

Aileme

İŞ YAFAMINDA ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR: AYRIMCILIK
VE ADALETSİZLİK ALGILARI İLE OLUMSUZ DUYGULARIN
ETKİLERİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi

İREM ÖZTÜRK

Yüksek Lisans

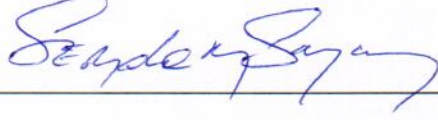
İŞLETME ANA BİLİM DALI

TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

ANKARA

Temmuz 2015

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm koşulları yerine getirdiğini onaylarım.



Prof. Dr. Serdar SAYAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

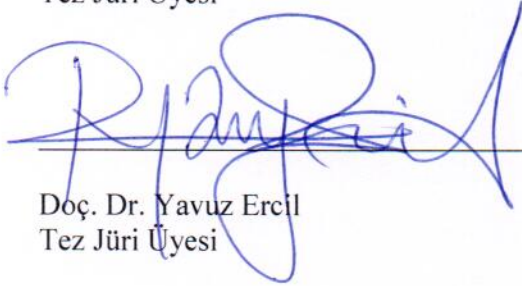
Bu tezi okuduğumu ve kapsam ve içerik olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında bir yüksek lisans tezi olabilecek yeterlikte olduğuna kanaat getirdiğimi onaylıyorum.



Doç. Dr. Demet VAROĞLU
Tez Danışmanı



Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ
Tez Jüri Üyesi



Doç. Dr. Yavuz ERCİL
Tez Jüri Üyesi

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.



İrem ÖZTÜRK

ÖZET

İŞ YAŞAMINDA ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR: AYRIMCILIK VE ADALETSİZLİK ALGILARI İLE OLUMSUZ DUYGULARIN ETKİLERİ

ÖZTÜRK, İrem

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Demet VAROĞLU

Temmuz 2015

Bu çalışmada; ayrımcılık algısı, adaletsizlik algısı, olumsuz duygular ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma kapsamında hem nitel (derinlemesine mülakatlar) hem de nicel araştırma yöntemleri (anket çalışmaları) kullanılmıştır. 381 kişiden toplanan veriye içerik analizi, faktör analizi, bağımsız örneklem t testi, korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi ve çok değişkenli hiyerarşik regresyon uygulanmıştır.

Çalışmanın sonuçları; ayrımcılık algısının, adaletsizlik algısının ve olumsuz duyguların ara bulucu etkisiyle ÜKD'yi arttırdığına yönelik oluşturulan kuramsal çerçeveyi desteklemektedir. Ayrıca; okul, hemşericilik, hayat görüşü/ideoloji ve yaş kriterleri üzerinden ayrımcılığın cinsiyete dayalı ayrımcılık kadar örgüt içerisinde önemli bilgisel adaletsizlik algısının ÜKD üzerinde büyük etkisi ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: *örgütsel adaletsizlik, işyerinde ayrımcılık, üretkenlik karşıtı iş davranışları, olumsuz duygular*

ABSTRACT

COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS: PERCEIVED DISCRIMINATION AND INJUSTICE WITH NEGATIVE EMOTIONS EFFECT

ÖZTÜRK, İrem

Master of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Demet VAROĞLU

July 2015

In this research; perceived discrimination, perceived injustice, negative emotions and counterproductive work behaviors (CWB) were investigated.

In this study both qualitative (in-depth interviews) and quantitative (survey) research methods were used. Content analysis, factor analysis, independent samples t-test, correlation analysis, one-way ANOVA and multivariate hierarchical regression were conducted on the data collected from 381 participants.

Results of the study supported the theoretical framework in which perceived discrimination and perceived injustice increased CWB together with the moderator effect of negative emotions. Also, it was shown that school; home-township, world view/ideology and age criteria were very important as bases of discrimination and increased perceived injustice.

Also, informational injustice was found to have a huge effect on CWB.

Keywords: organizational injustice, workplace discrimination, counterproductive work behaviors, negative emotions

TEŐEKKÖR

Bu tezi yazmamda bana baŐından beri yardım eden....

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM.....	4
AYRIMCILIK, ADALETSİZLİK, OLUMSUZ DUYGULAR VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR	4
2.1. İşyerinde Ayrımcılık Kavramı.....	4
2.1.1. Ayrımcılığın Kayırmacılık ile İlişkisi.....	6
2.1.2. İşyerinde Ayrımcılık Ölçütleri.....	8
2.1.2.1. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık	9
2.1.2.2. Yaşa Dayalı Ayrımcılık	13
2.1.2.3. Bölgesel/Şehir Ayrımcılığı.....	14
2.1.2.4. Okula Bağlı Ayrımcılık.....	15
2.1.2.5. Hayat görüşü/ideolojiye bağlı ayrımcılık.....	15

2.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	18
2.2.1 Örgütsel Adalet Çeşitleri	19
2.2.1.1 Dağıtım Adaleti.....	19
2.2.1.2. Yöntem Adaleti	21
2.2.1.3. Etkileşimsel Adalet	22
2.2.1.4. Bilgisel Adalet.....	23
2.2.1.5. Kişilerarası Adalet.....	24
2.3. Örgütsel Adaletsizlik Kavramı	25
2.4. İşyerinde Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algısı.....	25
2.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	27
2.5.1. Üretkenlik Karşıtı Davranış Kavramı	28
2.5.2. Üretkenlik Karşıtı Davranış Türleri.....	29
2.6. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Örgütsel Adaletsizlik.....	32
2.7. İşyerinde Duygular	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	37
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	37
3.1. Araştırma Modeli	37
3.2. Veri Toplama Yöntemleri ve Örneklem.....	41
3.2.1. Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Mülakatlar	41
3.2.2. Veri Setinin Tasarımı.....	44
3.2.3. Pilot Testler.....	47
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	48
3.4. Araştırma Bulguları	49
3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	50
3.4.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri.....	54
3.4.2.1. Örgütsel Ayrımcılık Algısı Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi.....	54
3.4.2.2. Kişisel Ayrımcılık Konumlaması Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. 58	
3.4.2.3. Adaletsizlik Algısı Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi.....	61
3.4.2.4. Duygu Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi	64
3.4.2.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi	66
3.4.2.6. Tüm Veri Seti Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi	69
3.4.3. Korelasyon Analizi Uygulamaları	71

3.4.4. Bağımsız Örneklemeler t-Testi Uygulaması	78
3.4.5. Tek Yönlü Varyans Analizi Uygulamaları	79
3.4.6. Çok Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	85
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	95
TARTIŞMA VE SONUÇ	95
4.1. Yönetmel Öneriler	102
4.2. Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler	103
KAYNAKÇA.....	105

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Mülakatta Görüşülen Katılımcıların Özellikleri.....	43
Tablo 2 Duygu Ölçeği Faktör Analizi.....	65
Tablo 3 Tüm Veri Seti KMO ve Bartlett Testleri	69
Tablo 4 Örgütsel Ayrımcılık Algısına Yönelik Korelasyon Analizi	72
Tablo 5 Kişisel Ayrımcılık Konumlamasına Yönelik Korelasyon Analizi	74
Tablo 6 Örgütsel Ayrımcılık Algısı ve Kişisel Ayrımcılık Konumlama İfadelerine İlişkin Korelasyon Analizi	76
Tablo 7 Örgütsel Ayrımcılık ve Örgütsel Adaletsizlik Korelasyon Analizi	77
Tablo 8 Cinsiyet, Cinsiyete Dayalı Örgütsel Ayrımcılık ve Kişisel Konumlama Bağımsız Örneklem t-Testi Analizi	78
Tablo 9 Yaş ve Yaşa Dayalı Örgütsel Ayrımcılık Tek Yönlü Varyans Analizi	79
Tablo 10 Yaş ve Yaşa Dayalı Kişisel Konumlama Tek Yönlü Varyans Analizi.....	80
Tablo 11 Adaletsizlik Algısı Türleri ve İşletme Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi	81
Tablo 12 Adaletsizlik Algısı Türleri ve Kuruluştaki Düzey Tek Yönlü Varyans Analizi	83
Tablo 13 Örgütü Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Belirleyicilerine Yönelik Regresyon Sonuçları	86
Tablo 14 Örgütü Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı Davranışların Ayrıntılı Belirleyicilerine Yönelik Regresyon Sonuçları	87
Tablo 15 Kişileri Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Belirleyicilerine Yönelik Regresyon Sonuçları	88
Tablo 16 Kişileri Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı Davranışların Ayrıntılı Belirleyicilerine Yönelik Regresyon Sonuçları	89
Tablo 17 Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Belirleyicilerine Yönelik Regresyon	

Sonuçları	91
Tablo 18 Üretkenlik Karşıtı Davranışların Ayrıntılı Belirleyicilerine Yönelik Regresyon Sonuçları	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 İnanışlar, Değerler ve Hayat Görüşü İfadeleri Arasındaki Kavramsal İlişki	16
Şekil 2 Örgütsel Adalet Kuramı ve Araştırmasının Dört Dalgası.....	19
Şekil 3 İşyerinde Sapkın Davranış Türleri	30
Şekil 4 Araştırma Modeli	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Şekil 5 Yaş Değişkenine İlişkin Dağılımlar	50
Şekil 6 İş Tecrübesi Değişkenine İlişkin Dağılımlar	51
Şekil 7 Bulunulan Şirketteki Toplam Tecrübe Değişkenine İlişkin Dağılımlar	52
Şekil 8 İşletmedeki Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Dağılımlar	53

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bir bilim dalı olarak örgütsel davranış 2000’li yıllara kadar iş görenlerin olumlu örgütsel davranışlarına yoğunlaşarak örgütün amaçlarına, hedeflerine, verimliliğine ve etkililiğine katkı sağlayacak davranışlara odaklanmış durumdaydı. 2000’li yıllardan bu yana olumlu davranışların yanı sıra olumsuz davranışların da öneminin fark edilmesi üzerine “*üretkenlik karşıtı davranışlar*” öne çıkmaya başlamıştır (Nitelik Ödemiş, 2011). Üretkenlik karşıtı davranışları; örgütsel kısıtlılıklar, kişilik özellikleri, adaletsizlik algısı, iş tatminsizliği, örgütte mutsuz olma, stres, sıkılma vb. gibi doğuran pek çok neden vardır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar; önemli örgüt kurallarını kasıtlı bir davranış yoluyla çiğneyerek örgütün kendisine ve/veya çalışanlarına zarar vermek olarak

tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 2000). Bu tanımdan yola çıkarak; işletmelerin temel amaçlarından olan verimlilik, kârlılık ve süreklilik için bu tarz davranışların belirlenmesinin ve önlenmesinin gerekliliği inkâr edilemez.

İşgörenleri büyük ölçüde üretkenlik karşıtı davranışlara taşıyan nedenlerin başında adaletsizlik algısı yer almaktadır. Sosyal bilimciler; örgütlerin etkili işleyişi ve çalışanların bireysel tatmini için örgüt içi adalet algısının temel gereksinimlerden biri olduğunu fark etmişlerdir (Greenberg, 1990). Bu yüzden örgütsel davranışları anlamak ve yönlendirmek için adalet algısının üzerinde durulması gerekmektedir. Çalışanların adaletsizlik algısı üzerine adaleti kendilerince yeniden inşa etme eğilimi, üretkenlik karşıtı davranışları doğuran nedenlerin başında gelmektedir (Starlicki ve Folger, 1997; Furnham ve Siegel, 2012).

Üretkenlik karşıtı davranışlar ile adaletsizlik algısı ilişkisi üzerine çalışmalar, genellikle adalet algısının üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki olumsuz etkisine yoğunlaşmaktadır (İyigün ve Tamer, 2012; Fox vd., 2001). Diğer yönden baktığımızda adaletsizlik algısının oluşması üretkenlik karşıtı davranışları doğuran nedenlerden biri olmaktadır.

Adaletsizlik algısını oluşturan temel nedenlerden biri olan ayrımcılık algısı doğrudan veya dolaylı olarak üretkenlik karşıtı davranışlara yol açmaktadır. Örgüt içinde bireylerin yüksek derecede gayri meşruluk, adaletsizlik veya ayrımcılık algısı oluşturmaları durumunda, normatif/belirlenmiş kalıplar içerisinde olmayan seçenekleri tercih etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirten çalışmalar ayrımcılık algısının doğrudan üretkenlik karşıtı davranışlara yol açtığını

göstermektedir (örneğin; Wright vd. 1990; Kelloway vd. 2010).

Örgütün üretkenliği ve verimliliği sağlanmak isteniyorsa öncelikle bireylerin o örgütün amaçlarına ulaşmak için motive olması en azından aksi davranışlara yönelik motive olmaması gerekmektedir (Kaplan, 1975). Performans dışı bir takım sebeplerle kendilerine gösterilen ayrımcı davranışlar üzerinden adaletsizliğe uğradıklarını düşündükleri örgütlerde kişilerin “*adil oynama*” (*fair play*) davranışı gösterme ihtimalleri daha düşük olmaktadır.

Bu çalışmada; insanların ayrımcılık algısından beslenen adaletsizlik algısının ne ölçüde üretkenlik karşıtı davranışlar olarak ortaya çıktığı tartışılacaktır. Ayrımcılık ölçütü olarak cinsiyet, yaş, hemşehricilik, okul ve hayat görüşü/ideoloji parametreleri üzerinden oluşturulan ayrımcılık algısının adaletsizlik algısını ne kadar belirlediği ölçülecektir. Adaletsizlik algısı da örgütsel adaletin dört temel bileşeni olan dağıtım adaleti, yöntem adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet üzerinden incelenecektir. Son olarak da adaletsizlik algısının, örgüte yönelik ve kişilerarası davranış sapmalarına etkisi incelenecektir. Adaletsizlik algısı ile üretkenlik karşıtı davranışların ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda adaletin dört bileşenli yapısı üzerinde bir incelemeye çalışma süresince rastlanılmamıştır. Bu ilişki çerçevesinde, farklı alanlardaki adaletsizlik algılarının, ikili bir sınıflandırmayla ele alınan davranış sapmalarına farklı yoğunlukta etki yaratıp yaratmadığı da ölçülecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

AYRIMCILIK, ADALETSİZLİK, OLUMSUZ DUYGULAR VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

2.1. İşyerinde Ayrımcılık Kavramı

Ayrımcılık, insanlık tarihi boyunca süre gelen bir problemdir. İlkel toplumlarda, sınırlı kaynaklarla yaşam mücadelesini sürdürmeye çalışan insan gruplarının, “biz” ve “ötekiler” kavramları üzerinden oluşturduğu “korunacak” ve “yok edilecek” duygusunun ilk ayrımcılık örnekleri olduğu varsayılabilir. Günümüzde belirli önleyici tedbirlerle insan haklarına aykırı olan bu davranışların engellenmeye çalışılması başarıya ulaşsa da farklı ölçütler üzerinden, ayrımcılık, sürekli kendini yenileyerek toplumun her biriminde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde

ortaya çıkan ayrımcılık algısı, öncelikle çalışanların bireysel boyutta olumsuz etkilenmesi, ardından da örgütün geneline yansıyan olumsuz etkileri yüzünden örgütlere zarar vermektedir.

Ayrımcılığın sosyal bir konu olarak farkındalığının oluşması ile bu konunun literatürde yer alması birlikte gelişmiştir. 1960'larda insan haklarına ilişkin bilinçlenme ve hareketlenmelerin takibinde ırk ayrımcılığı tartışılmaya başlamıştır. Sonrasında, 1970'lerdeki kadın hareketi, cinsiyet ayrımcılığı tartışmalarının yükselmesine neden olmuştur. Ardından da, 1991 İnsan Hakları Yasası ile çalışan ayrımcılığı tartışma konusu olarak gündeme gelmeye başlamıştır (Goldman vd. 2006).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO); *"ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından"* işyerinde uygulanan muamelenin, eşitliği yok edici veya bozucu, her türlü ayrı veya üstün tutma davranışlarının ayrımcılık kapsamına girdiğini belirtmektedir (1958).

"Ayrımcılık; ayrımın, dışlanmanın veya tercihin örneğin ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal görüş, ülke temelinde yapılanmasıyla ve bunların sonucunda insanların istihdam ve mesleklerde fırsat ve yararlanma haklarının olumsuz yönde etkilenmesiyle ortaya çıkan bir durumdur." (ILO, Sözleşme No:111). Sosyal psikologlar ise ayrımcılığı; sosyal grup (örneğin; ırk, cinsiyet, yaş, vb.) üyeliğine bağlı ayrımcı davranma olarak tanımlamaktadır (Fiske, 1998).

Diğer bir ayrımcılık tanımı ise bireylere, belli bir grubun ya da kategorinin üyesi olmalarına bağlı önyargılı davranışlar sergileme ve bunun sonucunda ayrımcılığa uğrayan kişinin (kurbanın) sağlığında ve refahında olumsuz etki oluşturmak şeklindedir (Wood vd., 2013). Bu oluşturulan olumsuz etkiler kapsamında, ayrımcılığın da bir çeşit işyeri olumsuz davranışı (misbehavior in workplace) olarak değerlendirilmesi mümkündür. İşyerinde ayrımcılık; politika ve stratejilerle örgütün bütün yapısının yansıttığı bir durum olabileceği gibi bireylerin işyerindeki tutum ve davranışlarından da kaynaklanabilir (Demirel, 2011).

Yukarıda da değinildiği gibi ayrımcılığın pek çok farklı tanımı yapılmaktadır. Bu tanımları toparlamak gerekirse; *“belirli bir topluluğun normlarına uymama ya da o normlardan farklı olma ya da doğuştan gelen özellikler itibariyle farklı olma nedeniyle o kişileri bir takım haklardan yoksun bırakma ve/veya o kişilerin eksik kalma durumu ayrımcılıktır”*. Farklı farklı tanımları olsa da ayrımcılık belli bir kişi veya insan grubunun daha güçlü bir kişi veya insan grubunun belirlediği kıstasların dışında kalma nedeniyle ayrı tutulmasıdır.

2.1.1. Ayrımcılığın Kayırmacılık ile İlişkisi

Kayırmacılık kavramı; ayrımcılık kavramıyla yakından ilişkili bir kavramdır. *Kayırmacılık*; bir kişi ya da gruba diğerlerinden daha iyi davranma demektir ve bu davranışların karar vericilerin tercihleri ile gösterilmesidir (Kwon, 2006). Örgüt içerisinde kayırmacılık ise; bir çalışana, mesleki ya da uzmanlık alanında en iyi

olması nedeniyle değil de iş ile alakası olmayan diğer nitelikleri itibariyle ayrıcalık tanıma durumudur (Employee Favoritism, 2006). Kayırmacılık konusuna dair çalışmalar göstermektedir ki kişiler arasındaki benzerlikler, çalışanların kayırılmasında rol oynayan en önemli nedendir. Bu konudaki çalışmalarda; insanların, kendileri ile benzer tutum, inanç ve davranışları olan kişilere ayrıcalık tanımaya eğilimli oldukları gösterilmektedir (örneğin; Turner vd. 1987; Sidanus ve Pratto, 1990; Aydoğan, 2009). Sprinthall ve Sprinthal'ın (1990) çalışmasında, aynı sosyal ve ekonomik statüdeki kişilerin birbirlerine ayrıcalık tanımamasından bahsedilmektedir. Aydoğan'ın (2012) akademisyenler üzerine yaptığı çalışma da göstermektedir ki; Türkiye'deki yükseköğrenim mensupları arasında, aynı hayat görüşüne/ideolojiye sahip olma, aynı gruba bağlı olma (örgüt, siyasi parti, din vb.), aynı okuldan gelme ya da hemşehri olma durumları kayırmacı davranış göstermenin başlıca nedenleridir. Önceki bölümde ayrımcılık kavramı ele alınırken değinildiği gibi, insanların kendilerinden farklı olma durumu üzerine kurdukları ayrımcılık davranışı, benzerlikler üzerine inşa edilen kayırmacılık davranışı ile iç içe geçmiş durumdadır. Kayırılan bir çalışan ayrıcalıklı olarak ödüllendirilirken; diğer çalışanlar (kayırılmayanlar), cezalandırılmış ya da yok sayılmış olmakta ve böylece örgüt içerisinde adil olmayan uygulamalar doğmaktadır (Aydoğan, 2012:4578).

Ayrımcılık üzerine yapılan araştırmalar; ayrımcılığın nedenlerini ve sonuçlarını ortaya çıkarmak için *ayrımcılık yapanlar* (perpetrator) ve *ayrımcılık ölçütleri* üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrımcılık yapanlara yönelik araştırmalarda; ayrımcılık algısının oluşmasında, kaynağın etkisi ve ayrımcılığa yönelik gösterilen tepkilerin bu kaynakla bağlantısı araştırılmıştır. Ayrımcılık gösterenler temel olarak

içerdekiler (insiders) ve dışarıdakiler (outsiders) olarak ikiye ayrılmaktadır. Ayrımcılığın iç aktörleri çalışma arkadaşları ve/veya yöneticiler, dış aktörleri de hizmet alıcılar, müşteriler, ziyaretçiler vb. olabilir. Ayrımcılık gösterenlere ilişkin araştırmalarda ortaya çıkan genel sonuç en etkili ve en yaygın aktörün yöneticiler olduğuna yöneliktir (Wood vd., 2013; Hershcovis ve Barling, 2010; Hershcovis vd., 2010). Çalışanlara yönelik ayrımcılık yapanlara ilişkin tartışmalarda; gücün kaynağı ile ayrımcılık algısının yoğunluğunun ilişkili olduğu gösterilmiştir (Wood vd., 2013). Bu güç kaynağının meşru olması, yapan kişinin işe yönelik yetkinliklerinin bulunması, ödüllendirme ve cezalandırma gücünün olması nedeniyle; yöneticilerin ayrımcılık davranışlarının, çalışanlar üzerinde daha olumsuz etkiye sahip olduğu ortaya konmaktadır (Wood, vd. 2013).

2.1.2. İşyerinde Ayrımcılık Ölçütleri

Ayrımcılık; cinsiyet, ırk ve etnik köken, yaş, din ve mezhep, engellilik (zihinsel, bedensel ya da psikolojik), obezite, politik fikirler, cinsel yönelimler (homoseksüellik), medeni hal (boşanmış olma) ya da hastalık (HIV/AIDS) vb. kaynaklı olabilir. Ayrımcılığa neden olan unsurlar; doğuştan gelen (cinsiyet, yaş, ırk, renk, engelli olma vb.) ya da sonradan edinilen (dil, din, mezhep, medeni durum, siyasi düşünce, engelli olma vb.) özellikler olarak sınıflandırılabilir (Demir, 2011). Demir'in çalışmasında (2011) işyerinde ayrımcılık; dini ve etnik kökene dayalı, yaşa dayalı, cinsiyete dayalı ve engelli olma başlıklarıyla dört unsur üzerinden

incelenmiştir. Ayrımcılık ölçütlerine yönelik araştırmalarda ırk (özellikle siyah-beyaz ırk) ve cinsiyet (toplumsal cinsiyet; kadın-erkek) üzerine yapılan araştırmaların fazla olduğu görölmektedir. Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu'nun (EEOC-Equal Employment Opportunity Commission) yaptığı araştırmaya göre öç alma (retaliation-%24); ırk (%33) ve cinsiyet (%29) üzerinden yapılan ayrımcılık davranışlarından sonra gelen, en çok maruz kalınan ayrımcılık çeşididir; fakat bu ölçüt üzerine yeterince araştırma yapılmamıştır. Öç alma (misilleme); ayrımcılık iddialarına karşın çalışanını bu durumdan kurtarmaya yönelik davranmayan bir işverene karşı koruma ya da ayrımcılık gösteren bir bireye yönelik "öç alma" davranışının gösterilmesidir (Goldman vd. 2006).

Yapılan literatür taraması ve mülakatlar sonucunda bu çalışmada ele alınacak olan ayrımcılık kriterleri; ölkemizde ön plana çıkan ve/veya çok fazla üzerinde tartışma yürütölmemiş olan cinsiyete dayalı ayrımcılık, yaşa dayalı ayrımcılık, bölgesel/şehir ayrımcılığı ('hemşehricilik'), okula dayalı ayrımcılık ve hayat görüşü/ideolojiye dayalı ayrımcılık olarak belirlenmiştir.

2.1.2.1. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Cinsiyetçilik; insanları, cinsiyetin konu olmadığı durumda, cinsiyetleri ile yargılamaktır. Cinsiyetçilik; İngilizce deyimini ile "*sexism*", ırkçılık "*racism*" ile kafiyevidir. İki de, gücü, var olanda tutmaya yöneliktir (Bird, 1968).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, doğuştan gelen fiziksel farklılıklardan ziyade toplumsal cinsiyet odaklıdır. Toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkek arasında sosyal veya kültürel olarak yapılandırılmakta ve cinsiyetlerden her birine yüklenen kimliklere, statülere, rol ve sorumluluklara dayanan bir ilişkiyi tanımlamaktadır (Güler, 2005: 33). *Cinsiyete dayalı ayrımcılık*; çalışanların işe dair yetkinlikleri ve performanslarından ziyade cinsiyete bağlı daha olumsuz ya da daha az olumlu davranılması veya eşitlikçi gözükten davranış veya uygulamaların ayrımcı etki yaratmasıdır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, dolaysız ve dolaylı ayrımcılık olarak iki şekilde tanımlanmaktadır. Dolaysız ayrımcılık; bir kadına cinsiyetine dayalı olarak bir erkeğe davranıldığından ya da davranılacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranılmasıdır. Örneğin; bir şirkette aynı işi yapan iki çalışandan, kadın çalışana, erkek çalışana göre daha az ödeme yapılması dolaysız ayrımcılık göstergesidir. Dolaylı ayrımcılık ise biçimsel olarak eşitlikçi gözükten davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratmasıdır (Acar vd. 1999: 5). Örneğin; bir işveren işe alım esnasında tüm çalışanlarının boyunun 1.75 üzerinde olması şartını koşuyorsa ve bu şartı işin gereği olarak destekleyemiyorsa kadın adayları zor durumda bırakmaktadır (Acar vd. 1999: 6).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda literatür çoğunlukla kadının maruz kaldığı ayrımcılığa yoğunlaşmıştır. Kadın üzerine yoğunlaşan ayrımcılığın yanı sıra kadınların iş hayatında daha etkin olduğu bu dönemlerde belli sektör ve iş alanlarında farklı cinsiyetlere yoğunlaşarak cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı da gözlemlenmektedir. Genç, bakımlı, güçlü iletişim becerilerine ve ikna kabiliyetine sahip olma nedeniyle, hizmet sektörünün bankacılık, konaklama, seyahat ve

ulaştırma gibi bazı alt alanlarında kadının lehine ayrımcılık yapıldığı belirtilmektedir (Demir, 2011). Her ne kadar bazı çalışma alanlarında kadın çalışanların tercih edildiği gözlemlense de ‘cam tavan etkisi’ ile kadınların çalıştıkları alanlarda yöneticiliğe yükselmeleri hala engellenmektedir. *Cam tavan* (the glass ceiling): kadınların (ırk gibi ayrımcı kavramlar üzerinden hakir görülen bir sınıf mensubu kişiler de olabilir) belirli bir düzeyden daha yukarı ilerlemelerini önleyen görünmez ya da yapay engeldir (Bell vd. 2002). *Adweek* dergisinin Mart 1984 sayısında ilk kez Gay Grant tarafından kullanılan terim; *Wall Street Journal* dergisinin Mart 1986 sayısında Hymowitz ve Schelhardt’ın yeniden yapılandığı haliyle günümüze kadar gelmiştir.

Cumhuriyet’in kuruluşundan itibaren elde edilen haklar ve yasalar, kadın ile erkek eşitliğini sağlamaya çalışsa da; Türkiye’de toplumsal rol tanımı geleneksel ve ataerkil değerler üzerinden yapılmakta; kadına biçilen rol ev idaresi ile sınırlanmaktadır (Bebekoğlu ve Wasti, 2002). Türkiye gibi ataerkil toplumlarda; kadın, iş hayatına girişinden iş yaşamına kadar pek çok engelle karşılaşmaktadır. Yapılan araştırmalarda; kadınlara öncelikle ev hanımlığı ve annelik rollerinin yakıştırıldığı, onun dışında da “kadınlara uygun meslekler” (örneğin; öğretmenlik, bankacılık vb.) algısının yaygınlığı ortaya konmuştur (Acar vd. 1999). Bebekoğlu ve Wasti (2002), ortalama her üç kadından birinin işyerinde cinsel nitelikli olmayan düşmanca davranışlara maruz kaldığını söylemektedir; bu da iş hayatında kadına geleneksel, toplumsal cinsiyet rollerine uyan kalıp yargılarla yaklaşıldığını göstermektedir.

Bird (1968: 90), kadınların maruz kaldığı cinsiyete dayalı ayrımcılığın, erkekler kadar kadınlar tarafından da kullanıldığını söylemektedir. Kadınların, güçlü sezgiler ya da detaylara önem verme konusunda kendi cinsiyetlerini ön plana çıkarmaları; bir kadının cinsiyetçi önyargılar üzerine kurulmuş iddiaları kullandığını göstermektedir (Bird, 1968: 90).

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın iş yaşamında hayata geçtiği ilk aşama işe alım sürecidir. 20. yüzyıl Türkiye'sinde, kamu sektöründe bazı pozisyonlara kadın çalışan alımı konusunda uygulanan kotalar ya da daha da ötesinde bu kadrolara başvuruların kadınlara kapalı olması durumları yasal hakların geliştirilmesi ile bertaraf edilmiştir. Ancak, bu tarz kısıtlamaların kaldırılması işe alım sürecinde kadınların ayrımcılığa uğramasını büsbütün yok etmemiştir. İş yaşamında kadınları korumaya yönelik geliştirilen yasal haklar da (ücretli doğum izni, süt izni, ebeveyn izni, kreş bulundurma zorunluluğu gibi) işverenlerin gözlerini korkutup, kadın çalışan tercih etmemelerine neden olmaktadır. Örneğin; kreş gibi haklarda, açılması için gereken sayının kadın işçilerin sayısı oranında olması, kadın işçi sayısının bu rakamın altında tutulmasına neden olmaktadır (Bilgin, 2012). Cinsiyete dayalı ayrımcılığın örgütsel hayatta gözlemlenen diğer boyutlarından bazıları ise performans değerlendirmeleri, ücretlendirme, terfi kararları, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılma olanaklarıdır.

2.1.2.2.Yaşa Dayalı Ayrımcılık

Çalışanlara yönelik ayrımcılık; cinsiyet ve ırk en büyük ölçütler olsa da yaşa dayalı ayrımcılık, engelli ayrımcılığı, cinsel yönelimlere dayalı ayrımcılık ve hastalıklara yönelik ayrımcılıklar son zamanlarda dikkat çeken ayrımcılık ölçütlerindedir. Yaş ayrımcılığı, kişilere yaşları nedeniyle diğer kişilerden farklı davranılmasıdır (Baybora, 2010).

28 ülkeden 70 bin kişinin katıldığı *Kelly Services* küresel anketine göre, yaş ayrımcılığı yaş spektrumunun iki ucunu da etkilemektedir: genç çalışanlar ile yaşı 45 ve üstü olanlar.

Çalışanlar, yaş ayrımcılığına, işe başvurduklarında maruz kalabilecekleri gibi işyerlerinde de her gün karşılaşılabirler. İşe başvururken karşılaşılan yaşa dayalı ayrımcılık, işyerinde karşılaşılandan daha fazla oranda görülmektedir (Demir, 2011). Yaşa dayalı ayrımcılık; ya genç çalışanların, dinamik ve fiziksel açıdan daha çok iş yapmaya eğilimli olmaları ya da ilerlemiş yaştaki çalışanların, deneyimli ve örgütlerine daha fazla bağlı olmaları yönündeki varsayımlar üzerinden yapılmaktadır. Genç yaştakilerin deneyimsiz olması, deneyimlilerin ise, yaşlı olması karşılıklı ayrımcılık gerekçesi olarak ileri sürülürken daha çok orta yaş grubu tercih ediliyor gibi görülmektedir. (Demir, 2011: 779).

Kelly Services (2006) tarafından yürütülen “İşe Başvururken Ayrımcılık Küresel İşgücü İndeksi” araştırmasına göre Türkiye’de ‘iş başvurularında’, kişilerin %19’u yaş ayrımcılığına uğradıklarını belirtmişlerdir. Belçika ve Amerika’da bu

oran Türkiye'ye çok yakınken; en yüksek oran Macaristan, Tayland, Singapur ve Meksika'da (%30 civarında) çıkmıştır. 'İşyerindeki' yaş ayrımcılığı ise Türkiye, İngiltere ve Hollanda'da %10 civarında iken oran en yüksek Rusya ve Macaristan'da %20'lerdedir.

ILO (2007) raporuna göre, 2005 yılında dünyadaki toplam işsiz sayısının %44'ünü gençler oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra; 2030 yılında Avrupa Birliği'ndeki yaşlı nüfus 2000 yılına kıyasla yaklaşık 40 milyon artacağı için 65 yaş altı çalışanların oranında yaklaşık yarı yarıya düşüş yaşanacaktır. Bu veriler, yaş ayrımcılığına yönelik tedbirlerin derhal alınması ve öngörülere dayanarak düzenlemelerin yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır.

2.1.2.3.Bölgesel/Şehir Ayrımcılığı

Dini ve etnik kökene dayalı ayrımcılık çerçevesinde; din, mezhep, ırk, coğrafi bölge, memleket vb. yer almaktadır. Türkiye; etnik köken, din ve dil bakımından çeşitlilik taşıyan bir ülkedir. Türkiye'de yaklaşık 130 alt grubu kapsayan 20 etnik köken bulunmaktadır (Güney, 2013). İşyerinde bu çeşit ayrımcılığa yönelik veri, konunun hassasiyeti ve kişilerin bu yönde bilgi paylaşmaktan kaçınmaları nedeniyle yeterli sayıda olmasa da bu konunun önemi göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışmada ele alınacak olan bölgesel ya da şehir ayrımcılığı, hemşehricilik olarak da bilinmektedir ve işgörenlerde üretkenlik karşıtı davranışlara neden

olmakta, örgütün yapısını ve refahını bozmaktadır (Demir, 2010). ILO (2007, 2008) çalışma raporlarında, bölgesel ayrımcılığın işyerinde görüldüğü yerlere ilişkin sonuçları sunulmaktadır. Raporda Avustralya, Brezilya, Kanada, Almanya, Yeni Zelanda ve Güney Afrika bölgesel ayrımcılığın dikkat çektiği ülkeler arasında ön planda gösterilmektedir.

2.1.2.4.Okula Bağlı Ayrımcılık

Okula bağlı ayrımcılık, literatürde pek yer almasa da iş yaşamında karşılaşılan önemli ayrımcılık konularından biridir. Bu konu daha çok yöneticiler ile ilişkide, yönetici ile aynı okuldan olma (özellikle aynı lise ya da üniversiteden mezun olma) kaynaklı kayırma ile bağlantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Akademik çalışanlara yönelik bir araştırmada, aynı okulda çalışmış olma, kayırmacılık davranışının en önemli nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir (Aydoğan, 2012: 4581). Avery ve diğerlerinin (2008) belirttiği gibi yönetici ve çalışanlar arasındaki bir takım *benzerlikler* ayrımcılık algısına yön verebilmektedir.

2.1.2.5. Hayat görüşü/ideolojiye bağlı ayrımcılık

Hayat görüşü gerçekliği tanımlayan inanışlar ve varsayımlar kümesidir. Diğer bir deyişle, hayat görüşü; hangi nesnelere ya da deneyimlerin iyi ya da kötü; hangi

amaçların, davranışların ve ilişkilerin arzulan ya da arzulanmayan olduğunu tanımlayan inanışlar kümesidir (Koltko-Rivera, 2000:2-3).



Şekil 1 İnanışlar, Değerler ve Hayat Görüşü İfadeleri Arasındaki Kavramsal İlişki

Koltko-Rivera 'nın (2004: 5) bu şekilde hayat görüşü ifadelerinin inanışlar ve değerler ile ilişkisi şu şekilde açıklanmaktadır:

Varoluşsal inanışlar; dünyada var olduğu inanılan varlıkları tanımlayan, bilinen ve yapılan şeylerin doğası ile ilgili hayat görüşü ifadeleridir. Değerlendirici inanışlar; insanlığı veya eylemleri değerlendirici bir şekilde belirten hayat görüşü ifadeleridir. Amaçlar ve araçlarla ilgili olan hayat görüşü ifadeleri de öngören ve yasaklayan inanışlardır. Buradaki araçlar da değerleri temsil etmektedir. Her inanış hayat görüşü değildir. Gerçekliğin doğası, 'uygun' sosyal ilişkiler ya da yaşam kılavuzu, ya da var olan/olmayan önemli varlıklar ile ilgili inanışlar hayat görüşü inanışıdır.

Din, ırk, sosyal sınıf, politik görüş gibi kavramlar hayat görüşünün barındırdığı inanışları oluşturmaktadır. Temelde bu kavramlara bağlı olarak yapılan ayrımcılık yerine bu çalışmada 'hayat görüşü' ifadesi kullanılmaktadır.

Çalışan ayrımcılığı işe alım sürecinden işten ayrılma sürecine kadar her evrede gözlemlenebilir. Ayrımcılık algısı, hem örgütler hem de bireyler için maliyetlidir. Ayrımcılığa maruz kalan bireylerin motivasyonları, performansları ve özgüvenleri bu durumdan olumsuz etkilenir. Örgütlere yönelik ise hem doğrudan hem de dolaylı etkileri vardır. Örgütler; ayrımcılık karşıtı kanunlara aykırı uygulamalar nedeniyle hukuki davalar ve ceza olasılığı ile karşılaşmaktadırlar. Çalışanların ayrımcılık algıları üzerine açtıkları hukuki davalardan örgütün doğrudan gördüğü maddi zararlar, insan haklarına ilişkin gelişen kanunlarla ve toplumun bu konu üzerindeki bilinçlenmesi ile artmaktadır. İşyerinde ayrımcılığın nedenlerin araştırılması ve bu konuya ilişkin önleyici tedbirlerin alınması örgütler için maddi zararların azaltılmasının yanı sıra örgüt itibarı için de önemli bir konudur. Ayrıca düşük motivasyon, yüksek düzeyde personel devri, devamsızlık, moral düşüklüğü, düşük düzeyde verimlilik, kötü itibar vb. gibi sonuçlar da gözlemlenmektedir. Temelde belirli varsayımlardan yola çıkarak kaçırılan işgücünün katkılarından yoksun kalınması da örgütün uğradığı dolaylı bir zarar olarak örneklendirilebilir. Örgütsel vatandaşlık ve örgüte bağlılığın engellenmesi ve üretkenlik dışı davranışlara neden olması ile de örgütler ayrımcılık algısının zararlarını görmektedir. Örneğin; işyeri saldırganlığına dair çalışmalar kendisine işyerinde birden fazla kişinin veya belli bir süre uygulanan psikolojik şiddete maruz kalan kişinin bir zamanlar kurbanken zamanla faile dönüştüğünü göstermektedir. Bebekoğlu ve Wasti'nin araştırması ise cinsiyet temelli düşmanca davranışlar sonucunda kadın çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (2002). Buradan anlaşılacağı üzere işyerinde sapkın bir davranış olarak ele alınması gereken

ayrımcılık davranışının, çalışanları sapkın davranışlara sürüklediği söylenebilmektedir. Örgütsel güç, ödül ve faydaların dağıtımında adil davranılmaması ya da sahip olunanların alınması ya da haklarını korumada yetersiz bırakılma ile ayrımcılık, hem çalışanların üretkenliklerini ve verimliliklerini etkiler hem de nitelikli çalışanların işten ayrılmasına neden olmaktadır (Demirel, 2011).

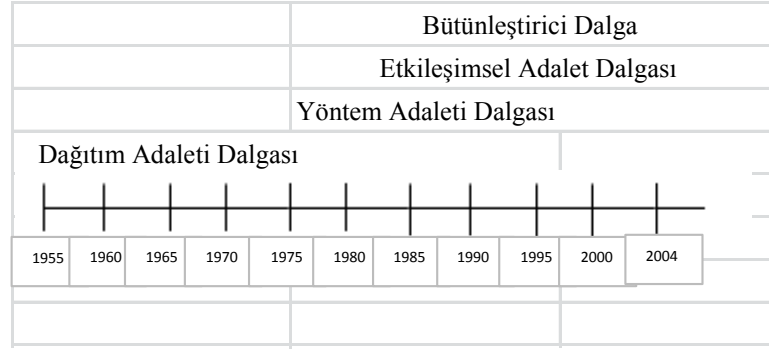
Bu çalışmada mevcut işyeri çalışanlarına dair verilen kararlar ve çalışanlara yönelik tutum ve davranışlar üzerinden işyerinde çalışanların ayrımcılık algıları ele alınacaktır. Ayrımcılık üzerine iki temel soru cevaplanmaya çalışılacaktır: (1) Kişiler kendilerine gösterilen hangi davranışlar ve uygulamalar üzerinden ayrımcılığa uğradıkları yönünde bir algı oluşturmaktalar ve (2) uğradıkları ayrımcılığın neden veya nelerden kaynaklandığına inanmaktalar?

2.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet literatürü, “adalet” kavramına olması gerektiği gibi değil de bu kavramın bireyler tarafından nasıl algılandığına odaklanmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde adaleti anlama, insanların neyi adil olarak algıladıklarından geçmektedir (Greenberg ve Colquitt, 2005:4). *Örgütsel adalet*; bireylerin ve grupların, örgütün davranışının/işleyişinin adaletine ilişkin algısı ve bu algıya gösterdikleri davranışsal tepkiyi ifade etmektedir (James, 1993). Diğer bir deyişle; genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990b; Byrne ve Cropanzano, 2001).

2.2.1 Örgütsel Adalet Çeşitleri

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda dört çeşit örgütsel adalet tanımlanmaktadır. Bunlar; dağıtım adaleti (distributive justice), yöntem adaleti (procedural justice), kişilerarası adalet (interpersonal justice) ve bilgisel adalettir (informational justice). Şekil 2’de, Colquitt ve diğerlerinin (2005:7) belirlediği örgütsel adalet kuramı dört dalgasının zaman çizelgesi gösterilmektedir.



Şekil 2 Örgütsel Adalet Kuramı ve Araştırmasının Dört Dalgası

2.2.1.1 Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalete yönelik ilk dalga olarak dağıtım adaleti ortaya çıkmıştır (Homans, 1961; Adams, 1963, 1965; Leventhal, 1976a). *Dağıtım adaleti*; Greenberg’in (1987) tanımıyla örgütsel çıktılara ilişkin adillik algısıdır. Homans (1961: 75); bir mübadele ilişkisine giren bireylerin, her birinin ödülleri ile

maliyetlerinin orantılı olmasını beklediklerini belirtmiştir. Eğer insanlar bu konuda bir denge yakalayamazlarsa tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Homans'tan farklı olarak, dağıtım adaletinin temelini atılmasını sağlayan Adams'ın (1965) '*Hakkaniyet Kuramı*' (Equity Theory), tatminsizlikten öte olası davranışsal sonuçlarına da odaklanmıştır. Bu kurama göre, kişilerin girdileri (örneğin, sergiledikleri performansları) ve çıktıları (edinimleri, ödülleri, vs.) arasındaki oranın diğer kişilere kıyasla dengeli olması gerekir. Çalışanların girdi/çıktı oranının diğer çalışanların oranına kıyasla fazla ya da eksik olması olumlu veya olumsuz hakkaniyetsizlik algısını doğurmaktadır. Olumlu hakkaniyetsizlik sonucunda bireyler suçluluk; olumsuz hakkaniyetsizlik sonucunda ise kızgınlık hissetmektedirler. Adams'a göre davranışsal ve zihinsel tepkiler girdi/çıktı oranlarını dengelemeye yöneliktir (Greenberg ve Colquitt, 2005: 17).

Değindiği üzere, Adams'ın Hakkaniyet kuramına göre bireyler kendi girdi/çıktı oranları ile başkalarının girdi/çıktı oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer bu oran eşit değilse hakkaniyetsizlik oluşur. Bireyler ne kadar çok hakkaniyetsizlik (ki bu hakkaniyetsizlik fazla ödüllendirme ya da az ödüllendirme olabilir) algıarlarsa o kadar fazla sıkıntılı hissederler. Bu konuda bireyler ne kadar çok rahatsızlık hissederlerse o kadar yoğun bir şekilde hakkaniyeti yeniden sağlamaya çalışırlar. Bu teori bireylerin hakkaniyet hassasiyetlerinin eşit olduğu varsayımını kabul eder. Buna karşın Huseman ve diğerlerine (1987) göre bireyler hakkaniyetsizliğe karşı farklı tepkiler göstermektedirler. Bu tepkiyi belirleyen bireylerin hakkaniyet hassasiyetidir (equity sensitivity). Bireylerin hakkaniyete yönelik farklı tercihleri ya da hassasiyetleri olduğu için hakkaniyeti ya da hakkaniyetsizliği farklı

algılamaktadırlar. Hakkaniyet hassasiyeti 3 gruba ayrılmıştır: hakkaniyet duyarlılar (equity sensitives), fedakârlar (benevolents) ve alıcılar (entitleds). *Hakkaniyet duyarlılar*; kendi girdi/çıktı oranları ile başkalarının girdi/çıktı oranıyla eşit olmasını isteyenlerdir. Hakkaniyet duyarlılar, klasik hakkaniyet kuramı temsilcileridir. Yani, onlar için rahatsızlık, fazla ya da az ödüllendirilmeleri sonucunda oluşur. Fazla ödüllendirilirlerse suçluluk, az ödüllendirilirlerse rahatsızlık hissederler. *Fedakârlar*; kendi girdi/çıktı oranlarının başkalarının girdi/çıktı oranından daha az olmasını isteyenlerdir. Fedakâr olarak adlandırılırlar çünkü vericidirler ve karşılığında az beklerler. *Alıcılar* ise, başkalarına kıyasla daha fazlasını almak isterler.

2.2.1.2. Yöntem Adaleti

Örgütsel adalet literatüründe ikinci dalga olarak yöntem adaleti ortaya çıkmıştır (Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980; Lind ve Tyler, 1988). *Yöntem adaleti*; kararların belirlenmesinde uygulanan sürece ilişkin adalet algısına odaklanmaktadır (Lind ve Tyler, 1988). Diğer bir deyişle; insanların karar süreçleri üzerindeki kontrolüne ve çalışanların örgüt içerisindeki “ses” unsuruna ilişkindir (Colquitt vd. 2001). Thibaut ve Walker (1979: 1402); yöntem adaletini, uyuşmazlıkları çözmede kullanılan tekniklerin adil olması ve bu tekniklerin tarafları tatmin etmesi olarak tanımlamaktadır. Buna göre yöntem adaletinin sağlanması için bireylerin süreç kontrolü (process control) ve karar kontrolüne (decision control) ihtiyaçları vardır. Süreç kontrolü, yöntem boyunca kişilerin görüşlerini ve fikirlerini

ifade edebilme yeteneğini; karar kontrolü ise kişilerin asıl çıktı üzerindeki etkileri olarak tanımlanmaktadır. Leventhal (1980)'e göre ise yöntem adaletinin sağlanması için 6 temel kural vardır: karar verme sürecine dair tutarlılık, önyargı eksikliği, düzeltilebilirlik, temsil edilme, doğruluk ve etik olma.

Örgütsel adalet kavramı önceleri iki ayaklı oluşuma dayanmaktaydı: dağıtım adaleti ve yöntem adaleti. Bu iki tür adaletin etkilerinin iç içe geçtiğini savunanlar olduğu gibi etkilerin ayrıştığını savunanlar da vardır. Leventhal (1980: 53); “*Adalet algısı iki çeşit adalet algısı ile yöneltilmektedir: dağıtım adaleti ve yöntem adaleti.*” ifadesi ile iki adalet algısının birbirinden ayrıştığını belirtmiştir. Bu tarz bir diğer ayırım da Lind ve Tyler (1992: 122) tarafından yapılmıştır ve adaletin iki türü insanların çıktılarına yönelik adalet arayışı (dağıtım adaleti) ve kararların nasıl alındığına yönelik adalet arayışı (yöntem adaleti) olarak belirtilmiştir. Bu iki adalet kavramının etkilerinin de birbirinden ayrıştığını göstermek üzere; Sweeney ve McFarlin (1993); dağıtım adaletinin etkilerinin daha çok bireysel tatmine yönelik, yöntem adaletinin etkilerinin ise daha çok örgüte yönelik tutumlar (örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi) olduğunu savunmaktadır.

2.2.1.3. Etkileşimsel Adalet

Zaman içerisinde üçüncü adalet türü olarak ortaya çıkan adalet biçimi de etkileşimsel adalettir (Bies ve Moag, 1986; Greenberg 1993a). *Etkileşimsel adalet* ise çalışanların, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve

saygıya dayanması gibi normatif beklentilerini içerir (Bies ve Shapiro, 1987). Etkileşimsel adalet, özellikle anahtar örgütsel yetkililer tarafından gösterilen davranışlar ile belirlenmektedir. Etkileşimsel adalet, ilk olarak Bies ve Moag tarafından 1986'da ortaya atılmıştır ve dört ölçüte bağlı olduğu belirtilmiştir. Bu ölçütler: saygı, yerindelik, dürüstlük ve gerekçedir. Leventhal'ın (1980) bahsettiği yöntem adaletinin sağlanması için gerekli olan 6 kural içerisinde de tutarlılık ve önyargı eksikliği gerekliliğinden bahsedilse de onlar katılımcıların fikirlerini barındıran yöntem özellikleri olarak ele alınmaktadır. Burada; Bies ve Moag (1986) tarafından ele alınan kurallar, davranışları uygun olmayan bir yöneticinin/yetkilinin aslında diğerlerine karşı uygulaması gereken/beklenen kurallardır (Greenberg ve Colquitt, 2005: 30). Etkileşimsel adalet, kendi içerisinde iki farklı boyut barındırmaktadır: açıklamalar ve hassasiyet (Greenberg 1990a). Süreç içerisinde etkileşimsel adalet ikiye ayrılmıştır: bilgisel adalet (informational justice) ve kişilerarası adalet (interpersonal justice) (Greenberg, 1993a). Bies ve Moag'ın yaptığı sınıflandırmayla birlikte bakıldığında; kişilerarası adalet, saygı ve yerindelik; bilgisel adalet ise dürüstlük ve gerekçe maddelerini içermektedir (Colquitt, 2001).

2.2.1.4. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet; bireylerin kendi performanslarına ilişkin süreçler ve geri bildirimler hakkında dürüst ve zamanında açıklamalar yapılmasına ilişkin adalet algısıdır (Gilliland, 1993). Shapiro vd. (1994); bilgilendirmelerin mantıklı,

zamanında ve belirgin olmasının da algılamada etkili olduğunu belirtmiştir.

2.2.1.5. Kişilerarası Adalet

Bies ve Moag'ın sınıflandırılmasına dayalı olarak süreç içerisinde etkileşimsel adalet kavramının ikiye ayrılan parçalarından biri olan kişilerarası adalet, diğer adalet türlerine kıyasla daha çok örgüt içerisindeki lider-üye mübadelesine vurgu yapmaktadır (Masterson vd., 2000). *Kişilerarası adalet*; kişilerin gösterdiği nezaket, sıcaklık ve saygı ile ilgilidir (Gilliland, 1993).

Bazı araştırmacılar etkileşimsel adaleti ayrı bir adalet türü olarak görmekten ziyade yöntem adaletinin bir parçası olarak görmektedir (örneğin; Niehoff ve Moorman, 1993). Cropanzono ve diğerleri (2002); etkileşimsel adalet ile yöntem adaletinin birbirinden ayrıştırılmasını “*Sosyal Mübadele Teorisi*” üzerinden açıklamışlardır. Bu teoriye göre etkileşimsel adalet, çalışan ile yönetici; yöntem adaleti ise çalışan ile örgüt arasındaki mübadeleye dayanmaktadır.

Etkileşimsel adaletin kendi içerisinde ikiye ayrılması ile adalet kavramı dört tür üzerinden tartışılmaya başlanmıştır. Colquitt'e göre her bir kavram bazı yönleriyle iç içe geçmiş gibi görünse de adalete ait bu dört türü ayrı ayrı incelemek daha açıklayıcıdır (2001).

2.3. Örgütsel Adaletsizlik Kavramı

Örgüt içerisinde bu bağlamlar çerçevesinde beklenenlerin olmaması ve herhangi bir boyutun zedelenmesi ile adaletsizlik algısı oluşur. Bireylerin ve grupların, örgütün işleyişine dair ya da örgüt üyelerinin davranışlarına yönelik adil olmayan tavır algılarına *örgütsel adaletsizlik* denir. Adaletsizlik algısının oluşması farklı parametrelerden de etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, örgütte oluşan bir durum üzerine herkeste adaletsizlik algısı oluşmayabilir. Bu durumu etkileyen parametreler; kişilik, örgüt kültürü, sosyal değerler, vb. olabilir. Örgütsel adaletsizlik algısı üzerine gösterilen tepkiler/davranışlar da farklılıklar gösterebilmektedir. Adaletsizlik algısı sonucu çalışanlar bu eşitsizliği onarma eğilimi gösterirler (Walster vd. 1978). Bu eğilimler daha çok çalışarak öne çıkma ve fark edilme şeklinde olabileceği gibi, üretkenlik dışı davranışlar (hırsızlık, sabotaj, kaytarma, istismar vs.) olarak da ortaya çıkabilir.

2.4. İşyerinde Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algısı

Araştırmalara göre örgütsel adaletsizlik algısı; çalışanlarda ayrımcılık algısı oluşturabileceği gibi ayrımcılık algısına tepki olarak da ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların diğerlerine göre eksik ya da yetersiz çıktı elde etmeleri, onların diğer çalışanlardan ayrı tutularak ayrımcılığa uğradığı ya da diğer çalışanların kayırıldığı üzerinden adaletsizlik algısı ile iç içe girmiştir. Örgütsel adaletsizlik algısı,

çalışanların ayrımcılık iddialarına ilişkin çok önemli bir rol oynamaktadır (Harris vd. 2004; Goldman, 2001, 2003).

Örgütte adil olmayan bir davranış olarak ayrımcılığı ele alabileceğimiz gibi; Demirel (2011), örgütsel adaletsizliği bir ayrımcılık boyutu olarak ele almıştır. Bu doğrultuda; çalışanların örgütsel adalete ilişkin bir şüpheleri oluşursa örgütsel ayrımcılığa uğradıklarına dair algılarının arttığını belirtmiştir.

Çalışan ayrımcılığı ve örgütsel adaletsizlik arasındaki ilişki; işyerinde adil olmayan çıktılar, süreçlerin ve kişilerarası davranışların çalışanlarda doğurduğu ayrımcılık algısı üzerinden incelemiştir (Goldman, 2001, 2003; Lind vd. 2000). Donovan ve diğerleri de (1998), cinsiyet ayrımcılığı ve taciz davranışlarına maruz kalan kadın çalışanların, örgütlerinin adaletsiz olduğunu algılamalarını beklediklerini belirtmişlerdir.

Konu üzerine farklı bir çalışma da Goldman ve diğerleri (2008) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, çalışanların ayrımcılık algısına gösterdiği tepkiyi anlamak için adaletin “*çoklu ihtiyaçlar modeli*” (The Multiple Needs Model of Justice) kullanılmıştır. Araştırmada; ekonomik ya da araçsal, kişilerarası ve deontik/etik olarak adlandırılan bu üç ihtiyaç, ayrımcılık algısının sonucu ve işe yönelik tutumların ve işi bırakma niyetinin öncüsü olarak ele alınmıştır. Örgütte oluşan ayrımcılık algısının bireylerde bu üç ihtiyacı tetiklediği tartışılmaktadır. Eğer bu ihtiyaçlar karşılanmazsa; ayrılma niyeti doğuracak şekilde çalışanların işe yönelik tutumlarının zayıflayacağı öne sürülmektedir.

Bu tez çalışmasında, insanların ayrımcılık algılarının neden olduğu adaletsizlik algısı sonucu gösterdikleri tepkiler incelenecektir. Bu esnada, örgüt içerisinde cinsiyet, yaş, okul, memleket ve hayat görüşü/ideoloji kriterleri çerçevesinde eşitliği bozucu uygulamaların kişilerin avantajına ya da dezavantajına uygulanması sonucunda çalışanların adaletsizlik algılarının nasıl etkilendiği ve bunun sonucunda ne tür davranışlara yönlendikleri incelenecektir.

2.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütlerin sıkça karşılaşmaya başladığı sorunlardan birisidir. Bu davranışların, yayılan etkisi yüzünden örgüt elemanlarının olumsuz örnek edinmesi ile başlayarak örgütün tamamına yansıyan istenmeyen sonuçları doğmaktadır. Bu olumsuz davranışlar, örgütlerin karanlık yüzlerini genişleterek sağlıksız örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Bu tür davranışlar, bireysel düzeyde çalışanların motivasyonuna ket vuran sonuçlar doğururken, örgütsel düzeyde de işletmeyi amaçlarından saptırarak, yüksek verimsizlik ve maddi zararlar doğurabilmektedir (Varoğlu ve Sığırı, 2013: 624). Sağlıklı örgütler için üretkenlik karşıtı davranışların neler olduğunun belirlenmesi; bu davranışlara neden olan faktörlerin belirlenerek önlenmesi ve bu davranışların tekrarlanmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Girgin Köse ve Aksu, 2013: 376).

2.5.1. Üretkenlik Karşıtı Davranış Kavramı

Örgütsel etkenler, çalışanları görev tanımlarının ötesinde davranışlara itebilmektedirler. Bu rol ötesi davranışlar örgüt için faydalı veya zararlı davranışlar olarak görülebilir. Örgüt için zararlı olan bu rol ötesi davranışlar, üretim karşıtı davranışlardır (Öcel ve Aydın, 2010: 74).

Örgütlerde gösterilen üretkenlik karşıtı davranışlara yönelik, araştırmacıların farklı tanımları vardır. Robinson ve Bennett (2000); üretkenlik karşıtı davranışları, önemli örgüt kurallarını kasıtlı bir davranış yoluyla çiğnemek ve bunu yaparken örgütün kendisinin ve/veya çalışanlarının refahını tehlikeye sokmak olarak tanımlamaktadır. Fox vd. (2001) ise üretkenlik karşıtı davranışları, örgütün işleyişine ya da mülkiyetine doğrudan zararlı ya da çalışanların etkililiğini düşürecek şekilde onlara zarar veren davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu iki tanımda, üretkenlik karşıtı davranışların meydana geliş yolu ve sonucuna değinilmektedir. Diğer bir tanıma göre ise; üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt üyelerinin kasıtlı bir şekilde, örgütün kurallarına, beklentilerine, temel değerlerine, geleneklerine ve uygun davranış standartlarına karşı gelmesi ile onları ihlal etmesidir (Vardi ve Weitz, 2004: 29). Bu tanımda ise davranışın sonucuna ağırlık verilmektedir. Görüldüğü gibi örgütsel davranış literatüründe üretkenlik karşıtı davranışlara yönelik pek çok farklı tanım vardır. Bu farklı tanımların ortak paydası; bir çalışanın kasıtlı bir şekilde gösterdiği olumsuz bir davranış sonucunda örgütün doğrudan ya da dolaylı olarak zarar görmesine dikkat çekmektir (Öcel ve Aydın, 2010: 74).

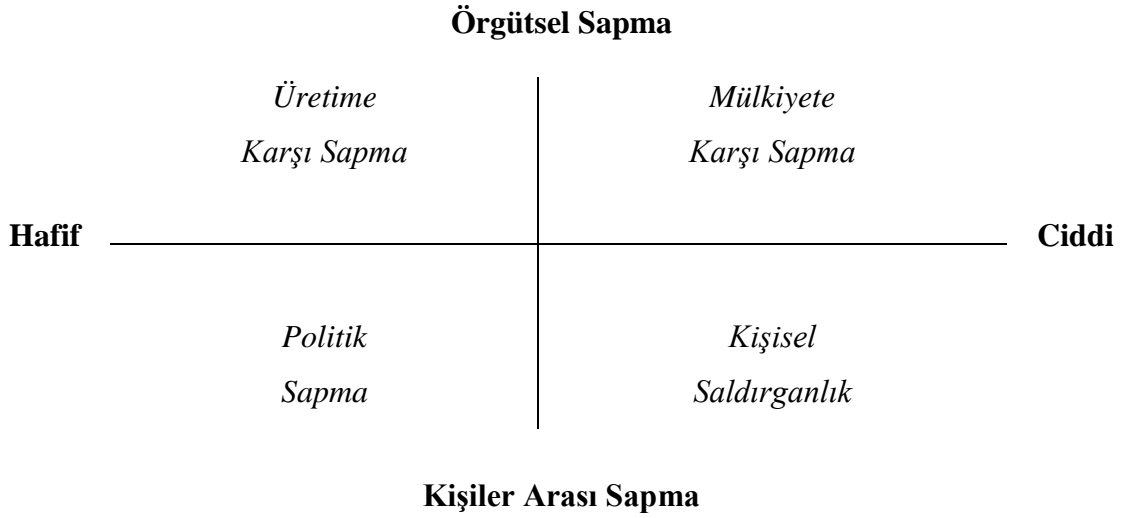
Üretkenlik karşıtı davranışlar; siber kaytarma, işyeri hırsızlığı, işyeri zorbalığı-zor kullanma, psikolojik taciz-şiddet-yıldırma, işyeri şiddeti, işyeri nezaketsizliği gibi farklı biçimlerde oluşabilir (Varoğlu ve Sığı, 2013).

2.5.2. Üretkenlik Karşıtı Davranış Türleri

Üretkenlik karşıtı davranışlar, işyerinde sapkın davranışlar (workplace deviance) olarak da adlandırılabilir. Temelde örgütün işleyişine, amaç ve hedeflerine engel teşkil edecek tutum ve davranışlardır (Varoğlu ve Sığı, 2013: 643).

Örgütsel sapma davranışını kapsamlı olarak ilk Hollinger ve Clark (1982) ele almıştır. Bunun üzerine; Robinson ve Bennett (1995), işyerindeki sapkın davranışları hedef aldıkları yöne göre *örgütsel sapma* (örgütün kendisini hedef alan) ve *kişilerarası sapma* (örgütün üyelerini hedef alan) olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Gösterilen sapma davranışı, şiddeti üzerinden de *hafif* ve *ciddi* olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Davranışları, hedef aldıkları yön ve şiddeti olmak üzere iki temel boyut altında örgütsel, kişilerarası, ciddi ve hafif olmak üzere dört alt türde sınıflandırılmıştır. Bu ayrımlar üzerine üretim karşıtı iş davranışları (Robinson ve Bennett, 1995); mülkiyete karşı sapma (örgüte yönelik ciddi suçlar), kişisel saldırganlık (diğer kişilere yönelik ciddi suçlar), üretime karşı sapma (örgüte yönelik küçük suçlar) ve politik sapma (diğer kişilere yönelik küçük suçlar) olarak dört tür altında toparlanmıştır. *Mülkiyete karşı sapma*; çalışanların yetkileri olmadan örgütün

varlıklarına veya mallarına zarar vermesidir. Örgütten hırsızlık yapma veya örgütün ekipmanlarını sabote etme örnek olarak verilebilir. *Kişisel saldırganlık* ise örgütteki diğer bireylere yönelik saldırgan ve düşmanca davranışlar sergilemektir. Cinsel ya da sözlü taciz, çalışma arkadaşlarından hırsızlık, vb. bu alt kategori için örnek olabilir. *Üretime karşı sapma*; minimal kalite ve miktarda görevi yerine getirmek için belirlenmiş kuralları çiğnemektir. İşten erken ayrılma, kaynakları israf etme, alkol veya ilaç tüketimi vb. gibi davranışlar üretime karşı sapmaya örnek olarak verilebilir. *Politik sapma*; diğer insanları politik veya kişisel olarak zor durumda bırakacak sosyal etkileşim içinde bulunma durumudur. Örnek olarak kayırma, dedikodu yapma, yararsız rekabet vb. gibi davranışlar verilebilir. Şekil 3'te, Robinson ve Bennett'in (1995), üretim karşıtı iş davranışları sınıflandırması gösterilmektedir.



Şekil 3 İşyerinde Sapkın Davranış Türleri

Vardi ve Weitz'e (2004) göre işyeri sapkın davranışları üç temel kategoriye ayrılır. Bu sınıflandırma, gösterilen sapkın davranışların altında yatan niyetle ilintilidir. Bunlar; *kendine fayda sağlama* (örneğin; hırsızlık), *örgüte fayda sağlama* (örneğin; bilanço makyajlama) ve *zarar verme/ yıkıcı olmadır* (örneğin; sabotaj). Spector ve diğerleri ise (2006); üretkenlik karşıtı iş davranışlarını beş boyutta incelemişlerdir. Bunlar; kötüye kullanma, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve kendini geri çekmedir. *Kötüye kullanma* davranışı küçümseme, korkutma, tehdit etme gibi davranışlarla örneklendirilebilir. *Üretimden sapma* ise işi ağırdan alma ya da bilinçli olarak kötü performans gösterme; *sabotaj* ise örgüte ait mal veya mülkü bozma ya da tahrip etme davranışları gösterme şeklinde ortaya çıkmaktadır. *Hırsızlık* davranışı örgütten ve/veya diğer üyelerden mal veya para çalma şeklindedir. *Kendini geri çekme* ise; izinsiz geç gelme/erken ayrılma veya mola saatlerini uzun tutma olarak diğer üretim karşıtı davranışlara kıyasla pasif tepki verme şeklinde görülmektedir.

Çeşitli üretkenlik karşıtı davranışların her birinin ortaya çıkışının farklı ve ortak nedenleri vardır. Üretkenlik karşıtı davranışlara temelde neden olan örgütsel etmenlerin (örgütsel adalet, örgüte bağlılık vs.) yanı sıra sürekli öfke, sürekli kaygı, kontrol odağı, benlik değeri, negatif duygulanım gibi kişisel özelliklerin etkileri de büyüktür. Samnani ve Singh (2014); üretkenlik karşıtı iş davranışlarının stres yaratıcı örgüt koşulları sonucunda ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Kişisel özellikler, aynı zamanda stres yaratıcı iş koşulları ile üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasında dengeleyici unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Fox ve Spector (1999); çalışanların işyerinde uğradıkları hayal kırıklıklarını, duygusal tepkiler aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışsal tepkiler olarak ortaya çıkardıklarını söylemektedir. Çalışanların durumsal kısıtları algılamalarına yönelik hassasiyetleri de bu ilişkiyi düzenlemektedir. Bu çalışmada, saldırganlık davranışının hayal kırıklığı sonucu ortaya çıktığına dayanarak; kişilik (sınırlı ve endişeli olma) özellikleri, iş kontrol odaklı olma ve cezalandırma ihtimalinin olup olmaması da kişilerin gösterdiği tepkilerin şeklini oluşturmaktadır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar; cinsiyet farklılığına göre incelendiğinde ise davranışları gösterme sıklığının ya da olasılığının kadın-erkek arasında pek bir farklılık ortaya koymadığı görülmektedir. Bundan ziyade davranışlarda farklılıklar olduğu ve bunun da erkeklerde daha çok fiziksel ve doğrudan saldırı şeklinde iken kadınlarda dolaylı ve ilişkisel saldırılar olduğu gözlemlenmiştir (Öcel ve Aydın, 2010: 74). Üretkenlik karşıtı davranışların yaş ve çalışma süresi ile ilişkisine bakıldığında ise Güldü (2014: 57) yaptığı korelasyon analizi sonucunda, sadece geri çekilme davranışı ile negatif yönde anlamlı ilişki gözlemlenmiştir.

2.6. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Örgütsel Adaletsizlik

Üretkenlik karşıtı davranışları doğuran nedenlerin ortaya çıkarılması üzerine pek çok araştırma yapılmıştır (Greenberg, 1990; Aquino vd. 1999; Fox ve Spector, 1999; Fox vd. 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Furnham ve Siegel, 2012 gibi). Farklı türde üretkenlik karşıtı davranışların, farklı nedenleri olduğu gibi örgüt

dinamiğindeki bazı aksaklıklar birden fazla üretkenlik karşıtı davranışı da doğurabilmektedir.

Üretkenlik karşıtı davranışlara çoğunlukla kişisel ve durumsal faktörler neden olmaktadır. Fox ve diğerleri (2001); çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamalarının, bu davranışlara neden olabileceğini göstermişlerdir. Adams'ın (1965) Hakkaniyet Kuramı'na göre, çalışanlar; maaşları, faydaları ve terfileri konusunda herhangi bir kesintiye ya da haksızlığa uğradıkları algısı sonucunda bunu diğer dağıtım araçları ile dengeleme yolu aramaktadırlar.

İnsanların adalet algısı (özellikle adaletsizlik algısı) ile üretkenlik karşıtı davranışlar ilişkilidir. Fakat herkesin aynı durumu adaletsizlik olarak algılaması söz konusu değildir ve algılanan adaletsizlik üzerine herkes aynı şekilde tepki göstermez. İnsanların adalet algısını ve buna yönelik tepkilerini; adalet hassasiyeti, kişilik özellikleri, işten tatmin, üst-ast ilişkisi etkilemektedir (Furnham ve Siegel, 2012). Kişilik insanların algısını etkilemekte ve davranışlarını biçimlendirmektedir. Güven eğilimi olan, riskten kaçınan ve olumsuz duygulanımlı kişilikler adaletsizlik algısında daha hassastırlar. Duygusal zekâsı yüksek insanlar ise, genellikle, adaletsizlik algısı üzerine üretkenlik karşıtı davranışlara eğilim göstermezler (Furnham ve Siegel, 2012).

Eşitsizlik algısının, çalışanları üretkenlik karşıtı davranışlara yönelttiğini gösteren bir diğer çalışma ise Bennett ve Robinson'ın (2000), işyeri sapkınlıklarına ilişkin ölçek hazırladıkları araştırmadır. Bu çalışma; dağıtım adaletsizliği ve yöntem adaletsizliğine tepki olarak gösterilen üretkenlik karşıtı davranışların, bu durumu

örgütün yanına bırakmamaya ya da adil davranmayan bireylerden öç alma amacıyla hırsızlık ve vandallık şeklinde ortaya çıktığını söylemektedir.

Fox ve diğerlerinin (2001) çalışmasında da, adaletsizlik algısı, örgütte strese kaynaklık eden bir değişken olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkilendirilmiştir. Örgütte strese kaynaklık edebilecek pek çok faktör vardır: fazla iş yükü, uygun olmayan çalışma koşulları, örgütsel ilişkiler gibi. Nesnel ya da algılanan çevresel etken olarak bir stres kaynağı olan adaletsizlik algısı sonucu ortaya çıkan, memnun olunmayan bir duruma karşı bir tepki olarak üretkenlik karşıtı davranışların doğduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonucuna göre dağıtım adaleti örgüte yönelik; yöntem adaleti ise hem örgüte hem de kişilere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlarla olumsuz ilişkilidir.

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adalet algısının çift taraflı sonuçlarını incelemişlerdir. Buna göre; örgütteki uygulamaların adalet algısını etkilediğini ve adaletsizlik algısı sonucunda üretkenlik karşıtı davranışların doğduğunu, adalet algısı sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının doğmasıyla benzer bir şekilde göstermiştir.

Literatürdeki araştırmaların sonuçlarından da görülebileceği gibi üretkenlik karşıtı davranışlarla adaletsizlik algısı arasındaki ilişki oldukça kuvvetlidir. Bu çalışmada; işyerindeki ayrımcılık algısının ne yönde adaletsizlik algıları oluşturduğu ve çalışanları daha çok hangi üretkenlik dışı davranışlara yönelttiği sorularına cevap aranacaktır.

2.7. İşyerinde Duygular

Kişilerin işyerinde yaşadıkları olaylara ya da oluşturdukları algılara yönelik gösterecekleri tepkiler farklılık gösterebilir. Duygular, bu tepkilere şekil vermede önemli bir değişkendir. İşyerinde duygular üzerine çalışmalar, 1980'lerin sonu 1990'ların başına doğru başlamıştır (Van Maanen ve Kunda, 1989; Rafaeli ve Sutton, 1987,1989; George, 1990; Albrow, 1992). Duygu; psikolojik uyarılma ve açık davranışlar eşliğinde karmaşık bir hissiyat durumu olarak tanımlanabilir (Gopinath, 2011). Duygular; genelde bireysel ve derin ama kısa deneyimleri göstermektedir ve bizi eyleme götüren hızlandırıcılar olabilir (Nıca ve Molnar, 2014). İnsanları davranışlara yönelten ve motivasyon ile yakından ilişkili olan duygular, örgütsel davranış literatüründen üzerinde durulması gereken önemli bir kavramdır.

Duygu sisteminin, olumlu ve olumsuz duygulardan oluştuğunu belirten Garcia ve diğerleri (2010); insanların olumsuz uyaranlara karşı daha açık olduklarını söylemektedir. Olumlu duygular, heyecanlı, gururlu, ilgili gibi duyguları içerirken; olumsuz duygular, utanmış, mutsuz, suçlu gibi duyguları içermektedir (Watson vd., 1987).

Duyguları; olayların ya da düşüncelerin bilişsel değerlendirmeleri sonucunda oluşan fizyolojik süreçlerin eşlik ettiği ruh hali olarak tanımlayan Bagozzi ve diğerleri (1999); duruma göre, duygu ile başa çıkmak için belirli eylemlere neden olabileceğini söylemektedir. Bu eylemlere örnek olarak; Fox ve Spector (1999); duyguların, örgütsel kısıtlar (stres yaratıcılar) ile üretkenlik karşıtı iş davranışları

arasında aracı bir etkisi olduğunu söylemektedir. Fox ve diğerleri (2001) ise negatif duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğunu ve adaletsizlik algısını da içeren iş stresi yaratıcılarının bu iki değişkenle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma kapsamında ise adaletsizlik ve ayrımcılık algıları sonucunda herkesin aynı tepkileri vermeyeceği varsayımından yola çıkılarak, duyguların çok önemli ara bulucu (moderatör) faktör olacağı düşüncesiyle olumsuz duyguların üretkenlik karşıtı davranışlar ile adaletsizlik ve ayrımcılık algıları üzerindeki ara bulucu boyutuna odaklanılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

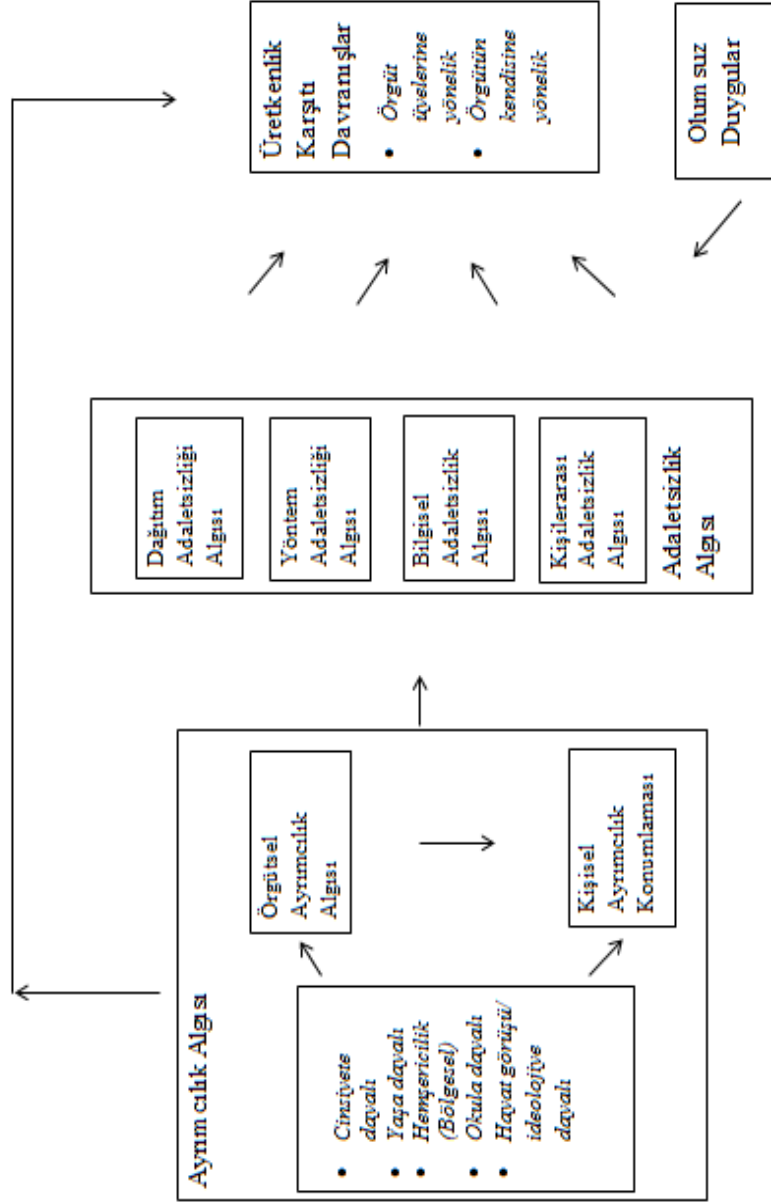
3.1. Araştırma Modeli

Kuramsal tartışmaların analizleri doğrultusunda; üretkenlik karşıtı davranışları önleme araçlarının başında örgütsel adaletin sağlanmasının geldiği görülmektedir. Örgütsel adalet ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumsuz bir ilişki olduğu savunulmaktadır; fakat örgütsel adaletsizlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki doğrudan ilişki üzerine çalışmalara rastlanılmamaktadır. Örgütsel adalet ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki olumsuz ilişkilendirmeden yola çıkarak, örgütsel adaletsizlik algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumlu bir ilişki olduğu mutlak bir geçerlilik taşımayabilir. Bu

tez çalışması kapsamında; bu iki kavram arasındaki ilişkinin örgütsel adalet ile olan ilişkiden daha güçlü olduğunu varsayarak, örgütsel adaletsizlik algısının üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkileri analiz edilerek bu kuramsal boşluk doldurulmaya çalışılacaktır.

Diğer bir konu da üretkenlik karşıtı davranışların bir çeşidi olarak ele alınan ayrımcılık kavramına ilişkindir. Bu çalışmada, bir üretkenlik karşıtı davranış olarak ele alınabilen ayrımcılık kavramının, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi, doğrudan ve adaletsizlik algısı aracılığıyla bir döngü içerisinde incelenmektedir. Diğer bir deyişle, bir üretkenlik karşıtı davranış olan ayrımcılığa maruz kalan çalışanın tepki olarak gösterebileceği üretkenlik karşıtı davranışların gerçekleşme olasılığı incelenecektir. Kuramsal çalışmalara yönelik yapılan incelemelerde, bu döngüye değinildiğine rastlanılmamıştır.

Şekil 2’de sunulan araştırma modelinde de görülebileceği üzere bu çalışmada (a) örgütsel adaletsizlik algısının belirleyicisi olarak işyerindeki ayrımcılık algısı (cinsiyet, yaş, hemşericilik, okul ve hayat görüşü/ideolojiye bağlı), (b) ayrımcılık algısı sonucunda örgütte oluşan adaletsizlik algısı olarak dağıtım adaletsizliği, yöntem adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizlik algıları, (c) örgütsel adaletsizlik sonucu üretkenlik karşıtı davranışların gösterilme olasılığı, (d) olumuz duygular moderatörlüğünde incelenmektedir.



Şekil 4 Araştırma Modeli

Geliştirilen araştırma modeli ışığında bu çalışma kapsamında ele alınacak hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Ayrımcılık algısı ile adaletsizlik algısı arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

H₂: Ayrımcılık algısı ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

H₃: Adaletsizlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

H_{3a}: Dağıtım adaletsizliği ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

H_{3b}: Yöntem adaletsizliği ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

H_{3c}: Kişilerarası adaletsizlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

H_{3d}: Bilgisel adaletsizlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

H₄: Adaletsizlik algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki, örgüte yönelik olumsuz duygular oluşturan çalışanlarda, olumlu duygular oluşturanlara göre daha güçlüdür.

3.2. Veri Toplama Yöntemleri ve Örneklem

Araştırma yöntemi olarak hem nitel (keşfedici, yarı yapılandırılmış mülakatlar) hem de nicel (anket uygulaması ve istatistiksel analizler) araştırma yöntemlerinden beslenilmiştir.

3.2.1. Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Mülakatlar

Yarı yapılandırılmış mülakatlar iki ana parçadan oluşmaktadır. Öncelikle durum saptama soruları yöneltilmiştir. Katılımcılara, durum saptama amaçlı, kişisel demografik bilgileri, kurumsal konumları ve ardyetişimleri (background) hakkında sorular sorulmuştur. Ardından ikinci bölüm olarak tutum soruları yöneltilmiştir. Bu sorularla, katılımcıların kurumsal uygulamalara ve iş ortamındaki ilişkilere ilişkin tutumları irdelenmiştir.

Ayrımcılık algısına yönelik ölçümlemenin yapılması için öncelikle belirli sayıda katılımcı ile, iş yerlerinde gözlemledikleri ya da maruz kaldıkları, özellikle çalışmada kullanılması düşünülen; cinsiyet, yaş, hemşehricilik, okul ve hayat görüşü/ideoloji konularında karşılaşılan ayrımcılık olaylarına yönelik derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlarda ayrıca, iş yerlerindeki adaletsizlik algıları da sorgulanmıştır. Sonrasında katılımcıların iş yerinde karşılaştıkları üretkenlik karşıtı davranışları tanımlamaları, adlandırmaları ve örneklendirmeleri üzerinden üretkenlik karşıtı davranışlar literatürüne Türkiye çerçevesinden bakılmaya çalışılmıştır.

“İşyerinde üretkenlik karşıtı davranışları kendi kelimeleriniz ile tanımlar mısınız?”,
“Birinin işyerinde üretkenlik karşıtı olarak anlaşılacak ya da yanlış kabul edilebilecek davranışları neler olabilir?” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Sonrasında bu davranışlar içerisinde kendilerine göre en büyük problemin hangisi olduğu, gözlemlerine ve tecrübelerine dayanarak nedenlerinin neler olabileceğine dair fikirleri alınmıştır. Tez çalışması kapsamında hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış mülakat örneği EK-A’da bulunmaktadır. Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar kapsamında katılımcıların her biri ile 50 dakika ile 120 dakika arasında süren görüşmeler yapılmıştır. Bunun üzerinden kuramsal tartışmalara ve içerik analizlerine dayalı olarak araştırma modeli son halini almıştır ve anket ölçekleri revize edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar için görüşülen katılımcıların özellikleri Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1 Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Mülakatta Görüşülen
Katılımcıların Özellikleri**

Katılımcı No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Meslek/Pozisyon
1	Erkek	35	Üniversite	Satış Müdürü
2	Erkek	31	Üniversite	Genel Müdür
3	Erkek	28	Yüksek Lisans	Satış Temsilcisi
4	Erkek	37	Yüksek Lisans	Bölge Satış Müdürü
5	Erkek	36	Üniversite	Pazarlama Uzmanı
6	Kadın	27	Üniversite	Gelir Uzmanı
7	Kadın	26	Üniversite	Araştırma Görevlisi
8	Kadın	31	Üniversite	Avukat
9	Kadın	26	Üniversite	Bankacı

3.2.2. Veri Setinin Tasarımı

Araştırmada temel veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırma modelini oluşturan değişkenler üzerine ölçekler hazırlamak için ayrı ayrı konu başlıklarına yönelik literatürde kullanılan anketler incelenmiştir.

İşyerinde ayrımcılık; bir kişiye, belirli bir özelliği nedeniyle işyerinde uygulanan muamelenin eşitliği yok edici veya bozucu olması ve o kişiyi ayrı tutucu davranışlar gösterme üzerinden bir takım kazançlardan mahrum bırakılması ya da kişinin hor görülmesi olarak tanımlanmaktadır. Anketin birinci bölümünde literatür incelemeleri sonucunda belirlenen; *“görev dağılımları”*, *“ücretlendirme ve diğer ödüllendirmeler”*, *“performans değerlendirme”*, *“terfi kararları”* ve *“eğitim ve geliştirme faaliyetleri”* ana başlıkları altında örgütsel temel kararlar çerçevesinde çalışanların cinsiyet, yaş, bölge veya şehir (hemşehricilik), okul ve hayat görüşü/ideoloji bakımından örgüt tarafından ayrıştırılıp ayrıştırılmadığını anlamaya yönelik sorular hazırlanmıştır. Katılımcılar, 5-li Likert ölçeği (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) üzerinde işaretlemişlerdir. Ayrımcılık kavramı sosyal beğenilirlikten etkilenmeye meyilli, hassas bir konu olduğu için ayrımcılık kriterleri ifadelerine ek olarak ‘performans’ kriteri de eklenmiş; fakat performans kriteri istatistiksel analizlere dahil edilmemiştir.

İkinci bölümde ise örgütte oluşan bu ayrışmalar sonucunda çalışanın ayrımcılık ya da kayırmacılık algısını oluşturup oluşturmadığını anlamaya yönelik kendilerini bu değişkenler üzerinden nasıl konumlandıkları ölçümlenmiştir.

Katılımcılar 5-li Likert ölçeği (1=Kesinlikle dezavantajlı, 5=Kesinlikle avantajlı) üzerinde işaretlemişlerdir.

Üçüncü bölümde, örgütsel adaletin ne şekilde algılandığını resmetmek için Colquitt'in (2001) oluşturduğu dört etmenli adalet yapısı (dağıtım adaleti, yöntem adaleti, kişilerarası adalet, bilgisel adalet) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte *yöntem adaleti*; Thibaut ve Walker'ın (1975) belirttiği süreç kontrolü ve karar kontrolü olarak ilk iki madde ile temsil edilmektedir. Leventhal'in (1980) belirttiği gibi bir yöntemin adil olması için tutarlı olması, önyargıların bastırılmış olması, doğru bilgiye dayalı, düzeltilebilir, temsil eden ve etik kurallarına uygun olması birer madde (3-7) ile temsil edilmektedir. Sonuç olarak yöntem adaletini belirlemek üzere 7 madde kullanılmıştır. *Dağıtım adaleti* ise; Leventhal'ın (1976) çalışmasından yola çıkarak kişilerin kendi katkılarına oranla çıktılarının uygunluğuna yönelik 4 soru (8-11) ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. *Kişilerarası adalet*; Bies ve Moag'ın (1986) çalışmasındaki saygı (3 madde ile) ve yerindelik (1 madde ile) kavramlarına yönelik maddeler (12-15) ile ele alınmıştır. Son olarak, *bilgisel adalet*; Bies ve Moag'ın (1986) çalışmasındaki samimiyet ve açıklama kavramlarının (16-17) yanı sıra Shapiro ve diğerlerinin (1994) açıklamaların uygunluğuna yönelik belirlediği makul olma, zamanında ve özel olma gerekliliği ile birer madde (18-10) ile ölçekte bulunmaktadır. Toplamda 20 maddelik olan adaletin dört boyutunu içeren kapsamlı bir ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar 5-li Likert ölçeği (1=Asla, 5=Her zaman) üzerinde işaretlemişlerdir. Ölçeğin Türkçe'ye çevirilmesi sırasında sadece “*Yöneticilerim insanlık onurumu ayaklar altına alan davranışlar gösterir*” ve “*Yöneticilerim uygunsuz ifadeler kullanır, rahatsız edici yorumlar yaparlar*”

maddeleri olumsuz ifade edilmiştir. Kalan 18 madde ise tersten kodlama yoluyla analizlere dâhil edilerek adaletsizlik algısı ölçümlenmiştir.

Dördüncü bölümde, adaletsizlik ve ayrımcılık algıları sonucunda herkesin aynı tepkileri vermeyeceği varsayımından yola çıkılarak, duyguların çok önemli moderatör faktör olacağı düşüncesiyle, Watson ve diğerlerinin (1988) “Olumlu ve Olumsuz Yaşantı Ölçeği” (PANAS) eklenmiştir. Bu ölçekte 10 madde ile olumsuz duygu, 10 madde ile de olumlu duygular belirtilmiştir. Watson ve diğerleri tarafından ölçeğin güvenilirliği; olumsuz duygular için 0.91, olumlu duygular için 0.85 olarak bulunmuştur. Katılımcılar 5-li Likert ölçeği (1=Asla hissetmem, 5=Her zaman hissederim) üzerinde işaretlemişlerdir.

Beşinci bölümde, Bennett ve Robinson’ın (2000), “çalışanların kasıtlı bir şekilde önemli örgüt kurallarını ihlal ederek örgüte ve örgütün üyelerine zarar veren davranışları” olarak tanımladığı sapkın işyeri davranışlarına ilişkin ölçümleme “Kişilerarası ve Örgütsel Sapkınlık Ölçeği” (Interpersonal and Organizational Deviance Scale) ile yapılmıştır. Bu ölçekte doğrudan örgüte zarar veren davranışlara yönelik 12 madde, örgütteki bireylere zarar veren davranışlara yönelik 7 madde vardır. Robinson ve Bennett tarafından ölçeğin güvenilirliği; örgüte yönelik davranışlar için 0.81, örgütün bireyelerine yönelik davranışlar için 0.78 bulunmuştur. Katılımcılar 5-li Likert ölçeği (1=Hiç olası değildir, 5=Kesinlikle olur) üzerinde işaretlemişlerdir. Katılımcılardan, içinde buldukları örgüte ilişkin sapkınlık davranışları sorulduğu için bu konunun hassasiyeti göz önünde bulundurulmuş ve sosyal beğenilirdikten etkilenmemeleri için anket hazırlama sürecinde Kamil

Kozan'ın hazırlamış olduğu sosyal beğenilirlik endeksinin eklenmesi üzerine konuşulmuştur. Katılımcıların, ankette yer alan maddelerin artması üzerine ankete katılımlarında güdülenmelerinin düşme ihtimaline yönelik bu endeksin katılmasından vazgeçilmiştir. Sonrasında, Prof. Dr. Nesrin Hisli Şahin'in cevapların sosyal beğenilirlikten etkilenmemesi için önerdiği şekilde sorular dolaylı yoldan ifade edilmiştir.

Anketin son bölümünü ise kişilere ait demografik değişkenler oluşturmaktadır. Demografik değişkenlere bakıldığında katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumları, kıdem ve pozisyonlarının yanı sıra örgütlerinin ölçekleri ve sektörleri sorgulanmaktadır.

Anketin birinci ve üçüncü bölümlerinde kullanılan ölçekler Türkçe'ye ilk defa tercüme edilecek olduğundan sorular öncelikle Doç. Dr. Demet Varoğlu ve profesyonel çevirmenler tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ardından birkaç kişiye tekrar İngilizce'ye tercüme ettirilip, orijinaline uyumluluğunu yoklandığı bir "gerisin geriye tercüme" çalışması da yapılmıştır. Son halini alan anket EK-B'de bulunmaktadır.

3.2.3. Pilot Testler

Pilot testler kapsamında farklı meslek, yaş, cinsiyet ve eğitim durumundan 25 katılımcıya anket uygulanmıştır. İlk başta hazırlanan ayrımcılık ölçeğinin katılımcılar tarafından anlaşılmadığı farkedilerek soruların formatı basitleştirilmiştir.

Katılımcıların örgütte uygulanan farklı tutumlarda kendilerini konumlandırmalarına yönelik, oluşacak duyguların farklılaşacağı öngörüsüyle anketin ikinci bölümü pilot testler sonrasında eklenmiştir. Son olarak da “ideoloji” kriteri sadece siyasi odaklı algılandığı için “hayat görüşü/ ideoloji” halini almıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Geliştirilmiş bulunan araştırma modeli, çalışma hayatında aktif bulunan insanların, örgütlerine yönelik algılarına ilişkin bir çalışma olduğu için örneklem çalışan insanlardan oluşturulmuştur. Bu yolla katılımcıların yaşlarına yönelik doğal bir set oluşturulmuş ve 18 yaş altı ile 65 yaş üstü çalışmaya dâhil edilmemiştir. Evreni tam temsil etme gayesiyle farklı şehirlerden, farklı örgütlerde çalışan, çeşitli yaş, meslek, cinsiyet ve eğitim durumuna sahip kişiler üzerinden veri toplanmıştır. Çalışma hayatının kentsel ortamlarda gelişmiş olması nedeniyle, İstanbul, Ankara ve İzmir başta olmak üzere, kentlerde yaşayan kişiler örnekleme yoğunluk oluşturmaktadırlar.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar ve anket kullanılmıştır. Mülakatlar yüz yüze görüşmeler aracılığıyla yapılmıştır. Anketler; daha çok sayıda katılımcıya ulaşmak ve kısıtlı süreyi daha verimli değerlendirmek amacıyla internet üzerinden toplanmıştır. Araştırmanın temelini oluşturan ayrımcılık algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar konuları hassas konular olduğu için, genel olarak toplum tarafından ‘onaylanan’ cevaplardan ve bir

takım örgütsel çekincelerden (iş kaybetme, etiketlenme gibi) kaçınma adına yüz yüze anket uygulaması yapılmamıştır.

Bir kişinin anketi bir defadan fazla doldurmasını önlemek amaçlı sanal koruma yöntemine gidilmiştir. Bu sayede, aynı bilgisayardan birden fazla anket yanıtlanmasının önüne geçilmiş olup daha güvenilir bir veri elde edilmiştir. Katılımcıların soruları boş bırakmalarını engellemek amaçlı ise sanal bir sisteme başvurulmuş olup anketi sonuna kadar yanıtlamayanlar için anketi yarıda bırakarak anketten ayrılma imkânı tanınmıştır. Anketi sonuna kadar yanıtlamayan katılımcıların verileri ise sistemden otomatik olarak elenmiştir. Elde edilen veri için, her bir katılımcının yanıtları göz önünde tutularak temizleme yöntemine gidilmiştir. Her soruyu aynı seçeneği işaretlemek üzerinden yanıtlayanların katılımları, güvenilir olmadığı düşünülerek istatistiksel analizlere tabi tutulmamıştır.

3.4. Araştırma Bulguları

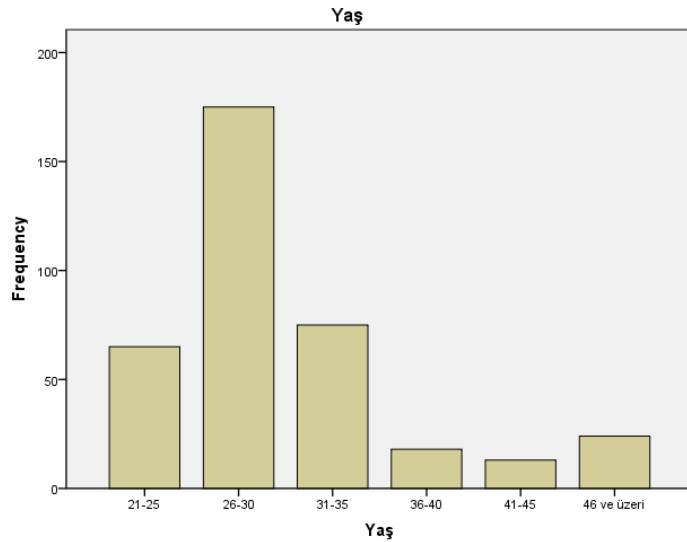
Temel veri toplama aracı olan anket, internet üzerinden (“surveymonkey” sitesi) e-grup ve sosyal medya aracılığıyla duyurularak sunulmuştur. Bu sayede en kısa sürede çok sayıda katılımcıya en az maliyetle ulaşılmıştır. Bir aylık süreçte toplamda 500 kişiden veri toplanmıştır. Anketler uygulanırken, sağlıklı veri toplama amacıyla, soru atlama, internet sitesi aracılığıyla engellenmiştir; gönüllülük esasına dayalı uygulanan ankette istenildiğinde çıkılabilmesi için bir sekme yerleştirilmiştir. Yarım bırakılan anketler ve güvenilirliği olmayan veriler analizler

öncesi temizlenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda, çalışma kapsamında 381 kişiden toplanan veri analiz edilmiştir.

3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumları, iş hayatı tecrübeleri, örgütteki kıdemleri, kuruluştaki düzeyleri, işletmenin ölçeği ve işletmenin sektörüne ilişkin demografik bulguları incelenmiştir.

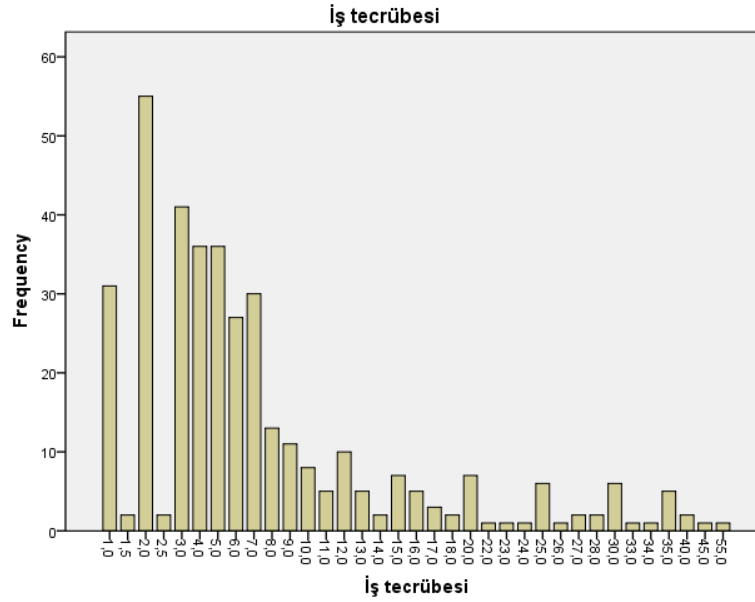
Örneklemin cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek katılımcıların (%52,7) oranının kadın katılımcıların (%47,6) oranından daha fazla olduğu görülmektedir. Kadın-erkek katılımcı oranları birbirine çok yakındır. Dolayısıyla, örneklemin bu yönden dengeli olduğu söylenebilir.



Şekil 4 Yaş Değişkenine İlişkin Dağılımlar

Şekil 5'te gösterilen örneklemin yaş grupları itibariyle dağılımına bakıldığında 26-30 yaş aralığında katılımcılar çoğunluktadır. Bu grup örneklemin %47,3'ünü oluşturmaktadır.

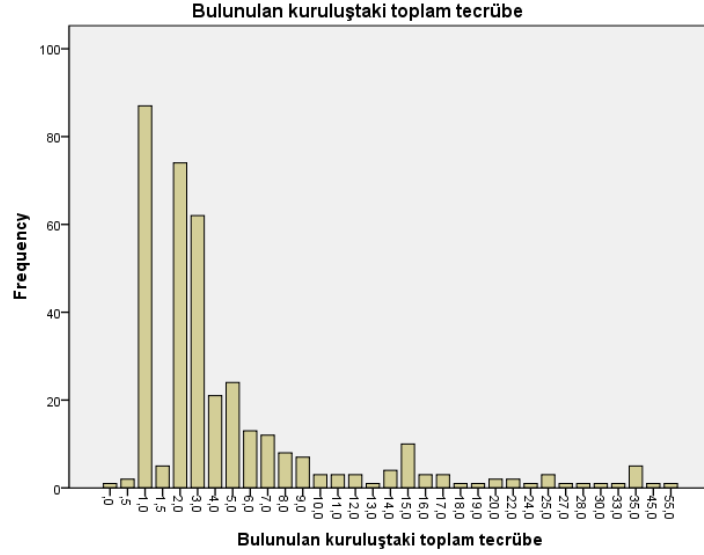
Örneklemin eğitim durumuna bakıldığında ise katılımcıların %1,6'sı lise mezunu iken, %63,6'sının lisans derecesine, %30,4'nün yüksek lisans derecesine ve %4,3'ünün doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örneklemin eğitim görüntüsü üniversite mezunu katılımcıların çoğunlukta olduğunu göstermektedir.



Şekil 5 İş Tecrübesi Değişkenine İlişkin Dağılımlar

Şekil 6'da gösterilen iş tecrübesi değişkeni verilerine göre katılımcıların ortalama iş tecrübeleri 8 yıldır. İş tecrübesine ilişkin şekildeki sol tarafa yığılma, 26-

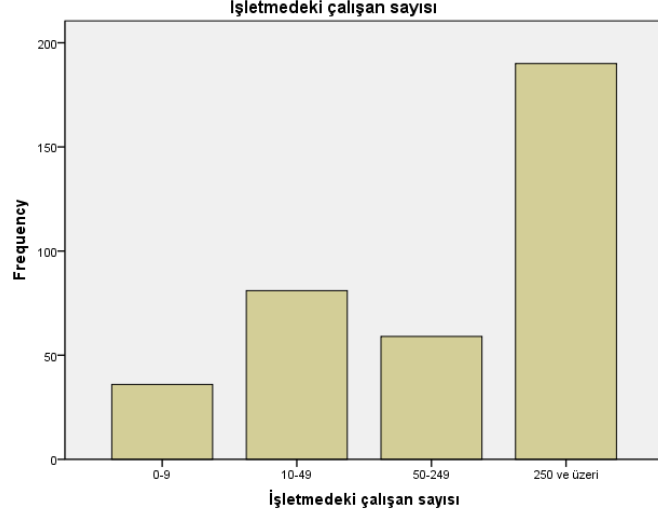
30 yaş aralığı yoğunluktaki katılımcılarla birlikte göz önünde bulundurulduğunda yeni mezun olan kişilerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir.



Şekil 6 Bulunulan Şirketteki Toplam Tecrübe Değişkenine İlişkin Dağılımlar

Şekil 7 incelendiğinde, bulunduğu şirkette ilk 5 yılı içerisinde olan katılımcıların toplam katılımcıların %75,2'sini kapsadığı görülmektedir. Bu değişken de yaş ve toplam iş tecrübesine ilişkin değişkenlerle uyumluluk göstermektedir.

Katılımcıların kuruluştaki düzeylerine yönelik dağılımları orta düzey (%56,4), alt düzey (%26,7), üst düzey (%16,9) şeklindedir. Katılımcıların yaş ve iş tecrübelerine ilişkin veriler göz önünde bulundurulduğunda orta düzey pozisyonun çoğunlukta olması, örgütler içerisinde hızlı terfi olduğunu düşündürmektedir.



Şekil 7 İşletmedeki Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Dağılımlar

Şekil 8’de işletmedeki çalışan sayısına bağlı işletme ölçekleri gösterilmektedir. İçinde bulunulan işletmelerin ölçeklerine bakıldığında, katılımcıların yarısından fazlasının (%51,9) büyük ölçekli işletmelerde (çalışan sayısı 250 ve üzeri olan) çalıştıkları görülmektedir. Bu bulgu Türkiye görüntüsünü tam olarak yansıtmamaktadır. OECD’nin 2014 Türkiye Ekonomik Araştırmalarına bakıldığında; Türkiye’deki işletmelerin %98’i, 1 ile 49 çalışan sayısına sahiptir ve toplam istihdam içindeki payları da %78’dir. Küçük ve orta ölçekli işletme ağırlıklı olan ekonomimizi sağlıklı yansıtmadığı için işletme ölçeklerine bağlı ayrımcılık ve adaletsizlik algısı ile üretkenlik karşıtı davranış yatkınlığı kıyaslaması yapmak uygun değildir.

Demografik değişkenlere ilişkin son bulgu olarak katılımcıların çalıştıkları işletmelerin sektörüne bakıldığında; %65,8'inin özel sektör, %8,5'inin kamu sektörü ve % 25,8'inin yarı kamu yarı özel sektör kuruluşlarında çalıştıkları görülmektedir. Bu oran özel sektör çalışanlarının çoğunlukta olduğunu göstermektedir.

3.4.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu tez çalışması kapsamında kullanılan anket içerisinde 5 ayrı ölçekten yararlanıldığı için öncelikle her bir ölçek için ayrı ayrı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır.

3.4.2.1. Örgütsel Ayrımcılık Algısı Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Örgütsel ayrımcılık algısı için yapılan Bartlett testine göre faktör analiz uygulanabilir. KMO değerinin de 0.906 olduğu görülmektedir. Veri seti için bu ölçüt iyi düzeyde olup faktör analitik modeli ile modellenenmektedir. Bunun üzerine yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel ayrımcılık algısı ölçeği 5 faktör altında toplanmıştır. Bu 5 faktör toplam varyansın %70'ini açıklamaktadır. EK-C'de ölçeği oluşturan faktörlere ait öz değer, varyansı açıklama oranları ve faktör yük değerleri gösterilmektedir. Aşağıda da faktörlere ve toplam varyansı açıklama yüzdelerine daha yakından bakmak amacıyla her bir faktörün altında yer alan

maddeler ve onlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Faktör 1: Memlekete dayalı örgütsel ayrımcılık (%40,025)

1. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde memleket kriteri
2. Performans değerlendirmede memleket kriteri
3. Terfi kararlarında memleket kriteri
4. Görev dağılımlarında memleket kriteri
5. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada memleket kriteri

Örgütsel ayrımcılık ölçeğine ilişkin ilk faktör olan memlekete dayalı örgütsel ayrımcılık toplam varyansın %40'ını açıklamaktadır. Memleket faktörü, belirlenen beş ayrımcılık faktörü içinde örgütsel ayrımcılık olarak algılanan en önemli faktördür. Literatürde 'etnik ayrımcılık' başlığı altında ele alınan *hemşehricilik* ve *hayat görüşü/ideolojiye* dayalı ayrımcılık bu çalışmada iki ayrı değişken olarak ele alınmıştır. Faktör analizi de bu iki değişkenin birbirinden ayrıldığını doğrulamaktadır.

Faktör 2: Cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılık (%12,308)

1. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada cinsiyet kriteri
2. Performans değerlendirmede cinsiyet kriteri
3. Terfi kararlarında cinsiyet kriteri
4. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde cinsiyet kriteri
5. Görev dağılımlarında cinsiyet kriteri

Literatürde çokça tartışılan ve yasal düzenlemelerle önüne geçilmeye çalışılan cinsiyete dayalı ayrımcılık faktörü toplam varyansın %12'sini açıklamaktadır. Özellikle 'eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada' cinsiyetin önemli bir fark yarattığı görülmektedir.

Faktör 3: Hayat görüşü/ideolojiye dayalı örgütsel ayrımcılık (%6,386)

1. Terfi kararlarında hayat görüşü/ideoloji kriteri
2. Görev dağılımlarında hayat görüşü/ideoloji kriteri
3. Performans değerlendirmede hayat görüşü/ideoloji kriteri
4. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde hayat görüşü/ideoloji kriteri
5. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada hayat görüşü/ideoloji kriteri

Hayat görüşü/ideolojiye dayalı örgütsel ayrımcılık faktörü toplam varyansın %6'sını açıklamaktadır. Örgüt içerisinde özellikle terfilere ilişkin kararlarda 'hayat görüşü/ideolojinin' önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Faktör 4: Okula dayalı örgütsel ayrımcılık (5,811)

1. Terfi kararlarında okul kriteri
2. Performans değerlendirmede okul kriteri
3. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde okul kriteri
4. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada okul kriteri
5. Görev dağılımlarında okul kriteri

Okula dayalı örgütsel ayrımcılık faktörü toplam varyansın yaklaşık %6'sını açıklamaktadır. Bu konuya ilişkin en ilgi çekici nokta, çalışanların performanslarını değerlendirirken mezun oldukları okulların göz önünde bulundurulmasının, faktörün gücünü arttıran bir madde olarak ortaya çıkmasıdır.

Faktör 5: Yaşa dayalı örgütsel ayrımcılık (%4,353)

1. Görev dağılımlarında yaş kriteri
2. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde yaş kriteri
3. Terfi kararlarında yaş kriteri
4. Performans değerlendirmede yaş kriteri

Yaşa dayalı örgütsel ayrımcılık faktörü toplam varyansın %4'ünden fazlasını açıklamaktadır. Yaşa dayalı ayrımcılığa ilişkin ölçümler yapılırken 5 ana başlığa ayrılan örgütsel kararlardan "*Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada yaş kriteri*" ifadesi birden fazla faktöre yükleme yaptığı için analizden çıkartılmıştır.

Örgütsel ayrımcılık algısı ölçeği için uygulanan güvenilirlik testinde Cronbach Alfa değeri, veri setinin %93,1 (N=24) düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.2.2. Kişisel Ayrımcılık Konumlaması Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Kişisel ayrımcılık konumlaması için uygulanan Bartlett testine göre faktör analiz uygulanabilir. KMO değerinin de 0.870 olduğu görülmektedir. Veri seti için bu ölçüt iyi düzeyde olup faktör analitik modeli ile modellenenmektedir. Bunun üzerine yapılan faktör analizi sonucunda kişisel ayrımcılık algısı ölçeği 5 faktör altında toplanmıştır. Bu 5 faktör, toplam varyansın %71,296'sını açıklamaktadır. EK-D'de ölçeği oluşturan faktörlere ait öz değer, varyansı açıklama oranları ve faktör yük değerleri gösterilmektedir. Aşağıda da faktörlere ve toplam varyansı açıklama yüzdelere daha yakından bakmak amacıyla her bir faktörün altında yer alan maddeler ve onlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Faktör 1: Hayat görüşü/ ideolojiye yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması (%30,882)

1. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde hayat görüşü/ideoloji konumlaması
2. Performans değerlendirmede hayat görüşü/ideoloji konumlaması
3. Terfi kararlarında hayat görüşü/ideoloji konumlaması
4. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada hayat görüşü/ideoloji konumlaması
5. Görev dağılımlarında hayat görüşü/ideoloji konumlaması

Hayat görüşü/ideolojiye yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması faktörü toplam varyansın yaklaşık %31'ini açıklamaktadır. Hayat görüşü/ideoloji faktörü, belirlenen beş ayrımcılık faktörü içinde kişisel ayrımcılık konumlamasında algılanan en önemli değişkendir. Diğer bir deyişle, kişilerin kendilerini örgüt içerisinde avantajlı ya da dezavantajlı olarak konumlandırmalarına sebep olan en önemli değişkenin hayat görüşü/ideoloji olduğu görülmektedir.

Faktör 2: Memlekete yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması (%12,698)

1. Performans değerlendirmede memleket konumlaması
2. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde memleket konumlaması
3. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada memleket konumlaması
4. Terfi kararlarında memleket konumlaması
5. Görev dağılımlarında memleket konumlaması

Memlekete yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması faktörü toplam varyansın yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır. Belirlenen örgütsel kararlar içerisinde görev dağılımlarının belirlenmesinde memleket kriterine yönelik, çalışanların kendilerini diğer değişkenlere kıyasla daha az oranda avantajlı ya da dezavantajlı konumladıkları görülmektedir.

Faktör 3: Okula yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması (%11,478)

1. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde okul konumlaması
2. Terfi kararlarında okul konumlaması
3. Performans değerlendirmede okul konumlaması

4. Görev dağılımlarında okul konumlaması
5. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada okul konumlaması

Okula yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması faktörü toplam varyansın yaklaşık %11'ini açıklamaktadır. Özellikle örgüt içerisinde 'ücretlendirme ve diğer ödüllendirme' ve 'terfi' kararlarında çalışanların mezun oldukları okula bağlı avantajlı ya da dezavantajlı olarak hissetmelerine yol açıldığı görülmektedir.

Faktör 4:Cinsiyete yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması (%9,423)

1. Terfi kararlarında cinsiyet konumlaması
2. Görev dağılımlarında cinsiyet konumlaması
3. Performans değerlendirmede cinsiyet konumlaması
4. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde cinsiyet konumlaması
5. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada cinsiyet konumlaması

Cinsiyete yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması faktörü toplam varyansın yaklaşık %9'unu açıklamaktadır. Burada terfi kararlarında cinsiyete bağlı kişilerin kendilerini farklı konumlamalarının özellikle ön plana çıkması literatürde çokça tartışılan 'cam tavan' etkisini destekler niteliktedir.

Faktör 5: Yaşa yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması (%6,815)

1. Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde yaş konumlaması
2. Terfi kararlarında yaş konumlaması
3. Performans değerlendirmede yaş konumlaması

4. Görev dağılımlarında yaş konumlaması
5. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada yaş konumlaması

Yaşa yönelik kişisel ayrımcılık konumlaması faktörü toplam varyansın yaklaşık %7'sini açıklamaktadır. Özellikle 'ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde' yaş kriterinin kişilerin kendilerini konumlamalarında önemli bir fark yarattığı görülmektedir.

Örgütsel ayrımcılık algısı ölçeği için uygulanan güvenilirlik testinde Cronbach Alfa değeri, veri setinin %90,2 (N=25) düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.2.3. Adaletsizlik Algısı Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi

Adaletsizlik algısı için uygulanan Bartlett testine göre faktör analiz uygulanabilir. KMO değerinin de 0.912 olduğu görülmektedir. Veri seti için bu ölçüt iyi düzeyde olup faktör analitik modeli ile modellenenmektedir. Bunun üzerine yapılan faktör analizi sonucunda adaletsizlik algısı ölçeği 4 faktör altında toplanmıştır. Bu 4 faktör, toplam varyansın %67,313'ünü açıklamaktadır. EK-E'de ölçeği oluşturan faktörlere ait öz değer, varyansı açıklama oranları ve faktör yük değerleri gösterilmektedir. Aşağıda da faktörlere ve toplam varyansı açıklama yüzdelere daha yakından bakmak amacıyla her bir faktörün altında yer alan maddeler ve onlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Faktör 1: Bilgisel Adaletsizlik (%42,460)

1. Kuruluşumuzda alınan kararlar etraflıca açıklanır
2. Kuruluşumuzda bizimle açık iletişim kurulur
3. Kuruluşumuzda detaylar zamanında aktarılır
4. Kuruluşumuzda prosedürler hakkındaki açıklamalar makuldür
5. Kuruluşumuzda yöneticiler karşlarındaki kişilerin özel kurumlarına göre iletişimlerini düzenlerler

Örgütsel adaletsizlik algısı ölçeğine ilişkin ilk faktör bilgisel adaletsizlik faktörüdür ve toplam varyansın %42'sini açıklamaktadır. Katılımcıların örgütlerinde algıladıkları en yoğun örgütsel adaletsizlik algısının bilgisel adaletsizlik olduğu görülmektedir. Adalet algısına yönelik geliştirilen ölçekler iki boyutlu veya üç boyutlu da olabilmektedir. Diğer adaletsizlik algıları ile karşılaştırıldığında büyük bir fark olduğunu ortaya koyan bilgisel adaletsizlik algısı, adalet ölçeğinin dört boyutlu olarak ele alınmasının en sağlıklı yöntem olacağını da göstermektedir.

Faktör 2: Yöntem Adaletsizliği (%9,812)

1. Bu prosedürler esnasında görüş ve duygularımı ifade edebilirim
2. Bu prosedürlerle elde edilmiş sonuçlar üzerinde etkim olur
3. Prosedürlerin getirdiği sonuçlara itiraz edebilirim
4. Prosedürlerde yanlılık/tafıllık yoktur.
5. Prosedürler doğru bilgiye dayanmaktadır
6. Prosedürler etik ve ahlaki standartlara uygundur

7. Prosedürler tutarlı olarak uygulanır

Yöntem adaletsizliği faktörü toplam varyansın %10'unu açıklamaktadır. Prosedürlerin sonucuna ve sürecine katılmamaları, katılımcıların yöntem adaletsizliği algılarını arttırarak bu faktörü güçlendiren maddelerdir.

Faktör 3: Dağıtım Adaletsizliği (%7,924)

1. Elde ettiğim sonuçlar tamamladığım çalışma itibariyle uygundur
2. Elde ettiğim sonuçlar o işe harcadığım çabayı yansıtırlar
3. Elde ettiğim sonuçlar kuruluşa bulunduğum katkıyı yansıtır
4. Ortaya koyduğum performans düşünüldüğünde, elde ettiğim sonuçlar adildir

Dağıtım adaletsizliği faktörü toplam varyansın %8'ini açıklamaktadır. Çalışanların gösterdikleri performansa karşılık, elde ettikleri çıktılarının adil olmadığına yönelik algılarının yüksek olduğu görülmektedir.

Faktör 4: Kişilerarası Adaletsizlik (%7,118)

1. Yöneticilerim uygunsuz ifadeler kullanır, rahatsız edici yorumlar yapar
2. Yöneticilerim insanlık onurumu ayaklar altına alan davranışlar gösterir
3. Yöneticilerim bana kibar davranır
4. Yöneticilerim bana saygı gösterir

Kişilerarası adaletsizlik faktörü toplam varyansın %7'sini açıklamaktadır. Kişilerarası adaletsizlik algısı, yöneticilerin örgüt bireyelerine yönelik davranışlarının adaletsizlik algısını nasıl etkilediğini göstermektedir.

Adaletsizlik algısı ölçeği için uygulanan güvenilirlik testinde Cronbach Alfa değeri, veri setinin %92,9 (N=20) düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.2.4. Duygu Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Duygu ölçeği için uygulanan Bartlett testine göre bu değişken için toplanan veriler üzerinde faktör analizi uygulanabilir durumdadır. Ayrıca, KMO değeri 0.886'dır. Bu veriler üzerine yapılan faktör analizi sonucunda duygu ölçeği 2 faktör altında toplanmıştır. Bu 2 faktör toplam varyansın %46,825'ini açıklamaktadır. EK-F'de ölçeği oluşturan faktörlere ait öz değer, varyansı açıklama oranları ve faktör yük değerleri gösterilmektedir. Tablo 2'de de faktörlere ve toplam varyansı açıklama yüzdelerine daha yakından bakmak amacıyla her bir faktörün altında yer alan maddeler ve onlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Tablo 2 Duygu Ölçeği Faktör Analizi

Faktör 1:	Faktör 2:
Olumsuz Duygular (%30,300)	Olumlu Duygular (%16,525)
Tedirgin	Aktif
Korkmuş	Yaratıcı
Gergin	Hevesli
Sıkıntılı	Güçlü
Ürkmüş	Katılımcı
Üzgün	Kararlı
Düşmanca	İlgili
Suçlu	Gururlu
Asabi	Heyecanlı
Tetikte	
Utanmış	

Watson ve diğerleri tarafından geliştirilmiş olan Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği (PANAS), Gençöz (2000) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, on tane olumlu, on tane de olumsuz duygu maddeleri içermekte ve 5’li Likert tipine göre değerlendirilmektedir. Ölçeğin uyarlanma çalışmasında, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı, Negatif Duygu için 0.83, Pozitif Duygu için 0.86 bulunmuştur (Gençöz, 2000). Bu çalışmada Gençöz’ün uyarlaması kullanılmamıştır. Yapılan çeviriler sırasında, ölçekte olumlu duygular altında yer alan ‘alert’ ifadesi ‘tetikte’ olarak

çevrilmiştir. Bu ifadenin katılımcılar tarafında örgüt içerisinde olumsuz algılandığı, olumsuz duygular faktörüne yüklenmesinden anlaşılmaktadır. Bu durumda ölçek 9 olumlu duygu ve 11 olumsuz duygu itibariyle ele alınmaktadır. Duygu ölçeği için uygulanan güvenilirlik testinde Cronbach Alfa değeri, veri setinin %73,4 (N=20) düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ise Negatif Duygu için %86 (N=11), Pozitif Duygu için %86,8 (N=9) olarak bulunmuştur.

3.4.2.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği için uygulanan Bartlett testine göre bu değişken için toplanan veriler üzerinde faktör analizi uygulanabilir durumdadır. Ayrıca, KMO değeri 0.941'dir. Bu veriler üzerine yapılan faktör analizi sonucunda üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği 2 faktör altında toplanmıştır. Bu 2 faktör toplam varyansın %59'unu açıklamaktadır. EK-G'de ölçeği oluşturan faktörlere ait öz değer, varyansı açıklama oranları ve faktör yük değerleri gösterilmektedir. Aşağıda da faktörlere ve toplam varyansı açıklama yüzdelerine daha yakından bakmak amacıyla her bir faktörün altında yer alan maddeler ve onlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Faktör 1: Örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar (%49,422)

1. Yönetici talimatlarını uygulamamak/ihmal etmek
2. Çalışma ortamında kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak
3. Bilinçli olarak, gereğinden yavaş çalışmak
4. İş ortamını kirletmek/dağıtmak
5. İzin almadan işe geç gelmek
6. İşinde az çaba harcamak
7. Yetkili olmayan kişilerle şirkete ait gizli bilgileri paylaşmak
8. İş gereği harcadığı paradan daha fazlasını geri almak için fatura üzerine oynama yapmak
9. Fazla mesai almak için işi bilerek uzatmak
10. İş saatlerinde çalışmaktan çok hayal kurmaya zaman harcamak
11. İşteyken alkol ya da yasal olmayan ilaç tüketmek
12. İşyerinden izinsiz eşya almak

Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğinin ilk faktörü olan örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar toplam varyansın %49'unu açıklamaktadır. Robinson ve Bennett'in (1995) üretkenlik karşıtı iş davranışları sınıflandırması içerisinde yer alan üretime yönelik sapmanın (örgüte yönelik küçük suçların) bu faktörü güçlendirici etkileri olduğu görülmektedir.

Faktör 2: Kişilere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar (%9,435)

1. İşyerinde birilerine incitici sözler söylemek
2. Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak
3. Çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmak
4. İşyerinde etnik, dini ya da ırkçı söylemlerde bulunmak
5. İşyerinde birileriyle dalga geçmek
6. Çalışma ortamında birilerine küfretmek
7. İşyerinde birilerine eşek şakası yapmak

Kişilere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar faktörü ise toplam varyansın %9'unu açıklamaktadır. Özellikle *'İşyerinde birilerine incitici sözler söylemek'* ifadesinin önemli bir fark yarattığı görülmektedir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği için uygulanan güvenilirlik testinde Cronbach Alfa değeri, veri setinin %94,2 (N=19) düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ise örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar için %92,3 (N=12) ; kişilere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar için ise %90,8 (N=7) bulunmuştur.

3.4.2.6. Tüm Veri Seti Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 3 Tüm Veri Seti KMO ve Bartlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü			,799
Bartlett'ın Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2119,173	
	Sd.	6441	
	Anlamlılık		,000

Tablo 3'e bakıldığında, Bartlett testine göre bu değişken için toplanan veriler üzerinde faktör analizi uygulanabilir durumdadır. Ayrıca, KMO değeri 0.799'dur. Bunun sonucunda, veri seti faktör analitik modeli ile modellenebilmektedir. Ölçeklerin geçerlik analizlerinde yapılan faktör analizleri sonucunda her bir ölçek altında toplanan faktörlerin ortalamaları alınarak tüm veri seti için faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda, duygu ölçeğine ilişkin ifadelerin birden fazla faktöre yüklenmesi nedeniyle duygu ölçeği ifadeleri analizden çıkartılarak analizler tekrarlamıştır. Böylelikle beklenen sonuca ulaşılmış ve tüm veri setini temsil edecek şekilde maddeler 4 faktör altında toplanmıştır. EK-H'de ölçeği oluşturan faktörlere ait öz değer, varyansı açıklama oranları ve faktör yük değerleri gösterilmektedir. Aşağıda da faktörlere ve toplam varyansı açıklama yüzdelerine daha yakından bakmak amacıyla her bir faktörün altında yer alan maddeler ve onlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Faktör 1: Örgütsel Ayrımcılık Algısı (%27,421)

1. Yaşa dayalı örgütsel ayrımcılık algısı
2. Cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılık algısı
3. Hayat görüşü/ideolojiye dayalı örgütsel ayrımcılık algısı
4. Okula dayalı örgütsel ayrımcılık algısı
5. Memlekete dayalı örgütsel ayrımcılık algısı

Örgütsel ayrımcılık algısı faktörü toplam varyansın %27'sini açıklamaktadır. Özellikle yaş ve cinsiyet kriterlerinin örgüt içerisinde alınan kararlarda etkili olması faktörün gücünü arttırmaktadır.

Faktör 2: Adaletsizlik Algısı (%16,192)

1. Yöntem adaletsizliği
2. Dağıtım adaletsizliği
3. Bilgisel adaletsizlik
4. Kişilerarası adaletsizlik

Adaletsizlik algısı faktörü toplam varyansın %16'sını açıklamaktadır. Faktör içerisindeki ifadelerden, kişilerarası adaletsizlik algısının diğer ifadelere kıyasla faktörü açıklama gücünün daha düşük olduğu görülmektedir.

Faktör 3: Kişisel Ayrımcılık Konumlaması (%9,282)

1. Memlekete dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması
2. Cinsiyete dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması

3. Yaşaya dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması
4. Hayat görüşü/ideolojiye dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması
5. Okula dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması

Kişisel ayrımcılık konumlamasına ilişkin faktör toplam varyansın %9'unu açıklamaktadır. Katılımcıların memlekete dayalı ve cinsiyete dayalı kendilerini konumlamalarına ilişkin ifadeler faktörün gücünü arttırmaktadır.

Faktör 4: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar (%6,975)

1. Örgütü hedef alan üretkenlik karşıtı davranışlar
2. Kişileri hedef alan üretkenlik karşıtı davranışlar

Üretkenlik karşıtı davranışlar faktörü örgüte yönelik ve örgüt üyelerine yönelik olmak üzere iki ifade ile toplam varyansın %7'sini açıklamaktadır.

3.4.3. Korelasyon Analizi Uygulamaları

Çalışma kapsamında oluşturulan ayrımcılık algısı ölçekleri ve uyarlanan örgütsel adaletsizlik algısı ölçeğinin birbirleri ile aralarındaki ilişkilerin resmedilebilmesi için korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Tablo 4 Örgütsel Ayrımcılık Algısına Yönelik Korelasyon Analizi

	Ortalama	1	2	3	4	5
1.Cinsiyete dayalı	2,4073	1	,597**	,395**	,598**	,556**
2.Yaşa dayalı	2,863	,597**	1	,610**	,346**	,394**
3.Okula dayalı	2,8079	,395**	,610**	1	,269**	,344**
4.Memlekete dayalı	2,0672	,598**	,346**	,269**	1	,595**
5.Hayat görüşü/ ideolojiye dayalı	2,6357	,556**	,394**	,344**	,595**	1

**p<.01 (çift yönlü
test)

Tablo 4'e bakıldığında; "Örgütsel Ayrımcılık Algısı" ölçeğine ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucunda 'cinsiyete dayalı ayrımcılık', 'memlekete dayalı ayrımcılık', 'okula dayalı ayrımcılık', 'yaşa dayalı ayrımcılık' ve 'hayat görüşü/ideolojiye dayalı ayrımcılık' ifadelerinin birbirleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4 için, cinsiyete dayalı ayrımcılık değişkeni göz önüne alınırsa, diğer tüm değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık ilişkisi, değişkenlerin ortalamaları göz önünde tutulduğunda ise şu şekilde yorumlanabilir: Katılımcılar için örgütsel ayrımcılık algısı, memleket ve cinsiyet

değişkenleri üzerinden kıyaslandığında, cinsiyete dayalı ayrımcılığın ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, memlekete dayalı ayrımcılık, cinsiyete dayalı ayrımcılığa göre daha zayıf bir algı yaratmaktadır.

İkinci olarak, okula dayalı ayrımcılık algısının diğer tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık ilişkisi, değişkenlerin ortalamaları göz önünde tutulduğunda ise şu şekilde yorumlanabilir: Memlekete hayat görüşü/ideolojiye ve cinsiyete dayalı ayrımcılık ifadeleri okula dayalı ayrımcılığa kıyasla daha zayıf bir algı yaratmaktadır.

Üçüncü olarak, memlekete dayalı ayrımcılık algısının diğer tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık ilişkisi değişkenlerin ortalamaları göz önünde tutulduğunda ise şu şekilde yorumlanabilir: Katılımcılar için memleket kriteri diğer değişkenlere kıyasla örgütsel ayrımcılık algısında daha zayıf bir algı yaratmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel ayrımcılık algısı beş alt değişken üzerinden yorumlanırsa, katılımcılar için yaşa dayalı ayrımcılığın cinsiyet, memleket, okul ve hayat görüşü/ideoloji değişkenlere göre daha ön planda olan bir algı modeli oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5 Kişisel Ayrımcılık Konumlamasına Yönelik Korelasyon Analizi

	Ortalama	1	2	3	4	5
1.Cinsiyete dayalı	2,9459	1	,469**	,233**	,319**	,296**
2.Yaşa dayalı	2,8871	,469**	1	,331**	,263**	,234**
3.Okula dayalı	2,4693	,233**	,331**	1	,176**	,254**
4.Memlekete dayalı	2,9822	,319**	,263**	,176**	1	,357**
5.Hayat görüşü/ ideolojiye dayalı	3,0152	,296**	,234**	,254**	,357**	1

**p<.01 (çift yönlü test)

Tablo 5'e göre; "Kişisel Ayrımcılık Konumlaması" ölçeğine ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucunda 'cinsiyete dayalı', 'memlekete dayalı', 'okula dayalı', 'yaşa dayalı' ve 'hayat görüşü/ideolojiye dayalı' kişisel ayrımcılık konumlamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Cinsiyete dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması değişkeni göz önüne alınırsa, diğer tüm değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık ilişkisi değişkenlerin ortalamaları göz önünde tutulduğunda ise şu şekilde yorumlanabilir: Katılımcılar için kişisel ayrımcılık konumlaması, cinsiyet ve yaşa dayalı konumlama değişkenleri üzerinden kıyaslandığında, cinsiyete değişkeninin ön

plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, katılımcılar örgüt içerisinde kendilerini yaştan ziyade cinsiyet bakımından daha dezavantajlı görmektedirler.

İkinci olarak, yaşa dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması değişkeni göz önüne alınırsa, diğer tüm değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık ilişkisi değişkenlerin ortalamaları göz önünde tutulduğunda ise şu şekilde yorumlanabilir: yaş değişkeni okul değişkeni ile kıyaslandığında kişisel ayrımcılık konumlamasında ön plana çıkmaktadır.

Üçüncü olarak, okula dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması değişkeni göz önüne alınırsa, diğer tüm değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık ilişkisi değişkenlerin ortalamaları göz önünde tutulduğunda ise şu şekilde yorumlanabilir: okul kriteri diğer kriterlere göre örgüt içerisinde daha az dezavantajlı olma algısı yaratmaktadır.

Dördüncü olarak, memlekete dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması değişkeni göz önüne alınırsa, diğer tüm değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık ilişkisi değişkenlerin ortalamaları göz önünde tutulduğunda ise; katılımcıların genelinin memlekete kriterine bağlı olarak kendilerini dezavantajlı olarak konumladıkları görülmektedir.

Sonuç olarak, katılımcıların kendilerini ayrımcılık türlerine göre konumlamalarının ortalamaları kıyaslandığında ‘hayat görüşü/ideoloji’ ifadesine yönelik daha çok dezavantajlı hissettikleri görülmektedir.

Tablo 6 Örgütsel Ayrımcılık Algısı ve Kişisel Ayrımcılık Konumlama İfadelerine İlişkin Korelasyon Analizi

	1	2
1. Cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılık	,102*	1
2. Cinsiyete dayalı kişisel konumlandırma	1	,102*
3. Hayat görüşü/ ideolojiye dayalı örgütsel ayrımcılık	1	,255**
4. Hayat görüşü/ ideolojiye dayalı kişisel konumlandırma	,255**	1
5. Memlekete dayalı örgütsel ayrımcılık	1	,081
6. Memlekete dayalı kişisel konumlandırma	,081	1
7. Yaşa dayalı örgütsel ayrımcılık	1	,030
8. Yaşa dayalı kişisel konumlandırma	,030	1
9. Okula dayalı örgütsel ayrımcılık	1	-,350**
10. Okula dayalı kişisel konumlandırma	-,350**	1

*p<.05 (çift yönlü test)

**p<.01 (çift yönlü test)

Tablo 6’da katılımcıların ayrımcılık kriterleri çerçevesinde örgüt içerisindeki ayrımcılık algıları ile kendilerini konumlamalarının ilişkisi gösterilmektedir. Buna göre cinsiyete dayalı ayrımcılık ile kendilerini cinsiyet açısından dezavantajlı görmeleri; hayat görüşü/ideolojiye dayalı ayrımcılık ile kendilerini hayat görüşü

açısından dezavantajlı görmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Okula dayalı ayrımcılık algısı ile okula dayalı kişisel konumlama arasında negatif korelasyon, örgüt içerisinde okula dayalı ayrımcılık artarken, okul bakımından katılımcılar kendilerini avantajlı gördüklerini göstermektedir. Katılımcıların okula ilişkin demografik dağılımıyla birlikte bu bulgu ilişkilendirildiğinde ise çoğunluğu büyük şehirlerdeki üniversitelerden mezun olan katılımcıların kendilerini avantajlı görmeleri uyusmaktadır.

Memlekete dayalı örgütsel ayrımcılık ile kişisel konumlama ifadeleri ve yaşa dayalı örgütsel ayrımcılık ile kişisel konumlama ifadeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 7 Örgütsel Ayrımcılık ve Örgütsel Adaletsizlik Korelasyon Analizi

	Ortalama	1	2
1. Örgütsel Adaletsizlik	2,5562	1	,394**
2. Örgütsel Ayrımcılık	2,4357	,394**	1

**p<.01 (çift yönlü test)

Tablo 7’de de gösterildiği gibi örgütsel ayrımcılık algısı ile örgütsel adaletsizlik algısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna göre, örgüt içerisinde çalışanların ayrımcılık yaratacak uygulamalar yürütüldüğüne dair algılarının oluşması ile örgüte yönelik adaletsizlik algılarının arttığı söylenebilir.

3.4.4. Bağımsız Örneklem t-Testi Uygulaması

Katılımcıların cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılık algıları ve kişisel konumlamaları arasında cinsiyet itibarıyla bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Tablo 8 Cinsiyet, Cinsiyete Dayalı Örgütsel Ayrımcılık ve Kişisel Konumlama Bağımsız Örneklem t-Testi Analizi

	t	df	Anlamlılık (2 yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
Cinsiyete Dayalı Örgütsel Ayrımcılık Algısı	,087	368	,931	,00951	,10909
Cinsiyete Dayalı Kişisel Konumlama	5,477	368	,000	,33943	,06197

Cinsiyet ile cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılık gruplarının Levene testi sonucunda çıkan 0.181 anlamlılık değeri ile varyansları homojendir. Cinsiyet ile cinsiyete dayalı kişisel konumlama gruplarının da Levene testi sonucunda çıkan 0.439 anlamlılık değeri ile varyansları homojendir.

Tablo 8’de gösterilen t-testinin çift yönlü anlamlılık değerlerine baktığımızda cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılık algısına yönelik kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Cinsiyete dayalı kişisel konumlama için ise kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu anlamlı farklılığı resmedebilmek için grupların ortalamalarına bakıldığında ise kadın katılımcıların ($\bar{x} = 3,1250$), cinsiyete dayalı olarak kendilerini erkeklere ($\bar{x} = 2,7856$) kıyasla daha dezavantajlı konumlandıkları görülmektedir.

3.4.5. Tek Yönlü Varyans Analizi Uygulamaları

İlk olarak, katılımcıların yaşa dayalı örgütsel ayrımcılık algıları ve kişisel konumlamaları arasında yaş grupları itibariyle bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizleri uygulanmıştır.

Tablo 9 Yaş ve Yaşa Dayalı Örgütsel Ayrımcılık Tek Yönlü Varyans Analizi

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	14,587	5	2,917	3,196	,008
Gruplar İçi	332,226	364	,913		
Toplam	346,813	369			

Yaş ile yaşa dayalı örgütsel ayrımcılık ifadelerinin Levene testi sonucunda çıkan 0.634 anlamlılık değeri ile varyansları homojendir. Tablo 9'a göre yaş ve yaşa

dayalı örgütsel ayrımcılık algısı grupları arasında ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Çoklu karşılaştırma amaçlı uygulanan Tukey testinin sonuçlarına bakıldığında ise 26-30 ile 31-35 yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamalarına göre 26-30 yaş grubundaki katılımcılar ($\bar{x} = 3,0446$), 31-35 yaş grubundaki katılımcılara ($\bar{x} = 2,648$) göre daha çok yaşa dayalı örgütsel ayrımcılık algısı oluşturmaktadır.

Tablo 10 Yaş ve Yaşa Dayalı Kişisel Konumlama Tek Yönlü Varyans Analizi

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,066	5	,813	1,864	,100
Gruplar İçi	158,816	364	,436		
Toplam	162,883	369			

Yaş ile yaşa dayalı kişisel konumlama gruplarının Levene testi sonucunda çıkan 0.069 anlamlılık değeri ile varyansları homojendir. Tablo 10'a göre yaş ve yaşa dayalı kişisel konumlama grupları arasında ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Çoklu karşılaştırma amaçlı uygulanan LSD testinin sonuçlarına bakıldığında ise 26-30 ile 31-35 yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamalarına göre 26-30 yaş grubundaki katılımcılar ($\bar{x} = 2,9863$), 31-35 yaş grubundaki katılımcılara ($\bar{x} = 2,7253$) göre kendilerini örgüt içerisinde daha dezavantajlı konumlamaktadırlar.

Katılımcıların örgütsel adaletsizlik algıları ile işletme ölçeği ve kuruluştaki düzeyler arasında bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 11 Adaletsizlik Algısı Türleri ve İşletme Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F İstatistiği	Anlamlılık
Yöntem Adaletsizliği	Gruplar Arası	0,975	3	0,325	0,514	0,673
	Gruplar İçi	229,14	362	0,633		
	Toplam	230,115	365			
Dağıtım Adaletsizliği	Gruplar Arası	5,209	3	1,736	1,96	0,12
	Gruplar İçi	320,69	362	0,886		
	Toplam	325,898	365			
Kişilerarası Adaletsizlik	Gruplar Arası	1,929	3	0,643	1,109	0,345
	Gruplar İçi	209,795	362	0,58		
	Toplam	211,723	365			
Bilgisel Adaletsizlik	Gruplar Arası	16,717	3	5,572	6,611	,000
	Gruplar İçi	305,118	362	0,843		
	Toplam	321,835	365			

Tablo 11'e göre yöntem adaletsizliği, dağıtım adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik ile işletme leği grupları arasında ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bunun yanı sıra bilgisel adaletsizlik algısı ile işletme leği grupları arasından ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bilgisel adaletsizlik ile işletme leği gruplarının Levene testi sonucunda çıkan 0.046 anlamlılık değeri ile varyansları homojen değildir. Çoklu karşılaştırma amaçlı uygulanan Tamhane testinin sonuçlarına bakıldığında ise küçük ölçekli işletmeler ile bk ve orta ölçekli işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamalarına göre küçük ölçekli işletmeler ($\bar{x} = 2,3167$), bk ($\bar{x} = 3,0116$), ve orta ölçekli ($\bar{x} = 2,8373$), işletmelere kıyasla daha düşük bilgisel adaletsizlik algısı yaratmaktadır.

Tablo 12 Adaletsizlik Algısı Türleri ve Kuruluştaki Düzey Tek Yönlü Varyans**Analizi**

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F İstatistiği	Anlamlılık
Yöntem Adaletsizliği	Gruplar Arası	14,552	2	7,276	12,178	,000
	Gruplar İçi	217,480	364	,597		
	Toplam	232,032	366			
Dağıtım Adaletsizliği	Gruplar Arası	22,818	2	11,409	13,683	,000
	Gruplar İçi	303,489	364	,834		
	Toplam	326,307	366			
Kişilerarası Adaletsizlik	Gruplar Arası	,369	2	,184	,313	,731
	Gruplar İçi	214,120	364	,588		
	Toplam	214,489	366			
Bilgisel Adaletsizlik	Gruplar Arası	19,080	2	9,540	11,275	,000
	Gruplar İçi	307,984	364	,846		
	Toplam	327,064	366			

Tablo 12'ye göre kişilerarası adaletsizlik ile kuruluştaki düzey grupları arasında ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Yöntem adaletsizliği ile kuruluştaki düzey gruplarının Levene testi sonucunda çıkan 0.460 anlamlılık değeri ile varyansları homojendir. Yöntem adaletsizliği ve kuruluştaki düzey grupları arasında ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Çoklu karşılaştırma amaçlı uygulanan Tukey testinin

sonuçlarına bakıldığında kuruluştaki düzeyler ile yöntem adaletsizliği arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Dağıtım adaletsizliği ile kuruluştaki düzey gruplarının Levene testi sonucunda çıkan 0.000 anlamlılık değeri ile varyansları homojen değildir. Tablo 12'e göre de dağıtım adaletsizliği ve kuruluştaki düzey grupları arasında ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Çoklu karşılaştırma amaçlı uygulanan Tamhane testinin sonuçlarına bakıldığında üst düzey çalışanlar ile orta ve alt düzey çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamalarına göre üst düzey çalışanlar, orta ve alt düzey çalışanlara göre daha düşük dağıtım adaletsizliği algısı oluşturmaktadır.

Son olarak bilgisel adaletsizlik ile kuruluştaki düzey gruplarının Levene testi sonucunda çıkan 0.153 anlamlılık değeri ile varyansları homojendir. Tablo 12'ye göre bilgisel adaletsizlik ve kuruluştaki düzey grupları arasında ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Çoklu karşılaştırma amaçlı uygulanan Tukey testinin sonuçlarına bakıldığında üst düzey çalışanlar ile orta ve alt düzey çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ortalamalarına göre üst düzey çalışanlar orta ve alt düzey çalışanlara göre daha düşük bilgisel adaletsizlik algısı oluşturmaktadır.

3.4.6. Çok Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bu çalışma kapsamında örgütlerde ortaya çıkan üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde birden fazla değişkenin etkisinin var olup olmadığı merak konusu olduğundan “Çok Değişkenli Regresyon Analizi” yapılmıştır. Regresyon analizinde, geçerlik çalışması kapsamında anketin tamamına uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler kullanılmıştır. Bu faktörler kapsamında bağımlı değişken olarak *Üretkenlik Karşıtı Davranışlar* faktörü ele alınmıştır. Faktör analizinde belirlenen faktörler haricinde arabulucu etkisi olduğu düşünülen olumsuz duygular da ayrı bir bağımsız değişken olarak analize eklenmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışlar başlığı altında iki faktöre ayrılan örgütü hedef alan üretkenlik karşıtı davranışlar ve kişileri hedef alan üretkenlik karşıtı davranışlar için de ayrı ayrı aynı analizler yapılmıştır.

Regresyon analizi varsayımlarında gereğince verinin normal dağılımlı olması gerekir. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 değerleri arasında dağıldığı için verinin normal dağıldığı kabul edilmiştir ve veri dönüştürülmemiştir. Ayrıca, zorla ekleme (enter) yöntemi ile tüm tahmin değişkenlerinin eş zamanlı olarak modele girişi teker teker yapılarak her birinin açıklayıcılığa ne kadar katkı sağladığına bakılmıştır.

Tablo 13 Örgütü Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Belirleyicilerine Yönelik Regresyon Sonuçları

	R ²	Düzeltilmiş R ²	B	SH	β	F
Model 1	.031	.028				12,113**
Sabit			2,153	0,155		
Örgütsel Ayrımcılık Algısı			0,203	0,058	0,18**	
Model 2	.053	.047				10,336**
Sabit			1,837	0,189		
Örgütsel Ayrımcılık Algısı			0,131	0,063	0,11*	
Örgütsel Adaletsizlik Algısı			0,205	0,071	0,16**	

**p<.01, * p < .05

Tablo 13'te örgütü hedef alan üretkenlik karşıtı davranışlar belirleyicilerine yönelik çok değişkenli hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında bağımsız değişken olarak örgütsel ayrımcılık algısı değerlendirildiğinde varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir yüzdesini açıklamaktadır. İkinci aşamada eklenen örgütsel adaletsizlik algısı da anlamlı bir oranda artış ($\Delta R^2=2,2$) sağlamaktadır. Olumsuz duygular ve kişilerin ayrımcılık konumlamaları anlamlı bir etki yaratmamaktadır.

Tablo 14 Örgütü Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı Davranışların Ayrıntılı Belirleyicilerine Yönelik Regresyon Sonuçları

	R2	Düzeltilmiş R²	B	SH	β
Model 1	,051	,041			
Sabit			1,990	,167	
Yöntem Adaletsizliği			,129	,077	,117
Dağıtım Adaletsizliği			-,046	,060	-,049
Kişilerarası Adaletsizlik			,057	,064	,050
Bilgisel Adaletsizlik			,126	,063	0,135*
Model 2	,061	,049			
Sabit			1,789	,193	
Yöntem Adaletsizliği			,113	,077	,102
Dağıtım Adaletsizliği			-,057	,060	-,061
Kişilerarası Adaletsizlik			,002	,069	,001
Bilgisel Adaletsizlik			,119	,063	,128
Olumsuz Duygular			,174	,086	0,121*

**p<.01, * p < .05

Tablo 14'te gösterildiği gibi, üretkenlik karşıtı davranışların belirleyicilerine daha ayrıntılı bakmak için belirlenen faktörlerin maddeleri ayrı ayrı çoklu hiyerarşik regresyon analizine dâhil edilmiştir. Bunun sonucunda ilk aşamada adaletsizlik algısı maddeleri analiz edilmiştir. Bilgisel adaletsizlik modelde önemli derecede anlam yaratırken, diğer adaletsizlik algısı ifadeleri istatistiksel olarak anlamlı bir etki

yaratmamaktadır. Modelin ikinci aşamasında olumsuz duygular eklenmiştir. Olumsuz duygular az bir miktarda anlamlı artış sağlamaktadır. Örgütsel ayrımcılık algısına ve kişisel ayrımcılık konumlamasına yönelik maddelerin dâhil edildiği modelin üçüncü aşamasında ise anlamlı bir etki yaratan ifade bulunmamaktadır. Bu yüzden modelden çıkarılmıştır.

Tablo 15 Kişileri Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Belirleyicilerine Yönelik Regresyon Sonuçları

	R ²	Düzeltilmiş R ²	B	SH	β	F
Model 1	.101	.096				21,185**
Sabit			1,514	,361		
Örgütsel Ayrımcılık Algısı			,400	,062	0,314**	
Model 2	.178	.171				27,182**
Sabit			1,604	,346		
Örgütsel Ayrımcılık Algısı			,238	,066	0,186**	
Adaletsizlik Algısı			,477	,080	0,332**	
Model 3	.199	.190				23,319**
Sabit			1,285	,357		
Örgütsel Ayrımcılık Algısı			,210	,065	0,164**	
Adaletsizlik Algısı			,365	,087	0,254**	
Olumsuz Duygular			,267	,085	0,168**	

**p<.01, * p < .05

Tablo 15’te örgütteki kişileri hedef alan üretkenlik karşıtı davranışlar belirleyicilerine yönelik çok değişkenli hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında örgütsel ayrımcılık algısı analiz edilmiştir. Örgütsel ayrımcılık algısı varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde önemli bir kısmını açıklamaktadır. İkinci aşamada eklenen adaletsizlik algısı da önemli miktarda artış sağlamaktadır ($\Delta R^2=7,7\%$). Üçüncü aşamada eklenen olumsuz duygular az da olsa istatistiksel olarak anlamlı bir artış sağlamaktadır. Kişilerin ayrımcılık konumlamalarının anlamlı bir etkisi olmadığı için tabloda gösterilmemiştir.

Tablo 16 Kişileri Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı Davranışların Ayrıntılı Belirleyicilerine Yönelik Regresyon Sonuçları

	R²	Düzeltilmiş R²	B	SH	β
Model 1	,157	,148			
Sabit			1,457	,174	
Yöntem Adaletsizliği			,115	,081	,095
Dağıtım Adaletsizliği			-,019	,063	-,018
Kişilerarası Adaletsizlik			,215	,067	0,171*
Bilgisel Adaletsizlik			,242	,066	0,236**

Tablo 17 (devam)

	R2	Düzeltilmiş R²	B	SH	B
Model 2	0,184	0,173			
Sabit			1,096	0,199	
Yöntem Adaletsizliği			0,087	0,08	0,072
Dağıtım Adaletsizliği			-0,039	0,062	-0,038
Kişilerarası Adaletsizlik			0,116	0,071	0,092
Bilgisel Adaletsizlik			0,229	0,065	0,223**
Olumsuz Duygular			0,314	0,088	0,198**
Model 3	0,219	0,198			
Sabit			0,937	0,225	
Yöntem Adaletsizliği			0,059	0,08	0,048
Dağıtım Adaletsizliği			-0,043	0,061	-0,042
Kişilerarası Adaletsizlik			0,041	0,073	0,033
Bilgisel Adaletsizlik			0,19	0,065	0,184*
Olumsuz Duygular			0,314	0,089	0,198**
Cinsiyete Dayalı Örgütsel Ayrımcılık Algısı (CDA)			0,188	0,067	0,202**
Yaşa Dayalı Örgütsel Ayrımcılık Algısı (YDA)			0,007	0,068	0,007
Okula Dayalı Örgütsel Ayrımcılık Algısı (ODA)			0,001	0,059	0,001
Memlekete Dayalı Örgütsel Ayrımcılık Algısı (MDA)			0,011	0,063	0,011
Hayat görüşü/ideolojiye Dayalı Örgütsel Ayrımcılık Algısı (HDA)			-0,002	0,057	-0,002

**p<.01, * p < .05

Tablo 16’da görüldüğü gibi, kişileri hedef alan üretkenlik karşıtı davranışların belirleyicilerine yönelik ayrıntılı inceleme için adaletsizlik algısı alt maddeleri regresyon analizinin ilk aşamasına dâhil edildiğinde kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizlik algılarının varyansın önemli bir kısmını açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada eklenen olumsuz duygular az da olsa istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmaktadır. Üçüncü aşamada dâhil edilen örgütsel ayrımcılık algısı ifadelerinden cinsiyete dayalı ayrımcılık algısının istatistiksel olarak anlamlı bir artış sağladığı görülmektedir.

Tablo 18 Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Belirleyicilerine Yönelik Regresyon

Sonuçları

	R²	Düzeltilmiş R²	B	SH	β	F
Model 1	.076	.071				15,543**
Sabit			1,715	,319		
Örgütsel Ayrımcılık Algısı			,301	,055	0,271**	
Model 2	.130	.123				18,780**
Sabit			1,781	,310		
Örgütsel Ayrımcılık Algısı			,182	,059	0,164**	
Adaletsizlik Algısı			,348	,072	0,278**	

Tablo 17 (devam)

	R²	Düzeltilmiş R²	B	SH	β	F
Model 3	.146	.137				16,023**
Sabit			1,541	0,321		
Örgütsel Ayrımcılık Algısı			0,161	0,059	0,145**	
Adaletsizlik Algısı			0,264	0,078	0,210**	
Olumsuz Duygular			0,201	0,076	0,145**	

**p<.01, * p < .05

Tablo 17’de üretkenlik karşıtı davranışlar belirleyicilerine yönelik çok değişkenli hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında örgütsel ayrımcılık algısının varyansın önemli bir yüzdesini açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada eklenen örgütsel adaletsizlik algısı da önemli bir artış ($\Delta R^2 = 5,4$) sağlarken; üçüncü aşamada dâhil edilen olumsuz duygular belli bir miktar da olsa anlamlı bir artış yaratmaktadır. Kişilerin ayrımcılık konumlamaları modele istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmamaktadır.

Tablo 19 Üretkenlik Karşıtı Davranışların Ayrıntılı Belirleyicilerine Yönelik**Regresyon Sonuçları**

	R²	Düzeltilmiş R²	B	SH	β
Model 1	,117	,108			
Sabit			1,723	,155	
Yöntem Adaletsizliği			,122	,072	,115
Dağıtım Adaletsizliği			-,032	,056	-,036
Kişilerarası Adaletsizlik			,136	,059	0,124*
Bilgisel Adaletsizlik			,184	,059	0,206**
Model 2	,139	,127			
Sabit			1,443	,178	
Yöntem Adaletsizliği			,100	,071	,094
Dağıtım Adaletsizliği			-,048	,055	-,054
Kişilerarası Adaletsizlik			,059	,064	,053
Bilgisel Adaletsizlik			,174	,058	0,194**
Olumsuz Duygular			,244	,079	0,177**
Model 3	,164	,141			
Sabit			1,282	,203	
Yöntem Adaletsizliği			,081	,072	,076
Dağıtım Adaletsizliği			-,047	,055	-,052
Kişilerarası Adaletsizlik			,007	,066	,007
Bilgisel Adaletsizlik			,147	,059	0,164*
Olumsuz Duygular			,237	,080	0,172**
CDA			,107	,061	,131
YDA			,050	,061	,057
ODA			-,003	,053	-,003
MDA			,029	,057	,033
HDA			-,022	,051	-,027

****p<.01, * p < .05**

Tablo 18’de gösterildiği gibi üretkenlik karşıtı davranışların belirleyicileri için ayrıntılı analizlere bakıldığında; ilk aşamada adaletsizlik algısına yönelik ifadelerden kişilerarası ve bilgisel adaletsizlik algısı ifadelerinin varyansın önemli bir kısmını açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada da eklenen olumsuz duygular ifadesi beklenen şekilde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmaktadır. Son aşamada dâhil edilen örgütsel ayrımcılık algısı ifadeleri anlamlı bir etki yaratmamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütlerin vazgeçilmez parçalarından olan insanlar; beklenilenin ötesinde olumlu davranışlar göstererek örgütlere katkıda bulunabilecekleri gibi, olumsuz davranışlar göstererek örgütün kendisine ve örgütü oluşturan kişilere zarar verebilirler. Örgütsel davranış literatüründe, 2000’li yıllara kadar örgüt bireylerinin olumlu davranışlarını ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar çoğunlukta olmasına rağmen, süreç içerisinde olumsuz davranışların nedenlerinin belirlenmesi ve bu davranışları önleme çalışmalarının başlatılmasının önemi fark edilmiştir.

Bu tez çalışmasında, üretkenlik karşıtı iş davranışları, belirleyicileri olarak örgütsel ayrımcılık algısı ve örgütsel adaletsizlik algısı, olumsuz duyguların aracı etkisi ile birlikte ele alınmıştır. Cinsiyet, yaş, okul, memleket ve hayat

görüŖü/ideoloji kriterlerinin örgüt içerisinde ayrımcılık boyutları olarak ne kadar var olduğu ve bu durumda katılımcıların kendilerini avantajlı ya da dezavantajlı olarak nasıl konumladıkları sorgulanmıştır. Bu bulgular ışında örgütsel adaletsizlik algısının nasıl etkilendiği, adaletin dört boyutu olan dağıtım, yöntem, bilgisel ve kişilerarası adalet üzerinden işletme ölçeği ve işletmedeki pozisyon bilgileri ışığında ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir.

Sonuçlar Ŗu şekilde özetlenebilir:

Örgütsel ayrımcılık algısının, yaş ve okul kriterlerine bağlı olarak örgüt içerisinde kuvvetlendiği görölmektedir. ILO (2007) raporunun da değindiği gibi, uzun yıllardır tartıŖılan ayrımcılık kriterlerinin yanı sıra, yaşa dayalı ayrımcılık algısının ön plana çıktığı, katılımcıların ifadeleri ile desteklenmektedir. Çoğunluğunu 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların oluŖturduđu bu çalışmada, *Kelly Services* küresel anketinin (2006) de belirttiği gibi genç çalışanların yaşa dayalı ayrımcılığa maruz kaldığı doğrulanmaktadır. Özellikle; 26-30 yaş grubundaki katılımcıların, 31-35 yaş grubundaki katılımcılara göre kendilerini örgüt içerisinde daha dezavantajlı konumladıkları görölmektedir. Demirel'in (2011), yapılan araŖtırmalar sonucunda işe alımlarda daha yetiŖkin çalışanların tercih edildiğini belirtmesi de bu bulguyu destekler niteliktedir. Ancak, Baybora'nın (2010), çalışma yaşamında özellikle yaş büyük olan kişilerin yaş ayrımcılığından etkilendiği yönündeki bulgusu ise bu çalışma ile desteklenmemektedir. OECD (2004), yaş ayrımcılığının açıkça yapılmadığı ve ölçülemediğini ifade etmektedir. Bu da yaş ayrımcılığının daha çok önemsenmesi ve önlenmesi için daha çok çaba gerektiğini göstermektedir.

Okula dayalı örgütsel ayrımcılık kriteri ile ifade edilmek istenilen ise Türkiye’deki ya da yurtdışındaki belli başlı üniversitelerden mezun olmanın örgüt içerisinde göz önünde bulundurulmuş bir kriter olup olmamasıdır. Literatürde bu ayrımcılık türü üzerine yapılan çalışmalara rastlanamamıştır. ‘Okula dayalı ayrımcılık’ kriterinin bu çalışmada ele alınmış biçiminin Türkiye’de ilk niteliği taşıdığı söylenebilir. Bu yüzden literatür ile birebir kıyaslama yapılamayacaktır. Yapılan mülakatlardaki katılımcılardan bazılarının bu bulguları destekler nitelikteki ifadeleri ise şu şekildedir:

“Şirketimizde ‘Bilkentliler’ grubu, ‘ODTÜ’lüler’ grubu var. Şirket içinde çalışma ekiplerini yaratma durumunda ise ekip lideri, kendisiyle aynı üniversiteden mezun olan çalışanları tercih ediyor” (Erkek, Satış Temsilcisi, 28).

“Şirketimizde Satış Bölge Müdürü pozisyonuna şimdiye kadar ODTÜ, Bilkent ve Boğaziçi mezunu olmayan biri getirilmemiştir.” (Erkek, Satış Müdür, 35)

Okula dayalı örgütsel ayrımcılık algısı ve kişisel konumlama arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkiye göre; katılımcıların bu kritere bağlı örgütsel ayrımcılık algısının artmasıyla, kendilerini avantajlı konumlandırmaları da artmaktadır. İşyerinde belli bir okuldan mezun olma nedeniyle diğer çalışanlardan farklı davranılması, özellikle ‘iyi’ olarak tanımlanabilecek okullardan mezun olanların daha yüksek maaşlarla, daha üst mevkilerde bulunması şeklinde yorumlanabilir.

Diğer bir değişken olan kişisel ayrımcılık konumlamasına dair hayat görüşü/ideolojiye, memlekete ve cinsiyete dayalı kişisel ayrımcılık konumlaması ifadelerinin diğer kriterlere kıyasla ön plana çıktığı görülmektedir.

Daha önceden de belirtildiği gibi, hayat görüşü; kişilere göre gerçekliği tanımlayan inanışlar ve varsayımlar kümesidir (Koltko-Rivera, 2000:2). Bu tanımlamalara yönelik, iş ortamında gruplaşmalar sonucunda bazı çalışanların ayrı tutulması hayat görüşü/ideolojiye dayalı ayrımcılıktır. Bu çalışma kapsamında sadece ideolojik ya da politik tutum ele alınmamış; bir bütün olarak insanların hayat görüşleri ve bunları yansıtmaya şekilleri üzerinden kendilerini avantajlı ya da dezavantajlı olarak konumlamaları sorgulanmıştır. Hayat görüşü/ideoloji kriterinin bu tez çalışmasındaki gibi ele alındığına literatürde rastlanılmadığı için bire bir kıyaslama yapılamamaktadır. Hayat görüşü/ideolojiye dayalı örgütsel ayrımcılık algısı ve kişisel konumlama arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu anlamlı ilişki, bu kritere bağlı örgütsel ayrımcılık algılarının artması ile katılımcıların kendilerini hayat görüşü/ideolojiye dayalı olarak dezavantajlı konumladıklarını göstermektedir. Türkiye; etnik köken, din ve dil bakımından çok çeşitli bir ülkedir (Güney, 2013). Bu yüzden, örgüt içerisinde hayat görüşü/ideolojiye dayalı ayrımcı ya da kayırmacı bir tutum benimsenmesi kaçınılmaz olarak azınlık grubun kendini dezavantajlı konumlamasına neden olmaktadır.

Memlekete dayalı ayrımcılık, diğer bir ifadeyle hemşehricilik, ise aynı çevreye ait olma duygusuyla birlikte hareket etme, gruplaşma olarak işe alım sürecinden başlayarak iş içerisinde çeşitli örgütsel kararlar çerçevesinde ayrımcı

davranış göstermeye neden olmaktadır (Demir, 2011: 764). Özellikle Türk kültüründe; hakkında hiçbir fikri olunmayan kişilere yönelik; ‘memleket’, olumlu ya da olumsuz bir intiba için önemli bir kriter olmaktadır. Literatürde ‘dini ve etnik kökene dayalı ayrımcılık’ başlığı altında incelenen hayat görüşü/ideoloji ve hemşehricilik kriterleri, Demir’in (2011: 765) de belirttiği gibi ekonomik, sosyal ve politik nedenlerden kaynaklanabilmektedir ve işverenin ve/veya yöneticilerin önyargılarını ve şirket içi psikolojik baskılarını aşmaya yönelik önleme çalışmaları yetersiz kalmaktadır. Kimlik politikalarının, patronajın ve yandaş kayırmanın (klientalizmin) ön planda olduğu Türk siyasetinin yön verdiği iş dünyası için ‘memleket’ ve ‘hayat görüşü/ideoloji’ ifadelerine yönelik, çalışanların kendilerini dezavantajlı konumlamaları şaşırılmayacak bir sonuçtur.

Katılımcıların kendilerini cinsiyete dayalı olarak dezavantajlı konumlamaları, yıllardır süre gelen cinsiyete dayalı ayrımcılık tartışmalarını doğrular niteliktedir. 1970’lerdeki kadın hareketi ile tartışılmaya başlanan cinsiyete dayalı ayrımcılığa yönelik, uluslararası ve ulusal yasal düzenlemeler ile biraz yol alınsa da bu kriter özellikle Türkiye gibi ataerkil toplumlarda hala tartışma konusudur. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, çalışma yaşamı ve eğitim alanlarında daha çok ön plana çıkmakta ve tartışılmaktadır (Acar vd., 1999: 6). Çalışmanın bulgularına göre; katılımcıların, cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılık algısı ve kişisel konumlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki çerçevesinde, cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılık algısının artması ile katılımcıların kendilerini cinsiyete dayalı olarak dezavantajlı konumladıkları görülmektedir. Özellikle kadın katılımcılar, erkeklere kıyasla kendilerini daha dezavantajlı konumladıklarını söylemektedir. Yıllardır onaylandığı

gibi; Türkiye'deki geleneksel ve ataerkil rol tanımı kadına iş hayatında bulunması yerine ev idaresi rolünü biçmekte (Bebekoğlu ve Wasti, 2002); ya da aynı kalıplar çerçevesinde 'uygun meslekler' (bankacılık, öğretmenlik gibi) belirlemektedir (Acar vd. 1999).

Örgütsel ayrımcılık ve örgütsel adaletsizlik değişkenlerine yönelik korelasyon analizi ise örgüt içerisinde çalışanların ayrımcılık yaratacak uygulamalar yürütüldüğüne dair algılarının oluşması ile örgüte yönelik adaletsizlik algılarının arttığını göstermektedir. Bu da araştırmanın başında belirtildiği gibi adaletsizlik algısının ayrımcılık algısından beslendiğini doğrulamaktadır.

Adaletsizlik algısı işletme ölçeğine ve kuruluştaki düzeye göre farklılık göstermektedir. Büyük ve orta ölçekli işletmelerde bilgisel adaletsizliğin küçük ölçekli işletmelere kıyasla daha yoğun algılandığı görülmektedir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında göze çarpan bir diğer husus ise; orta ve alt düzey çalışanların, üst düzey çalışanlara kıyasla daha yüksek dağıtım adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik algıladığıdır. Bu da hiyerarşik yapılanmada ast-üst ilişkisinin kuvvetlendirilmesi ile sağlıklı iletişim ağlarının oluşturulması gerektiğine işaret etmektedir. Adaletsizlik algısının dört boyutunun birbirinden farklılaştığı ve ayrı ayrı incelenmesinin gerekliliğine işaret eden bu inceleme farklı ortamlarda tekrar edilmelidir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, adaletsizlik algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, örgüte yönelik ve/veya örgüt bireylerine yönelik olarak ayrı ayrı veya bir bütün olarak ele alındığında da arttırdığı görülmektedir. Literatür

incelemeleri sonucunda pek çok araştırma göstermektedir ki; üretkenlik karşıtı davranışların, temel olarak algılanan haksız örgütsel uygulamalar ve örgütsel adaletsizlik gibi iş koşullarına tepki olarak ortaya çıkmaktadır (örneğin; Öcel ve Aydın, 2010; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Fox ve diğerleri, 2001). Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletsizlik sonucunda adaleti kendilerince yeniden inşa etme istekleri sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yöneldikleri tartışılmaktadır. Dört ayaklı örgütsel adaletsizlik algısının *bilgisel adaletsizlik* parçası üretkenlik karşıtı iş davranışının her boyutu üzerinde etkilidir. Bireyler; kendi performanslarına ilişkin süreçler ve geri bildirimler hakkında dürüst ve zamanında açıklamalar yapılmasını (Gilliland, 1993) beklemektedir. Bu açıklamaların yokluğu; çalışanların tepkilerini hem örgüte hem de örgütteki kişilere yöneltmesine neden olmaktadır. Bu bulgu literatürde çoğunlukla iki ya da üç ayaklı olarak ele alınan adaletsizlik algısının (Fox vd., 2001; İyigün ve Tamer, 2012), dört ayaklı ele alınması sonucunda üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde asıl etkili olan bilgisel adaletsizlik algısının ön plana çıkmasına neden olmuştur.

Regresyon analizi sonucunda, örgütsel ayrımcılık türlerinden cinsiyete dayalı ayrımcılık algısının; örgütteki kişilere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara yol açtığı görülmektedir. Bu da katılımcılar için; cinsiyete dayalı ayrımcılığın örgütsel bir politika olmadığını, bireyler tarafından gösterildiğine işaret etmektedir. Genel olarak örgütsel ayrımcılık algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına çok büyük bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu etkinin ortaya çıkmasında ‘ayrımcılık’ kavramının kendisinin yattığı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle; ayrımcılık kavramı başlı başına hassas bir kavram olduğu için konu dâhilinde veri toplamak oldukça güçtür.

Toplanan verinin güvenilirliği de samimi cevap vermenin sonucundan sakınılması nedeniyle pek olası değildir.

Son olarak öngöröldüğü gibi olumsuz duygular; örgötsel ayrımcılık ve adaletsizlik algısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu sonuç da, Fox ve diğerlerinin (2001); olumsuz duyguların artmasının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırdığına yönelik bulguları ile paralellik göstermektedir.

4.1. Yönetmel Öneriler

Tez kapsamında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının işletmeler için ne kadar önemli ve olası bir problem olduğu görölmüştür. Üretkenlik karşıtı davranışlar işletmeler için maddi zararlarının yanı sıra işletmelerin itibarı ve sürekliliği için de ciddi zararlar doğurmaktadır. Bu yüzden hem örgötsel davranış literatüründe hem de işletmeler boyutunda üretkenlik karşıtı iş davranışları belirleyicilerinin ortaya çıkarılarak önlenmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Çalışanlar, performans dışı kriterler üzerinden değerlendirilmek istememektedirler; özellikle bu kriterler çerçevesinde dezavantajlı duruma düşmemeye özen göstermektedirler. İşletmelerin politikaları ve yönetimleri itibarıyla ayrımcılık yaratacak uygulamalara yer vermemesi gerekliliği; adalet algısını zedelememesi için şeffaf, adil olması gerekliliği kadar gözler önüne serilmiştir. Bu

durum göz önünde bulundurulduğunda, performansa dayalı şeffaf bir değerlendirme sistemini yerleştirmek ve düzenli olarak yürütmek işletmeler için faydalı olacaktır. Çalışanlarından daha fazlasını istemeden önce onlarda olumsuz algılar ve duygular yaratabilecek koşulların bertaraf edilmesi gerekmektedir.

İşletmeler yasal düzenlemelerle kısıtlı kalmadan her türlü ayrımcı davranış, politika ya da tutumu engelleyici önlemleri sağlamalıdır. İşletmedeki eşitlik bozulmadan, çalışanların bu konuda şüpheleri olmaması için şeffaflık sağlanmalıdır.

4.2. Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Ayrımcılık algısına yönelik geleneksel kriterler dışına çıkılmalı ve iş dünyasında çalışanları etkileyen diğer ayrımcılık kriterlerine yönelik keşfedici çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmada ele alınan ‘hayat görüşü’, ‘hemşehricilik’ ve ‘okul’ kriterleri üzerine literatürde çalışmalara rastlanmadığı için bu kriterlere yoğunlaşan bir çalışma ile yükselişte olan ayrımcılık boyutları tartışılmalıdır. Bu kriterler özellikle Türk kültürü için çok önemlidir.

Adaletsizlik algısının dört boyutunun etkisi farklı örgütsel çıktılar (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi) üzerinden tartışılmalıdır. Bu çalışmada örgütsel adaletsizlik algısının üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi örgüte ya da bireylerine yönelik olmak üzere araştırılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda, üretkenlik karşıtı davranışların türleri olan kötüye kullanma, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık

ve kendini geri çekme (Spector vd., 2006) üzerinde adaletsizlik algısının dört boyutunun farklılaşan etkisinin olup olmadığını incelenebilir.

Olumsuz duyguların, örgütsel ayrımcılık ve adaletsizlik algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ara bulucu etkisi belli bir oranda açıklayıcı olsa da yeterli değildir. Bu nedenle; gelecekteki çalışmalar, başka ara bulucu değişkenlere de (kişilik, stres ve hakkaniyet hassasiyeti gibi) yoğunlaşmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, F., A. Güneş-Ayata, ve D. Varoğlu. 1999. "Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği: Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Kadın Çalışanlara Karşı Tutumlar: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği," *TC Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü*.
- Adams, J. S. 1965. "Inequity in Social Exchange," *Advances in Experimental Social Psychology* 2: 267-299.
- Aquino, K., M. U. Lewis ve M. Bradfield. 1999. "Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed and Empirical Test," *Journal of Organizational Behavior* 20 (7): 1073-1091.
- Avery, D. R., P. F. McKay ve D. C Wilson. 2008. "What Are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment Discrimination," *Journal of Applied Psychology* 93(2): 235.
- Aydoğan, İ. 2008. "Favoritism in the Classroom: A Study on Turkish Schools," 2008 *Journal of Instructional Psychology* 35 (2): 159.
- Aydoğan, İ. 2009. " Favoritism in The Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage," *Educational Policy Analysis and Strategic Research* 4(1): 19-35.
- Aydoğan, İ. 2012. "The Existence of Favoritism in Organizations," *African Journal of Business Management* 6(12): 4577-4586.
- Baybora, D. 2010 "Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine," *Çalışma ve Toplum* 1: 33-58.

- Bebekoğlu, G. ve S. A. Wasti. 2002. "Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma," *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2 (2): 215-238.
- Bell, M. P., M. E. McLaughlin ve J.M. Sequeira. 2002. "Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents," *Journal of Business Ethics* 37: 65-76.
- Bies, R. J. ve D. L. Shapiro. 1987. "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts," *Social Justice Research* 1: 199-218.
- Bies, R. J. ve J. S. Moag. 1986. "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," *Research on Negotiation in Organizations* 1(1): 43-55.
- Bennett, R. J. ve S. L. Robinson. 2000. "Development of A Measure of Workplace Deviance," *Journal of Applied Psychology* 85(3): 349-360.
- Bilgiç, R., Ö. Bıkmaz, E. Esgin ve G.S. Şahin. 2011. "İşe Alım Sürecinde Kullanılacak Dürüstlük Ölçeği Oluşturma Çalışması," *Türk Psikolojileri Yazıları* 14(27):80-87
- Bilgin, B. 2012. "Çalışma Yaşamında Kadın ve Yasal Düzenlemeler," *Türkiye Barolar Birliği Dergisi* 99: 311-315
- Bird, C. 1968. "On Being Born Female," *Vital Speeches of the Day* 35: 88-91.
- Byrne, Z. S. ve R. Cropanzano. 2001. "The History of Organizational Justice: The Founders Speak. Justice in the Workplace: From Theory to Practice, 2 (3): 26.
- Cohen-Charash, Y. ve P. E. Spector. 2001. "Role Of Justice in Organizations: A Meta-Analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86(2): 278-321
- Colquitt, J. A. 2001. "On the Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology* 86(3): 386-400
- Cropanzano, R., C. A. Prehar ve P. Y. Chen. 2002. "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice," *Group and Organizational Management* 27: 324-351
- Demir, M. 2011. "İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği," *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 8(1): 760-784
- Demirel, Y. 2011. "İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme," *TİSK Akademi* 11: 66-87

- Donovan, M. A., F. Drasgow ve L. J. Munson. 1998. "The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace," *Journal of Applied Psychology* 83: 683–692.
- Fiske, S. T. 1998. "Stereotyping, Prejudice, and Discrimination," D. T. Gilbert, S. T. Fiske, ve G. Lindzey (Derl.), *Handbook of Social Psychology* 4 (2): 357-41, New York: McGraw-Hill.
- Fox, S. ve P. E. Spector. 1999. "A Model of Work Frustration-Aggression," *Journal of Organizational Behavior* 20: 915-931
- Fox, S., P. E. Spector, D. Miles. 2001. "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Mediator Tests for Autonomy and Emotions," *Journal of Vocational Behavior* 59: 291-309
- Furnham, A. ve E. M. Siegel. 2012. "Reactions to Organizational Injustice: Counter Work Behaviors and the Insider Threat," *Justice and Conflicts*: 199-217
- Garcia, D., P. Rosenberg, A. Erlandsson ve A. Siddiqui. 2010. On Lions and Adolescents: Affective Temperaments and the Influence of Negative Stimuli On Memory. *Journal of Happiness Studies* 11(4): 477-495.
- Gilliland, S. W. 1993. "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective," *Academy of Management Review* 18: 694–734.
- Girgin Köse, S. ve A. Aksu. 2013. "Okullar için Örgütsel Sapma Ölçeği," *NWSA Education Sciences* 8(3): 375-389.
- Gobinath, R. 2011. "Employees' Emotions in Workplace," *Research Journal of Business Management* 5 (1): 1-15
- Goldman, B.M. 2001. "Toward an Understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories," *Personnel Psychology* 54: 361-386
- Goldman, B.M., A.G. Barbara, J.H. Stein ve K. Lewis. 2006. "Employment Discrimination in Organizations: Antecedents and Consequences", *Journal of Management* 32: 786-830
- Goldman, B.M., J.E. Slaughter, M.J. Schmit, J.W. Wiley ve S. M. Brooks. 2008. "Perceptions of Discrimination: A Multiple Needs Model Perspective," *Journal of Management*: 1-26

- Greenberg, J. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Management* 16(2): 399-432
- Güldü, Ö. (2014). "Kadın Çalışanların Yaşam Doyumu, Duygusal Zekâ ve Ahlaki Olgunluk Düzeylerinin Üretim Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi," *Kastamonu University Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty* 3(2): 48-60
- Güler, S.B. 2005. "Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma," Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Güney, Ü. 2013. "Racism and Related Discriminatory Practices in Employment in Turkey," *ENAR Shadow Report 2012-2013*: 1-41
- Greenberg, J. 1987. "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?," *Journal of Applied Psychology* 72: 55-61.
- Greenberg, J. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow," *Journal of Management* 16: 399-432
- Greenberg, J. 1993a. "Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54: 81-103.
- Greenberg, J. ve J. A. Colquitt, (Derl.). 2005. *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press.
- Harris, M. M., F. Lievens ve G. Van Hoyer, 2004. "I Think They Discriminated Against Me': Using Prototype Theory and Organizational Justice Theory for Understanding Perceived Discrimination in Selection and Promotion Situations," *International Journal of Selection and Assessment* 12 (1/2): 54-65
- Homans, G. C. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Oxford, England: Harcourt, Brace.
- Huseman R. C., J. D. Hatfield ve E. W. Miles. 1987. "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct," *The Academy of Management Review* 12(2): 222-234.
- Hymowitz, C.ve T. D. Schellhardt. 1986. "The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs." *The Wall Street Journal* (24): 1.

- ILO. 1958. Discrimination (Employment and Occupation) Convention. Declaration on Fundamental Principles and Rights At Work. No. 111
- ILO. 2007. Equality at Work: Tackling the Challenges. Geneva: International Labour Conference, 96th Session, Report I (B)
- James, K. 1993. The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup, and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions. *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*: 21-50.
- Kaplan, H. B. 1975. "Self-Attitudes and Deviant Behavior," *Pasific Palisades, CA*: Goodyear
- Kelloway, E. K., L. Francis, M. Prosser ve J. E. Cameron. 2010. "Counterproductive Work Behavior as Protest," *Human Resource Management Review* 20(1): 18-25.
- Kelly Services. 2006. "Discrimination Emerging in New Forms in the Global Jobs Market," <http://www.reports-and-materials.org/kelly-discrimination-survey-2006.pdf>. (Erişim Tarihi: 10.11.2014)
- Koltko-Rivera, M. E. 2004. "The Psychology of Worldviews," *Review of General Psychology* 8(1): 3.
- Kwon, I. 2006. "Endogenous Favoritism in Organizations, Topics in Theoretical Economics," *The B.E. Journal of Theoretical Economics* 6 (1): 1-24
- Leventhal, G. S. 1980. "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships," K. J. Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis (Derl.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* içinde, New York: Plenum, 27-55.
- Leventhal, G. S. ve D. W. Lane. 1970. "Sex, Age, and Equity Behavior," *Journal Of Personality and Social Psychology* 15: 312-316.
- Lind, E. A. ve T. R. Tyler. 1988. "The Social Psychology of Procedural Justice," *Springer Science and Business Media*.
- Lind, E. A. ve T. R. Tyler. 1992. "A Relational Model of Authority in Group," *Advances in Experimental Social Psychology* 25: 115-92.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman ve M. S. Taylor. 2000. "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal* 43(4): 738-748.

- Nica, E. ve Ilona Molnar, E. 2014. "Emotional Behavior in Organizations," *Journal of Self-Governance and Management Economics* 2(3): 123-128
- Niehoff, B. P. ve R. H. Moorman. 1993." Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal* 36: 527–556.
- Nitelik Ödemiş, S. 2011. "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma," Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
- OECD. 2004. "Ageing and Employment Policy," United Kingdom, OECD, Paris.
- Öcel, H. ve O. Aydın. 2010. "Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi," *Türk Psikoloji Dergisi* 25 (66): 73-83
- Özer, G. ve M. Günlük, 2010. "The Effects of Discrimination Perception and Job Satisfaction on Turkish Public Accountants' Turnover Intention," *African Journal of Business Management* 4(8): 1500-1509
- Robinson S. L. ve R. J. Bennett. 1995. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal* 38(2): 555-572.
- Rotando, M. ve P. Spector. 2011. "Counter-Productive Work Behavior 101," *Rotman Magazine*: 34-39.
- Samnani, A. K. ve P. Singh. 2014. "Performance-Enhancing Compensation Practices and Employee Productivity: The Role of Workplace Bullying," *Human Resource Management Review* 24(1): 5-16.
- Seçer, H. Ş. ve B. Seçer. 2007. "Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Belirleyicileri ve Önlenmesi," *TİSK Akademi*: 146-172.
- Spector, P.E., S. Fox, L.M. Penney, K. Bruursema, A. Goh, S. Kessler. 2006. "The Dimensionality Of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?," *Journal of Vocational Behavior* 68: 446-460.
- Sprinthall, NA ve R.C. Sprinthall. 1990. "Educational Psychology," New York: McGraw-Hill.
- Sweeney, P. D. ve D. B. Mcfarlin. 1993. "Workers' Evaluations of the 'Ends' and the 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55: 23–40.

- Thibaut, J. W. ve L. Walker. 1975. "Procedural Justice: A Psychological Analysis,"
L. Erlbaum Associates.
- Wasti, A. 2001. "Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de
Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi," *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1: 33-50.
- Wood, S., J. Bracken ve K. Niven. 2013. "Discrimination and Well-Being in
Organizations: Testing the Differential Power and Organizational Justice
Theories of Workplace Aggression," *Journal of Business Ethics* 115: 617-
634.
- Wright, S. C., D. M. Taylor ve F. M. Moghaddam. 1990. "Responding to
Membership in a Disadvantaged Group: From Acceptance to Collective
Action," *Journal of Personality and Social Psychology* 58: 994-1003.
- VanMaanen, J. ve Kunda, G. 1989). "Real Feelings-Emotional Expression and
Organizational Culture," *Research in Organizational Behavior* 11: 43-103.
- Vardi, Y. ve E. Weitz. 2003. "Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and
Management," Psychology Press
- Varoğlu, D. ve Ü. Sığırı. 2013. "Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar," S. Gürbüz ve Ü. Sığırı (Derl.). *Örgütsel
Davranış* içinde, İstanbul: Beta Yayınları, 623-654.

EK-A: Mülakat Soruları

1. İşletmeniz hangi sektörde hizmet vermektedir? Ne üzerine çalışmaktasınız?
2. Kaç yıldır iş hayatındasınız? Bu iş yerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?
3. Bu işyerindeki pozisyonunuz nedir?
4. Firmanızda kaç çalışan bulunmaktadır?
(kadın-erkek, yönetici-yönetilen, beyaz yakalı-mavi yakalı oranları nelerdir?)
5. Sizin gözünüzde bir çalışanı değerli kılan temel özellikler nelerdir?
6. Çalışanları sizin gözünüzde ne gibi özellikleri değersizleştirir?
7. İş hayatına dair genel bir değerlendirme yapacak olursanız; bir işi başarabilmek/bir yere gelmeyi başarmak (iş bulma, terfi etme gibi) için sizce gerekli olan özellikler nelerdir? Sizin şirketiniz için nelerdir?
8. Bu işyerinde iş performansı dışında herhangi bir nedenden dolayı çalışanlara farklı davranıldığını gördünüz mü?
9. Gösterdikleri performanstan öte hangi özellikleri nedeniyle bazı çalışanların ön plana çıktığını nasıl gözlemlemektesiniz?

Kuruluşunuzda kayırıldığını düşündüğünüz kişiler var mı? Varsa bu kişilerin kayırıldığı alanlar, elde ettikleri olumlu sonuçlar ve uygulamalar neler? Özetle kayırılma alanları sizce neler?
10. Sizce işyerinizde öne çıkan çalışanların performanstan öte belirgin ortak özellikleri var mı? Varsa ne gibi ortak özelliklerde buluşuyorlar? (Örneğin, “Öne çıkan çalışanlar genelde aynı okuldan mı?”)
11. İşyerinde gözlemlediğiniz bir kayırmacılık davranışı sonucunda neler hissedersiniz? Bu konuya dair birkaç örnek verebilir misiniz?

12. İşyerinde maruz kalınan ya da gözlemlenen bir ayrımcılık davranışı sonucunda neler hissedersiniz? Bu konuya dair birkaç örnek verebilir misiniz?
13. Bulduğunuz örgütte adalet algısını zedeleyen bir durum sonucunda ne hissedersiniz?
14. İş hayatınızda karşılaştığınız işyerine uygun olmayan davranışlar sizce nelerdir? Sizce kuruluşa en çok zarar veren bunlardan hangileridir?
15. Çalışanların bu tarz davranışlara yönelmelerinin nedenleri sizce nelerdir?

EK-B: Araştırma Anketi

Merhaba,

Bu anket, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yapılmakta olan bir yüksek lisans tez çalışmasının parçasıdır. Anketin amacı; çalışanların içinde barındıkları kuruluşlarla ilgili oluşturdukları algıların onları ne gibi davranışlara yöneltebileceğinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktır.

Anketi doldururken vereceğınız tüm bilgiler tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı değerlendirilecektir. Bu bilgiler kesinlikle, katılımcıların kimliğini ortaya çıkartacak şekilde kullanılmayacaktır. Bireysel olarak kimin hangi yanıtı verdiğı üzerine bir analiz yapılmayacaktır. Bulgular kişi bazında değil toplu olarak sunulacaktır. Yanıtlar bu araştırma dışında bir amaç için kullanılmayacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Bu nedenle içtenlikle ne düşündüğünüzü belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşmak açısından çok önemlidir.

Bu ankete katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalıdır. Anketi doldurduğunuzda, bu çalışmaya gönüllü olarak katılmış olduğunuz kabulü yapılacaktır.

Çalışma, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek bir içeriğe sahip değildir. Ancak katılım sırasında herhangi bir nedenden ötürü rahatsızlık hissederseniz ya da devam etmek istemezseniz, anketi yarıda bırakabilirsiniz.

Sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmak isterseniz doğrudan elektronik posta yoluyla bilgi alabilirsiniz (iozturk@etu.edu.tr).

Değerli katkılarınız için şimdiden çok teşekkürler.

İrem ÖZTÜRK

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet VAROğLU

BÖLÜM I

	katılmıyorum	Katılmıyorum	ne katılmıyorum	Katılıyorum	tamamen	Katılıyorum
1. Kuruluşumda, görev dağılımlarında çalışanın;						
<i>cinsiyeti</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>yaşı</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>belli bir okuldan olması</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>memleketi</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>performansı veya potansiyeli</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>hayat görüşü/ideolojisi</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
2. Kuruluşumda, ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde (teşvik ve takdir belgeleri dâhil) çalışanın;						
<i>cinsiyeti</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>yaşı</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>belli bir okuldan olması</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>memleketi</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>performansı</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>hayat görüşü/ideolojisi</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
3. Kuruluşumda, performans değerlendirmede çalışanın;						
<i>cinsiyeti</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>yaşı</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>belli bir okuldan olması</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>memleketi</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>performansı</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>hayat görüşü/ideolojisi</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
4. Kuruluşumda, terfi kararlarında çalışanın;						
<i>cinsiyeti</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>yaşı</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>belli bir okuldan olması</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>memleketi</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>performansı</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>hayat görüşü/ideolojisi</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
5. Kuruluşumda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada çalışanın;						
<i>cinsiyeti</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>yaşı</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>belli bir okuldan olması</i> dikkate alınan bir kriterdir.						
<i>memleketi</i> dikkate alınan bir kriterdir.						

<i>performansı</i> dikkate alınan bir kriterdir.					
<i>hayat görüşü/ideolojisi</i> dikkate alınan bir kriterdir.					

BÖLÜM II

1. Görev dağılımları dikkate alındığında aşağıdaki kriterler itibariyle kendinizi nasıl konumlarsınız?	Kesinlikle dezavantajlı	Dezavantajlı	Ne avantajlı ne dezavantajlı	Avantajlı	Kesinlikle avantajlı
<i>Cinsiyet</i>					
<i>Yaş</i>					
<i>Okul</i>					
<i>Memleket</i>					
<i>Hayat görüşü/ideoloji</i>					
2. Ücretlendirmede ve diğer ödüllendirmeler (teşvik ve takdir belgeleri dâhil) dikkate alındığında aşağıdaki kriterler itibariyle kendinizi nasıl konumlarsınız?					
<i>Cinsiyet</i>					
<i>Yaş</i>					
<i>Okul</i>					
<i>Memleket</i>					
<i>Hayat görüşü/ideoloji</i>					
3. Performans değerlendirme dikkate alındığında aşağıdaki kriterler itibariyle kendinizi nasıl konumlarsınız?					
<i>Cinsiyet</i>					
<i>Yaş</i>					
<i>Okul</i>					
<i>Memleket</i>					
<i>Hayat görüşü/ideoloji</i>					
4. Terfi kararları dikkate alındığında aşağıdaki kriterler itibariyle kendinizi nasıl konumlarsınız?					
<i>Cinsiyet</i>					
<i>Yaş</i>					
<i>Okul</i>					
<i>Memleket</i>					
<i>Hayat görüşü/ideoloji</i>					
5. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katma dikkate alındığında aşağıdaki kriterler itibariyle kendinizi nasıl konumlarsınız?					

Cinsiyet					
Yaş					
Okul					
Memleket					
Hayat görüşü/ideoloji					

BÖLÜM III

Aşağıdaki ifadeler, iş ortamınızda (şimdiye kadar) birtakım sonuçlara ulaşabilmek adına kuruluşunuzun takip etmesi gereken <i>prosedürler</i> veya uygulaması beklenen yöntemler hakkındadır.	Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1. Bu prosedürlerin yerine getirilmeleri esnasında görüş ve duygularımı ifade edebilirim.					
2. Bu prosedürlerle elde edilmiş sonuçüzerinde etkim olur.					
3. Prosedürler tutarlı olarak uygulanır.					
4. Prosedürlerde yanlılık/tafıllık yoktur.					
5. Prosedürler doğru bilgiye dayanmaktadır.					
6. Prosedürlerin getirdiği sonuçlara itiraz edilebilir.					
7. Prosedürler etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
Aşağıdaki ifadeler, iş ortamınızda (şimdiye kadar) gösterdiğiniz performansa dayalı olarak elde ettiğiniz sonuçlar hakkındadır.					
8. Elde ettiğim sonuçlar, o işe harcadığım çabayı yansıtır.					
9. Elde ettiğim sonuçlar, tamamladığım çalışma itibariyle uygundur.					
10. Elde ettiğim sonuçlar, kuruluşa bulunduğum katkıyı yansıtır.					
11. Ortaya koyduğum performans düşünöldüğünde, elde ettiğim sonuçlar adildir.					
Aşağıdaki ifadeler, iş ortamınızda (şimdiye kadar) yöneticilerinizin size karşı davranışları hakkındadır. Buradaki ‘yöneticilerim’ ifadesini, ilk amirinizden başlayarak yoğun etkileşimde bulunduğunuz tüm yöneticileri göz önünde bulundurarak ele alabilirsiniz.					
12. Yöneticilerim bana kibar davranır.					
13. Yöneticilerim insanlık onurumu ayaklar altına alan davranışlar gösterir.					
14. Yöneticilerim bana sayğı gösterirler.					
15. Yöneticilerim uygunsuz ifadeler kullanır, rahatsız edici yorumlar yaparlar.					

Aşağıdaki ifadeler, kuruluşunuzun yönetiminin/ yöneticilerinin genel tavrı hakkındadır.					
16. Kuruluşumuzda bizimle açık iletişim kurulur.					
17. Kuruluşumuzda alınan kararlar etraflıca açıklanır.					
18. Kuruluşumuzda prosedürler hakkındaki açıklamalar makuldür.					
19. Kuruluşumuzda detaylar zamanında aktarılır.					
20. Kuruluşumuzda yöneticiler karşlarındaki kişilerin özel durumlarına göre iletişimlerini düzenlerler.					

BÖLÜM IV

Aşağıdaki ifadeleri, iş ortamınızda hissetme durumunuza uygun olarak işaretleyiniz.

	Asla Hissetmem	Nadiren Hissederim	Bazen Hissederim	Genellikle Hissederim	Her zaman Hissederim
Ürkmüş					
Korkmuş					
Üzgün					
Sıkıntılı					
Gergin					
İlgili					
Heyecanlı					
Güçlü					
Hevesli					
Yaratıcı					
Düşmanca					
Asabi					
Suçlu					
Ütanmış					
Tedirgin					
Tetikte					
Kararlı					
Gururlu					
Aktif					
Katılımcı					

BÖLÜM V

Aşağıda, insanların işyerlerinde yaşadıkları olumsuzluklar karşısında sergileyebilecekleri bazı davranışlar listelenmiştir. Sizce bu davranışların/eylemlerin gerçekleşmesi ne kadar olasıdır?	Hiç olası değildir	Olası değildir	Ne Olasıdır, ne olası değildir	Olasıdır	Kesinlikle olur
1. İşyerinde birileriyle dalga geçmek					
2. İşyerinde birilerine incitici sözler söylemek					
3. İşyerinde etnik, dini ya da ırkçı söylemlerde bulunmak					
4. Çalışma ortamında birilerine küfretmek					
5. İşyerinde birilerine eşek şakası yapmak					
6. Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak					
7. Çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmak					
8. İşyerinden izinsiz eşya almak					
9. İş saatlerinde çalışmaktan çok hayal kurmaya zaman harcamak					
10. İş gereği harcadığı paradan daha fazlasını geri alabilmek için makbuz/fiş/fatura/alındı belgesi üzerinde oynama yapmak					
11. Çalışma ortamında, kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak					
12. İzin almadan işe geç gelmek					
13. İş ortamını kirletmek/dağıtmak					
14. Yönetici talimatlarını uygulamamak/ ihmal etmek					
15. Bilinçli olarak, gereğinden yavaş çalışmak					
16. Yetkili olmayan kişilerle şirkete ait gizli bilgileri paylaşmak					
17. İşteyken alkol ya da yasal olmayan ilaç tüketmek					
18. İşinde az çaba harcamak					
19. Fazla mesai almak için işi bilerek uzatmak					

Cinsiyetiniz? Kadın Erkek

Yaşınız? 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45
46 ve üzeri

En son mezun olduğunuz okul ve öğrenim derecesi?

İlkokul Ortaokul Lise

Lisans Yüksek Lisans Doktora

Kaç yıllık iş tecrübeniz vardır? _____

Şu anda çalıştığınız kuruluştaki kaç yıldır bulunuyorsunuz? _____

Bulduğunuz kuruluştaki hangi düzeyde çalışmaktasınız?

Alt Orta Üst

Kuruluştaki pozisyonunuz nedir? (kadro ve/veya unvan itibariyle)

İşletmenizdeki çalışan sayısı?

0-9 10-49 50-249 250 ve üzeri

Sektörünüz?

Özel sektör Kamu sektörü Yarı özel yarı kamu

Özel sektörde çalışıyorsanız işletmeniz hangi alt sektörde hizmet vermektedir?

EK-C: Örgütsel Ayrımcılık Ölçeği Boyutları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
	Memlekete Dayalı Örgütsel Ayrımcılık	Cinsiyete Dayalı Örgütsel Ayrımcılık	Hayat görüşü/ideolojiye Dayalı Örgütsel Ayrımcılık	Okula Dayalı Örgütsel Ayrımcılık	Yaşa Dayalı Örgütsel Ayrımcılık
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde memleket kriteri	,858				
Performans değerlendirmede memleket kriteri	,813				
Terfi kararlarında memleket kriteri	,805				
Görev dağılımlarında memleket kriteri	,793				
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada memleket kriteri	,708				
Performans değerlendirmede cinsiyet kriteri		,776			
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada cinsiyet kriteri		,763			
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde cinsiyet kriteri		,744			
Terfi kararlarında cinsiyet kriteri		,706			
Görev dağılımlarında cinsiyet kriteri		,652			
Terfi kararlarında hayat görüşü/ideoloji kriteri			,836		
Görev dağılımlarında hayat görüşü/ideoloji kriteri			,766		
Performans değerlendirmede hayat görüşü/ideoloji kriteri			,761		
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde hayat görüşü/ideoloji kriteri			,719		
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada hayat görüşü/ideoloji kriteri			,699		
Terfi kararlarında okul kriteri				,774	
Performans değerlendirmede okul kriteri				,742	
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde okul kriteri				,742	
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada okul kriteri				,685	
Görev dağılımlarında okul kriteri				,665	
Görev dağılımlarında yaş kriteri					,765
Terfi kararlarında yaş kriteri					,724
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde yaş kriteri					,632
Performans değerlendirmede yaş kriteri					,553
Özdeğer	9,606	2,954	1,648	1,395	1,045
Varyansı açıklama oranı %	40,025	12,308	6,865	5,811	4,353
Toplam varyansı açıklama oranı %	69,362				

EK-D: Kişisel Ayrımcılık Ölçeği Boyutları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
	Hayat görüşü/ ideolojiye Dayalı Kişisel Konumlama	Memlekete Dayalı Kişisel Konumlama	Okula Dayalı Kişisel Konumlama	Cinsiyete Dayalı Kişisel Konumlama	Yaşa Dayalı Kişisel Konumlama
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde hayat görüşü/ideoloji konumlaması	,886				
Performans değerlendirmede hayat görüşü/ideoloji konumlaması	,882				
Terfi kararlarında hayat görüşü/ideoloji konumlaması	,880				
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada hayat görüşü/ideoloji konumlaması	,825				
Görev dağılımlarında hayat görüşü/ideoloji konumlaması	,766				
Performans değerlendirmede memleket konumlaması		,854			
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde memleket konumlaması		,844			
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada memleket konumlaması		,825			
Terfi kararlarında memleket konumlaması		,813			
Görev dağılımlarında memleket konumlaması		,777			
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde okul konumlaması			,875		
Terfi kararlarında okul konumlaması			,874		
Performans değerlendirmede okul konumlaması			,838		
Görev dağılımlarında okul konumlaması			,820		
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada okul konumlaması			,722		
Terfi kararlarında cinsiyet konumlaması				,842	
Görev dağılımlarında cinsiyet konumlaması				,816	
Performans değerlendirmede cinsiyet konumlaması				,810	
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde cinsiyet konumlaması				,799	
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada cinsiyet konumlaması				,708	
Ücretlendirme ve diğer ödüllendirmelerde yaş konumlaması					,823
Terfi kararlarında yaş konumlaması					,797
Performans değerlendirmede yaş konumlaması					,766
Görev dağılımlarında yaş konumlaması					,733

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katmada yaş konumlaması					,535
---	--	--	--	--	------

Özdeğer	7,721	3,174	2,869	2,356	1,704
Varyansı açıklama oranı %	30,882	12,698	11,478	9,423	6,815
Toplam varyansı açıklama oranı %	71,296				

EK-E: Adaletsizlik Algısı Ölçeği Boyutları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
	Bilgisel Adaletsizlik	Yöntem Adaletsizliği	Dağıtım Adaletsizliği	Kişilerarası Adaletsizlik
Kuruluşumuzda alınan kararlar etraflıca açıklanır	,808			
Kuruluşumuzda detaylar zamanında aktarılır	,798			
Kuruluşumuzda prosedürler hakkındaki açıklamalar makuldür	,785			
Kuruluşumuzda bizimle açık iletişim kurulur	,761			
Kuruluşumuzda yöneticiler karşısındaki kişilerin özel durumlarına göre iletişimlerini düzenlerler	,685			
Prosedürlerle elde edilmiş sonuç(lar) üzerinde etkim olur		,772		
Prosedürler esnasında görüş ve duygularımı ifade edebilirim		,753		
Prosedürlerin getirdiği sonuçlara itiraz edilebilir		,679		
Prosedürler doğru bilgiye dayanmaktadır		,648		
Prosedürler etik ve ahlaki standartlara uygundur		,623		
Prosedürler tutarlı olarak uygulanır		,582		
Prosedürlerde yanlılık/tarafılık yoktur		,580		
Elde ettiğim sonuçlar, tamamladığım çalışma itibariyle uygundur			,853	
Elde ettiğim sonuçlar, o işe harcadığım çabayı yansıtır			,833	
Elde ettiğim sonuçlar, kuruluşa bulunduğum katkıyı yansıtır			,811	
Ortaya koyduğum performans düşünüldüğünde, elde ettiğim sonuçlar adildir			,740	
Yöneticilerim uygunsuz ifadeler kullanır, rahatsız edici yorumlar yapar				,848
Yöneticilerim insanlık onurumu ayaklar altına alan davranışlar gösterir				,800
Yöneticilerim bana kibar davranır				,741
Yöneticilerim bana saygı gösterirler				,707

Özdeğer	8,492	1,962	1,585	1,424
Varyansı açıklama oranı %	42,46	9,812	7,924	7,118
Toplam varyansı açıklama oranı %	67,313			

EK-F: Duygu Ölçeği Boyutları

	Faktör 1	Faktör 2
	Olumsuz Duygular	Olumlu Duygular
Tedirgin	,783	
Korkmuş	,736	
Gergin	,695	
Ürkmüş	,680	
Sıkıntılı	,677	
Üzgün	,672	
Düşmanca	,643	
Suçlu	,627	
Asabi	,593	
Tetikte	,531	
Utanmış	,457	
Yaratıcı		,744
Aktif		,739
Hevesli		,730
Güçlü		,714
Katılımcı		,703
Kararlı		,699
İlgili		,637
Gururlu		,628
Heyecanlı		,603

Özdeğer	6,06	3,305
Varyansı açıklama oranı %	30,3	16,525
Toplam varyansı açıklama oranı %	46,825	

EK-G: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği Boyutları

	Faktör 1	Faktör 2
	Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Kişilere Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlar
Yönetici talimatlarını uygulamamak/ihtmal etmek	,776	
Çalışma ortamında kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak	,761	
Bilinçli olarak, gereğinden yavaş çalışmak	,743	
İş ortamını kirletmek/dağıtmak	,720	
İzin almadan işe geç gelmek	,717	
İşinde az çaba harcamak	,699	
Yetkili olmayan kişilerle şirkete ait gizli bilgileri paylaşmak	,696	
İş gereği harcadığı paradan daha fazlasını geri almak için fatura üzerine oynama yapmak	,667	
Fazla mesai almak için işi bilerek uzatmak	,647	
İş saatlerinde çalışmaktan çok hayal kurmaya zaman harcamak	,633	
İşteyken alkol ya da yasal olmayan ilaç tüketmek	,580	
İşyerinden izinsiz eşya almak	,546	
İşyerinde birilerine incitici sözler söylemek		,797
Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak		,773
Çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmak		,753
İşyerinde etnik, dini ya da ırkçı söylemlerde bulunmak		,753
İşyerinde birileriyle dalga geçmek		,738
Çalışma ortamında birilerine küfretmek		,734
İşyerinde birilerine eşek şakası yapmak		,723
Özdeğer	9,39	1,793
Varyansı açıklama oranı %	49,422	9,435
Toplam varyansı açıklama oranı %	58,857	

EK-H: Tüm Veri Setine Yönelik Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
	Örgütsel Ayrımcılık Algısı	Adaletsizlik Algısı	Kişisel Ayrımcılık Algısı	Üretkenlik Karşıtı Davranışlar
Yaşa dayalı örgütsel ayrımcılık	,783			
Cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılık	,764			
Hayat görüşü/ideolojiye dayalı örgütsel ayrımcılık	,730			
Okula dayalı örgütsel ayrımcılık	,717			
Memlekete dayalı örgütsel ayrımcılık	,674			
Yöntem adaletsizliği		,782		
Dağıtım adaletsizliği		,766		
Bilgisel adaletsizlik		,751		
Kişilerarası adaletsizlik		,618		
Memlekete dayalı kişisel ayrımcılık			,713	
Cinsiyete dayalı kişisel ayrımcılık			,712	
Yaş dayalı kişisel ayrımcılık			,642	
Hayat görüşü/ideolojiye dayalı kişisel ayrımcılık			,565	
Okula dayalı kişisel ayrımcılık			,547	
Örgütü hedef alan üretkenlik karşıtı davranışlar				,919
Kişileri hedef alan üretkenlik karşıtı davranışlar				,847
Özdeğer	4,387	2,591	1,485	1,116
Varyansı açıklama oranı %	27,421	16,192	9,282	6,975
Toplam varyansı açıklama oranı %	59,87			