities On Careerist Orientation And Work Attitudes: Evidence of The Protean Career Era In Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 20, Sayı 5, s. 615-620.

Aryee, S. & Chen, X. Z. (2004). "Countering The Trend Towards Careerist Orientation In The Age of Downsizing: Test of A Social Exchange Model", *Journal of Business Research*, Cilt 57, Sayı 4, s. 323-327.

Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Mendonça, M. (2016). *Kültürlerarası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, Çev. Aylin Kayapalı, Koç Üniversitesi Yayınları, Nisan, İstanbul, s. 201-202.

Aydemir, K. (2019). *Algılanan Liderliğin Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Samsun, s. 38.

Aydoğan, S. (2020). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa, İş Tatminine ve İşle Bütünleşmeye Etkisi: Sağlık Alanında Bir Araştırma* (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, s.56.

Balcı, O. (2017). "Kalabalıkta Saklanma: Sosyal Kaytarma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 46, s. 383-384.

Bayarçelik E. B. ve Fındıklı M. (2017). "İş Tatminin Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü", *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt 10, Sayı 1, s. 19.

Baysal, C. A., Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, s. 162.

Biroğlu, E., (2018). *Örgütsel Sinizm Ve Sosyal Kaytarma İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir, s. 35.

Chiaburu , D. S., Gonzalo, J, M., Gardner, G., R. (2013). "How to Spot a Careerist Early On: Psychopathy and Exchange Ideology as Predictors of Careerism", *J Bus Ethics*, s. 473–482.

Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Sayı 19, s. 196.

Coetzee, M. (2004). *The Fairness of Affirmative Action: An Organisational Justice Perspective,* (University of Pretoria Faculty of Economic And Management Sciences, Human Resources Management, Unpublished Doctoral Dissertation), Pretoria, s. 47.

Cohen, R. L. (1987). "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, Cilt 1, Sayı 1, s. 20.

Comer, D. R. (1995). "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations,* Cilt 6, Sayı 48, s. 654.

Crawshaw, J. R., Van Dick, R., & Brodbeck, F. C. (2012). "Opportunity, Fair Process And Relationship Value: Career Development As A Driver of Proactive Work Behaviour", *Human Resource Management Journal,* Cilt 22, Sayı 1, s. 4-18.

Cropanzano, R., Molina, A. (2015). "Organizational Justice. In: James D. Wright (editor-in-chief)", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences,* Cilt 2, Sayı 17., s. 380.

Çakır, S., Sezgin N., Ş. (2018). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek İle Sosyal Kaytarma Davranış Düzeyleri" *Journal of International Social Research,* Cilt 55, Sayı 11, s. 555-570.

Çetin, S., Polat, S. (2021). "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki" MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, s. 8.

Çakırcalı, S. (2021). *Pandemi Sürecinde Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma Tekirdağ İli Bir Kamu Hastanesi Örneği* (İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 96.

Çiçek, B., Kaynak, İ. (2022). "Sosyal Kaytarmanın Dedikoduya Etkisinde Toksik Liderliğin Rolü" *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt 40, Sayı 2, s. 288-315.

Çinkılıç, A. (2017). *Örgütsel Adalet Algısının İşkoliklik ve Sosyal Aylaklık Üzerindeki Etkisi: Kafkas Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma* (Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kars, s. 48.

Çinko M. ve Yurtkoru E.S (2011). *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 143-144.

Çolak, D. (2021). *Covid-19 Pandemisi Döneminde Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik ve Depresyon Düzeylerinin İncelenmesi* (İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 49-57.

Çolakoğlu Ü., Ayyıldız T., Cengiz, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 79.

Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2012). "Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 24, s. 56-58.

Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri* (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 74.

Erdiş, Y. (2013). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile Olan İlişkisi ve Bir Araştırma* (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Denizli, s.193.

Erol, İ. (2021). *Karabük'teki Hazır Giyim ve Tekstil Firmalarında Çalışan Kadınların Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi* (Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük, s. 29.

Ersöz, Z. (2019). *Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa

Esener, T. (2002). *Hukuk Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi*, Alkım Yayınevi, İstanbul, 6. Basım, s. 52-58.

Extreme How Employee Engagement is Vital for One's Productivity at Work, https://www.best10resumewriters.com/employee-engagement/ (13.12.2020)

Feldman, D. C. & Weitz, B. A. (1991). "From the Invisible Hand to the Gladhand: Understanding a Careerist Orientation to Work," *Human Resource Management*, Cilt 30, Sayı 2, s. 237-257.

Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London, s. 647.

George, J. M. (1992) "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations", *The Academy of Management Journal*, Cilt 35, Sayı 1, s. 193-201.

George, J. M. (1995). "Asymmetrical Effects of Rewards and Punishments: The Case of Social Loafing, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, s. 328.

Girdap, E. (2019). *Kariyerizm İle İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, s. 12-13.

Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, A. Ş., Keleş, Y. (2017). "Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* Cilt 2, Sayı 9, s. 17-18.

Güçlü, N. (2013). "Örgüt Kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.3, Sayı.6, s.147-159.

Gümüş, E. (2021). *Demografik Özellikler ve Örgütsel Sinizm ile Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,* (Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde

Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 179.

Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ.S. (2010). "Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken Mi?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* Cilt 2, Sayı 2, s. 132.

Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, Cilt 2, Sayı 16, s. 399-432.

Greenberg J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Rewiev*, Cilt 12, Sayı 1, s. 9-14.

Hair, J., Anderson, R., E., Tatham, R., L., ve Black, W. (1995). *Multivariate Data Analysis*: With Readings, London: Prentice Hall

Hayashi, Y. (2015). "Social Facilitation Effects by Pedagogical Conversational Agent: Lexical Network Analysis in an Online Explanation Task",

Proceedings of the 8th International Conference on Educational Data Mining, s. 484.

Haykır, Ş. V. (2020). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir İnceleme* (İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 41.

Ilgın, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü* (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara, s. 109-124.

Ilgın, B. (2013). "Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, s. 239-255.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, s. 441.

Ingham, G. A. (1974). "The Ringelmann Effect: Studies of Group Size And Group Performance", *Journal of Experimental Social Psychology*, Cilt 4, Sayı 10, s. 371-372.

İçerli, L. (2010). "Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 5, s. 74.

İşbaşı, J. Ö. (2001). "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 54.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama* (Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, s. 45

İşcan, Ö., F., Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 59, Sayı 1, s. 187.

Jackson J. M., Harkins S. G. (1985). "Equity İn Effort: An Explanation Of The Social Loafing Effect", *Journal Of Personality And Social Psychology*, Cilt 5, Sayı 49, s. 1199.

Kabadayı, T. (2010). *Adalet Tasarımları, Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arşivi*, 20. Kitap, s. 180-182.

Kabadayı, T. (2013). ""Hakkaniyet" Adaletin Temelidir", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı 15, s. 52.

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s. 405.

Kanten, P. (2016). "Örgütlerde Davranışın Aydınlık ve Karanlık Yüzü" Pelin Kanten ve Selahattin Kanten içinde, *Sosyal Kaytarma Davranışı*, s. 577-578, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Kaplan, Ö. (2020). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyicilik Rolü Üzerine Bir Çalışma*, (Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 10.

Kara, A. İ. (2020). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adaletin İşgören Performansı İle İlişkisi* (Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi) İstanbul, 136.

Karabay, E. Z. (2004). *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler* (Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara, s. 11.

Karacaoğlu, K., Yörük, D. (2012). "Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması" *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* Cilt 14, Sayı 3, s. 3.

Karadeniz, M. (2021). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İlişkin Metal Sanayi Sektöründe Bir Uygulama: Bursa Hasanağa Organize Sanayi Örneği* (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Bilecik, s. 57.

Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma,* (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 22.

Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, s. 681- 701.

Karau, S.J. ve Williams, K. D. (1995). "Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions", *Current Directions in Psychological Science*, 4.5, s. 137.

Karau, S. J. ve Hart, J. W. (1998). "Group Cohesiveness and Social Loafing: Effects of a Social Interaction Manipulation on Individual Motivation Within Groups", *Group Dynamics: Theory, Research and Practice,* Cilt 3, Sayı 2, s. 189.

Karavardar, G. (2015). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerındeki Etkisi", *International Journal of Management Economics ve Business*, Cilt 11, Sayı 26, s. 142.

Kayıkçı, Y. M. (2019). *Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Pozitif Sosyal Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,* (Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi), Sakarya, s. 84.

Kayış, Aliye (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içerisinde Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis).* Editör: Şeref Kalaycı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s. 405.

Keleş, Y. & Aydemir, K. (2019). "Lider Davranışlarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" *Journal of Tourism and Gastronomy Studies,* Cilt 7, Sayı 4, s. 3303-3317.

Keleş, Y. (2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,* (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara, s. 28.

Kerr, L., N. & Bruun, E., S. (1983). "Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses: Free- Rider Effects", *Journal of Personality and Social Psychology,* Cilt 1, Sayı 44, s. 78.

Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 68-72.

Kılıçarslan, Ö. Ö. (2018). *Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranşı,* (Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, s. 13-33.

Kızıldağ, D. (2010). *Örgütlerde Problemli Davranışlar ve Davranışsal Risk Yönetimi*, (Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar, s. 164-175.

Kidwell, E. R. & Bennett, N. (1993). "Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research", *The Academy of Management Review,* Cilt 3, Sayı 18, s. 432.

Kim, H., D. Kang, S. Lee & G. Mclean. (2016). "Career Commitment As A Mediator Between Organization-Related Variables And Motivation For Training And Turnover Intentions", *Journal of Career Development*, Cilt 2, Sayı 43, s. 140.

Kinter, O. (2020). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi,* (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi), Balıkesir, s. 98.

Koçel, T., (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12.Baskı, Yayın No:2323, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 636.

Konopaske, R., Werner, S. (2002), "Equity In Non-North American Contexts Adapting Equity Theory To The New Global Business Environment", *Human Resources Management Review*, Cilt 12, s. 407.

Köseoğlu, İ. (2022) *Etik Liderlik ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkide Ahlaki Kimliğin Aracı Rolü,* (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir

Kurt, M. (2020). *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Dış Yerleşkelerinde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki* (Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak, s. 49.

Kurtulmuş, M., Karabıyık, H. (2016) "Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 460.

Kuyumcu, D., Dahling, J. J., (2014) "Constraints for Some, Opportunities for Others? Interactive and Indirect Effects of Machiavellianism and Organizational Constraints on Task Performance Ratings" , *Journal of Business and Psychology,* Cilt 2, Sayı 29, s. 306-307.

Küçük, A. A., (2005). *Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 46.

Latane, B. & Williams, K.D. & Harkins, S. (1979). "Many Hands Make Light The Work: The Causes and Consequences of Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology,* 37, s. 823-832.

Latane, B. & Williams, K.D. & Harkins, S. (1981). "Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments", *Journal Of Personality And Social Psychology*, Cilt 2, Sayı: 40, s. 303-304.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett, N. (2004). "Social loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, Cilt 2, Sayı 30, s. 287-290.

Liman, A. (2019). *Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik ve Kariyerizm,* (Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, s. 45

Liman, A., Elçi, M. ve Murat, G., (2019). "Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik ve Kariyerizm Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi,* Cilt 2, Sayı 3, s. 194.

Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. ve Taylor, M. (2000). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, Cilt 4, Sayı 4, s. 739.

Mcshane, S. L. & Von Glinow, M. A., (2016). *Örgütsel Davranış 2b*, Çeviri Editörleri: Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt, Nobel Yayıncılık, Ekim, Ankara, s. 135

Metiner, E. (2019). *Algılanan Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi* (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, s. 11.

Nohut, F. (2022). *Kişilik Özellikleri ve Kariyerizm Eğilimi Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü* (Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya, s. 130.

Nunnally, J., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory, 3rd Edition*, New York: McGraw Hill

O'Boyle, E. H, Jr, Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). "A Meta-Analysis of The Dark Triad And Work Behavior: A Social Exchange Perspective", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 97, Sayı 3, s. 560.

Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R.S. (2014). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22, s. 339.

Özdemir, A. (2013). "Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat İle Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 102.

Özden, E. (2018). Örgütsel *Adalet İle Cam Tavan Sendromu İlişkisi,* (Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 21.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 113-130.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, s. 78.

Özek, H. (2014). *Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı İle Psikolojik İklim İlişkisi Ve Konuyla İlgili Bir Araştırma* (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, s. 44- 104.

Özer, A. A. (2021). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gıda Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma* (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 76.

Özgan, H. (2011). "Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi* Cilt 11, Sayı 1, s. 230.

Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış, Ekin Yayıncılık*, 6. Baskı, Bursa, s. 511.

Özkan, Ç. (2017). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Çanakkale, s. 67-68.

Özkan, Ç., Günay, Y. G. & Demiralay, T. (2020). "Kişilik Özellikleri, Hizmet Verme Yatkınlıkları ve Sosyal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkiler: Trakya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, Cilt 9, Sayı 2, s.165-184.

Piezon, S., L. & Ferree, W., D. (2008). "Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A study of Public University and U.S. Naval War College Students"*, International Review of Research in Open and Distance Learning,* Cilt 9, Sayı 2, s. 4-5.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki,* (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi, Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli, s. 12.

Potuk, A. (2017). *Mobbing Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki,* (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, s. 99.

Rousseau, D. M. (1990). "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations", *Journal of Organizational Behavior,* Sayı 11, s. 392.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 143.

San, İ.(2017). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, s. 3.

San, İ. ve Yalçıntaş, M. (2017). "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Uik Özel Sayısı s. 506.

Saruhan, C. (2019). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, (Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Şanlıurfa, s. 38.

Sert, M. (2013). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Meta Analiz,* (Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, s. 127.

Seymen, O. A. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt 23, Sayı 1, 81-108.

Soydan, S., (2011). *Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki iİlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma*, (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 38.

Sünnetçioğlu, S. Korkmaz, H., Koyuncu, M. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 28, Sayı 11, s. 24.

Şahin, D. (2006). "Cinsiyet, Fiziksel Sağlık ve Yarışma Durumunun Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerine Etkileri", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 59.

Şahin, D. N. (2007). Örgütsel Adalet ve Kültür. R. Erdem, & C. Ş. Çukur içinde, *Kültürel Bağlamda Yönetsel-Örgütsel Davranış* (s. 183-230). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Şahin, R. (2016). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, s. 124.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7 ed.). Boston,: Pearson.

Tan, Ö. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Örgütten Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 117.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma,* (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 123.

Tarkan, G., Tepeci, M. (2006). "Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma," *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* Cilt 17, Sayı 2, s. 140.

Titrek, O. (2009). "Okul Türlerine Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,* Cilt 2, Sayı, 6. s. 552.

Tolukan, E., Bayrak, M., Karaca N. P. (2017). "Antrenörlerin Sosyal Kaytarma Algılarının İncelenmesi", *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi,* Cilt 2, Sayı 1, s.7-8.

Tung, L., L. & Chidambaram, L. (2005). "Is Out Of Sight, Out Of Mind? An Empirical Study Of Social Loafing in Technology – Supported Groups", *Information Systems Research,* Cilt 2, Sayı 16, s. 150-151.

Türesin T., H. & Oral Ataç, L. & Köse, S. (2018). Kariyerizm Yöneliminin İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s. 289.

Uğurlu. K. A. (2020). *Kültürel Sıklık-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi,* (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara, s. 63.

Uysal, I. D. (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikolojileri Yazıları,* Cilt 7, Sayı 13, s. 25-43.

Uziel, L. (2007). "Individual Differences In The Social Facilitation Effect: A Review And Meta-Analysis", *Journal Of Research In Personality*, Cilt 3, Sayı 41, s. 581.

Ülbeği, İ. D. (2011). *Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma*, (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Adana, s. 29.

Ülke, H. E. (2006). *Kişilik ve Adalet Algılarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Rolünün Araştırılması,* (Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Samsun

Üzüm B., Şenol L. (2021) "Covid 19 Pandemisi Gölgesinde Demografik Değişkenler ve Kariyerizm İlişkisi" İ*şletme Araştırmaları Dergisi,* Cilt 13, Sayı, 2, s. 1341-1349.

Üzüm, B. (2018). "Kariyerizm Bir Davranış Eğilimi Olarak Negatif Midir? Pozitif Midir?, *International Social Sciences Studies Journal,* Cilt 4, Sayı 25, s. 5352-5353.

Varol, E. S., (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler,* İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, s. 6.

Vaughan, K. (2011). "The Potential of Career Management Competencies For Renewed Focus And Direction In Career Education", *The New Zeland Annual Review of Education,* s. 25.

Yenihan, B. (2014). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 4, Sayı 2, s. 170.

Yıldız, B. (2015). *The Antecedents Of Constructive And Destructive Deviant Workplace Behaviors* (Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli, s. 21-132.

Yıldız, B. & Yıldız, H. & Alpkan, L. (2015). Olağandışı İşyeri Davranışlarının Bir Öncülü Olarak Kariyerizm, 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat, Türkiye, s. 684-689.

Yıldız, B. (2016). Kariyerizm İle Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Moderator Etkisi. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul: Sabancı Üniversitesi, s. 200.

Yıldız, B. & Arda, A. Ö. (2018). "İyi Bir Asker Mi? İyi Bir İllüzyonist Mi? Kariyerizm ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Rolü", *Business and Economics Research Journal*, Cilt 1, Sayı, 9, s. 153-162.

Yücel, İ., ve Palabıyık, N. (2016). "Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 9, s. 219-220.

Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, (Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi) Bursa, s. 117-118.

Zhu, M. ve Wang, H. (2018). *A Literature Review of Social Loafing and Teams with Group Development*, s. 9. (Ekim 13, 2020) SSRN: https://ssrn.com/abstract=3176383 veya http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3176383