

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**İLKOKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN ÜRETKENLİK
KARŞITI İŞ DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL
ADALET İLE İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

BURCU AKKAYA

**ANKARA
ARALIK, 2019**



**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**İLKOKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN ÜRETKENLİK
KARŞITI İŞ DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL
ADALET İLE İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

BURCU AKKAYA



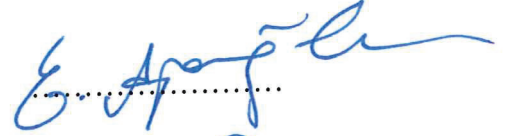

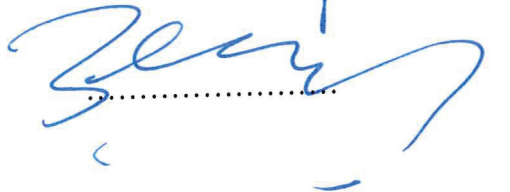
DANIŞMAN: PROF. DR. YASEMİN KARAMAN KEPENEKÇİ

**ANKARA
ARALIK, 2019**

KABUL/ONAY

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Burcu AKKAYA adlı öğrencinin hazırladığı “İlkokullardaki Öğretmenlerin Üretkenlik Karşılı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi” başlıklı bu çalışma, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı’nda jüri üyelerince oy birliği/oy çokluğu ile **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

	<u>Jüri Üyeleri</u>	<u>İmza</u>
Başkan	Prof. Dr. Ali BALCI	
Üye	Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ	
Üye	Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU	
Üye	Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU	
Üye	Doç. Dr. Şakir ÇINKIR	

ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından/12/2019 tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulunca/...../2019 tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ

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



Burcu AKKAYA

ÖZET

İLKOKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLİŞKİSİ

AKKAYA, Burcu

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ
Aralık, 2019, xviii + 251 sayfa

Bu araştırmada kamu ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarının düzeyini ve bu tür davranışların örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algıları ile ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Nicel araştırma yaklaşımlarından olan “ilişkisel tarama modeli” ile yürütülen araştırmanın hedef evrenini Ankara ili kamu ilkokullarında görev yapmakta olan tüm yönetici ve öğretmenler; örneklemini ise oranlı tabakalı yöntemle seçkisiz olarak belirlenen 360 yönetici ve 430 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilen Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği (ÜKİDÖ), Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ) ve Yaylacı (2004) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) ile toplanmıştır. ÜKİDÖ'nin geliştirilmesi için ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama verileri Ankara ilinde resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 331'i öğretmen ve 82'si yönetici olmak üzere toplam 413 katılımcıdan toplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğinin kontrolü için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. ÖVDÖ'nin ve ÖAÖ'nin yapısını eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerde de koruyup korumadığını test etmek amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü ANOVA ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okulda sergiledikleri ÜKİD; başkalarına zarar verme, yönetsel işleyişe zarar verme, kundaklama, çalma, geri çekilme, okulun imajına zarar verme ve eğitim-öğretime zarar verme olmak üzere yedi alt boyuta ayrılmaktadır. Bu türden davranışların okullarda çok yaygın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, öğretmenler okulda mesai dışında zaman geçirmeme, dedikodu, yok

sayma gibi yüz yüze etkileşimi gerektirmeyen pasif davranışları, aktif olanlara kıyasla daha fazla sergilemektedir. Okullarda çalma, baskı uygulama, alay etme gibi somut ve birebir etkileşimi gerektiren davranışlarla ise pek karşılaşılmamaktadır.

Öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarını ise okullarda oldukça yaygın olarak sergilemektedir. Başkalarının haklarına saygı duyma, sorun çıkarmama gibi nezaket davranışları okullarda en yaygın örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Yine yaygın olarak yaşanmakla birlikte okul için ekstra zaman harcama, başkalarının işlerine yardım etme gibi vicdanlılık davranışları görece seyrek sergilenmektedir.

Okullarda dağıtıcı, düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalete ilişkin uygulamalar genellikle adaletli şekilde gerçekleşmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişimi ve kararlarla ilgili öğretmenlerin bilgilendirilmesi süreçleri diğer süreçlere kıyasla daha adildir. Fazla çabanın ödüllendirilmesi ve yanlış ödüllendirmelerin iptal edilmesi ise okullarda gerçekleşen görece en adaletsiz uygulamalardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket alt boyutunun ÜKİD alt boyutlarının tamamını anlamlı şekilde yordadığı saptanmıştır. Vicdanlılık alt boyutu ÜKİD'in geri çekilme, okulun imajına zarar verme ve eğitim-öğretime zarar verme alt boyutlarını; sivil erdem alt boyutu ise ÜKİD'in yönetsel işleyişe zarar verme ve geri çekilme alt boyutları anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bu nedenle okullarda sergilenen nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarının ÜKİD üzerinde önleyici veya azaltıcı etki yarattığından söz edilebilir. Aynı durum okulun maddi ve manevi kaynaklarının dağıtımının adil şekilde gerçekleştiği okullarda da geçerlidir. Nitekim araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtıcı adalet alt boyutu, ÜKİD'in çalma hariç diğer tüm alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır. Örgütsel adaletin diğer alt boyutlarını teşkil eden düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adaletin ise ÜKİD alt boyutlarını yordama düzeyleri anlamlı değildir.

Anahtar Kelimeler: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Adalet, Rol Fazlası Davranış, Çoklu Doğrusal Regresyon.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR OF TEACHERS IN PRIMARY SCHOOLS WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

Ph.D. Dissertation, Department of Educational Administration and Policy

Doctoral Advisor: Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ

December, 2019, xviii + 251 pages

The purpose of this research is to determine the level of counterproductive work behaviors exhibited by teachers based on public primary school administrators' and teachers' opinions and to explore the relationship between such behaviors and organizational citizenship behaviors and organizational justice perceptions. This study employed a qualitative research approach and used the correlational survey model. The target population of the study consisted of public primary school administrators and teachers who worked in public primary schools located in Ankara. The study sample included 360 administrators and 430 teachers who were selected using the stratified sampling method.

Data for this study were collected using the Counterproductive Work Behavior Scale (CWBS) developed by the researcher, Organizational Citizenship Behavior Scale (OCBS) developed by Basım and Sesen (2006) and Organizational Justice Scale (OJS) developed by Yaylacı (2004). A pre-implementation was performed to improve the CWBS. Pre-implementation data were collected from 413 participants including 331 teachers and 82 administrators who worked in official primary and secondary schools located in Ankara province. The exploratory factor analysis method was used to control the construct validity of the scale. A first-level confirmatory factor analysis was performed to control whether structures of OCBS and OJS were maintained for teachers and administrators who work in educational institutions and the fit indices were found at an adequate level. In the data analysis, arithmetic mean, standard deviation and multilinear regression analysis were used.

According to the study results, CWBs exhibited by teachers in schools were analyzed under seven dimensions: abuse toward others, abuse toward administrative

functioning, sabotage, theft, withdrawal, abuse toward school image and abuse toward schooling. The study findings revealed that such behaviors were not common in schools. Furthermore, passive behaviors exhibited by teachers such as spending extra time in school, gossiping and ignoring were more common in comparison to active behaviors. On the other hand, behaviors that require one-to-one interaction such as theft, putting pressure on others and mocking were not common.

In contrast, organizational citizenship behaviors were frequently exhibited in schools. Courtesy behaviors such as showing respect to others and avoiding problems are among the most common organizational citizenship behaviors. Similarly, while organizational citizenship behaviors were frequently exhibited in schools, conscientiousness behaviors such as spending extra time and helping others were relatively rare.

In schools, practices related to distributive, corrective, processual and interactional justice were generally actualized in a just manner. The processes ‘communication between school administrators and teachers’ and ‘informing teachers about decisions’ were found more just in comparison to the other processes. ‘Rewarding extra efforts’ and ‘canceling false rewards’ were relatively the most unjust practices actualized in schools.

The study findings have shown that the courtesy sub-dimension of the organizational citizenship behavior significantly predicted the sub-dimensions of CWBs. The conscientiousness sub-dimension significantly predicted the withdrawal, abuse toward school image abuse toward schooling sub-dimensions of CWBs; and the civic courtesy sub-dimension significantly predicted the abuse toward administrative functioning and withdrawal sub-dimensions of CWBs. Therefore, it could be argued that courtesy, conscientiousness and civic courtesy behaviors exhibited in schools make a preventative or mitigating impact on CWBs. The same situation is also relevant for schools where pecuniary and non-pecuniary sources are distributed justly. Thus, the research findings demonstrated that the distributive justice sub-dimension of organizational justice significantly predicted all of the sub-dimensions of CWBs except the ‘theft’ sub-dimension. On the other hand, corrective, processual and interactional justice that represented the sub-dimensions of organizational justice did not significantly predict the sub-dimensions of CWBs.

Keywords: Counterproductive Work Behavior, Organizational Citizenship, Organizational Justice, Extra Role Behavior, Multilinear Regression

ÖNSÖZ

Son yıllarda yapılan araştırmalar örgütsel davranışın, işgörenlerin istenmeyen ve olumsuz nitelikteki davranışlarından oluşan karanlık bir yüzünün olduğundan söz etmektedir. Bu çalışmada örgütsel davranışın bu karanlık yüzünün önemli bir kısmını oluşturan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilişkisi incelenmiştir.

Elbette ki bu araştırmada da birçok değerli insanın yardımını olmuştur. Minnettarlığımı birkaç satırda anlatmam mümkün olmasa da onlara teşekkürlerimi iletmek isterim.

Bu konunun ve çalışmanın ortaya çıkmasında en önemli paya sahip ve lisansüstü öğrenimim süresince yetişmemde büyük emeği olan, tavsiyeleri ve engin bilgisi ile yolumu aydınlatan, ümitsizliğe kapıldığımda moral verip beni motive eden, değerli öğretmenim, danışmanım Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ'ye,

Yapıcı eleştiri ve katkılarıyla bana yol gösterip çalışmanın gelişmesini sağlayan değerli jüri üyelerim Prof. Dr. Ali BALCI'ya, Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU'na, Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na ve Doç. Dr. şakir ÇINKIR'a,

Doktora eğitimim boyunca akademik gelişimime katkıda bulunan Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı öğretim üyelerine,

Değerli vakitlerini bana ayırarak onay aşamasından itibaren araştırmamın her aşamasına katkıda bulunan Ankara İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri yöneticileri ile görüşleriyle destek veren okul yöneticileri ve öğretmenlerine,

Eğitimim süresince görev yaptığım okullarda benden desteklerini esirgemeyen okul müdürleri Hikmet OKUMUş, Bayram DEĞİRMEN ve Yavuz Engin GÜL'e, müdür yardımcısı İbrahim DUYGULU'ya,

Anlatmak için kelimelerin, teşekkürlerin yetersiz kaldığı, maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, bugünlere gelmemde büyük emeği olan haklarını ödeyemeyeceğim canım annem, babam, kardeşim ile kocaman yüreği ve sonsuz sevgisi ve sabrıyla her anıma eşlik eden güç kaynağım, yaşam enerjim oğlum Emir Efe'ne sonsuz şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Ankara, 2019

Burcu AKKAYA

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
KISALTMALAR.....	xviii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı.....	3
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Benzer Kavramlar.....	4
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Boyutları.....	8
Robinson-Bennett Modeli.....	11
Buss Tipolojisi.....	13
Baron ve Neuman Modeli.....	15
Spector vd. Modeli.....	17
Başkalarına Zarar Verme.....	17
Üretimi Saptırma.....	19
Kundaklama.....	20
Çalma.....	21
Geri Çekilme.....	21
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Öncülleri.....	23
Lau-Au-Ho Sınıflandırması.....	24
Sackett ve DeVore Sınıflandırması.....	25
Spector ve Fox Modeli.....	26
Martinko, Gundlach ve Douglas Modeli.....	28
Bireysel Öncüller.....	30
Durumsal Öncüller.....	32

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Sonuçları	35
Okullarda Sergilenen Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı.....	37
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ile İlgili Araştırmalar.....	39
Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	39
Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	43
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	48
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı	49
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	52
Diğergamlık.	55
Vicdanlılık.	57
Centilmenlik.....	59
Nezaket.	60
Sivil Erdem	61
Okullarda Sergilenen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	62
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ile İlişkisi ve İlgili Araştırmalar.....	66
Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	67
Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	70
Örgütsel Adalet	72
Örgütsel Adalet ve Algılanan Örgütsel Adalet Kavramları.....	73
Örgütsel Adaletin Boyutları.....	80
Dağıtımcı Adalet.....	81
Düzeltilici Adalet	84
Süreçsel Adalet	85
Etkileşimsel Adalet	87
Okullarda Örgütsel Adalet.....	89
Örgütsel Adaletin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ile İlişkisi ve İlgili Araştırmalar	91
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	94
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	96
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi	98
Amaç	100
Önem.....	101

Sınırlılıklar	103
Tanımlar	103
BÖLÜM II	105
YÖNTEM	105
Araştırmanın Modeli	105
Evren ve Örneklem	105
Veri Toplama Araçları	109
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği	109
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	114
Örgütsel Adalet Ölçeği	118
Verilerin Çözümlemesi	124
BÖLÜM III	127
BULGULAR VE YORUM	127
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışına İlişkin Bulgular ve Yorum	127
Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular ve Yorum	135
Örgütsel Adalet İlişkin Bulgular ve Yorum	141
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Çözümlemesi	151
Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Çözümlemesi	167
Örgütsel Adalet İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Çözümlemesi	178
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tarafından Yordanmasına İlişkin Bulgular ve Yorum	188
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Bulgular ve Yorum	199
BÖLÜM IV	209
SONUÇ VE ÖNERİLER	209
Sonuçlar	209
Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışına İlişkin Sonuçlar	209
Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Sonuçlar	212
Örgütsel Adalet İlişkin Sonuçlar	214
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisine Yönelik Sonuçlar	216

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Adalet ile İlişkisine Yönelik	
Sonuçlar.....	217
Öneriler	218
Uygulayıcılara Öneriler.....	218
Araştırmacılara Öneriler.....	219
KAYNAKLAR.....	221
EKLER	239
Ek 1. Veri Toplama Aracı.....	240
Ek 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kullanım İzni.....	245
Ek 3. Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni.....	246
Ek 4. Araştırma İzni.....	247
Ek 5. Etik Kurul Onay Formu.....	247
BENZERLİK BİLDİRİMİ	249
ÖZGEÇMİŞ.....	251

TABLolar DİZİNİ

Tablo

1. Sapkın Davranış Kategorileri ve Türleri	9
2. İlçelere Göre, Hedef Evren ve Örneklemede Yer Alan Öğretmen ve Yönetici Sayıları.....	106
3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı....	107
4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	108
5. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Alt Boyutları.....	111
6. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları.....	112
7. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Değerleri.....	114
8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri.....	117
9. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri.....	123
10. Başkalarına Zarar Verme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	127
11. Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	129
12. Kundaklama Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	130
13. Çalma Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	131
14. Geri Çekilme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	132
15. Okulun İmajına Zarar Verme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	133
16. Eğitim-Öğretime Zarar Verme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	135
17. Diğergamlık Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	136
18. Vicdanlılık Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	137
19. Centilmenlik Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	138

20. Nezaket Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	139
21. Sivil Erdem Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	140
22. Dağıtımçı Adalet Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	142
23. Düzeltici Adalet Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	145
24. Süreçsel Adalet Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	147
25. Etkileşimsel Adalet Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	149
26. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	151
27. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	152
28. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	153
29. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	155
30. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	158
31. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	159
32. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	160
33. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	162
34. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	163
35. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	164
36. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	165
37. Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	166
38. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	167

39. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	168
40. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	169
41. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	170
42. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	171
43. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	172
44. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	173
45. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	174
46. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	175
47. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	176
48. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	177
49. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	178
50. Örgütsel Adaletle İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	179
51. Örgütsel Adaletle İlişkin Yönetici Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	179
52. Örgütsel Adaletle İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	180
53. Örgütsel Adaletle İlişkin Yönetici Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	181
54. Örgütsel Adaletle İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	182
55. Örgütsel Adaletle İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	183
56. Örgütsel Adaletle İlişkin Yönetici Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	184
57. Örgütsel Adaletle İlişkin Yönetici Algılarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	184

58. Örgütsel Adaletle İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	185
59. Örgütsel Adaletle İlişkin Yönetici Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	186
60. Örgütsel Adaletle İlişkin Öğretmen Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	187
61. Örgütsel Adaletle İlişkin Yönetici Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	188
62. Başkalarına Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	189
63. Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	190
64. Kundaklama Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	192
65. Çalma Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	193
66. Geri Çekilme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	195
67. Okulun İmajına Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	196
68. Eğitim-Öğretime Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	198
69. Başkalarına Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	200
70. Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	201
71. Kundaklama Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	202
72. Çalma Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	203
73. Geri Çekilme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	204
74. Okulun İmajına Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	205
75. Eğitim-Öğretime Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	206

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil

1. Sapkın Davranış Tipolojisi	12
2. Buss Tipolojisi'nin Modelle Temsili	14
3. Baron ve Neuman Modeli'nin Yeniden Temsili	16
4. Lau-Au-Ho ÜKİD öncülleri	24
5. Sackett ve DeVore ÜKİD öncülleri	25
6. Stres kaynağı-duygu modeli	26
7. ÜKİD Nedensel Akıl Yürütme Modeli	28
8. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Birinci Düzey DFA Şeması.....	116
9. Dağıtımıcı adalet alt ölçeğine ait birinci düzey DFA şeması	118
10. Düzeltici adalet alt ölçeğine ait birinci düzey DFA şeması	119
11. Etkileşimsel adalet alt ölçeğine ait birinci düzey DFA şeması	120
12. Süreçsel Adalet Alt Ölçeğine Ait Birinci Düzey DFA Şeması	121

KISALTMALAR

BZV	: Başkalarına zarar verme
CAL	: Çalma
CEN	: Centilmenlik
DAG	: Dağıtımcı adalet
DIG	: Diğergamlık
DUZ	: Düzeltici adalet
EOZ	: Eğitim-öğretime zarar verme
ETK	: Etkileşimsel adalet
GER	: Geri çekilme
IZV	: Okulun imajına zarar verme
KUN	: Kundaklama
NEZ	: Nezaket
ÖA	: Örgütsel adalet
ÖAÖ	: Örgütsel adalet ölçeği
ÖVD	: Örgütsel vatandaşlık davranışı
ÖVDÖ	: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği
SIV	: Sivil erdem
ÜKİD	: Üretkenlik karşıtı iş davranışı
ÜKİDÖ	: Üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği
VIC	: Vicdanlılık
YZV	: Yönelimsel işleyişe zarar verme

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem, amaç, önem, sınırlılıklar ve araştırmada geçen kavramların tanımları yer almaktadır.

Problem

Her ne kadar son yıllarda teknoloji alanında hızla yaşanan değişim ve gelişmeler, işgörenlerin rollerini devralan araç-gereç, makine vb. olarak örgütlere yansımış olsa da halen örgütlerin sahip olduğu en değerli varlığının yeterli sayı ve nitelikteki işgörenleri olduğu söylenebilir. Bu nedenle amacı ürün, hizmet ve düşünce üretmek için varlığını sürdürmek olan örgüt (Başaran, 2008) için, bu amaç uğrunda beyin ve kas gücünü kullanan işgörenlerin sergiledikleri resmi rol davranışlarının büyük önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Nitekim Barksdale ve Werner (2001) de örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinde işgörenlerin resmi rol davranışlarının anahtar rol oynadığını belirtmişlerdir.

Resmi rol davranışları yönetim tarafından belirlenen, resmi ödül veya ceza sistemi içinde yer alan (Barksdale ve Werner, 2001) ve işgörenlerce yapılması zorunlu (Van Dyne ve LePine, 1998) davranışların tamamı olarak tanımlanmaktadır. Görüldüğü gibi resmi rol davranışları işgörenlerin yerine getirmesi gereken davranışlara işaret etmektedir. Ancak örgütte sergilenen işgören davranışları her zaman beklenen kalıplar içerisinde gerçekleşmemektedir. Nitekim, Podsakoff ve MacKenzie'nin (1997) de belirttiği gibi işgören davranışları kimi zaman resmi rol davranışı kapsamına girerken, kimi zaman da rol fazlası davranışlar şeklinde görülmektedir. Bir başka deyişle örgütlerde resmi rol davranış kalıpları dışında kalan işgören davranışları da gözlemlenmekte ve bu davranışlar rol fazlası davranış olarak nitelendirilmektedir.

İşgörenlerin kendilerinden beklenenden öte ve gönüllü olarak sergilediği her türlü davranış rol fazlası davranış olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995). Rol fazlası davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı iş davranışı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Miles, Borman, Spector ve Fox, 2002). Bu bağlamda örgütün işleyişine olumlu katkı sağlayan gönüllü davranışlar örgütsel

vatandaşlık davranışı olarak, olumsuz etkileyen gönüllü davranışlar ise üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, örgüt için büyük önem arz eden bir proje için kendisinden beklenenden fazla mesai yapma, iş arkadaşlarına yardım etme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün kaynaklarına kasten zarar verme, bilerek hata yapma gibi davranışlar ise üretkenlik karşıtı iş davranışı kapsamında yer almaktadır.

Görüldüğü gibi üretkenlik karşıtı iş davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı rol fazlası davranışın birbirine zıt iki kutbunu oluşturmaktadır. İdeal olan elbette ki örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesidir. Ancak gerçekte, örgütte işleyişe olumlu yönde etki eden davranışların yanında zaman zaman olumsuz yönde etki eden davranışların da sergilenebileceği ihtimali yadsınmamalıdır. Üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramıyla ifade edilen bu davranışlar zarar verici nitelikte olduğundan örgütler için hayati önem taşımaktadır. Nitekim birçok araştırmada üretkenlik karşıtı iş davranışının; örgütsel yapının, kaynakların ve işgörenlerin zarar görmesi (Spector ve Fox, 2002), örgütsel amaçlardan sapma (Mount, Ilies ve Johnson, 2006), örgütsel etkililiğin düşmesi ve örgütün mali yönden zarar etmesi (Dunlop ve Lee, 2004), örgütsel etik iklimin bozulması (Kidwell Jr ve Kochanowski, 2005) gibi örgütün varlığını doğrudan ya da dolaylı olarak tehdit eden sonuçlar doğurduğundan bahsedilmektedir. Ayrıca üretkenlik karşıtı iş davranışı -örgütsel vatandaşlık davranışına benzer şekilde- işgörenlerin gönüllü davranışlarından oluşmaktadır (Sackett, Berry, Wiemann ve Laczko, 2006). Ancak bu gönüllülük örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi olumlu yönde katkı sağlayıcı değil aksine olumsuz yönde ve zarar verici davranışları ifade etmektedir. Dolayısıyla üretkenlik karşıtı iş davranışını “gönüllü/razı olma” yerine “kasıtlı/kasten yapma” ifadeleriyle nitelendirmenin daha uygun olacağı belirtilebilir. Başka bir deyişle, her ne kadar her ikisinde de işgörenin kendi rızası söz konusu olsa da, üretkenlik karşıtı iş davranışı örgüte zarar verme amacı ile sergilenmekte, örgütsel vatandaşlık davranışında ise böyle bir amaç güdülmemektedir.

Örgütte işgöreni olumsuz etkileyen durumların üretkenlik karşıtı iş davranışının, olumlu etkileyen durumların ise örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığını arttırdığından da söz edilebilir. Nitekim Spector ve Fox (2002) örgütsel yaşamda gerçekleşen olay ve durumların işgörende yarattığı duygusal etkinin önemine dikkat çekmişler, olumsuz duygu durumunun üretkenlik karşıtı iş davranışının, olumlu duygu durumunun ise örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine neden olacağını belirtmişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, örgüt için ideal olanın üretkenlik karşıtı iş davranışını en aza indirmek, örgütsel vatandaşlık davranışını ise olabildiğince arttırmak olduğu söylenebilir. Çünkü ilki örgütün işleyişini, başarısını, etkililiğini, sağlığını vb. olumsuz yönde, ikincisi ise olumlu yönde etkileyebilmektedir. Görüldüğü gibi üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının tersi niteliğinde olduğundan söz etmek mümkündür. Nitekim birçok araştırmacı (Bukhari ve Ali, 2009; Hafidz, Hoesni ve Fatimah, 2012; Jung ve Yoon, 2012; Spector ve Fox, 2010) da bu iki davranış arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışı ile negatif ilişki içinde olan ve dolayısıyla sergilenme olasılığını düşüren bir diğer kavram örgütsel adalet kavramıdır. Hess'in (2003) de belirttiği gibi işgörenler örgüt ile olan ilişkilerini bir çeşit alışveriş olarak görmekte ve bu alışverişte kendi aleyhlerine bir eşitsizlik algıladıklarında uğradıkları haksızlığı üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileyerek telafi etmeye çalışmaktadırlar. Nitekim birçok araştırmada (Chernyak-Hai ve Tziner, 2014; Le Roy, Bastounis ve Minibas-Poussard, 2012; Özdevecioğlu, 2003) da üretkenlik karşıtı iş davranışı ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma, yazarın özellikle eğitim örgütlerinde üretkenlik karşıtı iş davranışının sergilenip sergilenmediğine, sergileniyorsa bunların ne türde ve ne sıklıkta gerçekleştiğine ilişkin merakından doğmuştur. Araştırma kapsamında yapılan alanyazın taramasında, üretkenlik karşıtı iş davranışı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ve üretkenlik karşıtı iş davranışı-örgütsel adalet ilişkisini konu edinen birçok araştırmaya rastlanmıştır. Ancak üretkenlik karşıtı iş davranışı ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının yok denecek kadar az olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıda araştırmanın problemini net bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla önce üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramı üzerinde durulmuş, sonrasında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet kavramları açıklanmıştır. Ardından da bu kavramların üretkenlik karşıtı iş davranışı ile ilişkisi ilgili alanyazın ve araştırma bulguları ışığında tartışılmıştır.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

İşgörenin örgütte sergilediği davranışlar hem diğer işgörenleri ve dolayısıyla da örgütün tamamını etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin ayakta kalabilmek adına işgören davranışlarını belirlemesi, sınırlaması ya da yönlendirmesi gerektiğini söylemek

mümkündür. Örgüt bunu normlar aracılığı ile gerçekleştirebilmektedir. İşgörenler ve dolayısıyla işgörenlerin örgütsel davranışları üzerindeki olası etkileri nedeniyle araştırmalara sıklıkla konu olan normları farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Normlar işgörenlerin çoğu tarafından benimsenen örgütün kültürel değerlerine uygun davranış kuralları ve ölçütleri olarak tanımlanabilir (Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001).

Goodman, Ravlin ve Schminke (1987) normları, grup üyelerinin davranışlarını kontrol ederek bir bütünlük oluşturmayı amaçlayan ve grup tarafından onaylanan davranışlar olarak tanımlarken, Cooper'a (2004) göre normlar üyelerin diğer üyelerin davranışlarına ilişkin beklentilerini içeren düşünce, tutum ve inançlarını ifade etmektedir. Normların işgörenlerin örgüt içinde hangi davranışı nasıl yapması/yapmaması, neyi nasıl söylemesi/söylememesi gerektiğine ilişkin genellikle yazılı olmayan kurallar ve standartlardan oluştuğu söylenebilir. Nitekim Dirican (2013) da normların, işgörelere nasıl davranması gerektiği hususunda rehberlik ettiğini ve onları örgüt genelinde kabul gören davranışlara yönelttiğini belirtmiş, Sevinç vd. (2001) ise örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyerek işgören davranışlarını yönettiğini ifade etmiştir.

Birer sosyal sistem olan örgütlerin zaman zaman örgütsel normlara aykırı nitelikte ve işgörenlerin kasıtlı olarak sergilediği davranışlara maruz kalması olasıdır. İşgörenler tarafından gerçekleştirilen bu kasıtlı davranışlar, örgütün işleyişini ve amaç ve hedeflerinden sapmasına neden olabilmektedir (Demirel, 2009). Bu kasti ve zararlı davranışlar alanyazında örgüte veya işgörelere zarar vermeyi amaçlayan davranış anlamına gelen "üretkenlik karşıtı iş davranışı" (counterproductive work behavior) kavramıyla ifade edilmektedir.

İşgörenlerin örgüte veya diğer işgörelere zarar vermek amacı güderek sergiledikleri kasıtlı davranışlar alanyazında çoğunlukla üretkenlik karşıtı iş davranışı (ÜKİD) olarak tanımlanmakta, ancak bununla birlikte farklı kavramlarla da ifade edilmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın çıkış noktası olan üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramı ve bu kavram yerine kullanılan benzer kavramlar bir sonraki başlık altında ayrıntılı şekilde tanımlanmıştır.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Benzer Kavramlar. ÜKİD işgörenlerin örgüt içinde yaşadıkları olumsuz durumlar nedeniyle örgüte ve üyelerine zarar verme amacıyla yaptıkları davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spector ve Fox, 2010). Sackett ve DeVore'a (2001) göre ÜKİD, örgüt üyesinin örgütün çıkarlarına karşı yaptığı kasıtlı davranışlarıdır. Spector vd.'ne (2006) göre ise, doğrudan örgütü veya işgörelere hedef

alan, bilinçli olarak açıkça ya da gizlice yapılan ve örgüt işleyişini aksatma amacı güden davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak nitelendirilmektedir. Başka bir deyişle örgütün ve işgörenlerin sağlığını tehlikeye atan, iş performansını düşüren ve saldırganlık/hırsızlık/iş yapmama gibi örgütsel normları ihlal edici nitelikteki (Gualandri, 2012) ve zarar verme niyeti içeren (Dalal, 2005) gönüllü davranışlar ÜKİD olarak isimlendirilmektedir.

Spector ve Fox'a (2010) göre ÜKİD örgütlerde yaygın olarak görülen diğer olumsuz davranışlardan farklıdır. Çünkü olumsuz davranışlar genellikle yanlışlıkla veya tesadüfen gerçekleşir. Ancak ÜKİD tüm bu yanlış/tesadüfi davranışların aksine işgörenler tarafından kasıtlı olarak gerçekleştirilmektedir. Örgütlere veya örgütteki insanlara zarar vermeyi amaçlayan işgören bazen örgütsel faktörlerden (Fox, Spector ve Miles, 2001) bazen de kişilik özelliklerinden (Dalal, 2005; Spector, Fox ve Domagalski, 2006) dolayı bu davranışları sergileme eğilimine girmektedir. Başka bir deyişle kimi zaman örgütsel kimi zaman bireysel faktörlerden kaynaklı olarak işgörenler kendilerinden beklenen resmi rol davranış kalıplarının dışına çıkabilmekte ve olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgütlere zarar veren ya da en azından zarar vermeyi amaçlayan bu davranışlar ÜKİD olarak nitelendirilmekte ve kasıt içerdiği için diğer olumsuz davranışlardan ayrılmaktadır.

Alanyazında ÜKİD hedefine göre ikiye ayrılmaktadır. Buna göre doğrudan örgütün kendisini hedef alan davranışlar (ÜKİD-Ö) ve doğrudan işgörenleri hedef alan davranışlar (ÜKİD-İ) olmak üzere iki tip ÜKİD'den söz edilmektedir. ÜKİD-Ö sabotaj, sahtekârlık, hırsızlık, işten erken çıkma, molaları uzatma, işi yavaşlatma gibi davranışlardan, ÜKİD-İ ise cinsel taciz, meslektaşlarının özel eşyalarını çalma, dedikodu yapma ve hakaret etme gibi davranışlardan oluşmaktadır. ÜKİD-Ö ve ÜKİD-İ arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Gualandri, 2012). Nitekim Spector, Fox ve Domagalski (2006) de ÜKİD kapsamına giren ve doğrudan diğer işgöreni/işgörenleri hedef alan bir davranışın dolaylı da olsa örgütü etkilediğini belirtmişlerdir.

Sackett ve DeVore'a (2001) göre ÜKİD ile davranışın sonuçları birbirinden ayrı düşünülmelidir. Çünkü yapılan her üretkenlik karşıtı iş davranışının sonucunda zarar ortaya çıkmamaktadır. Dolayısıyla bu noktada önemli olan davranışın sonucu değil davranışın kendisidir. Ayrıca bir davranışın üretkenlik karşıtı iş davranışı olması için davranışın bilinçli olması, başka bir deyişle tesadüfen yapılmaması gerekmektedir. Eğer işgörenin amacı örgüte zarar vermekse, bu davranış üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kabul edilmektedir (Spector ve Fox, 2010). Benzer şekilde Bolton, Harvey, Grawitch ve

Barber (2012) da üretkenlik karşıtı iş davranışının tanımını yaparken örgüte veya örgütün işgörenlerine zarar vermese dahi sırf zarar verme amacı ve kasıt içerdiği için herhangi bir davranışın bu kapsamda değerlendirilebileceğine vurgu yapmışlardır.

Genel olarak örgütsel normlara ve örgütün meşru hedeflerine aykırı olumsuz her türlü davranışın ÜKİD kapsamına girdiğini söylemek mümkündür. Ancak olumsuz olarak nitelendirilen bu davranışların kasıt içermesi ve zarar verici/yıkıcı amaçlı yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda tesadüfen gerçekleşmiş, bilinçsizce yapılmış, kasıt içermeyen ancak zarar verici nitelikte olan her davranış ÜKİD kapsamında değerlendirilmemelidir. Örneğin; geçerli bir mazeret nedeniyle işe geç gelen ya da işten erken ayrılan bir işgörenin örgütsel açıdan istenmeyen ve olumsuz olarak nitelendirilen bu davranışları 'bilinçli' olarak sergilediğinden söz edilebilir. Ancak istenmeyen ya da olumsuz olan ve isteyerek gerçekleştirilen her davranış ÜKİD kapsamına girmemektedir. Bunun nedeni bu örnekteki işgörenin davranışları gerçekleştirirken örgüte veya diğer işgörene zarar verme amacı gütmemesinden kaynaklanmaktadır. Ancak zarar verme amaçlı işe geç gelen veya işten erken ayrılan bir işgören için bu durum geçerli değildir.

Son yıllarda işgörenlerde yaygın olarak gözlemlenen ÜKİD bugün örgütlerin karşılaştığı en ciddi sorunlardan biri haline gelmiş, bu nedenle de birçok araştırmaya konu edilmiştir (Chappell ve Di Martino, 2006). Alanyazında çoğunlukla ÜKİD olarak nitelendirilse de bu tür davranışlar başka kavramlarla da ifade edilmiştir. Başka bir deyişle alanyazında ÜKİD yerine; örgüt odaklı saldırganlık/işyerinde saldırganlık (Baron ve Neuman, 1996; Neuman ve Baron, 1998; O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996; Spector, 1978), örgütsel misilleme davranışları (Skarlicki ve Folger, 1997), işyerinde sapkın davranış (Bennett ve Robinson, 2000; Hollinger, 1986; Robinson ve Bennett, 1995), intikam (Bies, Tripp ve Kramer, 1997), zorbalık (Hoel, Rayner ve Cooper, 1999; Pilch ve Turska, 2015), duygusal istismar (Keashly, 1997; Pilch ve Turska, 2015) ve mobbing (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996), anti sosyal davranış, işlevsiz davranış, etik dışı davranış (Furnham ve Taylor, 2004) gibi kavramların kullanımına da rastlamak mümkündür. Görüldüğü gibi ÜKİD kendisine eş anlam taşıyan çok sayıda kavramla da ifade edilmektedir. Farklı şekilde isimlendirilmelerine rağmen tüm bu kavramların (i) örgüte, işgörene veya ikisine birden yönelik olması (ii) kasıt içermesi ve (iii) zarar vermeyi amaçlaması gibi ortak noktalar nedeniyle aynı davranışlara işaret ettiğini söylemek mümkündür.

Saldırganlık bilinçli bir şekilde zarar verme arzusu ile karakterize edilen bilişsel bir yönelimin neden olduğu olumsuz davranışları ifade etmektedir (Neuman ve Baron, 1998). İşgörenin örgütsel karar ve yönetsel eylemlerin adaletsiz olduğunu düşündüğünde öfke duygusu yaşaması olağandır. Maruz kaldığı haksızlık işgörende intikam alma ve zarar veren tarafı cezalandırmak için birtakım eylemlerde arzusu doğurabilir. Bu eylemler de örgütsel misilleme davranışları olarak tanımlanmaktadır (Skarlicki ve Folger, 1997).

Üretkenlik karşıtı iş davranışının bir türü olan misilleme bilişsel bir sürecin sonunda ortaya çıkan rasyonel bir davranıştır (Beugré, 2002). Skarlicki ve Folger'a (1997) göre misilleme işgörenlerin örgüt içinde algıladıkları adaletsiz uygulamalar nedeniyle örgüte tepki vermesidir. Agresif bir davranış olan misillemenin temelinde adaleti sağlama duygusu yer almaktadır (Hunt, 1996; Skarlicki ve Folger, 1997). Alanyazında misilleme kavramının kısas kavramıyla eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Ancak kısas duygusal bir durumken misilleme temelinde mantık olan rasyonel bir davranıştır. Kısasta temel amaç kişinin karşı tarafa zarar vererek hissettiği öfkeden kurtulmasıyken, misillemeye karşı tarafı caydırmaktır. İki kavram arasındaki ortak nokta ise her ikisinin de örgütteki adaletsiz uygulamalara karşı yapılmasıdır (Çınar ve Uztuğ, 2015). Misilleme davranışını diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarından ayıran en önemli özellik doğrudan örgüte yönelik olmasıdır. Ayrıca misilleme davranışı çoğu zaman bir kaynak kaybına neden olsa da bu davranış işgörenlerin kendi aralarında eşitlik yaratmasını sağlayarak daha ağır üretkenlik karşıtı iş davranışlarını engelleyebilir (Folger ve Skarlicki, 2005).

İşyerinde sapkın davranış önemli örgütsel normları ihlal eden ve bu şekilde örgütün veya üyelerinin refahını tehdit eden gönüllü davranış olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995). İntikam ise kişisel çıkarların zarar görmesi veya toplumsal düzenin ihlal edilmesi durumlarında zarardan sorumlu tarafın cezalandırılması olarak tanımlanmaktadır (Bies vd., 1997). Pilch ve Turska (2015) zorbalık, mobbing ve duygusal istismarın eş anlamlı kavramlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda bu kavramları bir ya da birden fazla işgörene doğrudan veya dolaylı, açık veya örtük şekilde gerçekleştirilen zarar verici davranışlar olarak tanımlamışlardır. Anti sosyal/işlevsiz/etik dışı davranış ise devamsızlık, zorbalık, yolsuzluk, disiplinsizlik, uyuşturucu ve alkol bağımlılığı, sabotaj, cinsel taciz, işe geç kalma, hırsızlık ve şiddet gibi örgütün çıkarlarına aykırı ve zarar verici nitelikteki her türlü bilinçli davranış olarak tanımlanmaktadır (Furnham ve Taylor, 2004). Görüldüğü gibi ÜKİD yerine birçok benzer kavram kullanılmaktadır. İsimlendirmeler

farklı olsa da zarar verme ve intikam alma arzusu, bilinçli şekilde harekete geçme ve örgütün/örgüt üyelerinin meşru çıkarlarına aykırı olma tüm bu kavramların ortak yönlerini teşkil etmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde kimi zaman işgöreni/işgörenleri kimi zaman örgütü kimi zaman da her ikisini birden hedef alan türde üretkenlik karşıtı iş davranışlarına rastlamak mümkündür. Ayrıca bu davranışlar işle ilgili ya da işle ilgili olmayan türde de gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle alanyazında daha birçok ÜKİD türünden söz edilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin varlığını tehdit eden bu davranış türlerini belli ortak noktaları dikkate alarak oluşturulan boyutlar altında irdelemek kapsamın belirlenmesi ve daha iyi anlaşılması açısından yarar sağlayacaktır.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Boyutları. ÜKİD'i kategorize etmeye yönelik ilk çalışma Hollinger ve Clark (1983) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar üç farklı sektörde işgörenlerin sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tanımlamış ve sınıflandırmışlardır. Buna göre bu davranışlar mülkiyeti saptırma ve üretimi saptırma olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Mülkiyeti saptırma hırsızlık, örgütün fiziki donanımlarına zarar verme gibi örgütün fiziki kaynaklarını olumsuz etkileyen davranışlardan oluşmaktadır. İşe gelmeme, geç kalma, erken çıkma gibi işle ilgili kuralları ihlal eden ve işi özensiz ya da yanlış yapma gibi üretimi tehlikeye soğan davranışlar ise üretimi saptırma kategorisini oluşturan davranışlardır. Görüldüğü gibi mülkiyeti saptırma örgütün fiziki kaynaklarını olumsuz etkileyen davranışlardan oluşurken, üretimi saptırma güvenli ve etkili çalışmayla ilgili örgütsel normları ihlal eden davranışlardan oluşmaktadır. Sprung'a (2011) göre bu sınıflandırma üretkenlik karşıtı iş davranışının boyutlarının belirlenmesinde bir başlangıç noktası olmuş ancak tüm ÜKİD türleri için kapsam bakımından yetersiz kalmıştır.

Alanyazında örgütlerde sergilenen zarar verme amacı güden kasıtlı davranışların gösterilme sıklığı üzerinde duran birçok araştırma olmasına karşın bu tür davranışların yapısını ve boyutlarını doğrudan ele alan araştırma sayısı yetersizdir (Gruys, 1999). Yukarıda da sözü edildiği üzere bu davranışlar kimi zaman ÜKİD kavramıyla, kimi zaman da benzer kavramlarla ifade edilmiştir. Örneğin, Gruys (1999) bu davranışları isimlendirmede sapkın davranış kavramını tercih etmiş ve araştırmasında 66 ayrı sapkın davranış olduğunu belirtmiş, bu davranışların da temel olarak 11 ana kategoriye ayrıldığından söz etmiştir. Bu kategoriler ve kategorilere ait davranışlar tablolastırılarak aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1

Sapkın Davranış Kategorileri ve Türleri

Kategoriler	Davranış türleri
Hırsızlık ve ilgili davranışlar	İş arkadaşına ait para ya da eşyayı alma, Şirkete ait para ya da eşyayı alma, Büro gereçlerini şirketten tedarik etme, Şirketten az miktarda paralar alma, Birine şirket ait malları alması için yardım etme, Müşteriye ait para ya da eşyayı alma, Mal veya hizmetleri ücretsiz verme, Mal ve hizmetleri belirlenen fiyatın altında verme, Çalışanlara verilen indirim ayrıcalıklarını kötüye kullanma, İşletme gideri hesabını kötüye kullanma.
Mülkiyete zarar verme	Şirkete ait mülk, teçhizat veya ürünü bozma/tahrip etme, Üretimi kasıtlı olarak sabote etme, İş arkadaşına ait eşyaları bozma/tahrip etme, Müşteriye ait eşyaları bozma/tahrip etme
Bilginin kötüye kullanımı	Gizli konuları başkalarıyla paylaşma Yöneticiye veya iş arkadaşına gerekli bilgiyi bilerek vermeme, Şirket kayıtlarını veya belgelerini imha/tahrip etme, Çıkarı için örgüte yanlış bilgi verme, Bir hatayı örtbas etmek için işveren veya yöneticiye yalan söyleme.
Zaman ve kaynakların kötüye kullanımı	Zamanı boşa harcama, Çalışma süresi boyunca kişisel işlerini yapma, Şirket kaynaklarını boşa harcama, Kullanmaya yetkili olmadığı şirket kaynaklarını kullanma, Uzun süre telefon görüşmeleri yapma, Kişisel mailleriyle ilgilenme, Fotokopi makinesini kendi ihtiyaçları için kullanma, E-postayı kişisel amaçlar için kullanma, İnternette zaman geçirme, Çalışma süresi boyunca bilgisayar oyunları oynama, Zaman çizelgesini daha fazla ücret alacak şekilde değiştirme, Onay almadan uzun öğle veya kahve molası verme, Gereksiz yere fazla mesai yapma.
Tehlikeli davranış	Güvenlik prosedürlerini okumayı ihmal etme, Güvenlik prosedürlerine uymayarak kendisini tehlikeye sokma, Güvenlik prosedürlerine uymayarak arkadaşlarını tehlikeye sokma, Güvenlik prosedürlerine uymayarak müşterileri tehlikeye sokma.
Düşük katılım	Hasta olmadığı halde izin kullanma, Kasıtlı olarak işe geç gelme, İzinsiz olarak işten erken çıkma, Yasal bir mazereti olmadığı halde işe gelmeme, Haber vermeden iş yerini terk etme.

(Devam ediyor)

Tablo 1 (Devam)

Sapkın Davranış Kategorileri ve Türleri

Kategoriler	Davranış türleri
Düşük kalitede iş çıkarma	Bilerek yavaş ya da özensiz çalışma, Kasıtlı olarak işi kötü ya da yanlış yapma, Bilerek işi kabul edilebilir standartların altında yapma.
Alkol kullanımı	İş yerinde alkol tüketme, İşe alkollü gelme, Alkol nedeniyle kötü performans gösterme.
Uyuşturucu kullanımı	İş yerinde uyuşturucu bulundurma veya satma, İşteyken uyuşturucu kullanma, Uyuşturucu etkisindeyken işe gelme, Uyuşturucu nedeniyle kötü performans gösterme.
Uygunsuz sözlü eylemler	Bağırıp çağırma, İş arkadaşına sözlü şiddet uygulama, Yöneticiye sözlü şiddet uygulama, Müşteriye sözlü şiddet uygulama, Cinsel içerikli konuşmalar yapma, İş arkadaşıyla tartışma veya kavga etme, Yöneticiyle tartışma veya kavga etme, Müşteriyle tartışma veya kavga etme.
Uygunsuz fiziksel eylemler	İş arkadaşına fiziksel saldırıda bulunma, Yöneticiye fiziksel saldırıda bulunma, Müşteriye fiziksel saldırıda bulunma, Astına cinsel tacizde bulunma, Yöneticiye cinsel tacizde bulunma, İş arkadaşına cinsel tacizde bulunma, Müşteriye cinsel tacizde bulunma.

Kaynak. Gruys, 1999

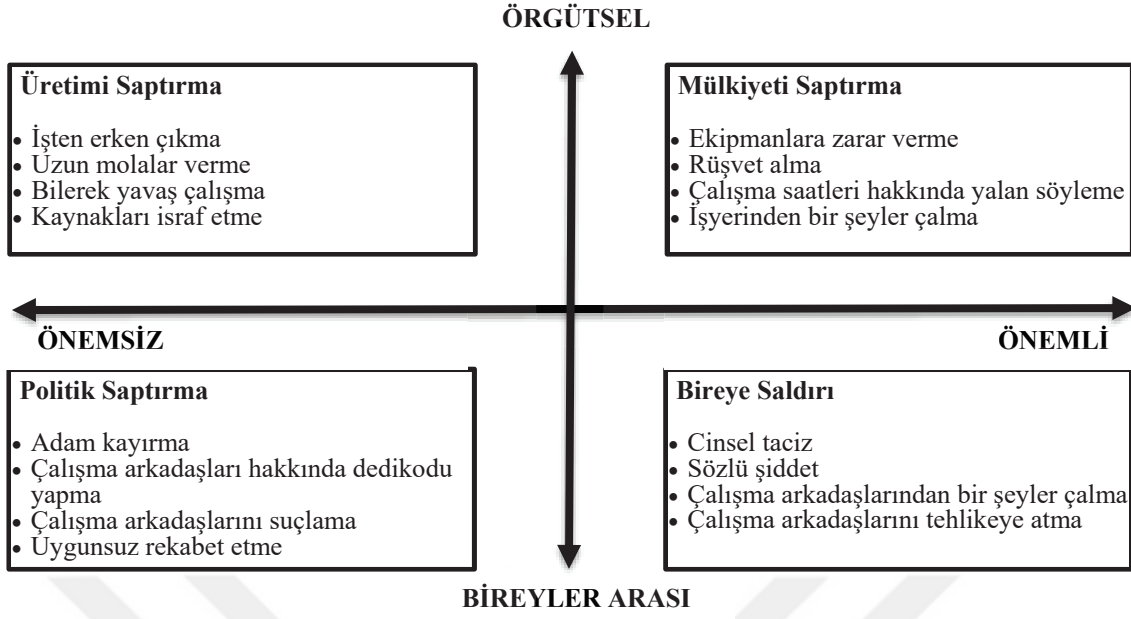
Tablo 1’de görüldüğü gibi Gruys (1999) sapkın davranışları hırsızlık ve benzeri davranışlar, mülkiyete zarar verme, bilginin kötüye kullanımı, zaman ve kaynakların kötüye kullanımı, tehlikeli davranış, düşük katılım, düşük kalitede iş çıkarma, alkol kullanımı, uyuşturucu kullanımı, uygunsuz sözlü eylemler, uygunsuz fiziksel eylemler olmak üzere 11 kategoriye ayırmıştır. Gruys’a (1999) göre bu 11 kategori iki temel boyut altında toplanmaktadır. Araştırmacı bu boyutları ‘kişisel-kişisel olmayan’ ve ‘görevle ilgili-görevle ilgili olmayan’ şeklinde isimlendirmiştir. Birinci boyut davranışın hedefi ile ilgilidir. Buna göre uygunsuz sözlü ve uygunsuz fiziksel eylemler bu boyutun kişisel olan, düşük katılım, zaman ve kaynakların kötüye kullanımı ise kişisel olmayan tarafındaki kategorileri temsil etmektedir. İkinci boyut ise davranışın görevle ilişki düzeyiyle alakalıdır. Buna göre zaman ve kaynakların kötüye kullanımı, düşük kalitede iş çıkarma bu boyutun görevle ilgili; uygunsuz sözlü ve uygunsuz fiziksel eylemler, mülkiyete zarar verme ise görevle ilgili olmayan tarafındaki kategorileri temsil etmektedir. Elbette ki

boyutlara ait kategori örneklerini çoğaltmak mümkündür. Ayrıca hırsızlık ve ilgili davranışlar gibi bazı kategorilerde hem bireysel hem bireysel olmayan davranışların da yer alabileceği unutulmamalıdır. Görüldüğü gibi Gruys'un (1999) sınıflandırması bireyi ya da örgütü hedef alan, zarar verici ve kasıtlı davranışları içermektedir. Ayrıca araştırmacı tarafından sapkın olarak nitelendirilmiş olsa da bu davranışların her birinin aynı zamanda üretkenlik karşıtı iş davranışlarını temsil ettiği de unutulmamalıdır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türlerine yönelik yapılan bir diğer çalışma Hunt'a (1996) aittir. Araştırma özünde işgörenlerin iş davranışı türleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiş olsa da sapkın davranışların türlerine yönelik bilgiler vermesi bakımından oldukça önemlidir. Çünkü performans olumlu katkı sağlayan davranışların yanında asi davranışlar, hırsızlık yapma ve madde bağımlılığı gibi örgüte zarar veren davranış kategorileri tespit edilmiştir. Asi davranışlar kategorisi hatasını başkasının üzerine atma, yöneticilerden emir almayı reddetme gibi davranışları içermektedir. Hırsızlık kategorisi ise para ve ucuz malları çalma gibi davranışlardan oluşmaktadır. Madde bağımlılığı kategorisi, şirkette alkol veya uyuşturucu almak ya da bu maddelerin etkisindeyken işe gelmek gibi davranışları içermektedir.

Görüldüğü gibi örgütlerde yaygın olarak görülen çok sayıda üretkenlik karşıtı iş davranışından söz edilmektedir. ÜKİD türlerinin oldukça geniş yelpazede olması konuyu derinlemesine analiz etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada ÜKİD türleri boyut temelli geliştirilmiş popüler tipoloji ve modeller aracılığıyla açıklanmıştır.

Robinson-Bennett Modeli. Robinson ve Bennett (1995) üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramı yerine sapkın davranış kavramını kullanmışlar ve bu davranışları önemli örgütsel normları ihlal eden gönüllü davranışlar olarak tanımlamışlardır. Araştırmacıların geliştirdiği Sapkın Davranış Tipolojisi Modeli'ne göre bu tür davranışlar 'bireyler arası-örgütsel' ve 'önemsiz-önemli' olmak üzere iki temel boyut altında toplanmakta ve dört ayrı alt boyuta ayrılmaktadır. Buna göre ÜKİD; üretimi saptırma, mülkiyeti saptırma, politik saptırma ve bireye saldırı alt boyutlarından oluşmaktadır. Model aşağıda sunulmuştur (Şekil 1):



Şekil 1. Sapkın Davranış Tipolojisi

Kaynak. Robinson ve Bennett, 1995, 2

Şekil 1'e göre ÜKİD, örgütsel-bireyler arası ve önemsiz-önemli olmak üzere iki temel boyuta ayrılmaktadır. Görüldüğü gibi boyutlardan ilki davranışın hedefine ikincisi ise önemine işaret etmektedir. Şekildeki yatay eksen önem sınırını, dikey eksen ise hedef sınırını temsil etmektedir. Sınırlar arasında kalan bölgeler iki ana boyutu dört alt boyuta bölmüştür. Örgütsel-önemsiz, örgütsel-önemli, bireyler arası-önemsiz ve bireyler arası-önemli alt boyutlarındaki davranışlar Robinson ve Bennet (1995) tarafından sırasıyla üretimi saptırma, mülkiyeti saptırma, politik saptırma ve bireye saldırı olarak isimlendirilmiştir. Üretimi saptırma alt boyutu örgütün mal/hizmet üretimine, zaman ve kaynaklarının boşa harcanmasına yönelik davranışları kapsamaktadır. Örgüte ait ekipmanlara zarar verme veya onları çalma, rüşvet alma gibi davranışlar ise mülkiyeti saptırma alt boyutunu teşkil eden davranışlardır. Adam kayırma, başkalarını suçlama politik saptırma alt boyutunu, cinsel taciz, çalışma arkadaşlarına ait nakit veya eşyaları çalma gibi davranışlar ise bireye saldırı alt boyutunu oluşturan davranışlardır.

Görüldüğü gibi model, davranışın kime/neye yönelik olduğuna dikkat edilerek hazırlanmış bununla birlikte alt boyutlar arasında önem derecesi de belirlenmiştir. Buna göre üretimi saptırma alt boyutunun mülkiyete saptırma alt boyutundan görece önemsiz,

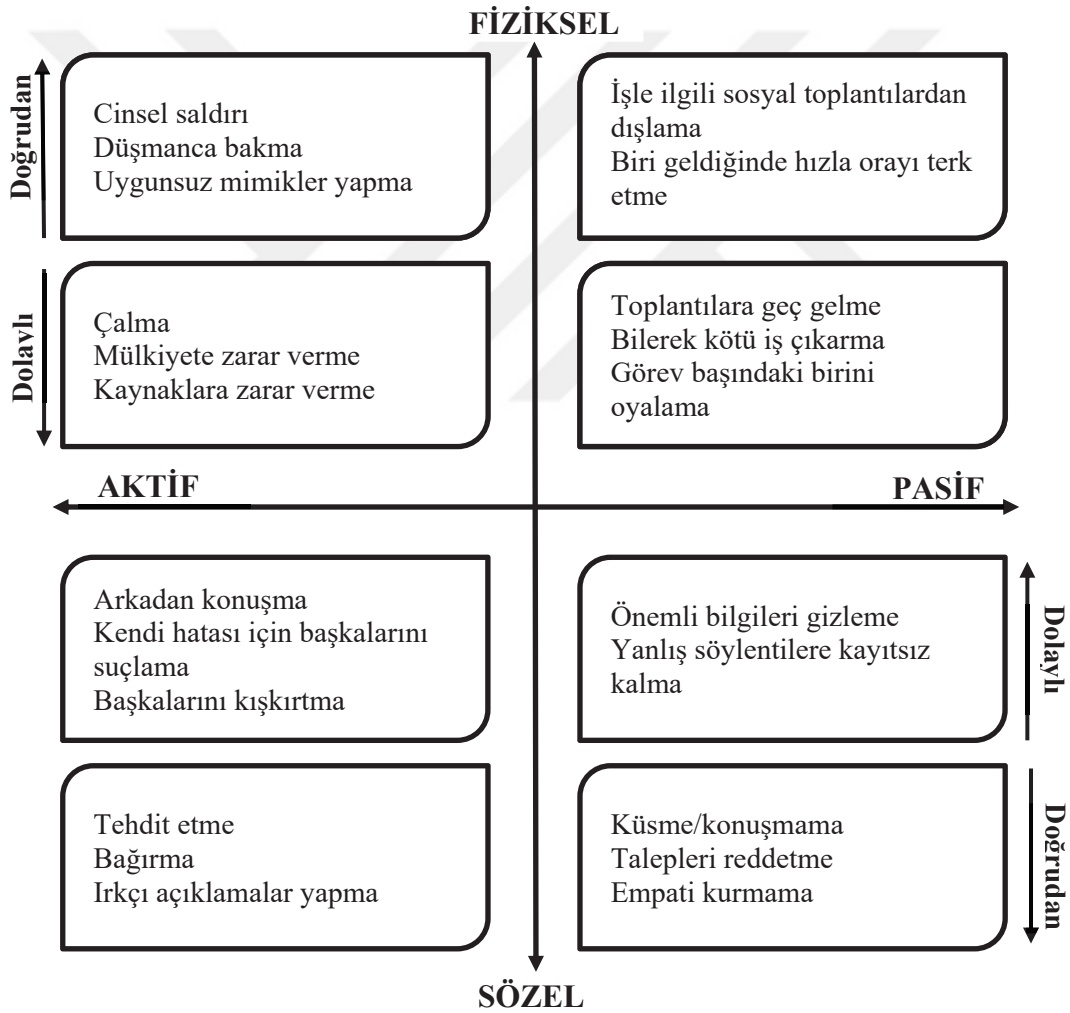
bireye saldırı alt boyutunun ise politik saptırma alt boyutuna görece önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Buss Tipolojisi. Saldırganlık davranışlarının kapsamı ve sınırlandırılması ile ilgili alanyazındaki ilk çalışma Buss tarafından 1961 yılında yapılmış ve kendinden sonra gelen birçok ÜKİD araştırmasına temel teşkil etmiştir. Buss'un çalışmalarının sonrakilere kaynaklık etmesinin ilk olmasının yanında bir başka nedeni de, ÜKİD'in bir alt boyutunu temsil eden saldırganlık davranışı ile ilgili olmasıdır. Çünkü saldırganlık her ne kadar ÜKİD'in yalnızca bir kısmı gibi görünse de, Neuman ve Baron'un (2005) da belirttiği üzere bu iki kavram; öncüller, süreçler, sonuçlar ve dayandıkları teorik temeller açısından büyük oranda örtüşmektedir. Nitekim bu nedenle de Buss'ın saldırgan davranışla ilgili geliştirdiği tipoloji, ÜKİD tipolojisi olarak görülmüş ve yaygın olarak kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, aslında saldırganlık davranışları ile ilgili araştırmalar üretkenlik karşıtı iş davranışı araştırmalarının temelini oluşturmaktadır (Spector, Fox, Penney, vd., 2006).

Buss'un (1961) geliştirdiği ve 'saldırgan davranış tipolojisi' ismiyle anılan çalışmasına göre bu tür davranışlar (i) fiziksel-sözel, (ii) aktif-pasif ve (iii) doğrudan-dolaylı olmak üzere üç ana boyut altında toplanmaktadır. İlk ana boyut, davranışı sergileyen işgörenin zarar vermek için kelimeleri ya da fiziksel eylemleri tercih etmesi ile ilgilidir. Fiziksel şiddet uygulama (itme, vurma gibi), hırsızlık, kaynakları boşa harcama, biri geldiğinde hızla orayı terk etme iş yerinde sergilenen fiziksel; dedikodu yapma, tehdit etme, sözlü cinsel taciz, önemli bilgileri paylaşmama gibi davranışlar ise sözel saldırganlık davranışlarındandır. İkinci boyutta; işgörenin zarar verme amaçlı çaba içeren eylemleri aktif, eylemsiz kalma ya da bazı eylemleri kasıtlı olarak yapmamayı içeren davranışları ise pasif saldırgan davranış olarak nitelendirilmektedir. Kaynaklara/mülkiyete zarar verme, düşmanca bakma, düşmanlık veya müstehcenlik içeren mimikler yapma gibi davranışlar aktif; işe geç gitme, toplantılara vaktinde katılmama, işi yavaşlatma gibi davranışlar ise pasiftir. Görüldüğü gibi işgören, aktif saldırganlık davranışında eylemde bulunarak, pasif saldırganlık davranışında ise bazı davranışları yapmayarak zarar vermeyi amaçlamaktadır. Son olarak üçüncü boyut, işgörenin zarar verirken aracı kullanıp kullanmamasına işaret etmektedir. Bu boyuta göre işgören mağdura ya doğrudan ya da başka kişileri/şeyleri kullanarak/yönlendirerek zarar vermektedir. Bu bağlamda aracı, bazen başka işgörenler bazen de mağdur için değerli kişiler/eşyalar olabilmektedir. Alay etme, sertçe eleştirme, bağırma, tehdit etme, cinsel

taciz gibi davranışlar doğrudan; dedikodu yapma, kendi hataları için başkalarını suçlama, hedef kişiye karşı diğerlerini kışkırtma ise dolaylı zarar veren davranışlardır.

Buss (1961) ayrıca bu ana boyutları birbirleriyle çaprazlayarak sekiz alt boyut elde etmiştir. Buna göre saldırganlık davranışlarının alt boyutları (i) fiziksel-aktif-doğrudan, (ii) fiziksel-pasif-doğrudan, (iii) fiziksel-aktif-dolaylı, (iv) fiziksel-pasif-dolaylı, (v) sözel-aktif-doğrudan, (vi) sözel-aktif-dolaylı, (vii) sözel-pasif-doğrudan ve (viii) sözel-pasif-dolaylı şeklinde sıralanmaktadır. Buss, davranış türlerini model yoluyla değil listelerek açıklamıştır. Araştırmacının geliştirdiği tipoloji daha somut ve açıklayıcı olması amacıyla bu araştırmanın yazarı tarafından Şekil 2’deki gibi modellenmiştir:



Şekil 2. Buss Tipolojisi'nin Modelle Temsili

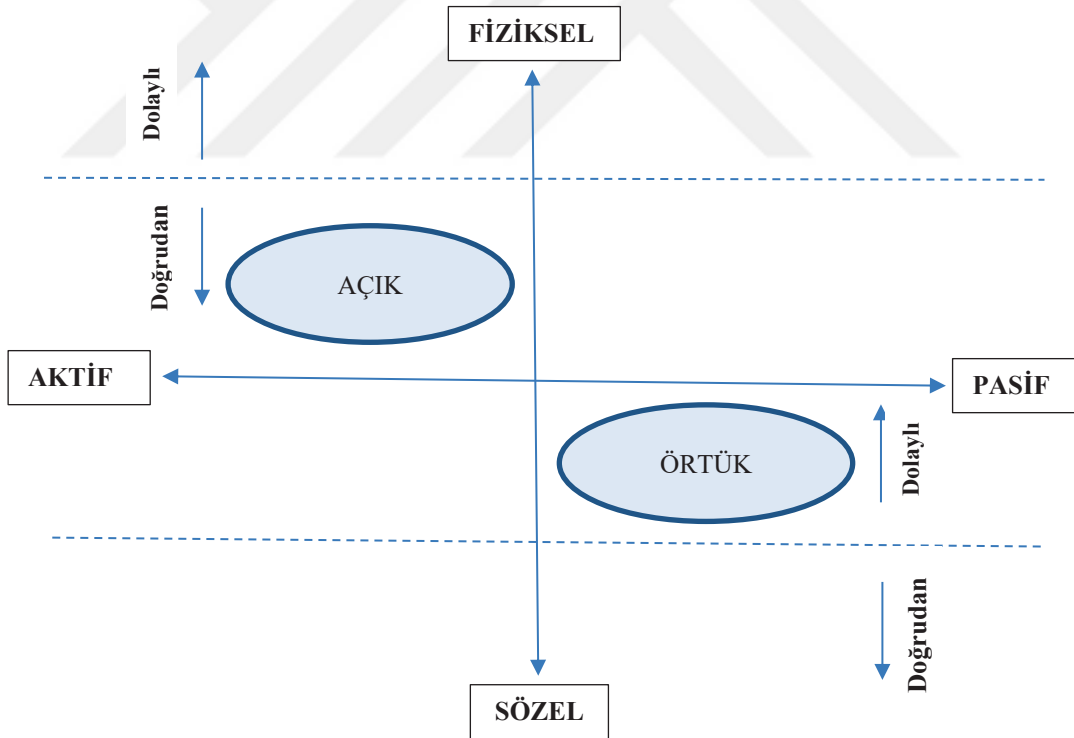
Bu araştırmada ÜKİD boyutları önem arz ettiğinden, Buss'ın 1961 yılında listelediğı davranış tipleri kapsama bağlı kalınarak Şekil 2'de görüldüğü gibi modelle temsil edilmiştir. Bu bağlamda model çizilirken Buss'ın öngördüğü ana boyutlar olan fiziksel-sözel, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı ayırımına dikkat edilmiş, bu boyutların kendi aralarında çaprazlanmasıyla ortaya çıkan sekiz alt boyut yine araştırmacının listelediğı davranışlarla örneklendirilmiştir. Buna göre; cinsel saldırı, işle ilgili sosyal toplantılardan dışlama, çalma, toplantılara geç gelme, tehdit etme, arkadan konuşma, küsme/konuşmama, önemli bilgileri gizleme sırasıyla fiziksel-aktif-doğrudan, fiziksel-pasif-doğrudan, fiziksel-aktif-dolaylı, fiziksel-pasif-dolaylı, sözel-aktif-doğrudan, sözel-aktif-dolaylı, sözel-pasif-doğrudan ve sözel-pasif-dolaylı alt boyutlarını teşkil eden davranışlardır.

Buss tipolojisi alanyazında birçok araştırmada (Clark, 2013; Goh, 2006; Neff, 2009; Özüren, 2017) Baron ve Neuman modeli olarak geçmektedir. Bunun nedeninin adı geçen araştırmacıların saldırganlık davranışı ile ilgili boyutları ve bu boyutlara ilişkin davranış örneklerini belirlerken Buss tipolojisini temel almaları olduğu söylenebilir.

Baron ve Neuman Modeli. Neuman ve Baron (2005) üretkenlik karşıtı iş davranışını iş yerinde sergilenen olumsuz ve istenmeyen her türlü davranış olarak tanımlamış ve daha çok bu davranışın bir alt boyutu olduğunu ileri sürdükleri saldırgan davranış üzerinde çalışmışlardır. Araştırmacılara göre saldırgan davranış ÜKİD'in bir kısmını temsil ediyor olsa da bu iki kavramın teorik temelleri büyük oranda örtüşmektedir. Nitekim bu savları nedeniyle de adı geçen araştırmacıların saldırgan davranışla ilgili geliştirdikleri model alanyazındaki ilk çalışmayı teşkil eden Buss Tipolojisi'ni esas almaktadır.

Baron ve Neuman (1996), Buss'a (1961) benzer Şekilde; saldırganlık davranışlarının sözlü/fiziki, aktif/pasif ve doğrudan/dolaylı olmak üzere üç ana boyuta ayrıldığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar Buss Tipolojisi'ne ilaveten bu tür davranışların etki/tehlike oranı ve açık/örtük olarak da boyutlandırılabilceğini belirtmişler ve modeli genişletmişlerdir. Bu bağlamda üç ana boyut Buss'ın tipolojisiyle örtüşmektedir. Diğer iki boyuttan ilki saldırganın aldığı riskle alakalıdır. Daha ayrıntılı bir ifadeyle, saldırganlar genellikle mağdura zarar vermek için etkisi yüksek olan ancak aynı zamanda da kendileri için en zararsız olan davranışları sergileme eğilimindedirler. Saldırganlar iş yerinde genellikle etki/tehlike oranı yüksek olan davranışları tercih etmektedirler. Bu tercihin altında yatan en büyük nedenlerden biri saldırganın kurbanın misilleme yapma

olasılığını azaltma arzusudur. Ayrıca iş yerinde başkaları tarafından izleniyor olmak da saldırganı bu tür davranışlara yönelten faktörlerdendir. Açık/örtük boyutu ise saldırganın kimliğinin ya da niyetinin açıkça belirlenememesi ile ilgilidir. Diğer boyutlardaki davranışlar gibi amaç yine mağdura zarar vermektir ancak saldırgan kimi zaman amacını ve davranışını gizlemekten çekinmezken, kimi zaman kendisini korumak amacıyla gizlemektedir. Açık davranışlar silahlı saldırı, hakaret veya tehdit etme, vurma gibi saldırganın düşmanlık duygusunu açıkça ifade ettiği aktif nitelikteki davranışlardır. Örtük saldırganlık ise pasif niteliktedir ve bu nedenle tespit edilmesi en zor saldırganlık davranışlarından. Ayrıca iş yerinde bu tür davranışlarla karşılaşma olasılığı açık saldırgan davranışlarla karşılaşma olasılığından yüksektir. Baron ve Neuman'a (1996) göre fiziksel-aktif-doğrudan davranışlar açık, sözel-pasif-dolaylı davranışlar ise örtük boyutu temsil eden davranışlardır. Bu açıklamalar doğrultusunda Baron ve Neuman modeli Şekil 3'teki gibi yeniden çizilebilir:



Şekil 3. Baron ve Neuman Modeli'nin Yeniden Temsili

Görüldüğü üzere ÜKİD alanyazında farklı şekillerde boyutlandırılmıştır. Robinson ve Bennett (1995) davranışın hedefinin ve öneminin dikkate alınması

gerektiğini ve ÜKİD'in bu ana boyutlar altında üretimi saptırma, mülkiyeti saptırma, politik saptırma ve bireye saldırı olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Buss (1961) ise bu tür davranışları fiziksel-sözel, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olmak üzere üç ana boyutta ve bu ana boyutların çaprazlanmasıyla oluşturduğu sekiz alt boyutta incelemiştir. Buss'ın bu boyutlandırması Baron ve Neuman (1996) tarafından kabul edilmiş, ayrıca etki/tehlike oranı ve açık/örtük boyutları eklenerek genişletilmiştir. Gruys (1999) ise araştırmasında üretkenlik karşıtı iş davranışını herhangi bir boyutlandırma yapmadan 11 kategori altında toplamıştır. Her ne kadar farklı boyutlandırmalarına rastlansa da ÜKİD'in temel olarak bireye yönelik ve örgüte yönelik olmak üzere iki ana boyutta ele alınabileceğini söylemek mümkün görünmektedir. Nitekim ÜKİD'i bu iki ana boyutta inceleyen Spector, Fox, Penney, vd. (2006) modeli alanyazında yaygın olarak kabul görmüştür. Spector vd. modeli bu araştırmanın da temelini oluşturmuştur.

Spector vd. Modeli. Üretkenlik karşıtı iş davranışı temel olarak iki ana boyut altında incelenmektedir. Ancak Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler'e (2006) göre ÜKİD kapsamına giren davranışlar iki ana boyut altında incelenemeyecek kadar çeşitlidir. Çünkü her ÜKİD'in öncülleri ve öncüllerle ilişkileri birbiriyle aynı değildir. Bu bağlamda araştırmacılar ÜKİD'in iki ana boyut altında (i) başkalarına zarar verme, (ii) üretime zarar verme, (iii) kundaklama, (iv) çalma ve (v) geri çekilme olmak üzere beş alt boyutta incelenebileceğini belirtmişlerdir. Bu alt boyutlara örnek teşkil eden davranışlar ÜKİD türleri olarak ifade edilmektedir. Spector, Fox, Penny vd.'ne (2006) göre ÜKİD türleri aşağıda bu alt boyut ayrımı dikkate alınarak açıklanmıştır.

Başkalarına Zarar Verme. Doğrudan işgörene/işgörenlere zarar verme amacıyla yapılan davranışlar bireye yönelik ÜKİD'i teşkil etmektedir. Bu tür davranışlarda hedef doğrudan diğer birey ya da bireylerdir ancak örgütü dolaylı olarak da olsa olumsuz etkilemektedir. Bu ana boyut "başkalarına zarar verme" davranışlarından oluşmaktadır.

İşgörenin iş arkadaşlarına fiziksel veya psikolojik olarak zarar vermeyi hedefleyen her türlü kasıtlı davranışı başkalarına zarar verme boyutunda yer almaktadır. Spector, Fox, Penney, vd. (2006) bu türden davranışların ÜKİD'in "başkalarını taciz etme/başkalarına zarar verme" boyutunu oluşturduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre tehdit içeren söz ve eylemlerde bulunma, hakaret etme, birini görmezden gelme, fiziksel şiddet uygulama bu boyutta incelenen davranışlardandır. Adı geçen araştırmacılar iş yerinde gözlemlenmesi muhtemel diğer başkasına zarar verme davranışlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- Çalışma arkadaşlarının performansı hakkında olumsuz konuşma,
- Birinin özel hayatıyla dalga geçme,
- Kendi hatasından bir başkasını sorumlu tutma,
- Biriyle tartışmaya girme,
- Birini sözle taciz etme,
- Birine müstehcen sözler söyleme,
- Kötü bir söylenti başlatma ve bunu devam ettirme,
- Biriyle dalga geçme,
- Birini utandırmak için müstehcen konuşma,
- İş yerinde kötü bir söylenti başlatma/sürdürme,
- Birine kötü/kaba davranma.

Robinson ve Bennett'e göre (1995) cinsel taciz, düşmanca bakma, uygunsuz mimikler yapma, biriyle küsme/konuşmama, birine ait özel eşyayı/parayı çalma, biri hakkında çıkan asılsız söylentilere bilerek kayıtsız kalma gibi davranışlar işyerinde görece sık sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarındandır. Bu tür davranışların bir kısmı doğrudan, bir kısmı ise dolaylı olarak mağdura zarar vermektedir (Buss, 1961). Bu açıklamalardan hareketle cinsel taciz, düşmanca bakma, uygunsuz mimikler yapma, biriyle küsme/konuşmama işgörenin mağdura doğrudan uyguladığı davranışlar, çalma ve söylentilere kayıtsız kalma ise aracı kullanarak -başka bir deyişle dolaylı- sergilediği davranışlar olarak ifade edilebilir. Ayrıca doğrudan ya da dolaylı olmasından bağımsız olarak tüm bu davranışların işgörene/işgörenlere fiziksel veya psikolojik yönden zarar veren, huzursuz eden olumsuz davranışlar olduğunu söylemek de mümkün görünmektedir.

Spector ve diğerlerine (2006) göre başkalarına zarar verme boyutunda yer alan davranışlar aynı zamanda işyerinde sergilenen saldırgan davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Kimi zaman sözel kimi zaman fiziksel olarak gerçekleşen bu davranışlardan fiziki olanlar işyerinde görece nadir görülme eğilimindedir. Doğrudan bireyi hedef olan bu davranışların dolaylı olarak da olsa örgüte zarar verdiğinden söz edilebilir. Nitekim Kasalak (2015) araştırmasında saldırgan davranışlara sahip işgörenlerin tıpkı toksinler gibi zamanla örgütü zehirlediklerinden ve toksisiteye neden olduklarından söz etmektedir. Sonuç olarak başkalarına zarar verme boyutunu, doğrudan bireye yönelik ve zarar verme amacı güden, iş arkadaşları hakkında dedikodu yapma ve adam kayırma gibi görece basit davranışlardan cinsel/fiziksel/sözlü taciz ve silahla yaralama gibi aşırı davranışlara kadar uzanabilen davranışların teşkil ettiği belirtilebilir.

Doğrudan örgüte zarar verme amacıyla yapılan davranışlar ise örgüte yönelik ÜKİD'i teşkil etmektedir. Bu tür davranışlarda hedef doğrudan örgüttür. Bu ana boyut üretimi saptırma, kundaklama, çalma ve geri çekilme alt boyutlarını içermektedir.

Üretimi Saptırma. İşgörenin örgüte zarar verme amacıyla bilerek başarısız olması veya hata yapması üretimi saptırma olarak tanımlanmaktadır (Spector, Fox, Penney, vd., 2006). Başka bir deyişle işgörenin kendisine verilen görevi gerektiği şekilde yerine getirmeyerek örgütün ürettiği malın/hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkilemesi üretime zarar verme anlamında 'üretimi saptırma' olarak nitelendirilmiştir. İş görevlerini yapmama ya da doğru yapmama ile gerçekleşen bu davranışları kabaca 'kasıtlı başarısızlık' olarak da ifade etmek mümkündür.

Spector, Fox, Penney, vd. (2006) ÜKİD'in üretimi saptırma boyutunu geliştirirken, Hollinger'in (1986) iş yerinde sapma davranışı kapsamında incelediği üretimden sapma boyutunu temel aldıklarını ancak bir noktada ayrıldıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu iki araştırmadaki bu farklılık, işe gelmeme/geç gelme ve işten erken çıkma gibi davranışların kodlandıkları boyut ile ilgilidir. Daha ayrıntılı bir ifade ile Hollinger (1986) bu davranışları üretimden sapma boyutu altında incelerken, Spector, Fox, Penney, vd. (2006) geri çekilme boyutu altında incelemiştir. Araştırmacılara göre bunun nedeni ortaya çıkan zararın nedeni ile ilgilidir. Başka bir deyişle, diğer davranışlarda amaç doğrudan zarar verme iken, geri çekilme davranışlarında işgörenin kendisini rahatsız eden bir durumdan kaçma isteği zarara neden olmaktadır. Zaman zaman işgören stresten, adaletsizlikten, memnuniyetsizlikten veya olumsuz duyguları tetikleyen diğer durumlardan kaçmak istemekte bu nedenle de iş görevlerini yapmaktan imtina etmekte ya da olması gerektiği gibi yapmamaktadır. Böyle durumlarda işgörenin doğrudan zarar verme amacından söz etmek yerine kaçınma arzusundan söz etmenin daha doğru olduğu söylenebilir. Kısaca devamsızlık ve çalışma sürelerine uymama gibi davranışların örgüte verdikleri zarar "kaçınma arzusu" nedeniyle, diğer davranışların ise "zarar verme amacı" nedeniyle gerçekleştiği için farklı boyutlarda yer aldığı söylenebilir.

İşgörenin kabul edilen standartların altında iş çıkarması ve bunu kasıtlı yapması iş kalitesinin düşmesine başka bir deyişle örgütün üretimden sapmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bu tür davranışların kaynağının tespiti örgüt içinde etkili bir denetim sistemi gerektirmektedir. Ancak üretimi saptırma davranışları pasif ve ortaya çıkardığı sonuçların kundaklama boyutundaki davranışlara görece uzun vadede

gözlemlenebilmesi kaynağın tespitini de zorlaştırmaktadır (Bülbül, 2013; Spector, Fox, Penney, vd., 2006).

Kundaklama. Örgütsel bağlamda kundaklama kavramı örgüte ait eşyaların bilinçli bir şekilde bozulması veya tahrip edilmesi anlamına gelmektedir (Spector, Fox, Penney, vd., 2006). Bu boyutta örgüt işgörenlerinin örgütün sahip olduğu mülklere, araç-gerece, örgütün imajına ve itibarına zarar vermek için bilinçli olarak yaptığı davranışlar yer almaktadır (Giacalone ve Rosenfeld, 1987). Crino'ya (1994) göre bireyin örgüt ve örgüt üyelerinin amacına ulaşmasını engellemek amacıyla yaptığı her türlü bozucu ve yıkıcı davranış kundaklama boyutunda yer almaktadır. Kundaklama davranışlarının en önemli ayırt edici özelliği önceden planlanmış olmasıdır (Analoui, 1995). Dolayısıyla örgüt eşyalarına yanlışlıkla zarar verme davranışı bu kapsamda değerlendirilmez.

Kundaklama davranışı zarar verme, eylemsizlik ve israf olmak üzere üç türde ele alınmaktadır. Zarar verme örgütteki eşyaları ve araç gereçleri bozmaya yönelik davranışlardır. Eylemsizlik verilen görevleri eksik yapmayı ve sorumluluk almaktan kaçınmayı ifade ederken, örgüt kaynaklarını boşa kullanma israf davranışlarını teşkil etmektedir (Analoui, 1995). Giacalone ve Rosenfeld (1987) ise kundaklama davranışını zarar verme, üretimi durdurma ve üretimi yavaşlatma olarak ele almıştır. Her iki sınıflandırmaya bakıldığında zarar verme davranışının ortak olduğu, üretimi yavaşlatma ve eylemsizlik boyutlarının ise benzer olduğu görülmektedir. Üretimi durdurma ise bir anlamda israfın negatif yönlü uç noktası olarak nitelendirilebilir.

Alanyazında kundaklama davranışının güçsüzlük, hayal kırıklığı, işleri kolaylaştırma, can sıkıntısı/eğlence ve adaletsizlik algısı olmak üzere beş farklı nedeni olduğu görülmektedir. Güçsüzlük bireyin çıkar elde etmek ya da korumak amacıyla güç elde etmek için yaptığı davranışlara, hayal kırıklığı ise bireyin ulaşmak istediği hedeflere ulaşamamasına neden olmaktadır. İşleri kolaylaştırma istenen sonuçlara ulaşmak için onaylanmayan yöntemler kullanmaktır (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002). Burada esas olan işgörenin daha az yorularak ve emek harcayarak sonuca ulaşmak istemesidir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Can sıkıntısı/eğlence ise işgörenlerin can sıkıntılarını gidermek için örgüt içinde eğlenmek ve heyecan yaşamak için yaptıkları davranışlardır. Son olarak bireyin adil olmayan bir durumla ilgili olarak yaptığı davranışların sebebinin ise adaletsizlik algısı oluşturmaktadır (Crino, 1994).

Kundaklama çoğu zaman şiddet ve yıkıcılık gibi anti-sosyal araçlarla gerçekleştirildiği için aynı zamanda suç teşkil etmekte ve bu nedenle de araştırılması zorlaşmaktadır. Bunun başlıca iki nedeni vardır. İlki yasal yetkililerin araştırmaya dâhil olma riski diğeri ise işgörenlerin suç teşkil eden bu davranışları başkalarıyla konuşmamayı tercih etmeleridir (Giacalone ve Rosenfeld, 1987). Başka bir deyişle kundaklama boyutunda yer alan üretkenlik karşıtı iş davranışlarını önlemek örgütün mali zarar etmemesi açısından hayati önem taşımaktadır ancak bu davranışların tespiti -aynı zamanda suç teşkil ettikleri için- oldukça zordur.

Çalma. İşgörenin hırsızlık yapmasıdır. İşgörenler iş doyumsuzluğu veya örgütsel adalet algısının düşük olması gibi nedenlerle örgüte zarar vermek için bu davranışı sergileyebilmektedir (Spector, Fox, Penney, vd., 2006). Çalma boyutunda yer alan davranışların sergilenmesindeki amaç çalınan eşyayı kullanmak, yarar sağlamak veya satmak değil örgütü maddi kayba uğratmaktır. Başka bir deyişle işgörenin amacı çıkardan ziyade örgüte zarar vermektir.

Örgütler için büyük bir sorun olarak kabul edilen çalma, kundaklama boyutundakine benzer şekilde saldırganlık davranışının bir türünü teşkil etmektedir (Baron ve Neuman, 1996). Hırsızlığın uygun olduğu algısı, yetersiz kendini kontrol etme becerisi, stres, adaletsizlik, kişilik özellikleri, çalışma ortamı, demografik özellikler, iş doyumsuzluğu bu saldırgan davranışa neden olan temel faktörler arasında sıralanabilir (Spector, Fox, Penney, vd., 2006). Ancak çalma davranışının sergilendiği her durumda işgörenin örgüte kasten zarar verme amacı güttüğünden söz etmek mümkün olmayabilir. Nitekim çıkar elde etme, eşitlik durumuna ulaşma arzusu, çalma davranışını kontrol edememe ya da kleptomani rahatsızlığı vb. gibi nedenlerle de çalma davranışının sergilenme olasılığının olduğunu göz ardı etmemekte fayda vardır. Başka bir deyişle her çalma davranışı üretkenlik karşıtı iş davranışı kapsamına girmemektedir.

Geri Çekilme. Örgüt işgöreninin örgüte aktif olarak daha az katılmasıdır (Shore ve Shore, 1995). Örgütte çalışma süresi ile ilgili kurallarının ihlal edilmesi yoluyla gerçekleşmektedir. İşe gitmeme ya da geç gitme, işten erken çıkma, dinlenme aralarını uzatma gibi davranışlar geri çekilme davranışlarını oluşturmaktadır (Spector, Fox, Penney, vd., 2006).

Shapira-Lishchinsky ve Tsemach (2014) çalışmalarında gecikme, devamsızlık ve ayrılma olmak üzere üç tip geri çekilme davranışından söz etmektedir. Gecikme işe geç kalmayı ifade eder ve motivasyonel öncüllere sahiptir. Alanyazında kronik gecikme, önlenebilir gecikme ve kaçınılmaz gecikme olarak sınıflandırılmaktadır. Kronik gecikme çalışma ortamındaki sorunlara cevap olarak ortaya çıkar. Bu tür gecikmenin ilgili öncülleri düşük düzeyde örgütsel bağlılık ve yine düşük düzeyde iş doyumudur. Kaçınılabılır gecikme ise işgörenlerin işten daha çok önem verdikleri durumlar olduğunda ortaya çıkmaktadır. İş-aile çatışmaları genellikle bu tür gecikmelere öncülük eder. Kaçınılmaz gecikme ise ulaşım problemleri, kötü hava koşulları, hastalıklar ve kazalar gibi çalışanın kontrolü dışındaki faktörler söz konusu olduğunda ortaya çıkan gecikme türüdür. Alanyazında işgörenin gecikmesine neden olan faktörleri konu edinen birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Örneğin Adler ve Golan'a (1981) göre iş doyumunu yetersiz düzeyde olan çalışanların işe geç kaldıkları gün sayısı ve hatta geç kalma süreleri yeterli düzeyde iş doyumunu olan işgörelere göre daha fazladır. Blau (1994) ise düşük düzeydeki iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, iş-aile çatışması, iklim ve ulaşım koşulları, sağlık durumu vb. faktörlerin geç kalma davranışına neden olabileceğinden söz etmektedir.

Devamsızlık işgörenin iş yerinde fiziksel varlığının olmaması anlamına gelmektedir. Gönüllü ve istemsiz olmak üzere iki temel devamsızlık türünden söz edilebilir. Bunlardan ilki normal koşullarda işgörenin doğrudan kontrolü altındadır ve alternatif bir iş bulma gibi kişisel meseleler için sıkça başvuru alan devamsızlık türüdür. İkincisi ise genellikle işgörenin doğum, ölüm gibi kontrolü dışında gerçekleşen durumlarda ortaya çıkmaktadır (Shapira-Lishchinsky ve Tsemach, 2014). İşe gitmeme/devamsızlık geri çekilme davranışı araştırmacıların görece daha çok ilgisini çekmiş ve ilk çalışmalar bu davranışı iş doyumunu ile ilişkilendirmiştir. Sonraki çalışmalar sağlık durumu, psikolojik bozukluklar, stres, sosyal normlar, kültür, örgüt yönetimi, bireysel özellikler, zaman çatışmasının da bu türde bir geri çekilme davranışına neden olabileceğini göstermiştir. Örneğin Lau, Au ve Ho'nun (2003) araştırmasına göre cinsiyet, yaş, sosyo-ekonomik düzey, iş doyumunu ve iş konusunda duyulan özgüven gibi değişkenlerle işe devamsızlık arasında anlamlı ilişki vardır. Araştırmacılara göre genç, kadın, gelir düzeyi düşük, iş doyumunu düşük olan ve daha iyi bir işi hak ettiğini düşünen işgörelere göre devamsızlık yapması daha kuvvetle muhtemeldir.

Ayrılma davranışı işgörenin çalıştığı örgütle ilişkisini kesmesi olarak tanımlanabilir. Elbette bu geri çekilme davranışının işgörenin ayrılma niyetiyle doğrudan

ilişkili olduğu söylenebilir. Blau ve Lunz (1998) ayrılma niyetini işten ayrılmayı düşünme/arzu etme ve işten ayrılma olasılığı olarak tanımlamışlardır. İşe devamsızlık yapmaya neden olan etkenlerin bir anlamda işten ayrılmaya da neden olabileceğini söylemek mümkündür. Nitekim Lau vd. (2003) düşük ücretin işe devamsızlığa neden olduğu ve bu durumun sonraları işten ayrılmayla sonuçlandığını belirtmişlerdir.

Geri çekilme davranışında örgütün uğradığı zarar işgörenin kaçınma davranışından kaynaklanmaktadır (Spector, Fox, Penney, vd., 2006). Daha ayrıntılı bir ifadeyle işgörenler kendilerini huzursuz eden bazı durumlardan kendilerini korumak amacıyla bazı davranışları yapmayarak kaçınmaktadırlar. Örneğin denetleme olduğu günlerde işe gelmeme işgören açısından kaçınma arzusuyla gerçekleşir. Ancak bu davranışın denetim sistemine olumsuz etkisi nedeniyle örgüte zarar verdiğini dolayısıyla da ÜKİD kapsamında bir davranış olduğunu söylemek mümkündür.

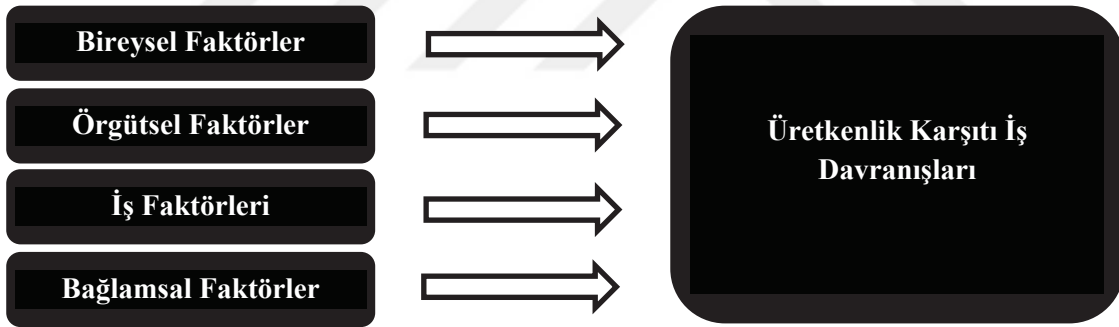
Bayat'a (2002) göre geri çekilme davranışı; örgütün ödül sisteminin adil olmadığına dair inanç, güdülenme yetersizliği ve başarısız olma beklentisinin bir sonucudur. Geri çekilme ise beraberinde yabancılaşma, çatışma eğilimi, işgücü devri, örgütsel amaçlardan kopma ve verimsiz çalışma gibi sonuçlar getirmektedir. Görüldüğü gibi geri çekilme boyutu örgüt sistemine zarar verecek nitelikteki davranışlardan oluşmaktadır. Kabaca örgütte gerektiğinden daha az varlık gösterme/vakit geçirme olarak ifade edilebilen bu davranışların ortadan kaldırılması; örgütün etkililiği, sağlığı, diğer işgörenlerin performansı hatta örgütün varlığını koruyabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Öncülleri. Alanyazında ÜKİD öncüllerinin -başka bir deyişle üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesine neden olan faktörlerin- ÜKİD türlerine benzer şekilde geniş bir yelpazede çeşitlilik gösterdiğinden söz edilmektedir. Genel olarak, ÜKİD öncüllerine ilişkin iki farklı görüş bulunmaktadır. İlk görüş işgörenin saldırganlığına odaklanırken diğeri işgörenin örgüt içinde karşılaştığı adaletsiz uygulamalara verdiği tepkiye odaklanmaktadır (Spector, Fox ve Domagalski, 2006; Spector, Fox, Penney, vd., 2006). Ancak her iki durumda da işgörenin bu tür davranışlarını sergilemesinde tetikleyici rol oynayan birçok faktör söz konusudur. Örneğin ÜKİD'i örgütün etkililiğine ve bireyin performansına doğrudan ya da dolaylı olarak olumsuz etkileyen kasıtlı davranışlar olarak tanımlayan Lau, Au ve Ho (2003) demografik özelliklerin, özel hayatın, aşırı iş yükünün, olumsuz örgütsel iklimin, etkisiz

denetim sisteminin bu tür davranışların ortaya çıkmasını tetikleyen unsurlar olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kişilik özellikleri, örgütsel normlar ve ödül sistemi (Griffin, O'Leary-Kelly ve Collins, 1998), iş yapısı ve işin özellikleri, algılanan örgütsel adalet (Sackett ve DeVore, 2002), duygu durum bozuklukları (Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002) da alanyazında sıralanan başlıca ÜKİD öncüllerini teşkil etmektedir.

Görüldüğü gibi ÜKİD öncülleri kimi zaman içsel kimi zaman dışsal faktörlere işaret etmekte ve çeşitlilik arz etmektedir. Daha iyi anlaşılması ereğiyle alanyazında yaygın olarak kabul gören ÜKİD öncülleri sınıflandırma ve modelleri aşağıda açıklanmıştır.

Lau-Au-Ho Sınıflandırması. ÜKİD ve benzer kavramları konu edinen araştırmaların meta analizini yapan Lau, Au ve Ho (2003) ÜKİD öncüllerinin (i) bireysel, (ii) örgütsel, (iii) işle ilgili ve (iv) bağlamsal faktörler olmak üzere dört genel kategoride sınıflandırıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Adı geçen araştırmacıların ÜKİD öncülleriyle ilgili sınıflandırması şu şekilde modellenenbilir (Şekil 4):

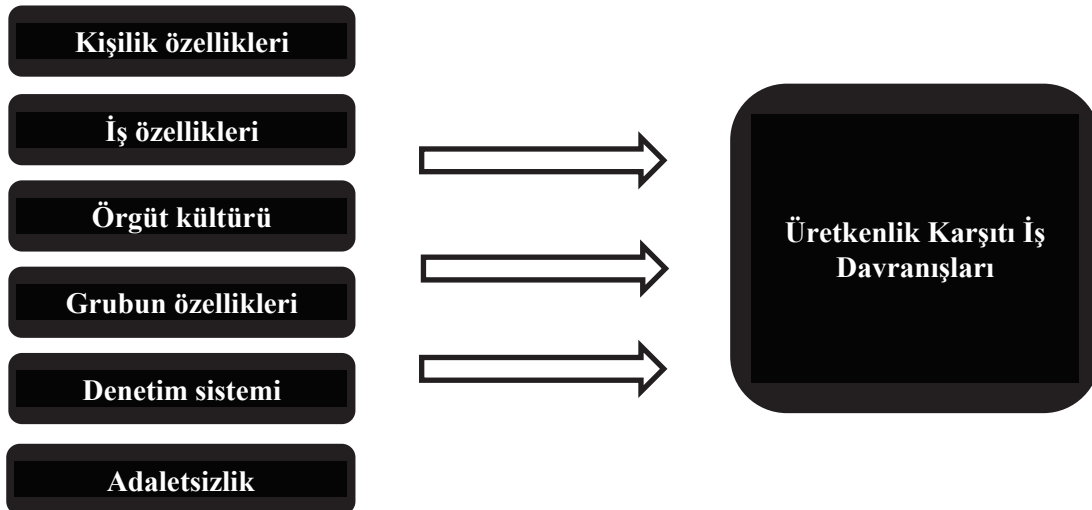


Şekil 4. Lau-Au-Ho ÜKİD Öncülleri

Şekil 4'te görüldüğü gibi ÜKİD'e neden olan faktörler dört temel kategoriye ayrılmaktadır. Buna göre demografik özellikler, aile sorumlulukları, kişilik özellikleri, iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen nedenler (stres, tükenmişlik, iş yükü gibi), alkol/uyuşturucu kullanımı ve şiddet eğilimi, zamanı yönetebilme yeteneği ve zaman baskısı ve diğer nedenler (gecikme, devamsızlık gibi) ÜKİD'e neden olan bireysel faktörleri; örgütün fiziki koşulları, örgüt iklimi, fiziki donanım, istihdam koşulları vb. örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi örgütsel faktörler çalışma ortamının belirli özelliklerine işaret etmektedir. İş faktörleri ise işin doğası ile ilgili öncülleri

içermektedir. Başka bir deyişle iş faktörleri işin özellikleri, denetim ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili nedenlerden oluşmaktadır. Son olarak bağlamsal faktörler ise iklim ve nüfusla ilgili nedenlere işaret etmektedir. Lau ve diğerlerine (2003) göre yukarıda sıralanan tüm bu nedenler çalma, üretimi saptırma, işe geç kalma, devamsızlık, dinlenme aralarını uzatma, kundaklama gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olmaktadır.

Sackett ve DeVore Sınıflandırması. ÜKİD öncüllerini bütüncü bir bakış açısıyla inceleyen Sackett ve DeVore (2002) ÜKİD'e neden olan öncülleri sınıflandırırken daha önce yapılmış iki sınıflandırmayı temel aldıklarını belirtmişlerdir. Bunlardan ilki Robinson ve Greenberg'in (1998) bireysel faktörler (kişilik ve demografik özellikler), sosyal/bireyler arası faktörler (sapma ve haksız davranışlar) ve örgütsel faktörler olmak üzere üç farklı kategoride tanımladıkları ÜKİD öncülleri sınıflamasıdır. İkincisi ise Griffin ve vd.'ne (1998) ait bireysel değerlendirme kriterleri, patolojik özellikler, örgüt ve grup normları, kültür, ödül sistemi ve kontrol sistemi olmak üzere altı kategorili sınıflamadır. Sackett ve DeVore gerek bu iki sınıflama gerekse ÜKİD öncülleri üzerine yapılan deneysel araştırmaları dâhil ettikleri meta analizi çalışmalarını doğrultusunda altı kategorili yeni bir sınıflandırma önermişlerdir. Adı geçen araştırmacıların ÜKİD öncülleri sınıflandırması daha açıklayıcı olması amacıyla Şekil 5'teki gibi modellenmiştir:

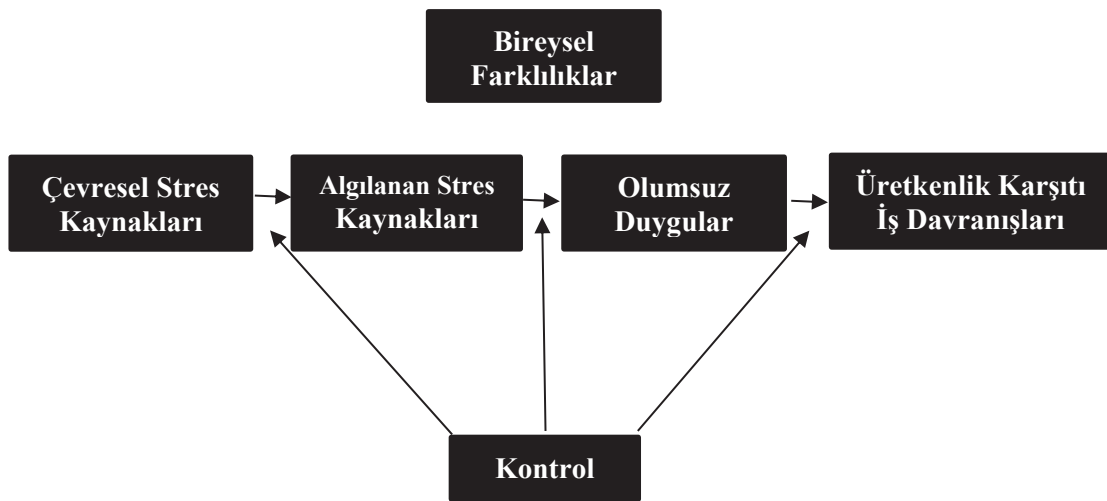


Şekil 5. Sackett ve DeVore ÜKİD Öncülleri

Şekil 5'e göre kişilik özellikleri, iş özellikleri, örgüt kültürü, grubun özellikleri, denetim sistemi ve adaletsizlik ÜKİD'e neden olan temel faktörleri oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi Sackett ve DeVore modeli bir önceki başlıkta incelenen Lau-Au-Ho modeli ile benzerlik göstermekte ancak örgütsel adalet faktörüne dikkat çekmesiyle de farklılık göstermektedir.

Spector ve Fox Modeli. ÜKİD öncüllerine ilişkin bir diğer model Spector ve Fox (2005) tarafından geliştirilmiştir. "Stres kaynağı-duygu modeli" olarak adlandırdıkları bu modelde araştırmacılar ÜKİD'in temel nedeninin çalışma ortamındaki stresli koşullar olduğunu belirtmişlerdir. Daha ayrıntılı bir ifadeyle modele göre çevresel stres kaynakları işgörende olumsuz duygular yaratmakta ve bu da işgörenin ÜKİD sergilemesine neden olmaktadır.

Ana hatlarıyla çevresel stres faktörleri, olumsuz duygular ve ÜKİD arasındaki ilişkileri gösteren stres kaynağı-duygu modeli, stresli olayların kendisinden ziyade, ÜKİD'in sergilenmesine neden olan bilişsel ve duyuşsal süreçlerin önemini vurgulamaktadır. Çünkü Spector ve Fox'a (2005) göre örgütsel değişim, kişilerarası çatışma, yönetim zafiyetleri vb. hemen hemen her örgütte görülen ve süresiz olarak ortadan kaldırılması imkânsız birer çevresel stres unsurudur. Bu nedenle de stres kaynaklarını vurgulamak ve bunları ortadan kaldırmak yerine ÜKİD'in azaltılmasında anahtar rol, bu tür davranışlara neden olan öznel ve içsel nitelikteki bilişsel ve duygusal süreçlerde değişiklik yapmaya verilmelidir. Model Şekil 6'da verilmiştir.



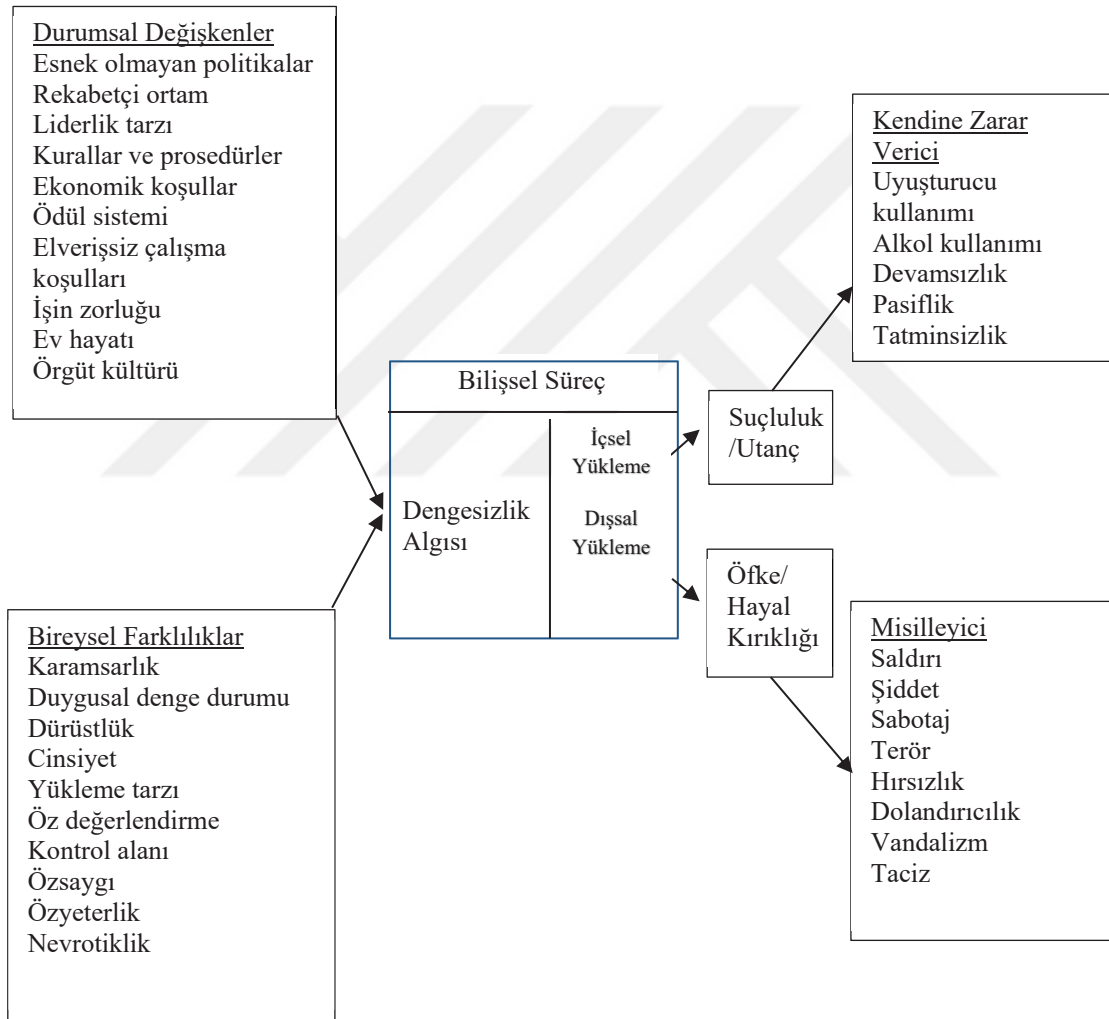
Şekil 6. Stres Kaynağı-Duygu Modeli

Kaynak. Spector ve Fox, 2005

Şekil 6’da görüldüğü gibi stres kaynağı-duygu modeli; bireysel farklılıklar, çevresel stres kaynağı, algılanan stres kaynağı, olumsuz duygular, ÜKİD ve kontrol olmak üzere altı temel unsurdan oluşmaktadır. Çevresel stres kaynağı işgörenleri olumsuz etkileyen ve onlarda olumsuz duygular yaratan faktörleri ifade etmektedir. Algılanan stres kaynağı ise bireysel farklılıklar nedeniyle kimi işgörenin bir faktörü stres kaynağı olarak görürken bir diğerinin görmemesiyle alakalıdır. Modelde de görüleceği üzere olumsuz duygulara doğrudan neden olan faktör algılanan stres kaynağıdır. Dolayısıyla bir kaynağa yönelik işgörenin algısının çevresel stres kaynağı faktöründen daha önemli olduğu söylenebilir. Çünkü negatif duygulara neden olan ve böylece ÜKİD’in sergilenmesini tetikleyen, kaynağın kendisinden ziyade o kaynağın işgörendeki algısıdır. Bu beş temel unsura ilaveten modelde göze çarpan bir diğer unsur da kontroldür. Spector ve Fox (2005) geliştirdikleri modelde kontrolü, bilişsel ve duyuşsal süreçleri etkileyebilecek ve böylece sürecin davranışsal sonuçlarını değiştirebilecek aracı değişken olarak tanımlamışlardır. Bu aracı değişken ‘stres kaynağının işgören tarafından kontrol edilip edilmemesi’ şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre işgörenin stres kaynağına yönelik “yüksek düzeyde kontrol edilebilir” algısı genellikle olumsuz duygu edimini, dolayısıyla da ÜKİD sergilenme olasılığını azaltırken, “düşük düzeyde kontrol edilebilir” algısı ise bu olasılığı arttırmaktadır. Başka bir deyişle bireyin kontrol edebileceğini düşündüğü olumsuz durumlarda daha az, kontrol edemeyeceğini düşündüğü durumlarda daha çok olumsuz duygu hissetmektedir. İşgörenin öfke, kaygı, stres vb. olumsuz duygu edim düzeyi yükseldikçe ÜKİD sergileme ihtimali de yükselmektedir.

Benzer şekilde Spector, Fox ve Domagalski (2006) de stresli çalışma koşullarının olumsuz duygulara neden olduğundan söz etmektedir. Adı geçen araştırmacılara göre buna ilaveten adaletsiz uygulamalar da işgörende benzer etkiler yaratmakta ve her ikisi de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesine neden olmaktadır. Çünkü bu çevresel koşullar hayal kırıklığı, stres ve saldırganlığı tetiklemekte, bu olumsuz duygular da örgüt içinde gerçekleştirilecek davranışların ve alınacak kararların negatif yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle işgörenin çevresel koşullar aracılığıyla edindiği agresif bilişler tepkilerin de agresif olup olmayacağını belirlemektedir. Ayrıca Torpman ve Sandgren’e (2018) göre bireylerin kendi yeteneklerine olan inançlarını ve belirli bir hedefe ulaşmak için uygun eylemi gerçekleştirebilme yeteneklerini ifade eden öz yeterlilik, duygusal düzenleme olarak tanımlanan duyguları kontrol edebilme yeteneği ve farkındalık düzeyleri de ÜKİD sergilemelerinde önemli rol oynamaktadır.

Martinko, Gundlach ve Douglas Modeli. ÜKİD öncüllerine ilişkin bir diğer model Martinko, Gundlach ve Douglas (2002) tarafından geliştirilen nedensel akıl yürütme modelidir. Modelde ÜKİD öncülleri durumsal değişkenler ve bireysel farklılıklar olmak üzere iki temel kategoride incelenmektedir. Buna göre esnek olmayan örgüt politikaları, rekabet, liderlik stilleri, ödül sistemi, olumsuz çalışma koşulları, işin zorluğu, örgüt kültürü, ilk kazançlar ve kayıplar vb. durumsal değişkenler kategorisini oluştururken; olumsuz duygulanım, duygusal denge, cinsiyet, yükleme stili, kontrol odağı vb. ise bireysel farklılıklar kategorisini oluşturmaktadır. Model Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. ÜKİD Nedensel Akıl Yürütme Modeli

Kaynak. Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002, 43

Şekil 7’de görüldüğü üzere durumsal değişkenler ve bireysel farklılıklar bireyin bilişsel sürecinde işlenmekte ve kimi zaman bu süreç bireyde örgüte ve örgütteki

süreçlere yönelik dengesizlik algısı oluşmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu dengesizlik algısı işgörenin yaşadığı olayın nedenine ilişkin yüklemeler yapmasıyla devam etmektedir. Yükleme aşaması içsel/sürekli ve dışsal/sürekli olmak üzere iki türlü gerçekleşmektedir. Martinko vd.'ne (2002) göre bunun nedeni bazı işgörenlerin yaşadıkları olumsuz olayların nedenini içsel bazılarının ise dışsal nedenlere yüklemeyi tercih etmeleridir. Elbette ki bu yükleme karşılaşılan olayın sürekli olup olmaması ile yakından ilişkilidir. Çünkü ÜKİD süreklilik algısı yaratan olumsuz olaylar sonucunda sergilenmektedir. Bu bağlamda sürekli olarak algılanan olumsuz bir olayı içsel bir nedene yükleyen işgören suçluluk/utanç duyguları yaşamakta ve bu duygular; madde bağımlılığı (uyuşturucu, alkol vb.), işe devamsızlık, depresyon, pasiflik, düşük performans gibi öncelikle kendisine zarar veren üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemektedir. Saldırganlık, şiddet, çalma ve kundaklama ise yaşadığı olumsuz bir olayı dışsal/sürekli bir nedene yükleyen işgörenlerin sergilediği doğrudan örgüte zarar veren üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır.

Özetle nedensel akıl yürütme modelinin hem ÜKİD öncüllerine yönelik bir sınıflandırma içerdiği hem de bu tür davranışların gerçekleşme süreci hakkında genel bir çerçeve sunduğundan söz edilebilir. Ayrıca öncüllerin işgörenin bilişsel sürecinde işlenmesi ve bu süreç sonunda işgörenin yaşadığı sorunun nedenine ilişkin yüklemeler yapmasından yola çıkılarak modelin yükleme kuramını temel aldığını söylemek de mümkündür.

Görüldüğü üzere ÜKİD öncülleri birçok araştırmaya konu edilmiş ve farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Ancak yukarıda da sözü edilen bu sınıflandırmaların hepsi kabaca bireysel ve durumsal olmak üzere iki başlık altında toplanabilmektedir. Örneğin Lau vd.'nin (2003) bireysel, örgütsel, işle ilgili ve bağlamsal şeklindeki sınıflandırmasında son üç grup durumsal öncüller başlığı altında toplanabilir niteliktedir. Benzer şekilde Robinson ve Greenberg'in (1998) öngördüğü bireysel faktörler, sosyal ve bireyler arası faktörler ve örgütsel faktörler de bireysel ve durumsal olmak üzere iki temel başlık altında incelenebilmektedir. Griffin ve vd.'ne (1998) ait bireysel değerlendirme kriterleri, patolojik özellikler, örgüt ve grup normları, kültür, ödül sistemi ve kontrol sistemi şeklindeki altılı sınıflandırmanın da hem bireysel hem de durumsal öncüllere işaret ettiğini söylemek mümkündür. Ayrıca Sacket ve Devore'un (2002) kişilik özellikleri, iş özellikleri, örgüt kültürü, grubun özellikleri, denetim sistemi ve adaletsizlik boyutlarını içeren sınıflandırmasında da yine bireysel ve durumsal faktörlere vurgu yaptıkları görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı ve görece daha kapsayıcı olması ereğiyle bu araştırmada iki kategorili ÜKİD öncülleri sınıflandırması esas alınmış bu nedenle de büyük ölçüde Martinko vd.'nin (2002) öngördüğü modelden yararlanılmıştır. Bu bağlamda ÜKİD öncülleri aşağıda sırasıyla bireysel öncüller ve durumsal öncüller şeklinde açıklanmıştır.

Bireysel Öncüller. İşgörenin ÜKİD sergilemesine neden olan bireysel öncüller, işgörenin kendisinden kaynaklanan bir başka deyişle içsel nitelikteki öncülleri oluşturmaktadır. Bireysel öncüller insanların davranışlarını etkileyebilecek doğal özellikleridir ve demografik değişkenler ve kişilik özellikleri gibi faktörleri içermektedir (Hsi, 2017).

İşgörenin cinsiyet, aile büyüklüğü, sosyo-ekonomik düzey, yaş, görev süresi, iş deneyimi vb. özellikleri demografik değişkenleri oluşturmaktadır. Alanyazında bireye ait demografik değişkenlerle ÜKİD arasındaki ilişkiyi konu edinen birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Örneğin Berry, Ones ve Sackett (2007) çalışmalarında iş deneyimi dışındaki demografik değişkenler ile ÜKİD türleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olmadığını tespit etmişlerdir. İş deneyimi ile hem bireye yönelik hem örgüte yönelik ÜKİD arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit eden Berry vd.'ne (2007) göre işgörenlerin iş deneyimi arttıkça ÜKİD sergileme eğilimleri azalmaktadır. Bireyin örgütteki görev süresi de ÜKİD sergilemesinde etkili olabilmektedir. Örneğin çalıştığı örgütte uzun süredir görev yapması işgörenin başlarda etik dışı olarak değerlendirse de zamanla bazı norm dışı davranışları kabul edilebilir olarak görmesine dolayısıyla bu tür davranışları sergilemesine neden olabilir. Ancak görev süresi görece az olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olacağından ÜKİD sergileme olasılıklarının yüksek olabileceği ihtimali de unutulmamalıdır. Aile büyüklüğü ve cinsiyet değişkenlerinin özellikle işe devamsızlık davranışlarını, sosyo-ekonomik düzeyin düşük olmasının ise alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi ÜKİD davranışlarını arttırabilir nitelikte olduğunu söylemek mümkündür (Bülbül, 2013).

Bireylerin ÜKİD sergileyip sergilememe konusunda bilinçli seçimler yapması muhtemeldir. Nitekim Spector'a (2011) göre bu bilinç büyük ölçüde kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Çünkü kişilik insanların algılarını ve çevreye ilişkin değerlendirmelerini, olayların nedenlerine ilişkin tutumlarını, duygusal tepkilerini ve üretkenlik dışı veya üretken dürtülere engel olma yeteneklerini etkileme gücüne sahiptir.

Bu nedenle, belirli kişilik özelliklerine sahip bireylerin ÜKİD sergilemeye daha yatkın olduklarını varsayılabilir.

Kişiliğin ÜKİD ile ilişkisini konu edinen birçok araştırmada (Behrem, 2017; Berry vd., 2007; Bolton, Becker ve Barber, 2010; Marcus, Lee ve Ashton, 2007; Salgado, 2002) Beş Faktör Kişilik Kuramı temel alınmıştır. Bu bağlamda kişilik duygusal denge, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk olmak üzere beş temel boyuttan oluşmaktadır (Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009; Behrem, 2017). Berry vd. (2007) araştırmalarında kişiliğin üç boyutu ile ÜKİD davranışları arasında anlamlı ve negatif yönde korelasyon tespit ettiklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge kişiliğin ÜKİD sergilenmesinde etkili olan boyutlarıdır.

Kişiliğin boyutları ile ÜKİD ilişkisini konu edinen bir diğer araştırma Marcus vd.'ne (2007) aittir. Bu araştırmada diğerlerinden farklı olarak kişilik yedi boyut olarak ele alınmıştır. Araştırmacılar kişiliğin yukarıda değinilen beş temel boyutuna alçak gönüllülük ve dürüstlük boyutlarını ekleyerek ÜKİD ile ilişkisini test etmişler ve Berry vd.'nin (2007) araştırmasıyla paralellik gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Benzer şekilde Salgado (2002) da araştırmasında kişilik özellikleri ile ÜKİD ilişkisini incelemiş ve kişiliğin uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının sergilenen ÜKİD davranışlarının anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna varmıştır. Bu açıklamalar ışığında uyumlu, sorumluluk sahibi ve duygusal açıdan denge durumunda olan bir işgörenin diğer işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olacağını bu nedenle de ÜKİD sergilemekten kaçınacağını söylemek mümkündür.

Görüldüğü gibi ÜKİD sergilenmesine neden olan bireysel öncüller işgörenlerin gerek demografik gerekse kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Her iki grup da bireyin kendi yaradılışından ya da yaşam biçiminden kaynaklanan doğal ve içsel faktörleri içermektedir. Bu nedenle bu faktörlerin dışsal nitelikteki durumsal faktörlere değiştirilmesinin görece zor olduğunu ifade etmek mümkündür. Son olarak ÜKİD'in bireysel öncüllerinin tespitinin örgüt açısından hayati önem taşıdığını belirtmekte fayda vardır. Çünkü bu öncüllerin tespiti ÜKİD sergileme eğilimi az olan bireylerin işe alınmasına olanak verecektir. Ayrıca işgörenlerin ödüllendirilme veya terfi ettirilmesi ya da ÜKİD davranışlarının söndürülmesi sürecinde ÜKİD bireysel öncülleri örgütler için önemli bir ölçüt olarak işe koşulabilecektir.

Durumsal Öncüller. ÜKİD sergilenmesine neden olan durumsal öncüller çevre kaynaklı dışsal faktörlerden oluşmaktadır. Her ne kadar alanyazında farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkün görünse de ÜKİD'in durumsal öncüllerinin kabaca iş unsurları ve örgütsel koşullardan oluştuğu söylenebilir (Behrem, 2017).

İş unsurları işin ürettiği değer, işgörene yüklediği sorumluluk, işin yapısı, tanımı, iş arkadaşları vb. ile ilgilidir (Lau vd., 2003; Sackett ve DeVore, 2002). Bu bağlamda yaptığı işin ürettiği katma değerinden tatmin olmayan, yeteri kadar sorumluluk üstlenmeyen ya da aksine fazla üstlenen işgörenlerin ÜKİD sergileme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Sackett ve DeVore, 2002). Ayrıca ilgi ve yeteneklerine, kişilik özelliklerine uygun olmayan işlerde çalışanların da bu türden davranışları sergilemeleri olasıdır. Bunlara ilaveten birlikte çalıştığı ekibin niteliğinin de işgörenleri olumsuz etkileyebileceğinden söz edilebilir. Örneğin iş arkadaşlarının haksız uygulamalarına maruz kalan bir işgörenin ÜKİD sergilemesi de olasıdır. Ancak bu durum işgörenlerin kişilik özelliklerine bağlı olarak farklılık arz edecektir. Çünkü daha önce de bahsedildiği üzere işgören yaşadığı olumsuzlukları önce bilişsel bir süreçten geçirmekte sonra harekete geçmektedir. Bu bilişsel süreç de büyük ölçüde kişilik özelliklerinden etkilendiğinden her işgörenin aynı tepkiyi vermeyeceğini söylemek mümkündür.

İş unsurları ilgili bir diğer etken de örgütte ile işle ilgili yürütülen denetim mekanizmasıyla ilgilidir (Lau vd., 2003). Nitekim Sackett ve DeVore (2002) da çalışmalarında örgüt yönetiminin işle ilgili kontrol süreçlerini sağlıklı şekilde yürütmesinin ÜKİD üzerinde etkili olduğundan söz etmişlerdir. Çünkü denetim mekanizmasının etkin olarak işlediği örgütlerde işgörenlerin cezalandırılma endişesiyle ÜKİD sergilemekten kaçınmaları kuvvetle muhtemeldir. Denetim mekanizmasının etkili şekilde işlemediği örgütlerde ise bu durum işgörenlerde örgütün işe karşı ilgisiz kaldığı algısı yaratmakta bu algı da ÜKİD sergilenme olasılığını arttırabilmektedir (Seçer ve Seçer, 2007).

ÜKİD'in sergilenmesinde öncü rolü oynayan örgütsel koşullar örgütün yapı ve süreçleriyle ilgili faktörlerden oluşmaktadır. Örneğin bir örgütte yöneticinin benimsediği liderlik stiline ÜKİD üzerinde anlamlı etkisinden söz etmek mümkündür (Martinko vd., 2002). Nitekim Hsi'nin (2017) de belirttiği üzere liderlerin işgören davranışları üzerinde yadsınamaz bir etkisi vardır. Bu etki Sosyal Öğrenme Kuramı lensinden incelenerek somutlaştırılabilir. Şöyle ki; bireyler gözlem, taklit ve modelleme yoluyla öğrenirler ve bu öğrenme sürecine onlara rehberlik eden kişinin etkisi büyüktür. Ayrıca bireyler sıkça etkileşim içinde oldukları, daha yüksek statü ya da güç pozisyonlarına sahip olan kişilerin

davranışlarına özellikle dikkat etmektedirler. Dolayısıyla liderler işgörenler için örgütteki en güçlü modelleri temsil etmektedir. Örneğin soğuk, bencil ve saygısız bir üslupla konuşan liderler işgörenlerde bu davranışların kabul edilebilir olduğuna dair algı yaratırlar. Benzer şekilde motivasyonu düşük liderler de işgörenlerin motivasyon düzeylerini düşürücü etkiye sahiptirler. Gizemli ve mesafeli denetçilerin takipçilerine verdiği mesaj ise ekip çalışmasının ve paylaşmanın gereksiz olduğudur. Astlarından düşük beklentileri olan liderler ise işgörenlerde yüksek performansın gereksiz olduğuna dair algı yaratırlar. Öte yandan, motivasyonu yüksek, enerjik, açık görüşlü, cesaretli, işgörenlerden yüksek beklentileri olan, ekip çalışmasını teşvik eden ve işgörenlerin refahını koruyan liderler örgütte ÜKİD'in sergilenmesine engel olur ya da bu tür davranışları minimize ederler. Sonuç olarak bu tipteki liderlerin takipçilerinin ÜKİD sergileme eğilimlerinin görece düşük olacağı söylenebilir.

Algılanan örgütsel destek ÜKİD'e neden olan durumsal öncüllerden bir diğerini teşkil etmektedir. Kavram işgörenlerin katkılarının, çabalarının ve refahlarının örgüt tarafından önemsendiği ve değer verildiğine dair duydukları inanç olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002). İşgörenlerin örgütün kendilerini desteklediğine dair algısı örgüte karşı olumlu tutum sergilemelerine neden olmaktadır. Ayrıca örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri de yükselmektedir (Nayır, 2014). Dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin örgüte katkı sağlayan rol fazlası davranışları arttırıcı, ÜKİD gibi zarar verici nitelikteki rol fazlası davranışları da azaltıcı etkisinden söz etmek mümkün görünmektedir. Nitekim bu sav Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele (Takas) Kuramı ile de desteklenebilir. Kuram, sosyal ilişkilerde bireyler arasında gerçekleşen kaynak değiş tokuşu sürecinde ortaya çıkan etkileşimlerin doğasını geniş bir perspektiften açıklamaktadır.

Blau'ya (1964) göre bireyler girdikleri mübadelenin sonunda karşıdan almayı umdukları getirileri düşünerek motive olmakta ve bu nedenle gönüllülük esasına dayanan eylemlerde bulunmaktadır. Bu sosyal mübadelenin sağlayacağı kazancın belirlenmiş bir değeri ve bireyi sorumlu tuttuğu bir yükümlülüğü olmamasına rağmen bireyler gerçekleştirdiği eylemlerin karşılığını belirsiz bir zamanda ama bir şekilde alacaklarına dair inanç duymaktadırlar. Bu değiş tokuş sürecinin örgütlerde de benzer şekilde görüldüğü söylenebilir. Nitekim Hsi (2017) örgütlerde değiş tokuş ilişkisinde dengeyi korumak amacıyla tarafların karşılıklılık ve eşitlik ilkesini göz ettikleri ve elde ettikleri

kazançları geri ödeme sorumluluğu hissettiklerinden söz etmiştir. Bu açıklamalar ışığında işgörenlerin örgütsel destek algı düzeyleri yükseldikçe daha çok mübadeleye girecekleri ÜKİD sergileme eğilimlerinin ise aksine azalacağı söylenebilir.

Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre örgütsel adalet algısının oluşabilmesi için örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel adalet aynı zamanda ÜKİD'in durumsal öncüllerinden birini teşkil etmektedir. Greenberg'e (1990b) göre bu kavram, adaletin örgütteki rolünün tanımlanması ve örgütsel bağlamda açıklanmasıdır ve işgörenlerin örgütsel uygulamaların adil olup olmadığına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Polat, 2007). İşgörenler örgütteki kuralların herkes için aynı uygulanıp uygulanmadığını, ücret, izin, terfi ve sosyal imkânların eşit dağıtılıp dağıtılmadığını gözlemlemekte ve kendilerini bu konularda diğer işgörenlerle kıyaslamaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003). Bu kıyaslama sonucunda işgören örgütsel uygulamaların adil olmadığı yargısına ulaşırsa maruz kaldığı bu haksızlığı ÜKİD sergileyerek telafi etmeye çalışmaktadır (Fox vd., 2001). Başka bir deyişle düşük adalet algısının işgörenlerin örgütte adaleti sağlama amacıyla ÜKİD sergilemelerine neden olabileceği söylenebilir.

İşgörenlerin ÜKİD sergilemesinin birçok nedeni olmasına rağmen Sims (1992) en önemlisinin örgütün bu tür davranışları desteklemesi veya teşvik etmesi olduğunu belirtmiştir. Çünkü araştırmacıya göre her ne kadar toplumda dürüst ve güvenilir insanlar kabul görse de bazı örgütler başarılı olabilmek için özellikle dürüst olmayan ve hilekâr işgörenleri istihdam etmekte, bu işgörenlerin ÜKİD sergilemesine kasıtlı şekilde göz yummakta hatta teşvik etmektedir.

Behrem (2017) örgütün fiziksel yapısının da ÜKİD'in sergilenme olasılığını etkileyen öncüllerden biri olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre büyük ölçekli örgütlerde denetim mekanizması görece etkili çalışmayacak ve bu nedenle de işi gerektiği gibi yapmama, devamsızlık gibi ÜKİD türlerinin sergilenme olasılığı artacaktır. Ayrıca yine bu tip örgütlerde informal ilişkilerin formal ilişkilerden görece az olması nedeniyle işgörenlerin motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olacaktır. Bu bağlamda düşük motivasyonlu ve kendisini örgüte ait hissetmeyen bireylerin ÜKİD sergilemeye daha yatkın olduklarını söylemek de mümkündür.

Bu çalışmanın kapsam kısıtı nedeniyle alanyazında en sık sözü edilen öncüller yukarıda incelenmiştir. Ancak ÜKİD'e neden olan daha birçok durumsal öncülün olduğu da unutulmamalıdır. Örneğin örgüt kültürü (Behrem, 2017; Martinko vd., 2002), denetim sistemi (Sackett ve DeVore, 2002; Weitz ve Vardi, 2008), örgüt iklimi (Weitz ve Vardi,

2008) ve örgütsel bağlılık (Bülbül ve Ergün, 2017) gibi faktörler de işgörenlerin ÜKİD sergilemelerinde etkili olabilmektedir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Sonuçları. ÜKİD'in örgütün ve işgörenlerinin ve buna bağlı olarak toplumun refahı üzerinde yaygın ve zararlı etkileri olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenler ÜKİD sergilemeye başladıklarında diğer işgörenlerin performansları olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla örgütün verimliliği, işleyişi, finansal durumu ve hatta işgörenlerin aileleri bile bu davranışlardan olumsuz etkilenmektedir (Kelly, 2015).

Gerek işgörenler gerekse örgütsel açıdan doğurduğu ciddi zararlar nedeniyle ÜKİD birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Yapılan araştırmalarda bu türden davranışların bireyleri ve örgütleri maddi ve manevi kayba uğrattığına dair bulgulara rastlanmıştır. Örneğin Fox ve Stallworth (2004) yaptıkları araştırmada katılımcıların %74.8'inin işten ayrılma niyetlerinin ciddi olduğunu, %66'sının son beş yıldır baş, karın ve göğüs ağrısı yaşadığını tespit etmiştir. Görüldüğü gibi ÜKİD bireylere hem fizyolojik hem psikolojik açıdan zarar vermektedir. ÜKİD'in psikolojik etkileri bununla sınırlı değildir. Nitekim alanyazında bu tür davranışların sergilendiği örgütlerde çalışan işgörenlerin düşük özsaygı ve düşük özyeterlik (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002; Duffy, Ganster, Shaw, Johnson ve Pagon, 2006; Low, Radhakrishnan, Schneider ve Rounds, 2007), aşırı öfke (Aquino, Douglas ve Martinko, 2004; Spector, Fox ve Domagalski, 2006), depresyon ve yüksek kaygı düzeyi (Berry, Carpenter ve Barratt, 2012; Duffy vd., 2006), stres (Berry vd., 2012) yaşadığına dair birçok araştırma vardır. Bunlara ilaveten alanyazında ÜKİD'in yaygın olduğu örgütlerde işgörenlerin performanslarında düşme, çalışma grupları arasındaki iletişimin ve bilgi alış verişinin azalması ve işgörenlerin iş yerindeki refah düzeylerinin kötüleşmesi gibi olumsuz sonuçlardan da söz edilmektedir (Torpman ve Sandgren, 2018). Ayrıca ÜKİD'in işgörenlerde stresin artması ve buna paralel şekilde iş doyumunda azalma ve işten ayrılma niyetinde artma gibi olumsuz sonuçlarından da söz etmek mümkündür (Berry vd., 2012).

ÜKİD'in örgütsel açıdan da önemli sonuçlar doğurduğundan söz etmek mümkündür. Harper (1990) araştırmasında örgütlerde yüksek oranda hırsızlık, zimmete geçirme, kundaklama gibi ÜKİD davranışlarının sergilendiğini belirtmiştir. Araştırmacıya göre bu oran en az %33 en çok %75 aralığında seyretmektedir. Benzer şekilde Boye ve Wasserman (1996) da işgörenlerin sıkça ÜKİD davranışları sergilediklerini belirtmiş ve katılımcıların %89'unun ÜKİD türü davranışlardan bir ya da

birkaçını sergilediklerini tespit etmiştir. Ayrıca Henle, Giacalone ve Jurkiewicz (2005) araştırmalarında her dört katılımcıdan üçünün görev yaptıkları örgütlerde çalma davranışının sergilendiğine şahit olduklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi ÜKİD azımsanmayacak derecede yaygın ve örgütlerin varlığını tehdit eden ciddi sorunlardan birini teşkil etmektedir. Araştırmalar bu tip davranışların örgütleri ciddi mali kayba uğrattığını doğrulamaktadır. Örneğin ABD’de yapılan birçok araştırmada ÜKİD kapsamına giren davranışlardan yalnızca biri olan hırsızlığın örgütlere yıllık milyarlarca dolara mal olduğunu belirtilmektedir. Henle vd. (2005) örgütlerde görülen ÜKİD türlerinden sadece çalma davranışının tek başına ABD ekonomisine finansal etkisinin çok büyük olduğunu ve bu zararın 50 milyar dolar civarında olduğunu belirtmişlerdir. Robinson ve Bennett (1995) ise bu zararın 6-200 milyar aralığında olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında Amerikan ve Avrupa borsalarını en çok etkileyen finansal skandallara benzer şekilde örgütlerde ÜKİD’in artmasının da örgütsel etik ile ilgili sorunlar doğurduğu ve bu sorunları önlemenin veya çözenin bile bir maliyet gerektirdiği tespit edilmiştir (Gualandri, 2012). Son yıllarda birçok örgütün işgörenlerin sergiledikleri ÜKİD’i tespit etmek ve bu davranışları ortadan kaldırmak için çeşitli çalışmalar yürüttüğü (Henle vd., 2005) düşünüldüğünde bu maliyetin de örgüte bir şekilde zarar verdiğinden söz etmek mümkündür.

Örgütsel normları ihlal eden ÜKİD’in beraberinde getirdiği maddi kayıplar örgütlere ciddi zararlar vermektedir. Ancak ÜKİD’in örgütün mali yönden zarar etmesi dışında da etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Gualandri’nin (2012) de belirttiği üzere ÜKİD örgütsel çıkarların, verimliliğin, performansın olumsuz yönde etkilenmesi gibi sonuçlar doğurarak da örgütün ve işgörenlerin refahını tehlikeye atmakta ve zarar görmelerine neden olmaktadır.

Görüldüğü gibi ÜKİD hem işgörelere hem de örgüte birçok açıdan zarar vermektedir. Bu zarar kimi zaman bireye kimi zaman da örgüte yönelik gerçekleşmekte ve her iki açıdan da maddi manevi kaynaklarda kayıplara neden olabilmektedir. Bu kayıpların bu türden davranışların örgütteki yaygınlığıyla yakından ilişki içinde olduğunu söylemek de mümkündür. Bu nedenle ÜKİD’in neden olduğu zararın ortadan kaldırılabilmesi ya da en azından minimize edilebilmesi öncelikle bu davranışların yarattığı kayıpların örgüt tarafından farkına varılması ile mümkün olacaktır.

Okullarda Sergilenen Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı. Eğitim, her bireyin biricik olduğu gerçeği ve yaşam boyu ihtiyaç duyacağı bilgi ve becerileri keşfetmesi ereğiyle öğrenmeye kılavuzluk etme sürecidir. Kuşkusuz bu kılavuzluk etme sürecinin önemli bir kısmı planlı ve programlı olarak okullarda deneyimlenmektedir. Okullar, eğitim hizmetlerinin verildiği öğrenci, öğretmen, yönetici, yardımcı hizmetler ve destek görevlileri, öğrenci velileri ve ziyaretçiler gibi paydaşları olan eğitim örgütleridir. Okulun amacı tüm bu paydaşları eş güdümlenerek örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Ancak elbette ki, bu kadar çok paydaş aynı amaca hizmet ederken yön gösterici nitelikte bazı hukuki düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaç doğrultusunda devletler eğitim politikalarını şekillendirmekte eğitim hukukuna dair yazılı hukuk kuralları oluşturmakta ve bu kurallara uyulmasını sağlamaktadırlar.

Her ne kadar eğitim mevzuatında yer alan yasal düzenlemelerle okul paydaşlarının okul içinde sergileyebilecekleri olası yanlış davranışlara karşı proaktif önlemler alınmaya çalışılsa da okul yaşamında işler her zaman yolunda gitmemektedir. Başka bir deyişle dinamik birer sistem olan okul örgütlerinde sergilenen insan davranışları her zaman yazılı metinlerde belirtilen sınırlar içerisinde gerçekleşmemektedir. Elbette ki yasal sınırlar dışında kalan ancak aynı zamanda olumlu etkileri olan rol fazlası davranışlardan söz edilebilse de, bu araştırmanın kapsamı gereği okul örgütüne zarar verici nitelikte olan davranışlar görece daha fazla önemsenmiş ve aşağıda bu çerçevede açıklamalarda bulunulmuştur.

Okul yaşamını etkileyen faktörler içerisinde öğretmenlerin ve yöneticilerin yadsınamayacak düzeyde bir etkisinin olduğu aşikârdır. Eğitimi etkin şekilde gerçekleştirmek, değerlendirebilmek ve okulların etkinliğini ve etkililiğini arttırabilmek için de bu paydaşların davranışlarının dikkatle ele alınması gerekmektedir. Yukarıda sözü edildiği üzere okulun işgörenleri olan öğretmenler ve yöneticiler zaman zaman zarar verici nitelikte davranışlar sergileyebilmektedirler. Nitekim Doğruöz ve Özdemir'in (2018) de belirttiği üzere alanyazında öğretmen ve yöneticilerin okulun sahip olduğu maddi varlıklara zarar verme, taciz, hırsızlık, psikolojik yıldırma, işe devamsızlık gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediklerine ve bu davranışların okullarda giderek yaygınlaştığına dair bulgulara rastlamak mümkündür.

Sarwar, Alam ve Anwar'a (2010) göre yönetim tarafından belirlenmiş zaman çizelgesine uyma, dersleri etkin şekilde yapma, davranışlarıyla öğrencilere olumlu örnek olma, meslektaşlarına saygılı olma okul normlarına uygun temel davranışlardandır. Aksi davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilir ve okulun başarısız

olmasına neden olur. Çünkü başarılı örgütler işgörenlerinin çoğunluğu iş görevlerinden daha fazlasını yapan ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarından kaçınan örgütlerdir.

Yeni gelen meslektaşına rehberlik etme, proje ekiplerinde ve görev dışı etkinliklerde görev alma örgüt başarısına olumlu yönde katkı sağlayan birer örgütsel vatandaşlık davranışı (DiPaola, Tarter ve Hoy, 2005) iken bu davranışları örgüte zarar verme amacıyla yapmama ya da aksini yapma üretkenlik karşıtı iş davranışı kapsamında değerlendirilebilir. Çünkü okulun başarısını olumlu yönde etkileyen bu tür faaliyetlerde görev almaktan imtina etme, verilen görevde kasıtlı olarak hata yapma, zarar verme amacıyla kötü iş çıkarma gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları bir anlamda örgütsel vatandaşlık davranışlarının negatif yönlü ters ucunu oluşturmaktadır.

Ünal (2012) öğretmenlerin sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, hedefine bağlı olarak bireylere yönelik ve okula yönelik olmak üzere iki gruba ayrıldığını tespit etmiştir. Araştırmaya göre; tehdit etme, saygısız davranışlarda bulunma, ders esnasında bir öğrenciyi sınıftan çıkarma, okuldan attırmakla tehdit etme, velileri yanlış bilgilendirme ve onlara kaba davranma, derse geç girme, işe gelmeme, kurallara uymama ve göreve alkollü gelme gibi davranışlar okullarda öğretmenler tarafından sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. Görüldüğü gibi öğretmenlerin bu tür davranışları yapılan işin niteliğini olumsuz etkileyebilecek ve okulun sahip olduğu varlıklara ciddi zararlar verebilecek potansiyel taşımaktadır.

İşgörenin iş yerinde sergilediği üretkenlik karşıtı davranışlarının diğer işgörenlerin etkisiyle şekillendiğini söylemek mümkündür. Aynı durumun okul örgütünün işgörenleri olan yönetici ve öğretmenler için geçerli olduğu da söylenebilir. Nitekim Robinson ve O'Leary-Kelly (1998) araştırmalarında işgörenlerin sergiledikleri ÜKİD ile meslektaşlarının bu türden davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulduklarından bahsetmektedir. Adı geçen araştırmacılar öğretmenlerin kariyerlerinin başında dürüstçe çalışmalarına rağmen bir süre sonra üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme eğilimine girmelerinin bu durumla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir deyişle örgüte olumlu yönde katkı sağlayan rol fazlası davranışlar yerine ÜKİD sergileme eğilimi yüksek olan öğretmenlerin bulunduğu okullarda, göreve yeni başlayan öğretmenlerin zamanla meslektaş davranışlarından etkilenecek bu davranışları sergileme eğilimi göstermeleri muhtemeldir.

Okulun da her örgüt gibi gerçekleştirmek istediği örgütsel amaçları bulunmaktadır. Bu nedenle okul bu amaçlara hizmet eden örgütsel normlara uyan işgörene ihtiyaç duyar. Ancak yukarıda da sözü edildiği üzere okullarda zaman zaman

örgütsel normları ihlal edici nitelik taşıyan üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilenmektedir. Derse geç girme, dersi etkin şekilde yapmama, öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenmeme, veliye öğrenciyle ilgili dönüt vermeme, okulun diğer paydaşlarına zarar verme, okula veya iş arkadaşına ait eşyaları çalma, zimmete geçirme, okul eşyasına zarar verme gibi davranışlar okullarda sergilenen ÜKİD örnekleridir. Örgütsel normlara aykırı nitelikteki bu davranışlar okulun örgütsel amaçlarından sapmasına dolayısıyla da okul sisteminin yaşamının tehlikeye girmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bu tür davranışların sergilenmemesi için okullarda proaktif önlemler alınmalı, sergilenen davranışlar tespit edilmeli ve ortadan kaldırılmalıdır.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ile İlgili Araştırmalar. Bu başlık altında üretkenlik karşıtı iş davranışını konu edinen yurtdışında ve yurtiçinde yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar. ÜKİD'i konu edinen yurtdışı araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Slora (1989) fast-food restoranlarında ve süpermarket mağazalarında işgörenlerin sergiledikleri sapkın davranış türlerini ve sıklığını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya 341 fast-food restoranı (N=872) ve 234 süpermarketin (N=504) işgörenleri katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre fast-food çalışanlarının % 84'ü üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca fast-food çalışanlarının %78'inin zaman hırsızlığı (işe geç gelme, mazeretsiz devamsızlık yapma), %62'sinin para/eşya hırsızlığı (bir eşyayı izinsiz alma, yemek yeme), %52'sinin hırsızlığa destek olma (arkadaşına indirim yapma, yapılan hırsızlığı bildirmeme), %35'inin ise şirket varlıklarının israf edildiğini bildirmeme gibi diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarda bulunduğu tespit edilmiştir. Süpermarket çalışanlarının ise %75'inin ÜKİD sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışanların % 77'sinin zaman hırsızlığı, % 43'ünün para/eşya hırsızlığı, % 39'unun hırsızlığa destek ve % 29'unun diğer üretkenlik karşıtı iş davranışları sergiledikleri de araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda ÜKİD'in her iki sektörde de yaygın olarak görüldüğü söylenebilir. Bu sektörlerde görülen en yaygın iki ÜKİD türü sırasıyla zaman hırsızlığı ve para/eşya hırsızlığıdır.

Fox vd. (2001) iş stresörleri, algılanan adalet, işe karşı verilen olumsuz duygusal tepkiler, özerklik, duygusal özellikler ve ÜKİD arasındaki ilişkileri araştırmışlardır.

Araştırmanın örneklemini Güney Florida Üniversitesi'nde ve Florida'da çeşitli örgütlerde (imalat, finans, eğlence vb.) görev yapan 292 işgören oluşturmaktadır. Araştırmada örgütsel kısıtlamaların, kişilerarası çatışmanın ve algılanan adaletsizliğin iş stresörleri olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar kişilerarası çatışmanın hem bireye yönelik ÜKİD hem de örgüte yönelik ÜKİD'i anlamlı şekilde yordadığını, olumsuz duyguların ise bu ilişkide aracılık rolü oynadığını belirtmişlerdir. Buna göre kişilerarası çatışma işgörenlerde öfke veya kaygı gibi olumsuz duygulara neden olmakta bu olumsuz duygular da ÜKİD sergileme eğilimini arttırmaktadır. Örneğin çalışma arkadaşı ile çatışma yaşayan işgören öfkelenebilmekte, bu öfkeyi işgörene ya da örgüte karşı zarar verici davranışlar sergileyerek telafi etmeye çalışmaktadır. Sürekli öfke ve sürekli kaygı durumlarının çatışma-ÜKİD ilişkisindeki aracılık rolünün düşük düzeyde, özerkliğin ise bu ilişkide etkisiz olduğu da araştırmada ulaşılan diğer sonuçlardır. Söz konusu araştırmada ÜKİD'e neden olan temel nedenin işgörenin olumsuz duygu edimleri olduğu söylenebilir. Nitekim ÜKİD'le ilişkisi incelenen değişkenler bir anlamda ÜKİD'in öncüllerini teşkil etmektedir. Dolayısıyla bu öncüllerin beraberinde getirdiği olumsuz durumlar işgörenlerde kimi zaman olumsuz duygulara neden olmaktadır. Öfke, kaygı, stres gibi olumsuz duygu edimlerinin de işgörenlerin ÜKİD sergileme eğilimlerini arttırması olasıdır.

İşgörenlerin sergiledikleri ÜKİD'i konu edinen bir diğer araştırma Lau vd.'ne (2003) aittir. ÜKİD'e neden olan faktörlerin karma yöntem ile incelendiği araştırmada, alanyazında daha önce yapılmış çalışmaların analiz edilerek ÜKİD öncüllerinin listelenmesi nitel boyutu oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda ise konu ile ilgili daha önce yapılmış 40 araştırma meta analize dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ÜKİD öncülleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler, işle ilgili faktörler ve bağlamsal faktörler olmak üzere dört temel boyuta ayrılmaktadır. Araştırmacılar meta analiz sonucunda demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet ve medeni durumun ÜKİD'i önemli derecede etkileyen öncüllerden olduğunu tespit etmiştir. Buna göre yaş değişkeni ÜKİD'in en güçlü yordayıcısıdır. Araştırma sonuçlarına göre insanların yaşları ilerledikçe hırsızlık, üretimden sapma, gecikme, devamsızlık, alkollü işe gelme gibi davranışları sergileme eğilimleri azalmaktadır. Başka bir deyişle genç işgörenlerin ÜKİD sergileme olasılıkları yaşça büyük olan işgörenlere görece fazladır. Cinsiyet de ÜKİD'i önemli ölçüde etkileyen değişkenlerden birini oluşturmaktadır. Örneğin alkol kullanımı erkeklerde daha sık görülürken, işe devamsızlık kadın işgörenler arasında daha yaygındır. İş doyumu ÜKİD'in yordayıcılarından bir diğerini teşkil etmektedir. Buna göre iş

doyumunu yüksek işgörenler daha az çalma, üretimi saptırma, işten ayrılma gibi davranışlar sergilerken, iş doyumunu düşük olanlar işe karşı olumsuz tutum geliştirmekte ve dolayısıyla da örgüte zarar vermektedir. Söz konusu araştırmada özellikle genç işgörenlerin ÜKİD sergileme olasılıklarının yaşlı işgörelere görece yüksek olduğuna dair elde edilen sonuç alanyazınla paralellik göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Nitekim alanyazında işgörenlerin zamana dayalı yaş, iş deneyimi, kıdem gibi değişkenlerindeki artışın ÜKİD sergileme olasılığını düşürdüğünden bahseden başka araştırmalar (Berry, Ones ve Sackett, 2007; Bülbül, 2013) da bulunmaktadır.

Payne ve Gainey (2004) ÜKİD türlerinden biri olan çalma davranışının çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu amaçla servis, satış, üretim hizmetleri sunan işletmelerdeki işletme sahibi, yönetici ve işçi pozisyonlarında çalışan toplamda 457 katılımcının görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre iş yerinde sergilenen çalma davranışı fiziksel, duygusal ve ekonomik açıdan ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin işyerine ait bir eşyanın/malın kaybı fiziksel bir kayba işaret ederken aynı zamanda maddi bir külfete de neden olmaktadır. Bu türden davranışları sergileyen işgörenler de işletme açısından maddi ve manevi kayıp olarak değerlendirilebilir. Bunların dışında işgörenlerden biri veya birkaçının çalma davranışıyla karşılaşan iş sahiplerinin ya da yöneticilerin bu davranışı sergilemeyen işgörelere de şüphayle yaklaşmaya başladıkları ve genel anlamda güven kaybı yaşadıkları tespit edilmiştir. Çalma davranışının sıklığının işyerinin bulunduğu yerin sosyo-ekonomik düzeyinden doğrudan etkilendiği, sosyo-ekonomik düzeyi düşük yerlerde bulunan işyerlerinde bu davranışın zor tespit edildiği de araştırmanın diğer sonuçlarındandır. Araştırmada çalma davranışının örgütün bulunduğu çevrenin özelliklerinden etkilendiğine ilişkin sonucu oldukça dikkat çekicidir. Nitekim araştırmalarda ÜKİD öncülleri incelenirken genellikle bireyin sosyo-ekonomik düzeyi mevzu edilmiş, çevrenin özellikleri ihmal edilmiştir. Bu açıdan örgütün bulunduğu çevrenin de ÜKİD üzerinde etkilerinin incelenmesi bu türden davranışları farklı lenslerden okuma fırsatı verebilir.

Hammond (2008) iş doyumunu (iş arkadaşlarına duyulan, yöneticilere duyulan) ve örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, normatif bağlılık) ile ÜKİD (örgüte yönelik, bireylere yönelik) ilişkisini araştırmıştır. Araştırmada iş doyumunun iş arkadaşlarıyla ilgili boyutu ile bireylere yönelik sergilenen ÜKİD ve yöneticilerle ilgili boyutu ile örgüte yönelik ÜKİD arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutlarından hem duygusal bağlılığın ($r = -.24, p < .01$) hem de normatif bağlılığın ($r = -.21, p < .01$) ÜKİD ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu da

bulgulanmıştır. Gerek iş doyumunu gerekse örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenlerden çalıştıkları örgüte karşı olumlu tutum sergilemeleri ve bu nedenle de daha az ÜKİD sergilemeleri beklenir. Dolayısıyla söz konusu araştırma sonuçlarının bu beklentiyi karşıladığı söylenebilir.

Bolton vd. (2012) duygusal tükenmenin ÜKİD üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmada Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan kamu örgütlerinde görev yapan 175 işgörenin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre duygusal olarak tükenmiş olan bireylerin hem başkalarını duyarsızlaştırma hem de kendi örgütlerinde disiplinsiz davranma olasılığı yüksektir. Ayrıca duyarsızlaşmanın ÜKİD sergileme ihtimalini arttırdığı tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma ve özdeşleşmenin, duygusal tükenme ile ÜKİD arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, bu aracılık etkisinin de düşük ve orta derecede öz kontrolü olan işgörenlerde görece yüksek olduğu araştırmada elde edilen diğer sonuçlardır.

Jung ve Yoon (2012) araştırmalarında lüks bir otelin işgörenlerinin duygusal zekâsı, ÜKİD ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmaya Kore'de bulunan beş yıldızlı bir otelin yiyecek içecek hizmetlerinde çalışan 319 kişi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekânın alt boyutlarından duygu kullanımı ve öz-duygu değerlendirmesinin hem ÜKİD hem de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır. Yine duygusal zekânın alt boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirebilmenin ÜKİD'i etkilediği de araştırmada elde edilen bir diğer sonuçtur. Araştırmacılar ayrıca ÜKİD ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Hsi (2017) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütlere gerek mali gerekse psikolojik yönden ciddi zararlar verdiğini ileri sürmüştür. Araştırmacıya göre bu türden davranışlara neden olan gerek bireysel gerekse durumsal faktörlerin birlikte araştırılması davranışın anlaşılmasında büyük önem taşımaktadır. Araştırmacı bu savdan hareketle ÜKİD'e öncülük eden bireysel faktörlerden biri olan kişilik ile durumsal faktörlerden biri olan dönüşümsel liderliğin ÜKİD ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmada Beşli Kişilik Kuramı temelinde ele alınmıştır. Kurama göre kişilik beş boyutlu (dışa dönüklük, gelişime açıklık, duygusal denge, uyumluluk, sorumluluk) bir yapıdan oluşmaktadır. Söz konusu araştırmada bu boyutlardan uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluk ile ÜKİD ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları uyumluluk ve sorumluluk alt boyutlarının hem örgüte hem bireylere yönelik ÜKİD'i anlamlı şekilde yordadığını, duygusal denge ile

ÜKİD arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermiştir. Dönüşümsel liderlik ile ÜKİD ilişkisi ile ilgili analiz sonuçlarına göre ise bu tip liderliğin hem örgüte hem de bireylere yönelik ÜKİD’i anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi alanyazında ÜKİD’i konu edinen birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Bu araştırmalar Spector’ın (2011) da belirttiği üzere genellikle ÜKİD’in başta kişilik olmak üzere çeşitli değişkenlerle ilişkilerine odaklanmıştır. Örgütsel adalet (Chen, Fah ve Jin, 2016; Fox vd., 2001; Siers, 2007; Skarlicki ve Folger, 1997), tükenmişlik (Bolton vd., 2012), örgütsel vatandaşlık (Bukhari ve Ali, 2009; Dunlop ve Lee, 2004; Hafidz vd., 2012; Sackett vd., 2006), örgüt iklimi (Chernyak-Hai ve Tziner, 2014), örgüt kültürü (Pilch ve Turska, 2015), iş stresi (Fox vd., 2001; Sprung, 2011), örgütsel bağlılık (Hammond, 2008) ve dönüşümcü liderlik (Hsi, 2017) ÜKİD ile ilişkisi araştırılmış bu değişkenlerden bazılarıdır.

Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar. ÜKİD’i konu edinen yurtiçi araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Arbak, Şanlı ve Çakar (2004) akademik personelin sapkın davranış türlerini belirlemek ve belirli bir tipoloji çerçevesinde sınıflandırmak amacıyla Dokuz Eylül Üniversitesi’ne bağlı üç fakülte ve bir yüksekokulda bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma örnekleminde bulunan akademisyenlerin 57’si araştırma görevlisi, 12’si öğretim görevlisi, 47’si yardımcı doçent, doçent ve profesördür. Araştırmacılar elde edilen veriler ışığında örgüte ve kişilere yönelik olmak üzere iki temel boyut altında toplanan 46 sapkın davranış türü tespit ettiklerini belirtmişlerdir. Buna göre 46 davranışın 26’sı kişilere, 20’si örgüte yönelik sapkın davranışlardan oluşmaktadır. Kişilere yönelik sapkın davranışların 23’ü çalışanlara/gruba, 3’ü ise öğrencilere yöneliktir. Örgüte yönelik sapkın davranışların 9’u örgüt varlıklarına yönelik iken, 11’i işe yönelik gerçekleşmektedir. Sapkın davranışların yarattığı zararın ciddiyeti açısından elde edilen sonuçlara göre ise; işe yönelik davranışların 3’ünün olumsuz etkisi düşük, 8’inin yüksektir. Örgüt varlıklarına yönelik davranışların 8’i yüksek olumsuz etkiye sahipken çalışanlara/gruba yönelik davranışların 15’i düşük olumsuz etkiye, 8’i yüksek olumsuz etkiye sahiptir. Öğrenciye yönelik üç davranışın tamamının ise olumsuz etkisinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle davranışların çoğunluğunun (%58.7) bireylere ve örgüte yüksek düzeyde zarar verdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda; iş yapıyormuş gibi görünmek, hırsızlık yapmak, işe alkollü gelmek, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmak,

cinsel tacizde bulunmak, yalan söylemek, öğrenciye hakaret etmek, öğrenci ile menfaat ilişkisi kurmak olumsuz etkisi yüksek davranışlara örnek teşkil etmektedir. Bilimsel araştırmada işin kolayına kaçmak, örgüt eşyalarını özensiz kullanmak, önyargılı davranmak, küçümsemek, kaba davranmak gibi davranışlar ise olumsuz etkisi görece düşük olan davranış örnekleridir.

İşgörenlerin sergiledikleri ÜKİD’i konu edinen bir diğer araştırma Nitelik-Ödemiş’e (2011) aittir. Araştırmacının, ÜKİD sergileme sıklığının kişilik özellikleri ile ilişkili olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasında örneklemini Türkiye Makine Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi’ne üye özel şirketlerde çalışan 243 mühendis oluşturmaktadır. Araştırmada sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık kişiliğin; başka insanları etkileyen zararlı ve kötü davranışlar, işi kasıtlı yanlış yapma/yanlış yapılmasına izin verme, sabotaj, hırsızlık, işe geç gitme/gitmeme/işten kaçma ise ÜKİD’in alt boyutları oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların tamamına yakını (%91.4) ÜKİD sergilediklerine dair görüş bildirmiştir. Bu bağlamda işgörenlerin en sık sergiledikleri davranış işyeri hakkındaki olumsuz düşüncelerini başkalarıyla paylaşma davranışdır ve bu davranışı en sık mühendisler ve uzmanlar, en nadir orta ve üst düzey yönetsel pozisyonlarda görev yapan kişiler sergilemektedir. En sık görülen diğer davranışlar ise sırasıyla molaları uzatma ve işe gecikme davranışlarıdır. Ayrıca araştırmada kişilik ile ÜKİD arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı ancak alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Buna göre duygusal denge, sorumluluk, dışa dönüklük ve gelişime açıklık alt boyutları ÜKİD’in anlamlı bir yordayıcısıyken uyumluluk alt boyutunun ÜKİD üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yordayıcı alt boyutların ÜKİD üzerindeki önem sırası sorumluluk, duygusal denge, gelişime açıklık ve dışa dönüklük şeklindedir.

Ünal (2012) okullarda öğretmenler tarafından sergilenen sapkın davranış türlerini ve bu davranışların okula ne düzeyde zarar verdiğini tespit etmek amacıyla Konya ilinde karma yöntemli bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın doküman analiziyle gerçekleştirilen ilk aşamasında 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Konya ilinde görev yapan ilköğretim müfettişleri tarafından yazılan soruşturma raporları incelenmiştir. Bu kapsamda 82’si ilkokul, 18’i lise, 7’si özel eğitim ve rehabilitasyon merkezinde görev yapan 111 öğretmen hakkında yürütülen soruşturmalara dair raporlar analiz edilmiş, ikinci aşamada ise Konya ilinde görev yapan 46 okul yöneticisinin görüşlerine başvurulmuştur. Analiz sonuçlarına göre araştırmacı, öğretmenlerin sergiledikleri 24 tür

sapkın davranış belirlemiş, bu davranışların hedefine bağlı olarak bireylere yönelik ve okula yönelik olmak üzere iki gruba ayrıldığını tespit etmiştir. Bireylere yönelik sapkın davranışlar kendi içinde üç türde gözlemlenmektedir. Buna göre öğretmenlerin sergiledikleri sapkın davranışların hedefi kimi zaman meslektaşları kimi zaman öğrenciler ya da veliler olabilmektedir. Tehdit etme, hakaret etme, fiziksel saldırıda bulunma, saygısız davranışlarda bulunma ve iş arkadaşlarıyla olumsuz ilişkiler kurma meslektaşlara; şiddet uygulama, ders esnasında sınıftan çıkarma, aşağılama, cinsel taciz, kendi işini yaptırma, okuldan attırmakla tehdit etme öğrencilere; yanlış bilgilendirme, kaba davranma, cinsel taciz velilere yönelik zarar verici öğretmen davranışlarıdır. Öğretmenlerin okula yönelik sapkın davranışları ise işi hedefe alan ve okul varlıklarını hedef alan davranışlar olmak üzere iki türde gözlemlenmektedir. Derse geç girme, dersi olması gerektiği gibi yapmama, ders planı hazırlamama, işe gelmeme işe; işle ilgili kurallara uymama, genel etik kurallara uymama, genel hukuk kurallarına uymama, dinle ilgili söylemlerde bulunma, hastaymış gibi davranma, göreve alkollü gelme ise okul varlıklarına yönelik sapkın davranışları teşkil etmektedir. Ayrıca okul müdürleri 24 sapkın davranışın neredeyse tamamını kuralların çiğnenmesi veya kişilerarası ilişkilerin zarar görmesi açısından çok etkili olduğunu belirtmiştir. Okul müdürleri plansız derse girme ve genel hukuk kurallarına uymama davranışlarını görece önemsiz olduğunu düşünmektedirler. Önemsiz olarak değerlendirilen bu davranışların ilki işe diğeri ise okul varlıklarına yöneliktir. Ancak netice itibariyle her ikisi de örgüte zarar vermeyi hedef alan sapma davranışlarıdır.

Bülbül (2013) işgörenlerin sergiledikleri ÜKİD türlerini belirlemek ve bu türden davranışların düzeyini saptamak amacıyla örneklemini bir havayolu şirketinde görev yapan 152 kabin görevlisinin oluşturduğu bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada emniyeti tehdit edici, hizmet standart ve kurallarını ihlal edici, ekip içi şiddet, zaman ve kaynak israfı, mülke zarar, yolcuya şiddet olmak üzere altı ana boyutta ÜKİD türü tespit edilmiştir. Araştırmaya göre en çok sergilenen ÜKİD türü hizmet standart ve kurallarının ihlal edilmesi ile gerçekleşmektedir. Yolcuya yönelik şiddet boyutunda yer alan ÜKİD ise en nadir görülen davranışlardan oluşmaktadır. İşletme içinde en çok sergilenen ikinci davranış türünü ise zaman ve kaynak israfı boyutunda yer alan davranışlar oluşturmaktadır. Örneğin görev esnasında kendi özel işleriyle ilgilenmek bu boyutta sık görülen davranışlardan birini teşkil etmektedir.

Dirican (2013) Türkiye’de kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının ÜKİD ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının, duygusal zekâlarına göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla örnekleme 96 profesör, 91 doçent, 168 yardımcı doçent, 100 öğretim görevlisi, 157 araştırma görevlisi toplam 612 öğretim elemanından oluşan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre araştırma görevlilerinin ÜKİD düzeyleri diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Başka bir deyişle araştırma görevlilerin ÜKİD sergileme düzeyleri diğer öğretim elemanlarına göre fazladır. Ayrıca toplam duygusal zekâ ve tüm alt boyutları (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygularını kullanma ve duygularını yönetme) ile örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı ve pozitif ilişki içerisindedir. Bunlara ilaveten duygusal zekânın tüm boyutları ile ÜKİD arasında anlamlı ve negatif, örgütsel vatandaşlık davranışı ve ÜKİD arasında ise düşük düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu da araştırmada elde edilen diğer sonuçlardır.

Kılıç (2013) algılanan örgütsel etik iklim ile ÜKİD arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin düzeyini ortaya koymak amacıyla Türkiye’nin 81 ilinde birimi bulunan büyük bir kamu kurumunda araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmaya %39’u kadın, %61’i erkek, %77’si önlisans, lisans ve lisansüstü, %23’ü ilköğretim ve lise mezunu toplamda 659 kamu çalışanı katılmıştır. Araştırmada bireysel çıkar, örgütsel çıkar, önemseme, sosyal sorumluluk, bağımsızlık, profesyonellik örgütsel etik iklimin; kundaklama, geri çekilme, üretimi saptırma, çalma ise ÜKİD’in alt boyutlarını teşkil etmektedir. Araştırmacı ÜKİD düzeyinin bireysel çıkar etik iklim tipi ile pozitif; örgütsel çıkar, önemseme, sosyal sorumluluk ve profesyonellik etik iklim tipleri ile ise negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise araştırmada, algılanan örgütsel etik iklim ile ÜKİD düzeyleri arasında negatif yönlü düşük bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacıya göre düşük bir etki düzeyine sahip olsa da ÜKİD algılanan etik iklim düzeyinden etkilenmektedir.

Demircioğlu ve Özdemir (2014), Spector, Fox, Penney, vd. (2006) tarafından geliştirilmiş ve Öcel (2010) tarafından Türk kültürüne uyarlaması yapılmış ÜKİD Ölçeği’nin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirliğinin sınanması amacıyla bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde bulunan 34 lisede görev yapan 466 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçeğin Spector, Fox, Penney, vd. (2006) tarafından geliştirilen orijinal halinde kötüye kullanma, üretimden sapma, sabote etme, çalma ve geri çekilme olmak üzere beş alt boyuttan oluşan toplam 33 madde bulunmaktadır. Ölçeğin Öcel (2010) tarafından uyarlanmış hali ise dört boyutlu (sabote

etme, geri çekilme, çalma, kötüye kullanma) ve 32 maddedir. Uyarlanmış bu ölçekteki bazı maddeler eğitim örgütlerine uymadıkları gerekçesiyle Demircioğlu ve Özdemir (2014) tarafından atılarak 28 maddelik haliyle analize tabi tutulmuştur. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin üç faktörlü (kötüye kullanma, çalma, geri çekilme) güvenilirlik katsayıları oldukça yüksek değerler veren geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.

Etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla Ankara Sanayi Odası'na üye üretim şirketleri üzerinde Arıkök ve Gündüz-Çekmeceliolu (2017) tarafından bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını 7300 şirkette görev yapan 400 işgören oluşturmaktadır. Karma yöntem ile gerçekleştirilen araştırmada nicel analizler sonucu etik liderliğin ÜKİD üzerinde ters yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. ÜKİD'in alt boyutları olan örgüte karşı davranışlar, kişilere karşı davranışlar ve hırsızlık üzerindeki etik liderlik algıları etkisinin anlamlı ve negatif yönde olduğu belirlenmiştir ($\beta=-.149; -.226; -.200; p<.05$). Nitel analizler sonucunda ise liderlerin olumsuz ahlaki özelliklerinin etik liderliğe görece ön plana çıktığı, etik uygulamalara nadiren rastlandığı ve etik kavramının net olarak algılanamadığı tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca üretim sektöründe ÜKİD'in yaygın olduğu, liderlerin etik değerleri temel alarak davranmalarının ÜKİD'i azaltacağı sonuçlarına da ulaşılmıştır.

ÜKİD ile ilgili yapılan bir diğer araştırma Behrem'e (2017) aittir. Adı geçen araştırmacı işgörenlerin kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algıları aracılığıyla ÜKİD üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmacı Kırklareli ilinde bulunan enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluştaki çalışan 201 katılımcıya ulaştığı araştırmasında kişilik özellikleri ile ÜKİD arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda ÜKİD; kişiliğin alt boyutlarından nevrozizm ile pozitif yönlü düşük ($r:0.162; p=0.022<0.05$), uyumluluk ile negatif yönlü düşük ($r:-0.260; p=0.00<0.05$), sorumluluk ile negatif yönlü orta seviyede ($r:-0.395; p=0.00<0.05$) ilişki içindedir. Kişiliğin dışadönüklük ($r: 0.072; p=0.312>0.05$) ve gelişime açıklık ($r:-0.109; p=0.125>0.05$) alt boyutları ile ÜKİD arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmacı uyumlu ve sorumluluklarının bilincinde olan işgörenlerin ÜKİD eğilimlerinin düşük, nevrozizm düzeyi yüksek, duygusal dengesi düşük olanların ise eğilimlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Araştırmacı ayrıca hem örgütsel adaletin hem de alt boyutlarının (dağıtım, süreç, etkileşimsel) aracılık rolünün olduğunu saptamıştır. Buna göre etkileşimsel adalet etki oranı en yüksek adalet boyutu iken dağıtım adaleti en düşük örgütsel adalet boyutunu teşkil etmektedir.

Görüldüğü gibi Türkiye’de sınırlı sayıda olmakla birlikte ÜKİD ile ilgili yapılmış araştırmaya rastlamak mümkündür. Yukarıda adı geçen araştırmaların genellikle işletme tipi örgütlerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu tip örgütlerde ÜKİD’i konu edinen başka araştırmalar (Demir, Ayas ve Harman, 2018; Kırbaşlar, 2013; Öztürk, 2015; Özüren, 2017; Şahin, 2017) da bulunmaktadır. Ancak eğitim örgütlerinde az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Okullarda öğretmenlerin sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarını inceleyen araştırma sayısı ise daha da azdır. Bu sınırlı sayıdaki araştırmalardan ikisini teşkil eden Ünal (2012) ve Demircioğlu ve Özdemir (2014) tarafından yapılan araştırmaların ilkinde doküman analizi ve görüşme yoluyla ÜKİD türleri belirlenirken, diğerinde yurtdışında geliştirilen bir ölçeğin uyarlaması yapılmıştır. Başka bir deyişle Demircioğlu ve Özdemir’in de belirttiği gibi (2014) gerek Türkiye’de gerekse uluslararası alanyazında öğretmenlerin sergiledikleri ÜKİD’i ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı ile karşılaşılınmamıştır. Bu araştırmada ÜKİD ölçeğinin araştırmacı tarafından geliştirilecek olması ve bu sayede alanyazındaki boşluğun giderilecek olması araştırmayı güçlü kılmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Hemen hemen her örgütte işgörenlerin yönetim tarafından daha önceden tanımlanmış, sınırları çizilmiş ve aynı zamanda da hukuksal düzenlemelerle korumaya alınmış davranışları sergilemeleri konusunda beklentiler olduğundan söz edilebilir. Çünkü bu türden davranışların sergilenmesi örgütün sağlıklı şekilde işlemesine yardımcı olurken, sergilenmemesinin işleyişi aksatacağını hatta örgütün varlığını tehlikeye sokabileceğini söylemek mümkündür. Örgütün işleyişinde önemli olması nedeniyle işgörenlerden beklenen bu davranışlar Barksdale ve Werner’in (2001) da belirttiği gibi genellikle yazılı metinlerde yer alan ve bu metinler aracılığıyla yaptırıma bağlanmış, yapılması zorunlu (Van Dyne ve LePine, 1998) eylemleri ifade etmektedir. Mevzuatın emrettiği bu türden davranışlar alanyazında birçok araştırmacı (Barksdale ve Werner, 2001; Katz ve Kahn, 1977; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Van Dyne ve LePine, 1998) tarafından ‘resmi rol davranışı’ olarak tanımlanmaktadır.

Örgütte sergilenen işgören davranışları her zaman resmi rol davranışlarının çizdiği çerçevede gerçekleşmemekte, zaman zaman beklenenin ötesinde, zorunluluğun dışında ve bireyin kendi inisiyatifine bağlı davranışlar da gözlemlenebilmektedir. Başka bir deyişle örgütlerde resmi rol davranışlarının aksine herhangi bir emre bağlı olarak

yapılmayan, kişinin zorunluluk nedeniyle değil de kendi isteğiyle harekete geçtiği davranışlarla karşılaşmak da mümkündür. Resmi rol davranışı dışında kalan bu türden davranışlar da alanyazında pek çok araştırmada (Pearce ve Gregersen, 1991; Petitta ve Vecchione, 2011; Platow, Filardo, Troselj, Grace ve Ryan, 2006; Van Dyne vd., 1995) ‘rol fazlası davranış’ olarak tanımlanmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi örgütlerde işgörenler tarafından sergilenen bu rol fazlası davranışlar kimi araştırmacılara (Bowling, 2010; Miles vd., 2002) göre iki temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan biri örgüte zarar verici nitelikteki ÜKİD iken diğeri örgüte fayda sağlayan/fayda sağlamayı amaçlayan nitelikteki örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

En genel ifade ile emre bağlı olmayan ve örgüt işleyişine olumlu katkı sağlayabilecek davranışlara işaret eden örgütsel vatandaşlık davranışı 1980’lerde telaffuz edilmeye başlanmış ve o yıllardan itibaren araştırmacıların oldukça ilgisini çekmiştir. Örgütlerde sergilenen işgören davranışlarının önemli bir yüzünü oluşturan bu kavram, bu araştırmada örgüte olumlu katkı sağlayan gönüllü davranışlar anlamında kullanılmaktadır. Kavramın daha ayrıntılı tanımlarına bir sonraki başlık altında yer verilmiş, ardından örgütsel vatandaşlık davranışın boyutları ve okullarda sergilenen türleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Sonrasında ise alanyazında yer alan yurtdışı ve yurtiçi araştırmalar incelenmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı. Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk defa Bateman ve Organ (1983) tarafından kullanılmıştır. Araştırmacılar rol fazlası davranışların örgüte zarar vermeyen türü olarak nitelendirilen ve alanyazında farklı kullanımlarıyla karşılaşılan davranışları örgütsel vatandaşlık kavramıyla isimlendirmenin uygun olduğunu belirtmişlerdir. Ancak yine de örgütsel vatandaşlık kavramı yerine rol fazlası davranış kavramını yeğleyen araştırmacılara (Baker, 1999; Katz ve Kahn, 1977; Van Dyne vd., 1995) rastlamak mümkündür. Ayrıca alanyazında doğrudan örgütsel vatandaşlık kavramını kullanmamakla birlikte bu kavramı iyi asker sendromu (Bateman ve Organ, 1983) ve prososyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986) gibi kavramlar aracılığı ile açıklayan araştırmalar da mevcuttur.

Organ (1988) örgütsel vatandaşlığın kapsamının “rol davranışlarından öte” davranışlardan oluştuğunu vurgulamış ve örgütsel vatandaşlık davranışını “resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve örgütün etkin işleyişini teşvik eden isteğe bağlı bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır. Rol ötesi/fazlası davranışlar

ile rol davranışları arasındaki sınır genellikle bulanıktır ve net bir şekilde tanımlanmamıştır. Bu sebeple Organ (1997) sonraki yıllarda yaptığı çalışmalar neticesinde, örgütsel vatandaşlık davranışını “görev performansının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen performans” olarak tanımlayarak bu bulanıklığı netleştirmeye çalışmıştır. Borman (2004) da benzer bir bakış açısıyla örgütsel vatandaşlık davranışını “örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı destekleyen ve görevlerin yerine getirilmesine önemli katkı sağlayan, görev performansının ve teknik yeterliğin ötesine geçen davranışlar” olarak tanımlamıştır. Motowidlo (2000) da benzer şekilde bu kavramı örgütsel etkinliğe katkıda bulunan ve örgütsel başarıyı arttıran gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı yerine rol fazlası davranış kavramını kullanan Van Dyne vd. (1995) ise bu türden davranışları rol beklentilerinin dışında gerçekleşen örgüte yarar sağlama amacıyla sergilenen gönüllü davranışlar olarak tanımlamışlar ve bazı özellikleri taşıması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre bir davranışın rol fazlası davranış olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle gönüllü olması ve bu davranışı sergilerken işgörenin karar verici konumunda olması gerekmektedir. Başka bir deyişle işgören kendi kararıyla gönüllü davranış sergilemek için eyleme geçmelidir. Bunlara ilaveten sergilenen davranışın olumlu özellikler taşıması ve sergileyenin dışında başka bir işgörene ya da örgüte yarar sağlayıcı nitelikte olması gerekmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi resmi rol davranışları örgüt yönetimince gerekli görülen resmi ödül ve ceza sisteminde tanımlanan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu türden davranışları yerine getirenler ödüllendirilirken getirmeyenlere yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu davranışlarda bireyin gönüllü olup olmaması önemli değildir çünkü asıl olan örgütün işleyişinin sağlıklı şekilde devam etmesidir. (Barksdale ve Werner, 2001; Van Dyne ve LePine, 1998). Buna karşın rol fazlası davranış daha önceden belirlenmemiştir. Ayrıca örgütün ödül sisteminde yer almamakta ve gönüllülük esası taşımaktadır. Bu nedenle de yapılmaması durumunda işgörene herhangi bir yaptırım uygulanması söz konusu değildir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Kimi zaman rol fazlası davranış olarak da isimlendirilen örgütsel vatandaşlık Podsakoff ve MacKenzie’ye (1994) göre işgörenin örgütün etkin işleyişini doğrudan destekleyici nitelik taşıyan isteğe bağlı davranışlarından oluşmaktadır. Görev tanımında yer almadığı halde inisiyatif alarak örgüt işleyişine olumlu katkılar yapma, iş arkadaşına yardımcı olma, işyerinde ortaya çıkan bir çatışmanın önlenmesine ya da çözülmesine yardımcı olma, iş arkadaşlarını başarılı olmaları konusunda destekleme gibi davranışlar örgütsel

vatandaşlık davranışı örnekleridir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer önemli özelliği işgörenin herhangi bir beklenti içerisinde olmaması ile ilgilidir. Nitekim Moorman ve Blakely (1995) bireylerin örgüte katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı neticesinde herhangi bir ödül beklentileri olmadığından söz etmektedir. Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlıkta işgörenin sonucunda ödüllendirilmeyeceğini bildiği halde örgüte yarar sağlayacak davranışları gönüllü olarak sergilemesi söz konusudur.

Brief ve Motowidlo (1986) örgütsel vatandaşlık davranışını prososyal davranış kavramı kapsamında açıklamıştır. Araştırmacılara göre yardım etmek, paylaşmak, bağış yapmak, iş birliği yapmak gibi davranışlar prososyal davranışlardır ve bu türden davranışlar diğer işgörenlerin ya da örgütün işleyişini sağlıklı şekilde sürdürmesi için sergilenirler. Prososyal davranış kapsamına hem daha önceden belirlenmiş standartların ötesine geçen, resmi rollerin dışında ve örgütün çıkarları gözetilerek gerçekleştirilen isteğe bağlı gerçekleşen davranışlar hem de resmi rol davranışları girmektedir. Örneğin beklenenden daha fazla performans gösterme, iş arkadaşlarıyla iş birliği yapma, birine yardım etme, beklenmedik tehlikeler söz konusu olduğunda örgütü korumak için harekete geçme, örgüt işleyişinin iyileştirilmesi için önerilerde bulunma, örgüt yararı için kendi kişisel gelişimine önem verme, örgüt hakkında örgütten olmayanlara olumlu konuşmalar yapma birer prososyal davranıştır. Ancak prososyal davranış kavramının kapsamı örgüte ya da başka bir işgörene yarar sağlayan davranışlarla sınırlı değildir. Başka bir deyişle işgörenin iyi niyetle ve olumlu katkı sağlamak amacıyla yaptığı her davranış her zaman diğer işgörene ya da örgüte olumlu katkı sağlamayabilir. Örneğin işgörenin yardım etme davranışı bir diğer işgörenin örgütün çıkarlarıyla çelişen hedeflerine ulaşmasına neden olabilir. Bu durum örgütün yararına sergilenmenin aksine zarar etmesine sebebiyet veren prososyal davranışların da var olduğuna işaret etmektedir.

Yukarıda belirtilen ifadeler ışığında, prososyal davranışlar işgörenlerin diğer işgörene ya da örgüte yararlı olacağını umdukları, kimi zaman yararlı kimi zaman zararlı sonuçlanabilen, gerek resmi rol kalıpları kapsamında yer alan gerek yer almayan davranışları olarak tanımlanabilir. Görüldüğü gibi prososyal davranışlar hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilen, zorunlu veya isteğe bağlı gerçekleşen davranışları kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık ise sadece olumlu sonuçlanan ve isteğe bağlı sergilenen davranışlarla ilgilidir. Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı prososyal davranışa görece dar kapsamlı ve onun alt boyutunu oluşturan bir kavramdır.

Görüldüğü gibi alanyazında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak farklı özelliklere vurgu yapan çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu (2009) alanyazında yapılan bu tanımları inceleyerek örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan önemli özellikleri listelemişlerdir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışları;

- Biçimsel bir ödüllendirme sisteminden bağımsız olarak sergilenmektedir.
- Örgütün işleyişi ile ilgili davranışlardır ve bu işleyişe katkı sağlamak amacıyla sergilenmektedir.
- İş ve görev tanımlarında yer almayan, belirgin olarak sınırlandırılmayan, yapılmadığında yaptırım gerektirmeyen ve işgörenlerin beklenilenden fazlasını yaptıkları davranışlardan oluşmaktadır.
- Sonuçları itibariyle diğer işgörenlere veya örgüte olumlu katkılar sağlamaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışını, “bir zorunluluktan kaynaklanmayan, yapıldığında ödül getirisi olmayan, yapılmadığında ise bir yaptırıma tabi tutulmayan gönüllü davranışlar” olarak tanımlamak mümkün görünmektedir. Ancak bununla birlikte, bireyin davranışı gerçekleştirirken herhangi bir beklentiden bağımsız şekilde ve öncelikli olarak örgütün etkinliğine ve etkililiğine katkı sağlamak amacıyla harekete geçtiğinin altını çizmekte yarar vardır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları. Alanyazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin farklı boyutlamaların yapıldığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlığı boyutlandıran ilk çalışma Smith, Organ ve Near’a (1983) aittir. Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğergamlık ve genel uyum olmak üzere iki ana boyut altında toplandığını belirtmişlerdir. İlk boyut olan diğergamlık işe yeni başlayan insanlara yol gösterme, ağır iş yükü olan bir işgörene yardım etme gibi yüz yüze durumlarda birine yardım etmek için sergilenen doğrudan ve kasıtlı davranışları içermektedir. Genel uyum boyutu ise ilk boyutta söz konusu olan doğrudan yardımın aksine işgörene ya da işgörenlere dolaylı olarak faydası olan, kişisel olmayan ve bir anlamda vicdanlılıkla ilgili davranışlardan oluşmaktadır. Örneğin işe vaktinde gelme, zamanı boşa harcamama gibi davranışlar genel uyum davranışlarıdır. Araştırmacılara göre bu boyut bir anlamda iyi bir çalışanın ne yapması gerektiğiyle ilgili davranışları içermektedir.

Graham (1991) araştırmasında “vatandaşlık davranışları” ve “vatandaşlık sorumlulukları” kavramlarının eş anlamlı olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmacı bu savdan hareketle klasik felsefe ve modern siyaset teorisinde sözü edilen üç tip vatandaşlık sorumluluğunun aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı için de geçerli olabileceğini belirtmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım boyutlarından oluşmaktadır. Graham (1991) bu boyutları Inkeles’in (1969) karşılaştırmalı siyaset bağlamında gerçekleştirdiği siyasi katılımı konu edinen araştırmasında sözünü ettiği kavramları temel alarak aşağıdaki şekilde tanımlamıştır: *Örgütsel İtaat*, örgütsel yapıya, kural ve düzenlemelere, iş tanımlarına uyma ve saygı duymayla ilgili davranışları kapsamaktadır. İşgörenler örgüte itaat ettiklerini kurallara ve talimatlara uyma, işe devam etme ve verilen işi zamanında bitirme gibi davranışlarla göstermektedir. *Örgütsel Sadakat* işgörenlerin bireysel ya da içinde buldukları grubun çıkarları yerine örgüt genelinin çıkarını düşünmeleri, liderlere ve örgüte sadık olmaları ve örgütle özdeşleşmeleri ile ilgilidir. İşgörenler örgüte sadakatle bağlı olduklarını örgütü tehditlere karşı koruma, örgütün ününe olumlu katkıda bulunma ve örgütsel çıkarlara ulaşmak için başkalarıyla iş birliği içinde çalışma davranışlarıyla göstermektedir. *Örgütsel Katılım* ise örgüt işleyişi ile ilgili olan bitene ilgi duyma ve örgütsel yönetime tam ve sorumlu şekilde katılmaya istekli olmayla ilgilidir. Zorunlu olmayan toplantılara katılma, bilgiyi ve yeni fikirleri başkalarıyla paylaşma, olumsuz bir durumu ortadan kaldıracığına inandığı bir görüşü popüler görüşler karşısında savunma işgörenin sergilediği örgütsel katılım davranışlarındandır.

Farh, Earley ve Lin (1997) araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre şirket ile özdeşleşme, şirket kaynaklarını koruma, meslektaşlara yönelik diğergamlık, kişilerarası uyum ve vicdanlılık örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını teşkil etmektedir. Şirketin zaman, eşya, mülk gibi maddi manevi kaynaklarının korunmasıyla ilgili davranışlar şirket kaynaklarını koruma boyutunda yer almaktadır. Şirket ile özdeşleşme boyutu şirketin itibarını koruma, şirketin iyi tanınmasına ve şirket hakkındaki yanlış anlaşılmaları düzeltmeye istekli olma, şirket işleyişine olumlu katkı sağlayacak önerilerde bulunma, toplantılara aktif olarak katılma gibi davranışlardan oluşmaktadır. İş arkadaşlarının iş ortamına uyum sağlamalarına, işle ilgili sorunları çözmelerine yardım etmeye ve onlarla iş birliği yapmaya istekli olma davranışları ise meslektaşlara yönelik diğergamlık boyutunda yer alan davranışlardır. İşgörenin davranışlarını diğer işgörenlerin haklarını ve örgütün yararını gözeterik düzenlemesi ve zarar verici davranışlardan kaçınması kişilerarası

uyum boyutunu oluşturmaktadır. Son olarak vicdanlılık boyutu ise işe erken gelme ve zamanından önce çalışmaya başlama, işi önemseme ve hata yapmamaya özen gösterme, işin kalitesini arttırmak için fazladan bireysel çaba gösterme, yalnızken bile şirket kurallarına uygun şekilde davranma gibi davranışlarla ilgilidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili bir diğer boyutlandırma Podsakoff vd.'ne (2000) aittir. Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını (i) yardım etme davranışı, (ii) sportmenlik, (iii) örgütsel sadakat, (iv) örgütsel uyum, (v) bireysel inisiyatif, (vi) sivil erdem ve (vii) kendini geliştirme olmak üzere yedi boyutta incelemiştir. Yardım etme davranışı örgüt işgöreninin işle ilgili konularda ve karşılaşılan sorunlarda diğer işgörenlere yardım etmesini ifade etmektedir. Sportmenlik boyutu örgüt işgörenlerinin ortaya çıkan olumsuz durumları şikâyet etmeden hoşgörü ile karşılaması ile ilgili davranışları içermektedir. Örgüt işgörenlerinin örgütsel hedefleri desteklemesi ve savunması, örgütü dışarıdan gelen tehditlere karşı koruması ve olumsuz koşullarda dahi örgüte bağlı kalması ise örgütsel sadakat boyutuna işaret etmektedir. Örgütsel uyum boyutu işgörenin örgütte belirlenen kurallara ve düzenlemelere uygun davranışlar sergilemesi, iş yerinde yalnız olduğu zamanlarda dahi bu şekilde davranmaya devam etmesi anlamına gelmektedir. Bireysel inisiyatif işgörenin yapması gerekenin ve kendisinden beklenenin çok ötesinde sorumluluk almasını, örgütün performansına olumlu katkıda bulunmak için yaratıcılık ve yenilikçilik içeren davranışlar sergilemesini ifade etmektedir. Sivil erdem ise örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yüksek düzeyde ilgili olma ve bağlılık duyma ile ilgili boyutudur. Son olarak kendini geliştirme boyutu ise işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için yaptıkları gönüllü davranışları içermektedir.

Finkelstein (2006) daha genel bir boyutlandırma yapmış ve örgütsel vatandaşlık davranışının iki ana boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Araştırmacının bu boyutlandırmadaki çıkış noktası davranışın türü ile değil davranışın hedefi ile ilgilidir. Buna göre hedefi işgören ya da işgörenler olan vatandaşlık davranışları 'bireye/bireylere yönelik' boyutu oluştururken, örgütü hedef alan davranışlar 'örgüte yönelik' boyutu oluşturmaktadır. İlk boyutta yer alan davranışlarda işgörene/işgörenlere yardımcı olma amacı ve bireyler arası etkileşim sonucu ortaya çıkan davranışlar yer almaktadır. Diğer boyutta ise örgütün kendisine yönelik olumlu katkı sağlama amacıyla sergilenen davranışlar yer almaktadır. İş birliği yapmada istekli olma, bilgiyi başkalarıyla paylaşma, iş yükü fazla olan başka bir işgörene yardım etme gibi davranışların hedefinde birey/bireyler varken, örgütü tehdit veya tehlikelere karşı koruma, örgüt işleyişini

iyileştirmek için fazladan çalışma gibi davranışlar örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek teşkil etmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan hareketle yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına dair bir fikir birliğine varılamadığını söylemek mümkündür. Bu boyutlandırmalar çoğunlukla örgütsel vatandaşlık davranışlarının türleri dikkate alınarak yapılmış kimi zaman da davranışın kime/neye yönelik olduğu önemsenmiştir. Başka bir deyişle alanyazında örgütsel vatandaşlık davranışlarını bireye/bireylere yönelik ve örgüte yönelik şeklinde daha bütüncül olarak iki yönlü boyutlandıran araştırmaların yanında görece ayrıntılı ve çoklu boyutlandırmalara da rastlamak mümkündür. Bununla birlikte her ne kadar görüş birliğine varılamamış olsa da örgütsel vatandaşlık kavramını alanyazına kazandıran araştırmacı olması nedeniyle Organ'ın (1988) sınıflandırması yaygın olarak kabul görmüştür. Araştırmacı örgütsel vatandaşlık davranışını diğergamlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik olarak beş boyutta incelemiştir. Bu araştırmada Organ'ın (1988) boyutlandırması temel alınmış ve bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Diğergamlık. En genel manada yardımseverlik anlamına gelen diğergamlık *altruism* kelimesinin Türkçe'ye uyarlanmış halidir. Altruizm ilk kez Pozitivizm'in kurucusu Auguste Comte tarafından ortaya atılmıştır. Comte (1877) bu kavramı “vivre pour autrui” yani “başkaları için yaşamak” olarak tanımlamış ve bireylerin başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarak bunu gerçekleştirebileceğini belirtmiştir. Comte'a (1877) göre kendisi dışında hiçbir şeyi sevmeyen ve kendisini önceleyen hiçbir birey yaşam dengesinin kaynağına ulaşamaz ve bu nedenle de çevreye uyum sağlayamaz. Bireylerin bunu başarabilmesi için başka bireylerle etkileşime girmesi ve bir sosyal sisteme tabi olması gerekmektedir. Bu nihai sistemi bir arada tutan yegâne güçlerden biri ise *altruism* başka bir deyişle *diğergamlıktır*.

Altruizm kavramının Türkçe'ye uyarlanmasındaki farklılıklardan dolayı alanyazında diğergamlığın; özgecilik, yardımseverlik, fedakârlık gibi kullanımlarına da rastlanmaktadır. Kullanımlarından da anlaşılacağı üzere diğergamlık temelde birine yardım etme davranışıyla ilgilidir. Nitekim Organ (1988) diğergamlığı işgörenin “işle ilgili sorunu olan birine gönüllü olarak yardım etme davranışı” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Smith vd. (1983) de diğergamlığı birine yardım etme olarak tanımlamış ve bu yardımın yüz yüze ve doğrudan gerçekleştiğinden söz etmişlerdir. Özgecilik

(diğerlerini düşünme) şeklinde de ifade edilebilen diğergamlık, örgütte işgörenlerin diğer işgörenlerin performans ve etkinliklerini arttırma amacıyla belirgin bir biçimde ve gönüllü olarak onlara yardım etme davranışı sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır. Diğergamlık uzman kişilerin hiçbir yardım almadan yeni meslektaşlarına yardım etmesi (Çetin, 2004) ve yaşanan sorunlarda karşılık beklemeden çözüm için örgüt üyelerine destek olmasıdır (Podsakoff vd., 2000). Başka bir deyişle işgörenin örgüt içerisinde örgüt üyelerine yardımcı olmak amacıyla yaptığı gönüllü davranışlardır (Deluga, 1994). Görüldüğü gibi örgütte görece daha kıdemli ya da deneyimli işgörenlerin örgüte yeni katılan meslektaşlarına yardım etmesi olarak ifade edilen diğergamlığın aynı zamanda işe ilişkin problemleri olan işgörene yardımcı olmak için yapılan gönüllü etkinlikleri içerdiğini söylemek de mümkün görünmektedir. Araç-gereç kullanımı, verilen bir görevi tamamlama, işle ilgili gerekli bilgilere ulaşma, bir projeyi zamanında hazırlama gibi konularda yeni meslektaşlara yardımcı olma davranışları diğergamlığa örnek olarak verilebilecek davranışlardandır.

Eisenberg (1986) başka birine yarar sağlama amacıyla sergilenen gönüllü davranış olarak tanımladığı diğergamlığın, prososyal davranışın bir alt türü olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre diğergamlık da diğer prososyal davranışlar gibi kasıtlı ve isteğe bağlı eylemler içermektedir. Bu nedenle bu türden davranışların hepsi bilişsel bir sürecin sonunda gerçekleşmektedir. Bununla beraber araştırmacı diğergamlığın prososyal davranışın diğer alt boyutlarından önemli bir farkının olduğunu da işaret etmiştir. Buna göre prososyal davranış kapsamına giren diğer davranışlar ahlâkla ilişkili olmayan ya da ahlaka aykırı şekilde güdülenmekte, diğergamlık davranışı ise ahlaka uygun güdüler içermektedir. Ahlâka aykırı olan güdüler kişisel yarar sağlama amacı, ahlâkla ilişkili olmayanlar ise sosyal açıdan onaylanma arzusu içermektedir. Bu ifadeler ışığında, işgörenin diğergamlık davranışı sergilemesine neden olan güdülerin herhangi bir kişisel çıkar ya da bencil bir arzu içermemesi nedeniyle ahlakla ilgili olduğunu ve onunla çelişmediğini söylemek mümkündür.

Yukarıda görüldüğü üzere alanyazında diğergamlık davranışının tanımı ile ilgili belirli bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ancak tüm tanımların bazı özelliklere işaret ettiği ve bu özellikler çerçevesinde yapıldığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda bir davranışın diğergamlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için taşıması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Davranışı sergileme kararı sergileyen kişiye ait olmalıdır.
- Davranışın sergilenmesi ahlaka uygun bir güdüden kaynaklanmalıdır.
- Davranış bilişsel bir sürecin sonucunda gerçekleşmelidir.
- Davranışın sergileyenin dışında en az bir kişiye faydası olmalıdır.
- Davranış işle ilgili bir konuda (bir işi kolaylaştırma, sorunu çözme gibi) yapılan yardımı içermelidir.

Görüldüğü gibi bir davranışın diğergamlık olarak değerlendirilebilmesi belirli özellikleri taşımasına bağlıdır. Öncelikle söz konusu davranış, davranışı sergileyen kişinin kendi karar verme sürecinin bir ürünü olmalıdır. Bu nedenle çevresel bir faktör nedeniyle (liderler, diğer işgörenler, mevzuat gibi) gerçekleştirilen davranışlar diğergamlık kapsamına girmemektedir. Ayrıca bireyi bu davranışa iten güdünün ahlaka aykırı nitelikte olmaması gerekmektedir. Başka bir deyişle bireyin herhangi bir kötü amaçla ya da çıkar elde etme düşüncesi sergilediği davranışlarda güdü ahlaka aykırı nitelikte olduğundan diğergamlık davranışından söz edilememektedir. Bireyin herhangi bir karşılık beklemeden sadece yardım etme amacıyla sergilediği davranışlar ise diğergamlık davranışı kapsamına dâhildir. Bu türden davranışların diğer bir özelliği bilişsel bir sürecin sonunda gerçekleşmiş olmaları gerektiği ile ilgilidir. Başka bir anlatımla davranış kişinin bilinçli şekilde gerçekleştirdiği kasıtlı eylemlerinden oluşmalıdır. Son olarak davranış en az bir kişiye işi bitirme, karar verme ya da karşılaşılan bir sorunu çözme gibi işle ilgili bir konuda yararı dokunacak yardımları içermelidir.

Buraya kadar ifade edilen bilgilerden hareketle diğergamlık örgütsel bağlamda “bir işgörenin başka bir işgörene/işgörenlere işle ilgili bir konuda kendi hür iradesiyle, bilinçli, iyi niyetli ve karşılık beklemeden yaptığı yardım davranışları” şeklinde yeniden tanımlanabilir. En genel anlamda ‘diğerleri düşünme’ olarak da nitelendirilebilen bu davranışlar doğrudan bir ya da birden fazla işgörenin faydasını hedefliyor olsa da bu faydadan dolayı da olsa örgütün de pay alacağı unutulmamalıdır.

Vicdanlılık. İş disiplini ve iş ahlakıyla ilgili davranışlar vicdanlılık boyutunu oluşturmaktadır. Vicdanlılık işgörenlerin görevlerini gönüllü olarak asgari standartların ötesinde yerine getirmeleri ile ilgilidir. Söz konusu bu gönüllü davranışların örgüt işleyişine ve kurallarına aykırı olmaması gerekmektedir (Barksdale ve Werner, 2001). Benzer şekilde Podsakoff vd.’ne (2000) göre de örgüt işgörenlerinin örgüt kurallarına karşı gelmeden belirlenen görevlerden daha fazlasını gönüllü olarak yapmak için

gerçekleştirdiği davranışlar vicdanlılık boyutunda yer almaktadır. İşe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma, örgüt kurallarına uyma gibi davranışlar bu boyuttaki davranışlara örnek teşkil etmektedir (Barksdale ve Werner, 2001). Vicdanlılık boyutunu işgörenin kendisinden beklenilenden öteye geçmesi olarak tanımlayan Organ (1988) dakik davranma, işyerini düzenli ve temiz tutma, bozulan bir araç gereci onarma gibi davranışların bu boyutta yer aldığını belirtmiştir. Benzer şekilde Akyel (2011) de işgörenlerin örgütün alet ve teçhizatını dikkatle kullanmaları ve bakımını yapmaları, örgüte ait sarf malzemeleri tasarruflu kullanmaları gibi davranışların vicdanlılık davranışlarına örnek olarak verilebileceğinden söz etmiştir.

Yüksel (2015) vicdanlılık boyutunda yer alan davranışları; kötü hava şartlarında dahi işe zamanında gelmeye özen gösterme, dinlenme araları için belirlenen sürelerle uyma, iş toplantılarına zamanında katılma, bir işi tamamlayabilmek için kendi özel zamanından feragat ederek fazla mesai yapma, işe başlama için belirlenen sürelerle uyma, görev yerine zamanında gelme şeklinde özetlemiştir. Ayrıca iş saatlerini verimli kullanma, mazereti olmasına rağmen işe gelme de bu boyutta yer alan davranışlardandır (Akyel, 2011).

Görüldüğü gibi vicdanlılık davranışları işgörenin işle ilgili görevlerini resmi rol davranışlarının ötesinde gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Örneğin işgörenin işle ilgili mesai saatlerine işle ilgili kurallar gereği uyması resmi rol davranışı iken, gönüllü olarak işe vaktinden önce gelme veya yine gönüllü olarak mesai sonrası çalışmaya devam etme rol ötesinde gerçekleşen vicdanlılık davranışlarıdır. Örgütte önceden belirlenmiş kurallara uyma davranışları da vicdanlılık boyutunda yer almaktadır. Ancak bu durum resmi rol kapsamındaki kurallara uyma davranışı ile karıştırılmamalıdır. Çünkü resmi rol gereği kurallara uyma davranışı yazılı metinlere ve yaptırımlara bağlanmıştır. Örgütlerde yönetim zafiyeti ya da etkisiz bir denetim mekanizması zaman zaman bazı iş görenlerin resmi rol davranışlarını yerine getirmemesine neden olabilir. Vicdanlılık kapsamına giren kurallara uymada ise bireyi davranışı sergilemeye iten yazılı metinler ya da yaptırımlar değil bireyin kendi arzusudur. Birey örgüte faydalı olmak amacıyla işle ilgili kurallara kendi isteğiyle bağlı kalmakta ve denetim olmadığında dahi bu davranışları sergilemeye devam etmektedir. Başka bir deyişle birey kontrol altında olmadığı zamanlarda bile iş disiplini bozmamaktadır. Buraya kadar ifade edilen davranışlar örgütün zaman kaynaklarını israf etmeme hatta işe gerekenden fazla zaman ayırarak örgüte katkı sağlamaya yöneliktir ve örgütün manevi varlıklarını koruma ve arttırma olarak nitelendirilebilir. Örgütün maddi kaynaklarını koruma ve arttırmaya yönelik vicdanlılık

davranışlarından da söz etmek mümkündür. Örneğin örgüte ait mülk, eşya ve teçhizatın düzenli kullanılması, bozulan herhangi bir örgüt varlığının onarılması ya da ilgililere zamanında bilgi verilmesi, tüketim malzemelerinin israf edilmemesi gibi davranışlar bu kapsamdadır. Sonuç olarak vicdanlılık boyutunu “işgörenin herhangi bir çıkar ve karşılık gözetmeden, denetimin olmadığı zamanlarda dahi kendi arzusuyla sergilediği, örgütün maddi manevi varlıklarını koruyucu ve geliştirici rol fazlası davranışlar” olarak yeniden tanımlamak mümkündür.

Centilmenlik. Centilmenlik, başka bir ifadeyle sportmenlik, işgörenlerin iş ortamında karşılaştıkları sorunları tolere edebilmeleri ile ilgilidir. Bu boyut işgörenlerin örgütte yaşanan sorunları büyütme yerine hoşgörüyle karşılamaları ve diğer işgörelere karşı saygılı olmaları ile ilgili davranışları içermektedir. Organ’a (1990) göre centilmenlik, iş yerinde ortaya çıkan kaçınılmaz sorunlar veya dayatmaların verdiği huzursuzlukların şikâyet etmeden hoşgörüyle karşılanmasını ifade etmektedir. Araştırmacıya göre işgörel rahatsız edici bu durumlar karşısında sakin kalarak olumsuz davranışlar sergilemekten kaçınırlar ve böylece daha büyük sorunların ortaya çıkmasına olanak sağlamamış olurlar. Bu ifadeden yola çıkarak centilmenlik davranışlarının örgütte karşılaşılan sorunların ve işgörel arasında gerçekleşebilecek olası çatışmaların çözümlenmesinde anahtar rol oynayabileceğini söylemek mümkündür.

Centilmenlik, örgüt işgörellerinin zor şartlar altında dahi örgüte karşı olumlu tutum geliştirme (Sezgin, 2005), örgüt yaşamında karşılaşılan sorunları çözmeye istekli olma (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993) ve bu süreçte gerginlik yaratacak davranışlardan uzak durma (Organ, 1988) çabalarını içermektedir. Centilmenlik; başkaları tarafından rahatsız edildiğinde, işler yolunda gitmediğinde, önerileri dikkate alınmadığında ya da olumsuz eleştiri aldığıında dahi anlayışla karşılamayı ve gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmayı gerektirmektedir. Centilmen işgörel çalışma grubunun ve örgütün bütünsel çıkarları uğruna kendi kişisel çıkarlarını feda etmekten çekinmezler. Çalışma zamanlarını mevcut şartlardan ya da uygulamalardan yana şikâyet ederek boşa harcamaktan kaçınırlar (Podsakoff vd., 2000).

Görüldüğü gibi centilmenlik en dar anlamda hoşgörülü olma ile ilgilidir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında ise centilmenliğin örgütsel yaşamda karşılaşılan olumsuz koşullarda dahi şikâyet etmeme ve sorunları tolere etme (olayların olumlu taraflarını görme, sorun yerine çözüme odaklanma, çatışmalardan uzak durma gibi) ile

ilgili olduğu söylenebilir. Yapılan bir haksız muamele karşısında sakin kalarak olumsuz bir davranış sergilemekten kaçınma, verilen ek işleri şikâyet etmeden yapma, sürekli eksik ya da yanlış yapılanları ifade etmek veya eleştirmek yerine öneriler getirerek çözmeye çalışma gibi davranışlar centilmen işgören davranışlarına örnek olarak gösterilebilir.

Nezaket. Bu boyut bireylerin davranışta bulunmadan önce düşünceli ve kontrollü hareket etmesi ile ilgilidir (Allison, Voss ve Dryer, 2001). Organ'a (1988) göre bu boyut işle ilgili sorunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve faydalı bilgilerin paylaşılması ile ilgili eylemleri içermektedir. Schnake, Cochran ve Dumler (1995) ise nezaket boyutunun karar alma sürecinde başkalarına danışma ve fikirlerini sorma, yapılması planlanan çalışmalardan haberdar etme, önemli konular hakkında bilgi verme, başkalarına karşı saygılı davranma gibi eylemlerden oluştuğunu belirtmişlerdir.

Organ'a (1988) göre işgörenler işle ilgili yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim ve etkileşim içindedirler ve birbirlerinin karar ve eylemlerinden etkilenmektedirler. Bu sürecin sağlıklı şekilde ilerleyebilmesinde ve olumsuzluklara karşı proaktif önlemler alınmasında nezaket davranışlarının önemli bir işlevi vardır (Deluga, 1994). Bu nedenle Organ'ın (1988) sözünü ettiği; işgörenlerin ortaya çıkabilecek sorunlara ya da olası tehlikelere karşı önlemler alması, başkalarını etkileyecek durumlarda ilgilileri önceden bilgilendirmesi, yapmayı planladığı eylemlerle ilgili olarak çalışma arkadaşlarıyla temasa geçmesi gibi nezaket davranışlarının bu işlevi yerine getirebilecek nitelikte olduğundan söz edilebilir.

Cilla (2011) nezaket davranışlarını işle ilgili problemleri önlemeye yönelik davranışlar olarak tanımlamıştır. Araştırmacı, diğer çalışanlarla birlikte sorunları önlemeye çalışma, iş arkadaşları için sorun yaratmaktan kaçınma, davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerinin farkında olma ve buna göre hareket etme, başkalarının haklarına saygı duyma gibi davranışların nezaket davranışları olduğunu belirtmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunun işgörenlerin birbirlerine karşı sergiledikleri sağlıklı iletişim kurma, haberdar etme, uyarma, bilgilendirme, saygılı davranma gibi davranışları kapsadığı görülmektedir. Sergilenme türü her ne olursa olsun diğer tüm boyutlarda olduğu gibi nezaket boyutunda da gönüllülük, bilinçlilik ve yardım etme amacı taşıyan davranışlar yer almaktadır.

Nezaket davranışları diğergamlık boyutundaki davranışlarla benzerlik göstermektedir. Bunun nedeni her iki boyuttaki davranışların da iyi niyetli ve yardım etme amacıyla sergilenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu iki boyutun birbirinden ayrılabilmesi için Organ (1988) davranışın sergilendiği zamanın dikkate alınmasını önermiştir. Buna göre diğergamlık davranışları sorunla karşı karşıya kalındığında ya da sonra gerçekleşirken, nezaket davranışları sorun meydana gelmeden önce gerçekleşmektedir. Organ'ın (1988) bu ifadesinden yola çıkarak diğergamlığın reaktif nezaketin ise proaktif davranışlardan meydana geldiğini belirtmek mümkündür.

Sivil Erdem. Örgütü bir bütün ve işgörenleri de bu bütünün parçaları olarak nitelendirmek mümkündür. Bu bağlamda sivil erdem boyutu işgörenin bu bütünün işleyişine olan olumlu ve gönüllü katılımı ve bütüne olan bağlılığı olarak tanımlanabilir. Organ'a (1988) göre sivil erdem boyutu örgütte olan bitene ilgi duyma ve örgütsel süreçlere aktif ve sorumlu katılım sergilemedir. Podsakoff ve MacKenzie'ye (1994) göre bu katılım işgörenlerin yalnızca fikir beyan etmeleri ya da fikir alış-verişinde bulunmaları ile değil, örgütte karşılaşılan en küçük sorundan en büyüğüne kadar kendilerini sorumlu hissetmeleri, çözüm sürecine aktif katılım sağlamaları, toplantılara düzenli şekilde katılmaları ve yönetsel karar alma süreçlerine gönüllü olarak dâhil olmaları ile ilgilidir.

Graham'a (1991) göre sivil erdem boyutunun çıkış noktası işgörenlerin örgüte karşı bazı sorumlulukları yüklenmiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Podsakoff vd. (2000) bu durumu vatandaş sorumluluklarıyla ilişkilendirmiş, ülke-vatandaş ve örgüt-işgören ikililerinin benzer ilişkiler çerçevesinde oluştuğundan söz etmiştir. Buna göre nasıl ki bir vatandaşın ülkesine karşı yerine getirmesi beklenen bazı sorumlulukları varsa işgörenin de benzer şekilde dahil olduğu örgüte karşı sorumlulukları vardır. Ancak elbetteki bu sorumluluklar gereği sergilenen davranışların yine gönüllü olması, olumlu katkı ve fayda sağlama amacı gütmesi gerekmektedir. Benzer şekilde Öztürk ve Özata (2013) da sivil erdem boyutunun örgüt üyelerinin örgütle ilgili konularda fikir alış-verişinde bulunma, örgütsel sorunlara ilişkin yapıcı çözüm önerileri geliştirme ve karar alma süreçlerine katılımını içerdiğinden söz etmişlerdir. Ayrıca Allison vd. (2001) de sivil erdemi, örgüt işgörenlerinin örgütün çıkarlarını düşünerek örgütün mesleki sosyal işlevlerine katılması ve desteklemesi olarak tanımlamışlardır.

Organ'a (1988) göre işgörenlerin örgüte bağlılığını ve örgüte karşı ilgilerini içeren davranışlar sivil erdem boyutu altında incelenmektedir. Podsakoff ve MacKenzie (1997)

bu türden davranışların örgütün etkililiğine ve verimliliğine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu davranışlar bir bütün olarak örgüte makro düzeyde ilgiyi ve bağlılığı temsil etmektedir (Podsakoff vd., 2000). Bu bağlamda yönetime gönüllü ve aktif olarak katılma (toplantılara katılma, yönetsel kararlarla ilgili fikir-alış verişinde bulunma, örgüt politikaları ile ilgili izlenecek strateji ile ilgili görüş beyan etme gibi), örgütsel çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından dikkatli izleme (örgütü etkileyebilecek sektördeki değişiklikleri takip etme ve ilgilileri bundan haberdar etme gibi), kişisel çıkarları gözetmeksizin örgüt çıkarlarını korumak için çaba gösterme (haberdar olduğu şüpheli faaliyetleri ilgililere bildirme gibi) gibi davranışlar sivil erdem davranışlarına örnek teşkil etmektedir. Ayrıca örgütteki gelişmeleri izleme, bunlara uyum sağlama ve diğer işgörenler tarafından kabul görmesine yardımcı olma, örgüt imajına olumlu yönde katkı sağlama, örgütsel çıkarlar için çaba göstermeye istekli olma gibi davranışlar da bu türden davranışlara örnek olarak gösterilebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında sivil erdem boyutu, “bütünün/örgütün bir parçası niteliğindeki işgörenin bütüne olan bağlılığı, bütünde olan bitene karşı yüksek düzeyde ilgi ve sorumluluk duyması ve bütünün işleyişi ile ilgili süreçlerde bireysel inisiyatif içeren katılımı” olarak yeniden tanımlanabilir. Görüldüğü gibi sivil erdem davranışlarını sergilemesi için işgörenin öncelikle kendisini örgütün bir parçası olarak kabul etmesi ve örgütsel süreçlere kendi rızasıyla katılması gerekmektedir. Katılımın zorunlu olmadığı faaliyet veya toplantılara katılma, örgütte alınan kararlar hakkında görüş bildirme, örgütsel yenilikleri kabul etme ve diğerlerinin direnç göstermemesi için çaba gösterme gibi davranışlar sivil erdem davranışlarına örnek teşkil etmektedir. Bu türden davranışların işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgüte olan ilgi düzeyleri ile ilgili önemli mesajlar içerdiğini söylemek mümkündür.

Okullarda Sergilenen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Örgütü ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve bu uğurda emek harcayan işgörenlerden oluşan sosyal sistem olarak tanımlamak mümkündür. Terzi’ye (2000) göre bir örgüt işgören ve bu işgörenlerin örgütte sergiledikleri davranışlardan oluşmaktadır. İşgörenlerin sergiledikleri bu davranışların türü ile örgütün etkililiği arasında kuvvetli bir ilişki olduğundan söz etmek mümkündür. İşgören davranışları kabaca iki gruba ayrılmaktadır. İlki yazılı metinlerle yaptırımı bağlanmış ve örgütsel işleyiş içerisinde yerine getirilmesi gereken resmi rol davranışlarıdır. Diğer grup ise işgörenlerin resmi rol davranışlarının

dışında gönüllü olarak sergiledikleri rol fazlası davranışlarla ilgilidir. Bu grup da kendi içinde kabaca, örgüte zarar verme amacı güden ve genellikle de zararlı sonuçlanan üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgüte olumlu katkı sağlama amacı güden ve genellikle de yararlı sonuçlanan örgütsel vatandaşlık davranışları olmak üzere iki tür davranıştan oluşmaktadır. Örgütün etkili, başarılı ve etkin olabilmesi elbette ki işgörenlerin resmi rol davranış kalıplarına uygun eylemler sergilemelerine bağlıdır. Ancak ideal olan zorunlu bu davranışların yanında olumlu katkı sağlayan rol ötesi/fazlası gönüllü davranışların da sergilenmesidir. Nitekim Sezgin (2005) örgütsel etkililiğin örgütün maddi kaynaklarından ziyade insan kaynaklarının niteliğine bağlı olduğunu belirtmiş ve işgörenlerin resmi rol davranışlarının ötesinde gönüllü olarak gerçekleştirdikleri başkalarına yardım etme ve ekstra çaba harcıyarak iş yapma gibi davranışlarının örgütsel etkililiğe ve örgüt başarısına önemli katkılar sağladığından söz etmiştir. Bu durumun sosyal birer sistem olan okullar için de geçerli olduğu söylenebilir.

Okullar öğrenci, öğretmen, yönetici, veli gibi örgütsel paydaşları olan beşeri yönü ağır basan sistemlerdir. Okul örgütü diğer örgütlere benzer şekilde kendisini oluşturan paydaşların sergiledikleri davranışlardan etkilenmektedir. Yukarıda bahsedildiği üzere bir okulda sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul işleyişine olumlu katkılar sağladığından söz etmek mümkündür. Örgüte yönelik olumlu katkılarından dolayı örgütsel vatandaşlık kavramı araştırmacıların çok ilgisini çekmiştir. Ancak söz konusu araştırmaların büyük çoğunluğu işletme tipi örgütlenmelerde gerçekleştirilmiş okul açısından örgütsel vatandaşlık davranışları görece ihmal edilmiş bu nedenle de sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Bu türden davranışların daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayabileceği düşüncesinden hareketle okullara sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları bu araştırmalar lensinden incelenmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Sezgin (2005) örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul bağlamında bir çözümlemesini yapmış ve bu türden davranışları Organ'ın (1988) belirlediği beş boyutu (diğergamlık, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik) temel alarak incelemiştir. Bu bağlamda görece tecrübeli öğretmenlerin göreve yeni başlamış öğretmenlere okula uyum sağlayabilmeleri için yardım etmeleri okulda sergilenen diğergamlık davranışlarına örnek teşkil etmektedir. Bireye yönelik olarak gerçekleştirilmesine rağmen sonuç itibarıyla örgüte yarar sağlayan diğergamlık davranışları okul etkililiğine katkıda bulunmaktadır. Öğretmenlerin kendilerini geliştirici faaliyetlere önem vermeleri, örgütsel karar alma süreçlerine katılmaları ile ilgili davranışlar ise sivil erdem boyutuyla ilgilidir. Öğretmenlerin çalışma zamanını etkin kullanmaları, işe devamdaki istekleri ve okul

kurallarına bağlılıkları vicdanlılık boyutundaki, verdikleri kararlar ve eylemlerle ilgili gereken kişileri önceden haberdar etme ise nezaket boyutundaki davranışlarıdır. Öğretmenlerin dezavantajlı çalışma kurallarına rağmen şikâyet etmeden çalışmaları ve ekstra çaba göstermeleri ise centilmenlik boyutuyla ilgili davranışlarıdır.

İşgörenlerin resmi yükümlülüklerin ötesinde davranışlar sergilemeleri örgütsel başarının temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Tüm başarılı örgütlerin resmi rol kalıplarının ötesinde davranış sergileyen başka bir deyişle başarılı olmak ve örgüte katkı sağlamak için gönüllü olarak gereğinden fazla zaman ve enerji harcayan işgörenleri vardır ve okullar da buna dâhildir. Öğretmenler okullarda öğretim hizmetini yerine getiren işgörenlerdir. Öğretim, profesyonellik gerektiren karmaşık bir faaliyettir ve öğretmenlerin iş tanımlarında veya eğitim mevzuatında görev gereklerine nazaran daha az yer almaktadır (DiPaola ve Hoy, 2005). Bu nedenle de okulda verilen öğretim hizmetinin kalitesinin ve okulun başarı düzeyinin bir anlamda yazılı metinlerde yer almamasına rağmen sergilenebilen örgütsel vatandaşlık davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir.

Organ (1988) örgütlerde sergilenen vatandaşlık davranışlarının beş ana boyut altında incelenebileceğinden bahsetmektedir. Ancak bu türden davranışlar DiPaola ve Tschannen-Moran'a (2001) göre içeriğe göre farklılık gösterebilmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir. Diğer örgütlerde diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında gözlemlenebilen vatandaşlık davranışları okul bağlamında iki boyutta temsil edilebilmektedir. Bu boyutlardan ilki örgütün genel yararını hedefe alan davranışlardan diğeri ise bireylerin yararını hedef alan davranışlardan oluşmaktadır. Ayrıca işletme tipi örgütlerde örgüt misyonunun dışında kalan vatandaşlık davranışları (iş arkadaşlarına yardım etmeyi hedefleyen diğergamlık davranışları gibi) sergilenebilirken okullarda bu tür davranışlar misyonla genelde iç içedir. Daha ayrıntılı bir ifadeyle okullarda hem profesyonel işgörenler olan öğretmenler hem de okul örgütü öğrencilerin çıkarlarına en uygun olanı taahhüt eder ve bu nedenle mesleki hedeflerle örgütsel hedefler arasında yüksek derecede bir uyum vardır. Bireylere yardım etmekle örgütsel misyonu ilerletmek arasındaki fark belirsizleşir. Bu durum da okulları diğer örgütlerden örgütsel vatandaşlık davranışları açısından ayıran diğer bir özelliği temsil etmektedir. Öğretmenlerin okulda hem öğrenci başarısına hem okul başarısına katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları şu şekilde sıralanabilir (DiPaola ve Hoy, 2005):

- Yeni meslektaşlara yardım etme,
- Okul işleyişi ile ilgili yenilikçi önerilerde bulunma,
- Müfredat dışı etkinliklerde gönüllü olarak görev alma,
- Kendine ait bir zaman dilimini öğrencilere ayırma,
- Mesai sonrası okulda kalma ve çalışmaya devam etme,
- Öğrencilerle istekli olarak ilgilenme,
- İşe istikrarlı olarak devam etme,
- Okul zamanını verimli kullanma,
- Meslektaşlarıyla birlikte verimli çalışma,
- Gerekenden fazla performans gösterme.

İşletme tipi örgüt lensinden bakıldığında öğretmenler örgütün işgörenleri öğrenciler ise örgütte verilen hizmetten yararlanan müşteriler olarak görülebilir. Ancak okulun beşeri ağırlıklı bir sistem olması nedeniyle hem işgörenlerin hem örgütün amaçlarının öğrenciye yüksek düzeyde yarar sağlama olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu gerek bireysel gerek örgütsel amaçların örtüştüğü anlamına gelmektedir. Bu nedenle de okulda sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarını boyutlandırmak işletme tipi örgütlere görece zor olabilir. Ancak türü ne olursa olsun vatandaşlık davranışlarının okulun gelişimine olumlu katkı sağlayacağı da açıktır.

Buraya kadar ifade edilenlerden yola çıkarak bireysel ve örgütsel amaçların örtüşmesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine zemin hazırladığı söylenebilir. Ancak bu amaçların çakıştığı durumlar da elbette söz konusu olabilir. Nitekim Apaydın ve Şirin (2016) böyle bir durumda örgütsel vatandaşlık davranışlarından söz edilemeyeceğinden aksine okula zarar verici nitelik taşıyan örgütsel sapma davranışlarının gözlemlenebileceğinden söz etmişlerdir. Araştırmacılar Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada hedeflerin örtüşmesi durumunda okulun uzun süre hayatta kalmasına ve okul gelişimi için gerekli olan uyum ve yeniliğe ulaşmasına yardımcı nitelikteki vatandaşlık davranışlarının gözlemlenme sıklığının artacağından, işgörenlerin başarısını ve performansını olumsuz etkileyen aynı zamanda örgütün geleceğini ekonomik ve sosyal açıdan tehdit eden sapma davranışlarının ise azalacağından söz etmektedirler. Araştırmacılar Türk eğitim sistemindeki öğretmenlerin sergiledikleri sapma davranışlarının düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışına görece yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine araştırma sonuçlarına göre okulda sergilenen vatandaşlık davranışları ile sapma davranışları arasında anlamlı düzeyde negatif bir ilişki vardır. Vatandaşlık davranışlarının, sapma davranışları üzerindeki ters yönlü etkisi nedeniyle, okula yarar sağlamanın yanında bir anlamda da koruduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ile İlişkisi ve İlgili Araştırmalar. Rol fazlası davranışın iki farklı türünü temsil eden örgütsel vatandaşlık (ÖVD) ve ÜKİD kapsamına giren davranışların birçok yönden benzer olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü hem ÖVD hem de ÜKİD işgörenlerin bilinçli, kasıtlı, gönüllü ve aktif olarak gerçekleştirdikleri eylemleri içermektedir. Örneğin örgüte ait bir bilgisayarını örgüte zarar verme amacıyla bozma davranışı bir kaza bir talihsizlikten öte işgörenin zihninde oluşan bilişsel bir süreç sonucunda kendi kararıyla gerçekleştirdiği bilinçli bir eylemdir ve bir tür üretkenlik karşıtı iş davranışıdır. İş yükü fazla olan bir meslektaşına yardım etme ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır ve bu da bir önceki örnekteki gibi bilinçli, kasıtlı ve gönüllü olarak gerçekleştirilir. ÖVD ve ÜKİD'in bir diğeri benzer özelliği örgüt işleyişini etkileyebilmesidir. Her ne kadar sonuç itibariyle biri olumlu diğeri olumsuz yönde olsa da her iki davranış türü de örgütsel işleyişi etkileme kabiliyetine sahiptir. ÖVD ve ÜKİD arasındaki bir başka benzerlik de işgören davranışının hedefi ile ilgilidir. Buna göre her iki tür davranış da zaman zaman başka bir işgöreni/işgörenleri zaman zaman ise örgütü hedef alan eylemler içermektedir.

Örgütsel amaçlara ulaşmada resmi rol davranışlarının gerekli ama tek başına yeterli olmadığını söylemek mümkündür. Bu nedenle işgörenlerin kendilerinden beklenenin dışında, örgüte katkı sağlama güdüsüyle gönüllü olarak görev ve sorumluluk almasının, başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinin örgütler için arzu edilen bir durum olduğu söylenebilir. Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume (2009) işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin hem bireysel hem örgütsel düzeyde olumlu katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Buna göre işgören performansını arttırma, birinin başarılı olmasına yardım etme vatandaşlık davranışlarının bireysel düzeyde sağladığı katkılara, verimliliği arttırma, maliyeti düşürme, müşteri memnuniyetini arttırma ise örgütsel düzeydeki katkılarına örnek teşkil etmektedir. Bunlara ilaveten vatandaşlık davranışları işten ayrılma niyetlerini azaltmaya (Bogler ve Somech, 2005) aracılık etmektedir. İşten ayrılma niyeti düşük olan işgörelere sahip örgütte işgören-örgüt uyumunun aynı zamanda da işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel veya örgütsel açıdan katkıları bununla sınırlı değildir. Nitekim örgüte ek kaynak sağlama ve hatta mevcut kaynaklardan tasarruf etme, yenilikçi öneriler sunarak örgütsel gelişmeye katkıda bulunma, ekstra ödeme gerektiren işleri karşılıksız yaparak örgütü ekstra masraflardan kurtarma vatandaşlık davranışlarının diğeri katkılarındandır (Bogler ve Somech, 2005; Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000). Görüldüğü üzere bu tür davranışlar

örgütün gerek mali gerekse beşeri kaynaklarının doğru ve etkin kullanımını sağlamakta, örgütsel amaçlara ulaşmada aracılık etmekte ve örgütün etkin ve etkili bir örgüt olabilmesinin yolunu açmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı rol fazlası davranışın pozitif yönü olarak kabul edilmektedir. Rol fazlası davranışın negatif yönü ise alanyazında üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak karşılık bulmaktadır (Spector ve Fox, 2010). Bu türden davranışlar vatandaşlık davranışlarının yukarıda sıralanan olumlu etkilerinin tersine örgüte işgören performansının düşmesi, örgütsel bağlılık düzeyinin azalması, örgütün maddi manevi yönden kayba uğraması gibi olumsuz etkileri vardır (Berry vd., 2012; Gualandri, 2012; Henle vd., 2005; Kelly, 2015). Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği örgütlerde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının görülme sıklığının azalacağından söz etmek mümkün görünmektedir. Spector ve Fox (2002) bu durumu duygu ekseninde açıklamış ve bir işgörenin örgütsel süreç içerisinde yüklendiği pozitif duyguların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini tetiklerken, negatif duygu yüklenimlerinin ise ÜKİD sergileme olasılığını arttırdığını belirtmişlerdir.

İşgörenler tarafından sergilenen ÜKİD örgüt için bir anlamda tehdit niteliği taşımaktadır. Çünkü bu türden davranışlar üretime katkı yapmaktan öte zarar vermekte ve örgüt varlığı için tehlike arz etmektedir. Örgütte haksız muameleye uğradığını düşünen işgören örgüte karşı olumsuz duygular beslemekte ve bunu ÜKİD sergileyerek telafi etmeye çalışmaktadır. İşgörenin olumlu duygu yüklenimleri ise örgüt gelişimine katkıda bulunmayı hedefleyen vatandaşlık davranışları sergilemesine zemin hazırlamaktadır (Dirican, 2013). Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı ve ÜKİD gerek nedensel gerekse sonuçsal açıdan birbirinin tersi niteliğindedir. Nitekim alanyazın incelendiğinde birçok araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edildiği görülmektedir (Bukhari ve Ali, 2009; Hafidz vd., 2012; Polatçı, Özçalık ve Cindiloğlu, 2014; Spector ve Fox, 2010). Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi konu edinen yurtdışı ve yurtiçinde yapılan araştırmalar aşağıda ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini konu edinen yurtdışında yapılan araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Dunlop ve Lee (2004) Batı Avustralya'da hizmet veren bir fast-food zincirinin 36 şubesinde görev yapan işgörenler ve yöneticilerin sergiledikleri ÜKİD ve vatandaşlık davranışlarının işletme biriminin performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma verileri iki ayrı örneklem gurubundan toplanmıştır. Buna göre şube başına düşen personel sayısı 31 ile 90 arasında değişmekte olup, ortalama 57'dir. İlk örneklem grubu her bir şubenin işgörenlerinden (n=364), diğeri ise her bir şubenin yöneticilerinden (n=96) oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre ÜKİD ile hem subjektif hem de objektif olarak ölçülen işletme birimi performansı arasında negatif ve anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte ÜKİD'in işletme biriminin performansını yordama düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışına görece yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğeri sonucu ise ÜKİD ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğudır. ÜKİD'in işletmenin performansı için daha iyi bir yordayıcı olduğuna ilişkin elde edilen sonuç oldukça dikkat çekicidir. Bu sonuç ÜKİD'in örgütlere verdiği zarar düzeyinin örgütsel vatandaşlığın sağladığı yarar düzeyinden daha fazla olduğuna dair ipuçları içeriyor olabilir. Bu nedenle örgütsel performans bağlamında bu konunun başka araştırmalarda derinlemesine incelenmesi mevcut durumu daha iyi okuma fırsatı sağlayacaktır.

Dalal'ın (2005) örgütlerde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları ve ÜKİD ilişkisini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmasının meta-analiz sonuçlarına göre bu iki tip davranış arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her iki davranış için de davranışın hedefinin (örgüt ya da diğeri işgörenler) ilişki üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı belirlenmiştir. Bu iki kavramın ilişkisini konu edinen bir başka meta-analiz çalışması Berry vd.'ne (2007) aittir. ÜKİD'i bireye yönelik ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta ele alan araştırmacılar, bu boyutlarla vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışı-örgüte yönelik ÜKİD korelasyonlarının (-.30 ila -.36) örgütsel vatandaşlık davranışı-bireye yönelik ÜKİD korelasyonlarından (-.15 ila -.24) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bukhari ve Ali (2009) araştırmalarında Pakistan'da kamu işgörenlerinin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ve ÜKİD arasındaki ilişkiyi incelemişler ve vatandaşlık davranışlarını arttırmaya, ÜKİD'i azaltmaya yönelik öneriler geliştirmişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre bu iki davranış arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı arttıkça ÜKİD azalmaktadır. Demografik değişkenlerle ilgili sonuçlara

göre yaşlı işgörenlerin vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri gençlere görece fazladır. Benzer şekilde eğitim düzeyi yüksek işgörenler bu türden davranışları sergilemeye diğer işgörenlerden daha fazla yatkındır. Cinsiyet değişkeninin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Araştırmacılar ÜKİD'in kontrol altında tutulmasının yönetim ile işgörenler arasındaki çatışmayı azaltacağından, işgören performansını arttıracığından ve daha olumlu bir çalışma ortamı sağlayacağından söz etmişlerdir. Bu nedenle işgörenlerin ÜKİD sergileme olasılıklarını arttıran olumsuz duygulara neden olacak uyarıcıların örgüt ortamından uzaklaştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yönetimin örgütün ve işgörenlerin refahını korumak ve sürdürmek için çaba sarf etmesinin örgütte vatandaşlık davranışı sergilenme olasılığını arttıracığından söz etmişlerdir. Araştırma sonuçlarından çalışma ortamının işgören davranışlarına etki ettiği ve bu nedenle örgüt yöneticilerinin uygun çalışma ortamı ve koşullarının iyileştirilmesi hususunda gerekli önlemleri alması gerektiğine dair bir çıkarım yapmak mümkündür. Ayrıca görüldüğü üzere yaşlı çalışanlar gençlere görece daha sık örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Bu durum örgüte yeni başlayan işgörenlerin mesleki yetiştirme sürecinde fırsata çevrilebilir. Nitekim yeni gelenlerin mesleki yetiştirme sorumluluklarının yaşlı işgörelere verilmesi, hem yeni gelenlere olumlu rol fazlası davranışlar sergilemeleri yönünde bir teşvik sağlayabilir hem de bu işgörelerin ÜKİD sergileme olasılıklarını azaltabilir. Ancak bu durumun elbette ki her örgütte genel geçer olmadığına altını çizmekte fayda vardır. Nitekim öncelikle örgütte hangi işgörelerin vatandaşlık davranışlarını daha sık sergiledikleri tespit edilmelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ÜKİD ilişkisini konu edinen bir diğer araştırma Zaman, Ali ve Afridi'ye (2011) aittir. Örneklemini Pakistan'da kamu bankalarında görev yapan 187 çalışanın oluşturduğu araştırmada bu iki tip davranış arasında anlamlı düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ÜKİD örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki varyansın %46'sını açıklamaktadır. Benzer şekilde Hafidz vd. (2012) de araştırmalarında bu iki davranış türü arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre kadınlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını erkeklere görece sık sergilemektedirler. Ayrıca görev süresi fazla olan işgörelerin örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimlerinin diğer işgörelere görece fazla olduğu da tespit edilmiştir. Bu demografik değişkenlerin ÜKİD üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı da araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuçtur.

Jung ve Yoon (2012) araştırmalarında Kore’de bulunan beş yıldızlı bir otelin işgörenlerinin sergiledikleri ÜKİD ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmaya otelin yiyecek içecek hizmetlerinde çalışan 319 kişi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ÜKİD ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ise negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yukarıda sözü edilen araştırmaların tamamında örgütsel vatandaşlık davranışları ile ÜKİD arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit edildiği görölmektedir. Alanyazında benzer sonuçlar elde edilen başka araştırmalara (Kelloway, Loughlin, Barling ve Nault, 2002; Sackett vd., 2006; Spector ve Fox, 2010) da rastlamak mümkündür. İşgörenlerin resmi rollerin ötesinde gerçekleşen bu davranışlardan birini sergilemesi diğerini sergileme olasılığının düşük olacağı beklentisi yaratmaktadır. Ancak Spector ve Fox (2010) böyle bir beklentinin örgütsel süreçlerin aşırı basitleştirilmesi anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Başka bir deyişle örgüt yaşamı daha komplikedir ve olumlu rol ötesi davranış sergileyen bir işgören aynı zamanda olumsuz rol ötesi davranış da sergileyebilmektedir. Elbette ki alanyazında bu iki davranış arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğuna dair birçok araştırma vardır. Ancak anlamlı bir ilişkinin tespit edilemediği (Marcus, Schuler, Quell ve Hümpfner, 2002) hatta ilişkinin pozitif yönlü olduğuna dair (Dalal, Lam, Weiss, Welch ve Hulin, 2009) araştırmalar da mevcuttur.

Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini konu edinen yurtiçinde yapılan araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Dirican (2013) Türkiye’de kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal zekâları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmada öğretim elemanlarının duygusal zekâları, ÖVD ve ÜKİD arasındaki ilişkiler korelasyon analizleri ve çoklu regresyon analizleri ile tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ ÖVD ile orta düzeyde ve pozitif yönde, ÜKİD ile yine orta düzeyde ilişki içindedir. Ayrıca öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları düzeyleri arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının, örgüte yönelik sergiledikleri vatandaşlık davranışları ile yine örgüte yönelik sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir korelasyon mevcuttur. Ayrıca örgüte yönelik vatandaşlık davranışları

üretkenlik karşıtı iş davranışları ile negatif yönlü ilişki içerisinde. Başka bir deyişle örgüte yönelik sergilenen vatandaşlık davranışlarındaki artışlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarında azalmaya neden olmaktadır.

Polatçı vd. (2014) kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Örneklemi Hitit Üniversitesi'nde görev yapan 162 akademisyenin oluşturduğu araştırmada elde edilen veriler korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda kişi-örgüt uyumunun ÜKİD'i negatif, ÖVD'yi ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir deyişle kişi-örgüt uyumu yükseldikçe işgörenler ÜKİD sergilemekten kaçınmakta, ÖVD sergileme eğilimleri ise artmaktadır. Ayrıca araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisine de bakılmıştır. Buna göre bu iki davranış arasında negatif yönlü anlamlı ($r=-.443$, $p<0.01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Apaydın ve Şirin (2016) araştırmalarında Türkiye'deki ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD ve ÜKİD arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada ÜKİD bireylere yönelik ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta, ÖVD ise özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, sportmenlik ve nezaket olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre bireye yönelik ÜKİD ile özgecilik ($r=-.230$), vicdanlılık ($r=-.190$), sivil erdem ($r=-.208$), centilmenlik ($r=-.285$) arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca ÜKİD ile nezaket arasında ortalama bir negatif ilişki ($r=-.317$) tespit edilmiştir. Örgüte yönelik ÜKİD ile özgecilik ($r=-.227$), vicdanlılık ($r=-.236$), nezaket ($r=-.272$), sivil erdem ($r=-.163$) ve centilmenlik ($r = -.171$) arasında ise düşük düzeyde ilişki olduğu araştırmanın diğer sonuçlarındandır.

Fozo (2016) araştırmasında iş etiğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın katılımcılarını, Türkiye'de kamu ve özel sektörde çalışan 332 (130 kamu, 202 özel sektör) işgören oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre iş etiği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü, iş ahlakı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ise yine anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada özel sektörde görev yapan işgörenlerin kamu sektöründe görev yapanlara görece fazla iş ahlakına sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Arkan (2016) kişilik özelliklerinin (beş faktör kişilik özellikleri, sahtekârlık olgusu, narsisizm) ve iş özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmada hem beş faktör kişilik özelliklerinin hem de iş özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını önemli ölçüde yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu ilişkiler iş doyumu ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık rolü ile açıklanmaktadır.

Görüldüğü gibi gerek yurtdışında gerekse yurtiçinde konu ile ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda örgütsel vatandaşlık davranışları ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğuna dair tespitlerde bulunulmuştur. Ayrıca bu iki davranış arasındaki ilişki örgütsel adalet, kişilik özellikleri, duygusal zekâ, kişi-örgüt uyumu, iş doyumu gibi kavramlarla birlikte incelenmiştir. Bu araştırmada da bu davranışlar arasındaki ilişki örgütsel adalet ile birlikte incelenmiştir. Bu nedenle aşağıda örgütsel adalet kavramı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Örgütsel Adalet

Toplumsal refahı ve düzeni sağlayan en önemli unsurlardan biri adalettir. Adalet insanlığın ilk toplumsallaşma hareketlerinden beri varlığını sürdürmektedir. Toplu şekilde yaşamaya başlayan insanlar zamanla iyiyi kötüden, haklıyı haksızdan ayırmaya başlamışlar, haklara saygı gösterenleri ve iyilik yapanları sevgi ve saygı ile ödüllendirmiş, aksi davrananları da cezalandırmışlardır. Zamanla adalet gerek hukuksal gerekse hukuksal olmayan yollarla (toplumsal, ekonomik, siyasal, dinsel) korumaya alınmıştır (Çeçen, 1993). Temelde hukuk kurallarına uygunluğu içeren adaleti sosyal bağlamda, nimet ve külfetlerin adil şekilde dağıtılması olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir deyişle adalet, bireylerin toplumdaki paylaşımların hakkaniyet ölçüsünde gerçekleştirildiğine dair kanaatlerinin bulunmasını ifade eder (Sunal, 2011).

Bireylerin hak ve özgürlüklerini koruma, toplumdaki kaynakların hakka ve bireylerin katkılarına uygun dağıtımını ifade eden ve toplumsal düzeni sağlama açısından büyük önem taşıyan adaletin, toplumların izdüşümü olan örgütler için de aynı önemi taşıdığı söylenebilir. Nitekim bu sebeple Greenberg'in (1990a) de belirttiği üzere adalet kavramı örgütsel bağlama taşınmış ve örgütsel kaynakların adil dağıtımını ifade eden 'örgütsel adalet' kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet işgörenler ve örgütler üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle birçok araştırmacının dikkatini çekmiş, bu nedenle

de bu kavrama dair birçok tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda öncelikle kavramla ilgili tanımlamalara yer verilmiş ardından örgütsel adaletin boyutları ve okullarda örgütsel adalet konusu incelenmiştir. Sonrasında örgütsel adalet ile ÜKİD ilişkisi irdelenmiş ve bu ilişkiyi konu edinen yurtdışı ve yurtiçi araştırmalara yer verilmiştir.

Örgütsel Adalet ve Algılanan Örgütsel Adalet Kavramları. İşgören-örgüt arasındaki etkileşimin artmasıyla birlikte örgüt kaynaklarının ve kazanımlarının adil dağıtımını önem kazanmış ve örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (İşbaşı, 2001). İlk defa Greenberg tarafından 1987 yılında örgütsel bağlamdaki adaleti ifade etmek için kullanılan bu kavram (Beugré, 1998) en genel ifadeyle örgüt yöneticilerinin yönetsel karar ve uygulamalarındaki adaletli olma durumu ile ilgilidir (Cemaloğlu, 2016; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Örgütsel adalet Greenberg (1990b) tarafından işgörenin örgütte yapılan uygulamalara ve alınan kararlara ilişkin doğruluk algıları ve bu algıların işgörenler üzerindeki etkisi olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre örgütsel adalet işgörenlerin örgütsel kazanımların dağıtımını sürecinde izlenen prosedürleri adil olarak algılamasıdır (Atalay, 2010). Dailey ve Kirk (1992) ise örgütsel adalet kavramının örgütteki ücret ve terfi etme gibi kazanımların dağıtımına ilişkin yönetsel kararların adil olup olmaması ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi örgütsel adalete ilişkin tanımlamalarda örgüt içinde gerçekleşen uygulamalara, alınan yönetsel kararlara, örgütsel kaynakların dağıtımına ve tüm bu örgütsel süreçlerde yönetimin adilliğine ilişkin işgörenlerin algılarına vurgu yapılmıştır.

Alanyazında örgütsel adalet kavramının algı kavramı aracılığıyla tanımlandığı görülmektedir. Nitekim Greenberg (1990a) örgütsel adaleti örgütsel ortamlardaki adalet algısı olarak ifade etmiş ve bireye gerçekte ne kadar adil davranıldığı ile ilgili değil bireyin örgütün kendisine yaptığı muameleyi ne kadar adil bulduğu ile ilgili olduğu için bu kavramın algıyla tanımlandığını belirtmiştir. Başka bir deyişle örgütsel adalet örgütteki uygulamaların ne kadar adaletli gerçekleştiğinden çok bu sürecin işgörenler tarafından nasıl algılandığıyla alakalıdır. Bu durumun algının davranış üzerindeki önemli etkisinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Çünkü Özdevcioğlu'nun (2004) belirttiği üzere algılar işgören tarafından yorumlanmakta ve zaman içinde tutuma dönüşmekte sonrasında da davranışlarının belirleyicisi olarak görev yapmaktadır. Daha ayrıntılı bir ifadeyle işgörenlerin örgütsel süreç içerisinde gerçekleşen olaylar, uygulamalar, alınan kararlar ve kendilerine uygulanan muameleye ilişkin algıları öz

değerlendirme yapmalarına ve bu değerlendirmenin sonucunda örgüte karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmelerine neden olmaktadır (Karriker ve Williams, 2009). Örgütsel adalete ilişkin algılar olumlu tutuma neden olduğunda işgörenlerin örgüte olumlu katkı sağlayıcı davranış sergileme eğilimlerinin artacağından söz edilebilir. Olumsuz tutuma neden olduğunda ise bu türden davranışları sergileme eğilimlerinin azalacağından ya da örgüte zarar verici nitelikteki davranışları sergileme eğilimlerinin artacağından söz etmek mümkündür.

Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı örgütsel adalet konusunda yapılan ilk çalışmaların temel dayanaklarından birini oluşturmaktadır. Eşitlik Kuramı iş tatminini açıklamaya çalışan motivasyon kuramlarından birini teşkil etmektedir. Kurama göre işgörenler işyerinde kendilerini başkalarıyla kıyaslamakta, bu kıyaslamaların sonucuna göre de eşitlik ya da eşitsizliğe ilişkin bir yargıda bulunmaktadırlar. Adams bu durumu girdi (katkı) ve çıktı (sonuç) kavramları aracılığı ile açıklamıştır. Buna göre eğitim seviyesi, gösterdiği performans ve çaba, eğitim düzeyi, iş tecrübesi vb. işgörenin girdilerini (katkıları), ücret, ödül, terfi vb. ise çıktılarını (sonuç) oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi girdiler işgörenin örgüte verdikleriyle ilgiliyken çıktılar örgütten aldıkları -başka bir deyişle de örgütün işgörene verdikleri- ile ilgilidir. Adams'a göre işgörenler kendilerine ait çıktı/girdi oranlarını başkalarına ait çıktı/girdi oranıyla karşılaştırma yaparak eşitliğe dair bir algıya varmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar neticesinde bireyde oluşan eşitlik algısı üç türlü gerçekleşmektedir. Her üç durumda bireyin yaptığı karşılaştırmalar Acar'ın (2015) da belirttiği üzere aşağıdaki gibi matematiksel olarak ifade edilebilir:

$\frac{\text{İşgörenin kendi çıktısı}}{\text{İşgörenin kendi girdisi}} < \frac{\text{Başka bir işgörenin çıktısı}}{\text{Başka bir işgörenin girdisi}}$
$\frac{\text{İşgörenin kendi çıktısı}}{\text{İşgörenin kendi girdisi}} > \frac{\text{Başka bir işgörenin çıktısı}}{\text{Başka bir işgörenin girdisi}}$
$\frac{\text{İşgörenin kendi çıktısı}}{\text{İşgörenin kendi girdisi}} = \frac{\text{Başka bir işgörenin çıktısı}}{\text{Başka bir işgörenin girdisi}}$

Yukarıda matematiksel olarak ifade edilen oranlardan ilkinde işgörenin kendisine ait çıktı/girdi oranı, kendisini karşılaştırdığı başka bir işgörene ait çıktı/girdi oranından daha küçüktür. İşgörene ait oranın diğer işgöreninkinden küçük olması işgören açısından daha az ödüllendirildiği ve haksızlığa uğradığı kanaatine varması anlamına gelmektedir. Yukarıda verilen ikinci orana göre ise ilkinin tersi bir durum söz konusudur. Daha ayrıntılı bir ifadeyle işgören kendine ait çıktı/girdi oranını başkasının çıktı/girdi oranından fazla olduğu kanaatine vardığında fazla ödüllendirildiğini düşünmektedir. Üçüncü durumda ise bireyin yaptığı oransal kıyaslama neticesinde başka bir işgörenle aynı şekilde ödüllendirildiğini düşünmektedir. Görüldüğü gibi ilk iki kıyaslamada işgörenler arasında bir eşitsizlik söz konusudur. Bu eşitsizlik bir dengesizlik ya da denge durumunun olmaması şeklinde yorumlanmaktadır. Başka bir deyişle işgören ilk kıyaslamada az ödüllendirildiğine, ikinci kıyaslamada ise gereğinden fazla ödüllendirildiğine dair bir kanaate varmaktadır. Az ödüllendirilme işgörenin uğradığı haksız muamele nedeniyle iş doyumunda düşüşe, fazla ödüllendirilme ise suçluluk duygusuna neden olmakta dolayısıyla her iki durum da bireyi huzursuz etmektedir. Üçüncü oransal kıyaslamada ise bireyle diğer işgörenin eşitliği söz konusudur. Başka bir deyişle oranlar dengededir. Bu denge durumu işgören açısından ideal olanıdır. Çünkü bu tür bir yargıya varan işgören örgütün adil olduğuna dair bir algıya sahip olmaktadır.

İşgörenler kimi zaman da kıyaslamının ötesinde yalnızca kendilerine ait çıktı/girdi oranını dikkate alarak örgüt hakkında bir değerlendirme yapabilmektedirler. Örneğin işte fazla performans gösteren, gerekenden fazla zaman harcayan bir işgören bu çabalarının karşılığında hak ettiği ücreti, terfiyi, ödülü, izni vb. alamadığını düşünebilmektedir. İşgörenin hesapladığı bu oran birden büyük veya küçük değer aldığı anda işgörende dengesizlik durumuna, bire eşit olduğunda ise denge durumuna neden olmaktadır. Acar'a (2015) ve Irak'a (2004) göre eşitsizlik algısını ifade eden bu dengesizlik durumu işgörenler tarafından şu davranışlar sergilenerek telafi edilmeye çalışılmaktadır:

- Çabanın değiştirilmesi (daha az ya da çok çaba gösterme)
- İş performansının değiştirilmesi (attırma ya da azaltma)
- Çıktıları yükseltmeye çalışma (Zam, terfi, ödül isteme gibi)
- Başkalarının girdilerini düşürmeye çalışma (az çaba göstermesini sağlama gibi)
- İşten ayrılma

İşgörenlerin örgütün adaletsiz olduğuna ilişkin algıları genellikle ihtiyaçlarının ya da sonuçlarla ilgili beklentilerinin karşılanmadığına inandıklarında meydana gelir. İşgörenler bu tür durumları fark ettiklerinde veya herhangi bir adaletsiz uygulamayla karşılaştıklarında adaleti sağlamak için harekete geçerler (Barclay, 2002). Nitekim Al-A'wasa (2018) düşük düzeyde bir adalet algısının işgörenlerin performansı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinde düşüşe, birine yardım etme veya işbirliği yapma gibi vatandaşlık davranışların sergilenme olasılığında azalmaya ve hatta üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilenme olasılığında artışa neden olabileceğinden söz etmiştir.

Sheppard, Lewicki ve Minton (1992) örgütsel bağlamda adaleti tanımlarken iki temel ilkedен söz etmişlerdir. Bu ilkelerden ilki denge ikincisini ise doğruluktur. Denge ilkesi benzer durumlarda iki benzer eylemin karşılaştırılması ile ilgilidir. Daha ayrıntılı bir ifadeyle işgören kendisiyle benzer özellikler taşıyan (aynı pozisyonda görev yapan, aynı işi yapan, aynı eğitim düzeyinde vb.) diğer işgörenlerle kendisini kıyaslaması ile ulaştığı sonuç denge ilkesiyle açıklanmaktadır. Bu ilke yukarıda ayrıntılı şekilde incelenen Adams'ın Eşitlik Kuramı'nın kıyaslama ilkesiyle birebir örtüşmektedir. Doğruluk ilkesi ise alınan kararın ya da yapılan uygulamanın haklılığı, tutarlılığı, açıklığı, işlemsel bütünlüğü ve ahlaki değerlerle uyumluluğunu ifade etmektedir. Adı geçen araştırmacılara göre bir eylem hem denge hem de doğruluk ilkesini sağladığında işgörende örgütün adaletli olduğuna dair bir algı oluşmaktadır.

İşgörenler bir örgütte çalışmaya başladıkları zaman örgüte yaptıkları katkıya adil bir karşılık almayı beklerler (Bağcı, 2013). Bu beklenti örgütsel adalet algısıyla ilgilidir. Başka bir deyişle örgütsel adalet; ücret, ödül, ceza ve terfi gibi örgütsel uygulamaların nasıl yapılacağına, bu uygulamalara ilişkin olarak çalıştırılan karar mekanizmasının nasıl işlediğine ya da bu mekanizmadan çıkan kararların kendilerine nasıl iletildiğine dair işgörenlerin algılama biçimidir (İçerli, 2010). Olumlu algılar beraberinde olumlu davranışları getirirken, adalet algısının düşük olması ise öncekinin aksine işgörenin örgüte zarar verebilecek nitelikte olumsuz davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Beugré, 2002).

İşgörenlere katkıları oranında haklarının verildiği, kural dışı davranışlarının karşılığında uygun yaptırımların uygulandığı örgütlerde örgütsel adaletin varlığından söz etmek mümkündür (Karaman-Kepenekci, 2015). Hoy ve Tarter (2004) örgütlerde adaletin varlığından söz edebilmek için birtakım ilkelere gereksinim duyulduğundan söz etmektedir. Adı geçen araştırmacılar örgütsel kaynakların dağıtımı ve bu dağıtım

sürecindeki uygulamaların adilliğine ilişkin önemli temaları içeren ilkeleri şu şekilde sıralamışlardır:

Eşitlik ilkesi işgörenlerin örgüte yaptıkları katkıları oranında örgütten kazanç sağlamaları ile ilgilidir. Bu ilke tanımlanması kolay olmakla birlikte uygulamada zorluklar içermektedir. Bunun nedeni bir bakıma eşitliğin aynı zamanda adaletin önemli bir unsurunu teşkil etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu eşitliğin ancak adaletle birlikte var olabileceği anlamına gelir. Adaletin eşitliği sağlaması için de equity (aynı davranarak eşitleme) – equality (farklı davranarak eşitleme) ayrımının dikkate alınması, dengeli ve tarafsız bir dağılım yapılması gerekmektedir.

Algı ilkesi bireysel adalet algısının genel adalet anlayışına katkıda bulunduğunu ifade eder. Adalet hem kamusal bir olgu hem de bireysel bir yargıdır. Bu ilkeye göre kritik olan işgörenlerin örgütle ilgili kuralların örgütteki herkes için aynı şekilde ve adil bir şekilde uygulandığına dair algı geliştirmeleridir. Bu algının oluşmasında örgüt yöneticilerinin kurallara herkesin uyduğunu sözlü olarak bildirmesi önemli rol oynamaktadır. Çünkü genel adalet algısı adalet anlayışı haline gelir. Greenberg (1990a) bu durumu “Adalet, bakanın gözündedir” şeklinde ifade etmiştir.

Söz/ifade ilkesi karar alma sürecine katılımı ilgilidir. İşgörenlerin özellikle kendilerini ilgilendiren konularda karar alma süreçlerine katılımları örgütsel adaleti kuvvetlendirmektedir. Bu ilkenin uygulanması işgörenlerin karar verilecek konu ile ilgili uzmanlıklarının olmaması ya da yöneticilerin işgörelere güvenmemesi durumlarında zorlaşmaktadır. Örgüt yöneticilerinin işgörenlerin kararlarla ilgili olarak kendilerini ifade edebilmelerini sağlamak için gerek formal (toplantı, resmi yazışmalar, gerçek bir açık kapı politikası gibi) gerekse informal fırsatları (örgütte yapılan kısa bir gezinti ya da çay molalarında görüş almak gibi) değerlendirmeleri önemlidir. Örneğin haftada bir gün belirlenen saatler içinde telefonla ya da yüz yüze görüşerek gerek formal gerekse informal fırsatlar sunulabilir.

Kişilerarası adalet ilkesi hassas, değer atfeden ve saygılı davranışların adalet algısı üzerindeki olumlu etkisi ile ilgilidir. Kötü haberler bile saygılı, adalet çerçevesinde ve yeterli bilgi eşliğinde verildiğinde örgütte adil muamele edildiğine dair bir kanı oluşturmaktadır. Örneğin bir okul müdürünün yapması gereken en zor şeylerden biri öğretmenlere performans düşüklüğü ya da bir görevdeki başarısızlığı ile ilgili olumsuz dönüt vermektir. Bu dönütlerin zamanlaması ve iletim şekli büyük önem arz etmektedir.

Bu nedenle okul yöneticisinin bu süreçte açık, hassas, gerçekçi olmaya özen göstermeleri ve öğretmenleri utandırmaktan ve saygısız davranmaktan kaçınmaları gerekmektedir.

Tutarlılık ilkesi liderin davranışlarındaki tutarlılığın örgütsel adalet algısı için gerekliliğine ve önemine vurgu yapmaktadır. Sürekli olarak yanlış, keyfi veya politik olmak güvenilirlik ya da yönetimin yansız olduğuna dair bir kanaat oluşturmaz. Tutarlı davranış her durumda mutlaka aynı davranış değildir, aksine duruma göre sürekli olarak değişen eylemlerden oluşmaktadır. Örneğin kimi durumlar ani kararlar hareket edilmesini gerektirirken kimi durumlar daha yavaş, daha hassas ya da daha demokratik bir yaklaşım gerektirebilir.

Ortak çıkar ilkesi örgütsel karar verme sürecinin bireylerin farklı ihtiyaçları ve yetenekleri doğrultusunda düzenlenmesi ile ilgilidir. Bunu yaparken sürecin bireysel çıkarlardan arındırılması ve örgütün kolektif misyonu tarafından şekillendirilmesi önemlidir. Çünkü örgütün ihtiyaçları ve çıkarları tüm bireysel çıkarlara görece önemli ve önceliklidir. Örgütte her bireyin birbirinden farklı olması nedeniyle herkese eşit muamele etmek eşitlik değildir. İhtiyaçlara göre muamele etme eşitlikçi karar verme için önemlidir. Örneğin göreve yeni başlayan bir öğretmene zor bir sınıf verme gerek bireysel gerekse örgütsel bir fayda içermediğinden eşitlikçi ilkeyi ihlal eden bir karardır.

Düzeltilme ilkesi hatalı veya kötü kararların düzeltilmesi gerektiğini ifade eder. Düzeltilme, geri alma, kararı tersine çevirme isteğe bağlıdır ve yöneticiler bunları otoritelerini sarsacağını düşündüklerinden genellikle yapmazlar. Aksine bir kararı gözden geçirme ya da düzeltme yöneticinin adaletine olan güveni geliştirmektedir.

Doğruluk ilkesi kararların doğru bilgiye ve kanıtlara dayalı olması ile ilgilidir. Bu türden kararlar adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin performans değerlendirmelerin raporlarla kanıtlanması kararın doğruluğuna ilişkin bir kanıt oluşturmaktadır.

Temsil ilkesi kararların ilgililerin çıkarlarını temsil etmesi ile ilgilidir. Bu ilkeye göre karardan etkilenenlerin görüşlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin müfredat değişiklikleri için bu karardan etkilenecek olan öğretmenlerin görüşleri alınmalıdır.

Etik ilke genel ahlak ve etik kurallara uygun karar verme ile ilgilidir. Dürüstlük, eşitlik, tarafsızlık, güvenilirlik karar verme aşamasında dikkate alınması gereken etik ve ahlaki standartlardır.

Örgütsel adalet işgörenler açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Bunun öncelikli nedeni işgörelere uzun vadeli kazanımlarını yükseltme olanağı sunmasıdır.

Böylece işgörenler kısa vadeli kazançlardan vazgeçerek örgütte daha fazla çalışma isteği duyar. Adaletin işgörenler için önemli olmasının bir başka sebebi de adalet duygusunun bireyin kendini değerli hissetmesine ve örgütün bir parçası olduğunu düşünmesine aracılık etmesidir. Böylelikle işgören örgüt için daha fazla çalışır ve bulunduğu ortamda saygınlığı artar (İçerli, 2010). Ayrıca Berthelsen, Conway ve Clausen'a (2018) göre örgütsel adalet algıları işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine, işbirlikçi çalışmaya yönelik isteğinin, performansının, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığının artmasına aracılık etmektedir.

Beugré'ye (1998) göre örgütsel adalet en az üç nedenden ötürü önemlidir. İlk neden adaletin sosyal bir sosyal bir olgu olmasıyla ilgilidir. Çünkü adalet tüm sosyal sistemleri etkiler, örgüt de doğal olarak bu sistemlere dâhildir. İkincisi adaletin örgütün en önemli varlığı olan işgörenlerin tutum ve davranışlarını, örgüte olan bağlılıklarını, örgüte duydukları güveni, performans düzeylerini etkileyebilmesi ile ilgilidir. Son olarak üçüncü neden eskisine görece eğitilmiş ve yetenekli bir işgücünün örgütlerde yer almaya başlaması ile ilgilidir. Daha yetenekli ve eğitilmiş işgörenler yalnızca iyi iş çıkarmakla kalmaz aynı zamanda işyerinde saygın muamele görmeyi talep ve arzu ederler. Bu nedenle yöneticiler bir anlamda işgörenlerin örgütsel mükemmellik talebiyle karşı karşıyadır. Bu mükemmellik bir anlamda örgütsel öğrenmeye, kaliteye, ekip çalışmasına ve yeniden yapılanmaya odaklanmakla mümkün olabilir. Kısacası modern örgütlerde örgütsel adalet geçmişe görece ön plandadır. Bu nedenle de örgütsel adalet örgütsel davranış yazınında özellikle son yıllarda önem verilen kavramlardan biri haline gelmiştir (Wasti, 2001).

Örgütsel adaletin sistematik olarak incelenmesi 1960'lara dayanmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004). Sonraki kırk yıllık dönemde örgütsel adalet algılarının işgörenlerin pek çok davranışıyla ilişkili olduğunun keşfedilmesiyle birlikte bu konuyu ele alan yaklaşımların türü ve sayısı da artmıştır (Irak, 2004). Bu yaklaşımlardan ilki örgütsel süreç içerisinde örgütsel kaynakların dağıtımının adil olup olmamasına yöneliktir. Kaynak dağıtımını/tahsisini odağa alan bu yaklaşımlarla örgütsel adaletin bir boyutu olan 'dağıtımçı adalet' kavramı ortaya çıkmıştır. Yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin yalnızca kaynakların dağıtımı ile ilgili olduğu düşünülmüştür. Ancak 1970'lerin ortasında işgörenlerin yalnızca elde ettikleri kaynak veya kazanımların sonuçlarıyla ilgilenmedikleri, bu kaynak dağıtım süreçlerinin adillğine de fazlaca önem verdikleri fark edilmiştir. Bu yaklaşım da 'süreçsel adalet' kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütsel adalet konulu araştırmalar 1980'lerin ortasında bir kez daha odak

değiştirmiş ve yöneticilerin işgörenlere karşı tavır ve davranışlarının da adaleti etkileyici unsurlar olduğu fark edilmiştir. Bu yaklaşım işgörenlerin yöneticilerden gördüğü muamelenin adaletli olup olmadığını ifade eden 'etkileşimsel adalet' kavramının doğmasına neden olmuştur (Çolak ve Erdost, 2004; Irak, 2004). Kökeni antik çağ felsefesine dayanan ve o çağın ünlü filozoflarından Aristoteles'in adalet öğretisi içinde yer alan bir diğer adalet türü de adaletsiz uygulamaların değiştirilmesini ifade eden 'düzeltici adalet'tir (Topakkaya, 2009).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle örgütsel adalet kavramının temellerinin antik çağ filozoflarından Aristoteles'in adalet anlayışına kadar uzandığı, örgütsel bağlamda ve sistematik olarak incelenmesinin ise 1960'lı yılları bulduğu söylenebilir. Bireylerin davranışlarının karmaşık yapısı nedeniyle örgütsel adalete ilişkin kapsam önceleri dağıtımcı adalet çerçevesinde sıkışıp kalmış, sonraki yıllarda adaletin farklı boyutları olduğuna ilişkin görüşlere doğru evrilerek genişlemiştir. Aşağıda örgütsel adalete ilişkin yapılan boyutlandırmalardan bahsedilmiş ve kapsayıcı olması ereğiyle alanyazında en sık karşılaşılan dört boyut incelenmiştir.

Örgütsel Adaletin Boyutları. Alanyazında örgütsel adalete ilişkin farklı boyutlandırmalar yapıldığı ve bu konuda henüz bir görüş birliğine varılamadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar (Bies, 2001; Castillo ve Fernández 2017); Cohen-Charash ve Spector (2001) örgütsel adaleti dağıtımcı adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Bazı araştırmacılar (Niehoff ve Moorman, 1993; Sweeney ve McFarlin, 1997) ise etkileşimsel adaleti süreçsel adaletin bir unsuru olarak kabul etmiş ve örgütsel adaleti dağıtımcı adalet ve süreçsel adalet olarak boyutlandırmıştır. Greenberg (1990b) ise örgütsel adaleti dağıtımcı adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Sonraki yıllarda Greenberg (1993) etkileşimsel adaleti kendi içinde kişiler arası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. Bu yeni ayrıma göre örgütsel adalet dağıtımcı adalet, süreçsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Greenberg (1993) tarafından yapılan bu yeni boyutlandırma Colquitt vd. (2001) tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasıyla da desteklenmiştir.

Cohen-Charash ve Spector (2001) örgütsel adaleti konu edinen 190 araştırmacının meta analizini yapmış ve örgütsel adaletin çoğunlukla dağıtımcı adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelendiğini tespit etmişlerdir. Bu araştırma

kapsamında yapılan alanyazın taramalarında da örgütsel adaletin çoğunlukla üç boyutu ile karşılaşılmış ancak bazı araştırmalarda (Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan, 2013; Kuru-Çetin ve Çinkır, 2014; Pehlivan-Aydın, 2014) düzeltici adalet üzerinde de durulduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu araştırmada tüm boyutlandırmalar göz önünde bulundurulmuş ve örgütsel adalet; dağıtımçı adalet, düzeltici adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar aşağıda incelenmiştir.

Dağıtımçı Adalet. Stacy Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik Kuramı örgütsel adalet yazınının gelişiminde önemli rol oynamış ve bu kavramın dağıtımçı adalet boyutunu diğer boyutlarına görece fazla etkilemiştir. Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı en az iki tarafı ilgilendiren bir takas sürecinde çıktılarının/kazanımların dağılımındaki adaletle ilgilidir. Kurama göre birey kendi kazanımlarını kendisiyle benzer koşullara sahip bir başka bireyle kıyaslama eğilimi gösterir. Bu kıyaslama sürecinde birey öncelikle kendi kazanımlarını/çıktılarını verdiklerine/girdilere oranlar. Bu hesaplama sonucunu ise başka bir bireyin oranıyla kıyaslar. Oranın eşit olması durumunda kişi adaletin olduğuna dair bir algıya sahip olur. İki oran arasındaki herhangi bir tutarsızlık ise bireyde eşitsizlik olduğuna dair bir yargı oluşturur. Eşitsizlik olduğuna dair bu yargı da işgörenin adaletsizlik algısına sahip olmasına neden olur. Yalnız dağıtımçı adalet değil örgütsel adaletin genelindeki etkisi nedeniyle bu kuram örgütsel adalet başlığı altında daha ayrıntılı şekilde tartışılmıştır.

Dağıtımçı adaletin kuramsal gelişim sürecinde etkili olan bir diğer kuram Göreceli Yoksunluk Kuramı'dır. Büyük ölçüde Crosby (1976) ve Folger (1986) tarafından yapılan çalışmalarla şekillenen bu kuram işgörenlerin başkalarının kazanımlarının kendi kazanımlarından daha fazla olduğu kanaatine varmaları durumunda yoksunluk hissine kapıldıkları varsayımı üzerine kurulmuştur. Kurama göre işgören örgütten sağladığı kazanımı, kendisine referans olarak seçtiği başka bir işgörenin kazanımıyla karşılaştırır. Eğer işgören referans kişinin daha çok kazandığı sonucuna ulaşırsa haksız muamele gördüğünü düşünür ve bu onda yoksunluk hissine, hoşnutsuzluğa, öfkeye vb. neden olur. Folger'in (1986) geliştirdiği Bilişsel Dayanaklar Kuramı dağıtımçı adaleti şekillendiren kuramlardan bir diğeridir. Folger yaptığı çalışmalarla Göreceli Yoksunluk Kuramı'na farklı bir bakış açısı getirmiş ve işgörenlerin yoksunluk hissini, ancak sahip olduğu

mevcut şatlardan memnun olmaması ve yeni arayışlar içinde olması durumunda gerçekleşeceğini belirtmiştir.

Görüldüğü gibi temellerini Adams (1965), Crosby (1976) ve Folger'in (1986) geliştirdiği sırasıyla Eşitlik, Göreli Yoksunluk ve Bilişsel Dayanaklar Kuramlarından alan dağıtımçı adaletin kabaca örgütsel kazanımların paylaşımı ile ilgili olduğu belirtilebilir. Greenberg (1990b) dağıtımçı adaleti örgüt içinde ceza, ödül, ücret, terfi gibi kazanımların paylaşımı ve buna ilişkin işgörenlerin algısı olarak tanımlamıştır. Colquitt vd.'ne (2001) göre işgörenler emeklerinin karşılığı olarak elde etmek istedikleri bu kazanımların adil dağıtılmasını ister. Eğer işgörenler bu kazanımların paylaşımında bir adaletsizlik olduğunu düşünürse örgüte karşı tutum ve davranışları olumsuz yönde değişir. Dağıtımçı adalette önemli olan işgörenin örgüt kaynaklarından adil pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003).

Deutsch'a (1985) göre dağıtımçı adalet, işgörenlerin refahını etkileyecek psikolojik, fizyolojik, ekonomik, sosyal açıdan tüm koşul ve malların dağıtımı ile ilgilidir. Araştırmacı işgörenlerin dağıtımçı adaletle ilişkin algılarını etkileyen yedi faktörden söz etmiştir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- **Dağıtım sonucu:** Dağıtılan mal veya koşulların niceliği veya niteliği herhangi bir hoşnutsuzluğa veya zarara neden oluyorsa işgörende adaletsizlik algısı oluşabilir.
- **Dağıtımda yetki:** Dağıtımın yetkili olan kişilerce gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yetkisizlerce yapılan dağıtım adaletsizlik algısına neden olmaktadır.
- **Dağıtımın zamanlaması:** Eylem ile sonucun dağılımı arasında geçen süre ile ilgilidir. Örneğin iyi bir performansın uzun bir süre sonra ödüllendirilmesi işgören tarafından adil olarak algılanmaz. Aynı şekilde işlenen bir suçun uzun zaman sonra cezalandırılması da haksız olduğuna dair bir kanaat yaratabilir.
- **Dağıtımın altında yatan değer:** Yöneticinin dağıtım için referans aldığı değer kimi işgörenlerce adil olarak değerlendirilirken kimi işgörenler bu değeri haksızlık olarak nitelendirebilir. Örneğin performansa dayalı bir tazminat sistemi işgörenlerin tamamı tarafından onay görmeyebilir. Çünkü yüksek performansla çalışan işgörenler bu

durumu yüksek ihtimalle adaletli bulurken, düşük performansla çalışan işgörenler haksız bir uygulama olarak görecektir.

- **Dağıtım ilke ve kurallarının belirlenmesi:** Dağıtım sürecinde temel alınacak ilke, kural ve değerlerin ilgili tüm taraflarca kabul edilebilir olması ve onay görmesi ile ilgilidir.
- **Dağıtım prosedürleri:** Dağıtım önceden belirlenmiş ilke ve kurallara uygun gerçekleştirildiğinde adalet algısı oluşturabilir. Kuralsız ve ilkesiz gerçekleştirilen dağıtım örgütün adaletsiz olduğu düşüncesini uyandıracaktır.
- **Karar alma yöntemi:** Yukarıda belirtilen tüm koşullarda dağıtım kararlarının verildiği yöntem işgörenlerin adalet algılarını etkiler. Bu etki karar verici öznenen ziyade bu öznenin işlettiği süreçle ilgilidir.

Yukarıda görüldüğü gibi Deutsch (1985) adalet algısını incelerken örgütsel kaynakların dağıtımına odaklanmıştır. Ancak bununla birlikte, son maddede de görüleceği üzere, araştırmacı dağıtım sürecinin önemine de vurgu yapmıştır. Başka bir deyişle Deutsch dağıtımçı adaletle odaklanmış ancak süreçsel adaletin de işgörenlerin adalet algısında önemli rol oynadığını belirtmiştir. Deutsch ayrıca adaletin eşitlik (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç (need) olmak üzere üç önemli ilkesinin öneminden de söz etmiştir. Eşitlik ilkesi kabaca “farklı davranarak eşitlemek”, eşit paylaşım ilkesi ise “aynı davranarak eşitlemek” olarak tanımlanabilir. Daha ayrıntılı bir ifadeyle örgütsel kaynakların işgörenin katkısına göre yapılması eşitlik; herhangi bir ayrımcılık yapmadan tüm işgörenlere eşit dağıtım yapılması ise eşit paylaşımı ifade eder. Dağıtımın işgören ihtiyaçlarına göre yapılması ise ihtiyaç ilkesi ile ilgilidir.

Sonuç olarak dağıtımçı adalet mal, ödül, ceza, hizmet, olanak, terfi vb. tüm maddi ve manevi örgütsel kaynakların işgörenlere dağıtımının sonuçlarına odaklanmaktadır. Başka bir deyişle dağıtım süreci sonucunda işgörenin eline kalan olumlu olumsuz çıktılar dağıtımçı adaletin ilgi alanındadır. Bu dağıtım sonucunda elde ettikleri kazanımlar ya da kayıplar işgörence haklı bulunduğu örgütsel adalet algısı, bulunmadığında ise adaletsizlik algısı oluşmaktadır.

Düzeltilici Adalet. Örgütsel adaletin düzeltilici adalet boyutunun temelleri Aristoteles'in adalet anlayışına dayanmaktadır. Aristoteles düzeltilici adaletin alış-verişlerdeki eşitlikle ilgili olduğunu belirtmiş ve bu kavramı yargıcın yaptığı eylemlerle örnekleyerek tanımlamıştır. O'na göre haksızlığın gerçekleştiği bağlamda yargıç eşitsizlik oluşturan adaletsizliği denkleştirmeye çalışır. Örneğin şiddet gösterme-şiddete maruz kalma, öldürme-ölme eylemlerinde yapan ile maruz kalan arasında eşitsiz bir dağılım vardır. Yargıç bu durumda ceza ile kazancı dengeleyerek eşitliği sağlamaya ve adaletsizliği gidermeye çalışır. Bu anlamda yargıcın sağladığı adalet düzeltilici adalettir ve bu adalet kâr ile zararın ortasıdır (Karagöz, 2002). Aristoteles'e göre adaletin temeli eşitliktir ve bu eşitlik aritmetik eşitlik ve geometrik eşitlik olmak üzere ikiye ayrılır. Aritmetik eşitlik ve geometrik eşitlik adaletin düzeltme ve dağıtımına dair temelini oluşturmaktadır (Aktaş, 2018). Nitekim Topakkaya'nın da (2009) belirttiği üzere Aristoteles'in öne sürdüğü bu kavramlar daha sonraları sırasıyla düzeltilici adalet ve dağıtımcı adalet olarak ifade edilmiştir.

Kabadayı'ya (2013) göre dağıtımcı adalet maddi manevi kaynakların (ödül, para, mal, onur gibi) paylaşılması ile ilgilidir ve bu paylaşım geometrik oranlamaya göre yapılır. Düzeltilici adalet ise aritmetik oranlamaya göre hesaplanır ve aksayan işleri düzeltme ve bu yolla adaleti yeniden inşa etme ile ilgilidir. Düzeltilici adalette bir eşitleme ve denge kurma süreci söz konusudur. Görüldüğü üzere düzeltilici adalet ve dağıtımcı adalet birbirinden süreç, değerlendirme ve sonuç bağlamında farklılık göstermektedir. Buna karşılık dağıtımcı adaletin işleyişindeki herhangi bir aksaklık ya da sonuçlardaki memnuniyetsizlik, bu durumları telafi ihtiyacı doğurmakta ve düzeltilici adaletin uygulanmasını gerektirmektedir. Nitekim Cottingham (1992) örgütlerde dağıtımcı adaletin bozulması durumunda düzeltilici adaletin ortaya çıkacağından söz etmiştir.

Düzeltilici adalet hukuksal bağlamda tarafların eşit muamele görmesi olarak ifade edilebilir (Topakkaya, 2009). Bireyin başkasının eylemlerinden zarar görmesi durumunda ortaya bir eşitsizlik ve dolayısıyla haksızlık çıkmaktadır. Bu durumda düzeltilici adalet işe koşulmakta ve tarafların arasındaki dengesizlik telafi edilmeye çalışılmaktadır. Bu süreçte düzeltilici adalet; telafi etme, cezalandırma ve yoksun bırakma olmak üzere üç farklı yöntem kullanılmaktadır. Telafi etme zarara uğrayan kişinin zararının giderilmesidir. Cezalandırma ise zarara neden olan tarafın zarar verici eyleminden ötürü yaptırıma maruz bırakılmasını ifade eder. Son olarak yoksun bırakma ise zarara neden olan kişinin bazı imkânlardan/avantajlardan yararlanmasına engel olunmasıdır. Görüldüğü gibi düzeltilici adaletin kullandığı bu üç yöntemden ilki zarara uğrayan/mağdur kişiye yönelik

gerçekleştirilmekteyken diğerk ikisi zararın bedelini ödettirilmesi ile ilgilidir ve zarar veren kişiye yönelik olarak gerçekleşmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında düzeltici adalet kısaca ortaya çıkan bir adaletsizliği düzeltme ve bu konudaki aksaklıkları giderme olarak ifade edilebilir. Düzeltici adaleti daha geniş kapsamlı ve örgütsel bağlamda ise “dağıtımçı, süreçsel ve etkileşimsel adaletin örgütte ortaya çıkardığı eşitsizlik, yetersizlik ve kusurları düzeltme ve telafi etme görevi üstlenen adalet boyutu” olarak tanımlamak mümkün görünmektedir. Adaletin bu boyutunun örgütlerde işgörenlerin maruz kaldıkları adaletsiz durumların çözümünde anahtar rolü oynadığı bu nedenle de diğerk adalet boyutlarının varlığının bir anlamda garantisi olduğu da söylenebilir.

Süreçsel Adalet. Sonuçlara odaklanan dağıtımçı adaletin aksine dağıtımın sürecine odaklanan süreçsel adalet Tribault ve Walker’ın (1978) Süreç Adaleti Kuramı’na dayanmaktadır. Kurama göre işgörenler kendilerini etkileyen karar ve süreçler üzerinde kontrol sahibi olduklarında edindikleri adalet algısı olumlu şekilde etkilenmektedir. Thibaut ve Walker (1975) mahkemelerde karar verme süreçleri üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalar neticesinde adaletin süreçsel adalet boyutunu açıklamak üzere Kişisel Çıkar Modeli’ni geliştirmişlerdir. Modele göre örgütlerde adaletin uygulanması ile ilgili süreçte, ikisi çatışma yaşayan biri çatışmayı çözen olmak üzere üç taraf bulunmakta, çatışma çözümü ise süreç kontrolü ve karar kontrolü olmak üzere iki aşamada gerçekleşmektedir. Süreç kontrolü aşaması çatışmanın çözümüne temel teşkil edecek bilgilerin toplanması ve seçilmesiyle ilgilidir. Toplanan ve seçilen bilgilerin kullanılması ise karar kontrolü aşamasında gerçekleşmektedir. Bu aşamada katılımcıların herhangi biri tek taraflı olarak anlaşmazlığın sonucunu belirleyebilmektedir. Her iki aşamanın da ‘kontrol’ kavramıyla ifade edilmesinin nedeni ilgili tarafların söz hakkının ve süreçlere müdahale edebilme yetkilerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Adı geçen araştırmacılara göre dağıtımçı adaleti sağlamak için tasarlanmış bu modele uygun bir adalet sistemi, ilgili taraflara kontrol yetkisi verildiğinde iyi şekilde çalışacaktır. Lind ve Tyler’a (1988) göre Thibaut ve Walker’ın çalışmaları hukuksal meselelere odaklanmasına rağmen temel varsayımları örgütsel ortamlarda uygulanabilir nitelik taşımaktadır.

İşlemsel adaletin bir diğerk kuramsal temelini Leventhal’ın (1976) Adaleti Yargılama Kuramı oluşturmaktadır. Kuram Adams’ın Eşitlik Kuramı’nın tek yönlü bakış açısını reddetmiş ve bu kurama bir nevi alternatif olarak geliştirilmiştir. Buna göre Eşitlik

Kuramı'nda işgörenler örgütsel kazanımların dağıtımında hakkaniyeti dikkate alarak örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir. Daha ayrıntılı bir ifadeyle işgören kendisinin ve başkalarının katkıları oranında ödüllendirilip ödüllendirilmediğine dikkat etmektedir. Görüldüğü gibi Eşitlik Kuramı'nda işgörenlerin adalet algıları yalnızca bir kriter (katkı) göre belirlenmektedir. Adaleti Yargılama Kuramı'nda ise Leventhal (1976) tek bir kriterin yeterli olmadığını altını çizmiş ve işgörenlerin duruma göre farklı kriterleri göz önüne alarak adalet yargısına vardıklarını savunmuştur. Bu bağlamda işgörenler dağıtımın adil olup olmadığını kimi zaman 'katkı' kimi zaman 'ihtiyaç' kimi zaman da 'eşitlik' olmak üzere üç kriteri referans olarak değerlendirmektedir. Başka bir deyişle bu kurama göre işgörenler adaleti yalnızca katkı kriterine göre değerlendirmeyi ya da katkı oranında gerçekleşen her ödüllendirmeyi adil olarak nitelendirmezler. Çünkü bazı durumlarda ihtiyaçların doyurulması ve ihtiyacı olanın daha çok alması ya da herkese aynı şekilde ve eşit pay verilmesi işgörenler tarafından daha adil bulunabilir. Leventhal ayrıca süreçsel adaletle ilişkin (i) tutarlılık, (ii) önyargıdan uzaklık, (iii) doğruluk, (iv) düzeltilebilirlik, (v) etik davranma ve (vi) temsil edilebilirlik olmak üzere altı temel ilke belirlemiştir. Tutarlılık dağıtım kurallarının kişi ve zamana göre değişim göstermemesi ile ilgilidir. Önyargıdan uzaklık her koşulda objektif dağıtım kararı alabilmeyi ifade etmektedir. Doğruluk ilkesi ise dağıtım kararlarında esas alınan kriterlerin doğru olması anlamına gelmektedir. Dağıtım kararlarıyla ilgili tespit edilen bir hata durumunda kararın değiştirilebilmesi düzeltilebilirlik ilkesi ile dağıtımın genel ahlak ve etik kurallara uygunluğu ise etik ilkesi ile ilgilidir. Son olarak temsil edilebilirlik ilkesi dağıtım kararından etkilenecek kişilerin karar verme sürecine katılımını ifade etmektedir.

Lind'in (2001) Kestirme Adalet Kuramı süreçsel adaletin kuramsal dayanaklarından bir diğeridir. Kuram kabaca bireylerin adalet algılarının nasıl oluştuğuyla ilgilidir. Bireylere verilen yetkinin kötüye kullanılabilmesi kuramın temel varsayımlarından birini teşkil etmektedir. Buna göre yöneticilerin yetkiyi başkalarına vermesi yetkinin kötüye kullanılmasına olanak sağlayabilir. Bu durumda diğer bireyler uygulamaların adaletli olup olmayacağına dair tedirginlik yaşarlar. Kuramın bir diğer varsayımı işgörenlerin kimi zaman yöneticilerin kendilerine önyargılı ya da yanlı davranacakları konusunda güvensizlik yaşayabilecekleridir. Bu iki varsayımda bireylerin tedirginlik ve güvensizlik yaşamalarının nedeni adaletle yönelik belirsizliktir. Bireyler bu belirsizliği ortadan kaldırabilmek adına örgütün adil olup olmadığına karar vermek için belli yaşantıları referans olarak kullanırlar. Bu da kuramın üçüncü varsayımını oluşturmaktadır. Bu varsayıma göre bireyler yönetici dışında yetkilendirilmiş kişiyle ya

da yöneticiyle etkileşimlerini gözden geçirirler ve adaletin olup olmadığına ilişkin kestirimde bulunmaya çalışırlar. Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp'a (2001) göre bu süreçte etkileşimin ilk başladığı zaman diliminin adalet algısı üzerindeki etkisi sonraki süreçte yaşananlara görece fazladır. Benzer şekilde yeni bir yöneticiyle ilk iletişim ya da yabancı biriyle yaşanan çatışmanın da adalet algısı üzerindeki etkisi büyüktür.

Görüldüğü gibi örgütsel adaletin dağıtımçı adalet boyutu örgütsel kaynakların dağıtım sonuçlarıyla ilgilenirken süreçsel adalet boyutu bu kaynakların dağıtım sürecinde kullanılan metot ve uygulamalara odaklanmaktadır. Başka bir deyişle dağıtımçı adalet sonuç odaklı, süreçsel adalet ise süreç odaklıdır. Süreçsel adalete göre işgörenler ödül, ceza, terfi, ücret, sosyal imkân vb. örgütsel kaynakların dağıtım sonucunda ellerine geçen kazanımların miktarından çok bu kazanımların dağıtım sürecinde kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığıyla ilgilenmektedir.

Etkileşimsel Adalet. İlk olarak Bies ve Moag (1986'den aktaran Irak, 2004) tarafından ortaya atılan etkileşimsel adalet kendilerine yönelik tutum ve davranışların bireylerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini konu edinmektedir. Buna göre işgörenlerin adalet algıları dağıtım sonucunda elde ettikleri kazanımların niteliği/niceliği ve dağıtım sürecinde gerçekleştirilen uygulamaların adilliği kadar bu süreçte örgütte gördükleri muamele şeklinden de etkilenmektedir (Bies, 2001). Örgüt işgörenleri yöneticilerin herkesle aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Bu iletişimde saygısızlık olduğunu gördüklerinde süreçle ilgili bir adaletsizlik algısı oluşur. Başka bir deyişle etkileşimsel adalet örgüt içi iletişim sürecindeki nezaket, dürüstlük ve saygı gibi davranışlarla ilgilidir (Beugré, 2002).

Bies (1985) çalışmasında işgörenlerden iş başvurusu sürecinde iş sahiplerinin adaylara nasıl davranmaları gerektiğine yönelik görüş bildirmelerini istemiştir. Bies ve Moag (1986) araştırmacının topladığı bu görüşlere dayanarak kişilerarası iletişim sürecinin adilliğini etkileyen bir takım temel ilkeler belirlemiştir. Buna göre etkileşimsel adaletin (i) doğruluk, (ii) açıklama, (iii) uygunluk ve (iv) saygı olmak üzere dört ilkesi bulunmaktadır. Doğruluk ilkesine göre yöneticiler kararları uygulama süreçlerinde işgörelere karşı dürüst, samimi ve açık olmalı ve herhangi bir aldatmacadan kaçınmalı, açıklama ilkesine göre ise karar süreçlerinin sonuçlarına ilişkin şeffaf davranmalı ve gerekli ve yeter miktarda bilgiyi işgörelere açıklamalıdır. Yöneticilerin işgörelere uygunsuz sorular sormaktan ve işgörelere karşı önyargılı olmaktan kaçınması uygunluk

ilkesinin bir gereği iken; saygı ilkesine göre yöneticiler işgörenlere karşı nazik ve içten davranmalı, kaba davranışlardan kaçınmalıdır (akt. Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005).

Colquitt vd. (2005) alanyazında yöneticilerin işgörenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyebilmeleri için tavsiyeleri içeren altı husustan söz edildiğini belirtmişlerdir. Adı geçen araştırmacıların bahsettiği bu hususlar (i) işgörenlerin görüşlerinin sorulması ve dikkate alınması, (ii) yanlı davranmaktan kaçınma, (iii) kuralların uygulanmasında tutarlı olmaya özen gösterme, (iv) geri bildirim zamanında ve gerektiğinde verme, (v) kararların sonuçlarına dair ilgilileri bilgilendirme ve (vi) işgörenlere saygılı ve özenli davranma olarak sıralanabilir. Görüldüğü gibi işgörenlerin adalete ilişkin algılarının yöneticiler tarafından olumlu yönde etkilenebilmesi için dikkat etmeleri gereken bu hususlar genellikle işgören-yönetici iletişim ve etkileşim süreçleri içerisinde gerçekleşen tutum ve davranışlara odaklanmaktadır.

Greenberg'e (1993) göre etkileşimsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgi adaleti olarak iki temel boyutta incelenmektedir. Kişiler arası adalet karar vericilerin işgörenlere karşı davranış biçimiyle ilgiliyken, bilgi adaleti işgörenlerin örgüt kaynaklarının dağıtımıyla ilgili doğru şekilde bilgilendirilmesini ifade etmektedir. Bu durumda yukarıda sözü edilen Bies ve Moag'ın (1986) etkileşimsel adalete ilişkin belirledikleri ilkelerden saygı ve uygunluğun kişilerarası adaletle, doğruluk ve açıklamanın ise bilgi adaleti ile ilgili olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Görüldüğü gibi işgörenler yalnızca örgütsel kaynaklardan ne kadar pay aldıklarıyla ya da bu dağıtım sürecinin ne kadar adil olduğuyla ilgilenmemekte bunların yanında yöneticilerin kendilerine karşı sergiledikleri davranışların ve kurdukları iletişimin niteliğine de dikkat etmektedirler. Etkileşimsel adalet dar anlamda iletişim sürecinin kalitesiyle ilgilidir. Daha genel anlamda ise etkileşimsel adalet, örgüte ait maddi ve manevi kaynakların dağıtım sürecinde kaynak dağıtmakla yetkili olan kişilerin işgörenlere karşı sergiledikleri tutum ve davranışların doğruluğu ve saygı ölçüsünün işgörenlerin adalete ilişkin algılarını etkileyen adalet boyutu olarak tanımlanabilir. Etkileşimsel adalette kaynak dağıtım ile ilgili tüm örgütsel süreçlerde işgörenlerin görüşlerinin alınması ve değerli görülmesi, olumlu veya olumsuz dönütlerin uygun bir dille verilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca önyargılardan ve yanlılıktan arındırılmış düşüncelerden, nezaket ve saygı çerçevesinde gerçekleşen tutum ve davranışlardan örülü

bir iletişim sürecinin işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde olumlu etkileri olacağı söylenebilir.

Okullarda Örgütsel Adalet. Örgütsel adalet; iş doyumu (Folger ve Konovsky, 1989), işgören sağlığı (Erturhan-Işkın, 2018), örgütsel bağlılık (McFarlin ve Sweeney, 1992; Şahin ve Kavas, 2016); örgütsel güven (Lind ve Tyler, 1988) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991) üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle sayısız araştırmaya konu edilmiştir. Eğitim örgütleri ile ilgili çalışmalarda örgütsel adaletin ele alınmasının ise görece yeni olduğunu söylemek mümkündür.

Sosyal adaletin örgüt bağlamındaki izdüşümünü temsil eden örgütsel adalet, eğitim bağlamında ilk kez Hoy ve Tarter (2004) tarafından çalışılmıştır. Araştırmacılar örgütsel adaletin varlığından söz edilebilmesinin on temel ilkeye bağlı olduğunu belirtmişler ve ağırlıklı olarak dağıtımcı ve süreçsel adaleti temel alan bu ilkeleri; eşitlik, algı, ifade, kişilerarası adalet, tutarlılık, ortak çıkar, düzeltme, doğruluk, temsil, etik olarak sıralamışlardır. Okul örgütünde adalet algısı aynı zamanda, örgütsel adalet ilkelerine uygun davranış sergileyen okul yöneticilerine bağlıdır. Aldığı karar ve uyguladığı işlemlerde adil olan, duyarlı, saygılı ve tutarlı davranışlar sergileyen, okulun çıkarlarını bireysel menfaatinin üzerinde tutan, dürüst ve etik ilkelere bağlı okul yöneticilerinin okul örgütünün adaletli olduğuna dair olumlu algısı yaratması olasıdır. Aynı zamanda bu ilkeler -özellikle de ifade, ortak çıkar ve temsil ilkeleri- öğretmen güçlendirmeye de öncülük etmektedir. Çünkü bu üç ilke okulun adaletli bir yer olduğuna ilişkin algıların öğretmenler arasında yaygınlaşması için birlikte çalışmaktadır (Hoy ve Tarter, 2004).

Bu ifadeler ışığında başta ifade, ortak çıkar ve temsil ilkeleri olmak üzere bu ilkelerin okullarda örgütsel adaletten söz edebilmek için büyük önem taşıdığını, bu nedenle de okul yöneticileri tarafından gözetilmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle de okul yöneticilerinin karar alma, uygulama, okul kaynaklarının dağıtımını, öğretmenlerle iletişim ve tüm bu süreçlerde kararların/uygulamaların hatalı veya yanlış olduğuna ilişkin geribildirimlerin dikkate alınarak düzeltilmesi gibi hususlarda bu ilkelere uygun bir yönetim tarzı benimsemeleri faydalı olacaktır. Nitekim böylece öğretmenler okulda kendilerini daha güvende hissedebilecek, yöneticinin ve okulun adaletli olduğunu düşünebileceklerdir. Örneğin kendilerini ilgilendiren konularla ilgili kararların alınması sürecinde öğretmenlerin fikirlerinin alınması *ifade ilkesinin* bir gereğidir ve aynı zamanda

örgütsel adaleti gözeten ilkelerin de başında gelmektedir. Ayrıca öğretmenler okulun çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarının üstünde tutmaları yönünde ikna edilmelidir. Çünkü *ortak çıkar ilkesi* bireysel yararın değil okul yararının merkeze alınmasını öngörür. Örneğin bir sınıftaki öğrencilerin her yıl aynı derslikte öğrenim görmeleri öğretmeni, öğrencileri veya diğer sınıfları rahatsız edebilir. Ancak o sınıfta bulunan engelli bir öğrenci için ideal olan budur. Bu uygulama ilk bakışta her ne kadar bireysel çıkarı gözetme gibi algılansa da öğrencinin üst katta öğrenim görmesinin öğrenciler üzerindeki psikolojik etkisi, fiziki ve güvenlik tedbirlerinin okul örgütüne maliyeti vb. düşünüldüğünde okulun ortak yararına bir uygulama olduğu görülecektir. Benzer şekilde mesleğe yeni başlamış deneyimsiz bir öğretmene zor bir sınıf vermek de beraberinde getirebileceği sonuçlar göz önüne alındığında okulun ortak çıkarlarına zarar verebilecek bir uygulamadır. Başka bir deyişle ortak çıkar ilkesi herkese eşit davranmak yerine, ihtiyaçlara göre eşitlemek anlamına gelmekte ve bu ilke okulda örgütsel adalet algısının varlığı için büyük önem taşımaktadır. *Temsil ilkesi* ise öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren konularda bildirdikleri görüşlerin karar alma süreçlerinde yöneticiler tarafından ne kadar dikkate alındığı ile ilgilidir. Örneğin öğretmenler kurulu toplantısında bir sorunun çözümüne ilişkin getirdiği önerisi kabul edilen bir öğretmen, sonraki süreçte görüşünün dikkate alınmadığını gözlemlediğinde haksızlığa uğradığını düşünebilir. Öğretmenin bu adaletsizlik algısı örgütsel adaletin temsil ilkesine uyulmamasının bir sonucudur.

Adaletsizlik algıları örgütlerde; işten ayrılma, üretkenlik karşıtı iş davranışları, işgören performansında düşme, örgütsel etkinlikte düşme gibi istenmeyen durumlara neden olmaktadır. Bu nedenle pek çok araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin artırılmasının önemine dikkat çekilmiş ve bu konuda özellikle yöneticilerin önemli rol oynadığının altı çizilmiştir (Barclay, 2002). Nitekim örgütsel işleyişte alınan tüm kararların uygulamaya konup konmayacağını onama yetkisi yönetsel pozisyonlardadır ve bu nedenle de yöneticilere adaleti sağlama hususunda önemli görevler düşmektedir. Okul bağlamında daha ayrıntılı şekilde ifade etmek gerekirse, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının yönetici davranışlarından önemli ölçüde etkilendiği söylenebilir. Örneğin ödüllerin hak eden öğretmenlere verilmesi, araç-gereçlerin dağıtımında istekten ziyade ihtiyaçların temel alınması öğretmenlerde *dağıtımçı adalet* uygulamalarının adil şekilde yapıldığına dair kanaat oluşturabilir. İşe geç kaldığı için cezalandırılan bir öğretmenin aynı davranışı

sergileyen bir başka öğretmenin cezalandırılmadığını gözlemlemesi ise adalet algısının düşmesine neden olabilir.

Örgüt yönetimleri genellikle örgütsel işleyişi ilgilendiren karar ve uygulamaları yazıya dökme bir başka deyişle *süreçsel adalet* uygulamalarını resmileştirme eğilimindedir. Bunun işgörenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülür. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar resmileştirmenin işgörenlerin adil muamele görme haklarını iyileştirirken yönetimin adaletli olduğuna dair algılarını aşındırabileceğinden söz etmektedir (Barclay, 2002). Bu ifadeler ışığında okul müdürlerinin okulda alınacak her karar için süreci resmileştirmek yerine daha pratik yollar izlemesinin örgütsel adalete olumlu katkılar sağlayacağı belirtilebilir. Örneğin öğretmenlerin eğitimle ilgili araç-gereç taleplerinin sözlü alınması yerine resmi yolla toplantı yapılması hayli zaman alacaktır. Çünkü toplantının yapılacağı tarihin belirlenmesi, bu tarihin öğretmenlere yazı ile tebliğ edilmesi, toplantının yapılması ve tutanak altına alınması hem zaman kaybı hem fazladan iş yükü anlamına gelmektedir. Toplantının resmiyete dökülmeden yapılması ise, öğretmenlere okul müdürünün inisiyatif alabildiğine ve ayrıca kaynak dağıtımının zorunluluktan değil ihtiyaçtan ötürü yapıldığına dair mesajlar da verebilir.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyen bir diğer faktör yöneticilerin kendilerine nasıl davrandıkları ile ilgili olan *etkileşimsel adalet*dir. Yöneticilerin iletişim sürecinde herkese aynı yaklaşımı sergileyip sergilemediğini gözlemleyen işgörenler, başkalarıyla aynı muameleyi görmediklerini, yöneticilerin kendilerine saygısızlık yaptığını, dürüst davranmadığını vb. fark ettiklerine örgütün adaletli bir yer olmadığına kanaat getirirler (Beugré, 2002). Bu nedenle okul müdürlerinin iletişim sürecinde tüm öğretmenlere ayırım yapmadan, önyargısız, dürüst ve eşit mesafede yaklaşım sergilemeleri adaletsizlik algısına ket vuracak, okulun adaletli olduğuna dair algıları ise besleyecektir. Son olarak okulda alınan kararları yanlış ya da eksik olduğu fark edildiğinde iptal etmek, düzeltmek, gereken durumlarda bazı yanlış davranışları yaptırıma tabi tutmak, haksızlıkları gidermek de öğretmenlerin *düzeltilici adalet* uygulamalarına ilişkin algılarının olumlu yönde etkilenmesini sağlayabilir.

Örgütsel Adaletin Üretkenlik Karşısı İş Davranışı ile İlişkisi ve İlgili Araştırmalar. Bireylerin hak ve özgürlüklerinin güvence altına alınması, çıkarlarının korunması, birey-birey ve birey-devlet ilişkilerinin belli kurallar çerçevesinde

düzenlenmesi, uymayanların yaptırıma tabi tutulması ve bu yollarla toplumsal refahın sağlanmasında önemli rol oynayan adaletin, aynı önemi örgütler için de taşıdığını söylemek mümkündür. Günlük yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiren bireyin kendisini parçası olduğu örgütte her şeyden önce güvende hissetmesi örgüt sisteminin sağlığı açısından da gereklidir. Nitekim İyigün (2012) bireylerin adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortamın örgütler olduğunu belirtmiş ve örgütsel işleyiş içerisinde gerçekleşen birçok uygulamadan etkilendiklerinden söz etmiştir. Daha ayrıntılı bir ifade ile işgörenler; işe alınma, ücret, ödül, örgütün maddi kaynaklarından yararlanma, terfi, işten çıkarma, yetkilendirme gibi birçok uygulamaya dair gözlem ve değerlendirme yapmakta ve bu süreç sonucunda örgütün adaletli bir yer olup olmadığına dair bir kanıya varmaktadırlar.

İşgörenlerin örgütün maddi ve manevi kaynaklarının dağıtımının eşitsiz yapıldığına, yöneticilerin iletişim sürecinde haksızlık yaptıklarına, kuralların herkese aynı şekilde uygulanmadığına dair vardıkları kanaat adaletsizlik algısına, bu algı da örgüte ve örgütün işgörenlerine karşı olumsuz davranışlar sergilemelerine neden olabilir. Nitekim Kwak (2006) araştırmasında, adaletsizlik algısına sahip işgörenlerin karşılaştıkları adaletsiz muamelelere kimi zaman zarar verici davranışlarla cevap verebildiklerini ve bu yolla yaşadıkları mutsuzluğu telafi etmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu telafi etme çabası örgütün adaletsiz olduğu algısına sahip işgörenin içinde bulunduğu eşitsizliği giderme ve bir dengeye ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Örgütsel adalet ile ÜKİD ilişkisi de bu süreçte belirmeye başlar (Karaeminoğulları, 2006).

Beugré'nin (2005a) saldırganlık davranışı ile ilgili çalışmaları örgütsel adalet algısı-ÜKİD ilişkisini daha iyi okuyabilme fırsatı verebilir. Nitekim üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin yazın, büyük ölçüde -kimi zaman eş anlamlısı olarak da kullanılan-saldırganlık davranışıyla ilgili araştırmalarla gelişmiştir. Beugré (2005a) saldırganlık davranışlarının algılanan adaletsizlik sonucu işgörenin bir tepkisi olarak geliştiğini ancak bu tepkinin anlık değil belli bir süreçten geçerek verildiğini savunmuştur. Araştırmacı bu süreçte adaletsizlik kökenli saldırganlık davranışlarının hangi aşamalardan geçerek oluştuğunu bilişsel bir model aracılığıyla somutlaştırmaya çalışmıştır. Bilişsel aşama modeli adaletsizlik ile saldırganlık davranışı ilişkisini açıklamak için üç sorgulama şekli kullanır: "Ne?", "Kim?" ve "Nasıl?". İlk soru adaletsiz olanın ne olduğu ve adaletsizliğin düzeyi ile ilgili durumları değerlendirmede kullanılır. İkinci soru adaletsizliği kimin yaptığını, sorumluluğun kimde olduğunu bulmada işe koşudur. Bu bir anlamda faili tespit etme için işe koşulan sorgulamadır. Son soru ise faille karşı misilleme yapmak için ne tür

bir saldırganlık biçiminin seçileceği ile ilgilidir. Bu üç soru üç aşamalı bilişsel modelin temelini oluşturmaktadır. Modelin üç aşaması şu şekilde özetlenebilir:

Değerlendirme aşaması. Gerçek olayı adaletsizlik eşiği ile kıyaslamak için bir adalet yargısı oluşturma ve adaletsizliğin ne düzeyde gerçekleştiğini belirleme olmak üzere iki alt aşamadan oluşur. Örgütsel çıktılarının dağıtımı, kuralların uygulanması, üstlerle veya diğer işgörenlerle çatışma süreçleri işgörende adalet yargısının oluşmasını tetikler. Mağdur fiili olay ile kendi beklentisini kıyaslayarak bu adalet yargısına varır. Eğer mağdur, olay ile beklentisi arasında bir tutarsızlık olduğu kanaatine varırsa bu onda adaletsizlik algısına neden olur. Adalet değerlendirmeleri algısaldir ve bu algıların varlığı bir karşılaştırma standardı ya da bir adalet eşiğinin olmasına bağlıdır. Çünkü işgören sonuç ile bu standart/eşik arasındaki kaymanın derecesine göre bir yargıya varır. Aynı zamanda bu kayma işgöreni adaleti sağlama amacıyla misilleme yapmaya ya da intikam almaya iten önemli bir faktördür.

Sorumluluk atfetme aşaması. Suçu yükleme ve saldırganlık uyandıran bilişlerin gelişimi olmak üzere iki alt aşamadan oluşur. Suçu yükleme alt aşamasında haksızlığa uğradığını düşünen birey, haksızlık yapanı tespit eder. Eğer mağdur failin niyetinden dolayı bir adaletsizliğe uğradığı kanısına varırsa ikinci alt aşamada saldırganlık uyandıran bilişler geliştirme olasılığı yükselmektedir.

Tepkiye karar verme aşaması. Sergilenecek saldırganlık davranışının türüne karar verme ve onu sergileme olmak üzere iki alt aşamadan oluşur. Bu aşamada sergilenen saldırganlık davranışı mağdurun adaletsizliğe verdiği cevabı temsil etmektedir. Mağdur uğradığı haksızlığı; engelleme, düşmanca ifadeler veya açık saldırganlık türlerinden birini sergileyerek telafi etmeye çalışır. Bu davranışların seçiminde failin nitelikleri önem taşımaktadır. Nitekim misilleme yapma veya intikam alma davranışı sergileme olasılığı yüksek failer karşısında, mağdur kimliğini açıkça sergilemekten çekinmekte bu nedenle de açık saldırganlık davranışları yerine engelleme ve düşmanca ifadeler gibi görece pasif ve kimliğini gizlemeye imkân veren davranışları sergilemeyi tercih etmektedir.

Beugré (2005b) üç aşamalı bilişsel modelini sonraki çalışmalarında geliştirmiş ve bu kez bireyin adaletsizlik algısının saldırganlık tepkisini tetiklemede tek başına yeterli olmayabileceği perspektifinden olaya yaklaşmıştır. Buna göre olumsuz duygulanım, sosyal sebepler, disforik (karamsar) düşünme, algılanan adaletsizlik repertuarı, düşman atfetme yanılığısı gibi faktörler de algılanan adaletsizlik sonucu saldırganlık davranışını tetikleyici rol oynayabilmektedir.

Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak dağıtımcı, düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalete ilişkin uygulamalara yönelik adaletsizlik algısına sahip işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileyebildikleri söylenebilir. Aynı zamanda işgörenlerin bu türden davranışları sergilemelerinin altında yatan en önemli nedenlerden birinin işgörenin adaletsizlik algısının kendisinde yarattığı huzursuzluğu ödünleme arzusu olduğunu

söylemek de mümkündür. Dolayısıyla örgütsel adalet algı düzeyi düşük işgörenlerin yüksek olanlara görece zarar verici davranış sergileme olasılıklarının fazla olduğu da belirtilebilir. Nitekim Karaeminoğulları (2006) işgörenlerin yöneticilerin adil olmadığına ve örgütün adil bir yer olmadığına ilişkin algılarının işten ayrılma, devamsızlık yapma, sorumluluk almak istememe gibi olumsuz davranışlara neden olabileceğini belirtmiştir. Alanyazında örgütsel adalet algısıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırmaya (Al-A'wasa, 2018; Chernyak-Hai ve Tziner, 2014; Karaeminoğulları, 2006; Le Roy vd., 2012; Özdevecioğlu, 2003) rastlamak mümkündür. Bu ilişkiyi konu edinen araştırmalardan bazıları aşağıda başlıklar altında incelenmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar. Bu başlık altında örgütsel adalet ile üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini konu edinen yurtdışında yapılan araştırmalar incelenmiştir.

Le Roy vd. (2012) işgörenlerin algıladıkları etkileşimsel adalet ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu amaçla çok uluslu bir sigorta şirketinin İtalya, Fransa ve Türkiye’de bulunan şubelerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda düşük düzeyde algılanan etkileşimsel adaletin ve olumsuz duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar bu algılanan etkileşimsel adalet ile ÜKİD arasındaki ilişkide iki önemli aracılık etkisi gözlemlemişlerdir. Buna göre öfke, düşük algılanan kişilerarası adalet ile aktif üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiye; korku ise düşük algılanan bilgi adaletiyle pasif üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Görüldüğü gibi araştırmada etkileşimsel adalet algısı ile ÜKİD ilişkisinin işgörenlerin duygu durumlarından etkilendiği tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonuçlarına dayanarak öfke kontrol yeteneği düşük işgörenlerin aktif ÜKİD sergileyebilme ihtimallerinin diğer işgörelere görece yüksek olduğu söylenebilir.

Ansari, Maleki, Mazraeh ve Arab-Khazaeli (2013) bireysel (vicdanlılık, sürekli öfke), işle ilgili (beceri çeşitliliği, geri bildirim) ve örgütsel (dağıtımçı adalet, örgütsel kısıtlamalar) faktörlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini İran’da bulunan bir yakıt transferi şirketinde görev yapan 185 kadın ve erkek işçi oluşturmaktadır. Araştırmada yaş ve meslek geçmişine göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarında anlamlı farklılıklar olduğu

buna karşılık cinsiyet, eğitim ve medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı bulgulanmıştır. Ayrıca bireysel faktörlerden vicdanlılığın ÜKİD'in yalnızca iki boyutu (sabotaj ve uyuşturucu kullanma) üzerinde ve düşük düzeyde etkiye sahip olduğu, sürekli öfkenin ise ÜKİD davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İş faktörlerinden beceri çeşitliliğinin ÜKİD üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur. Buna göre görev ve sorumluluklardaki çeşitliliğin artması işgörenin çalışma isteğinin artmasına ve ÜKİD'in azalmasına neden olmaktadır. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuca göre işgörenlerin dağıtım adaletine ilişkin düşük düzeydeki algıları ÜKİD üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Başka bir deyişle haksızlığa uğradığına inanan işgörenler adaleti sağlamak için zarar verici davranışlar (iş yavaşlatma, işten erken ayrılma gibi) sergileyebilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre ÜKİD üzerinde anlamlı etkiye sahip bir diğer faktör örgütsel kısıtlamalardır. Buna göre örgütsel kısıtlama algısının yüksek olması işgörenlerde umutsuzluğa, ilgisizliğe ve hayal kırıklığına neden olmakta ve işe geç kalma, işten ayrılma gibi zarar verici davranışların sergilenme düzeyini arttırmaktadır.

Oge G., Ifeanyi E. ve Charles Gozie (2015) örgütsel adalet ile ÜKİD ilişkisini inceledikleri araştırmalarında örgütsel adaleti dağıtımcı, süreçsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyutta, ÜKİD'i ise başkalarına zarar verme, kundaklama, çalma, üretimden sapma ve geri çekilme olmak üzere beş alt boyutta ele almışlardır. Bir kamu örgütünde gerçekleştirilen araştırmaya 83'ü kadın, 115'i erkek olmak üzere toplam 198 kamu çalışanı katılmıştır. Araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğunun örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında "katılmıyorum" aralığında görüş bildirdikleri, başka bir deyişle de adaletsizlik algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların görüşleri benzer şekilde ÜKİD'in tüm alt boyutlarında da çoğunlukla "katılıyorum" aralığındadır. Araştırmacılar örgütsel adalet alt boyutlarının ÜKİD'in alt boyutları üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Örneğin yöneticinin iletişim sürecinde kendisine adil davranmadığını düşünen (etkileşimsel adalet algı düzeyi düşük) bir işgörenin, yöneticinin karşılaştığı bir sorunu destekleyerek ona zarar vermeye çalışma ihtimali yükselmektedir. Aynı şekilde kendisi için stresli bir çalışma ortamı yaratılan bir işgörenin, stresten kurtulmak için üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme eğilimi de yükselmektedir.

Saleem ve Gopinath (2015) dağıtımcı, süreçsel ve etkileşimsel adalet algılarının iş stresi ve üretkenlik karşıtı iş davranışının üretimden sapma ve geri çekilme alt boyutları üzerindeki etkisini saptamayı amaçlamışlardır. Ayrıca araştırmada iş stresinin adalet

algısı ile aktif-ÜKİD (üretimden sapma) ve pasif-ÜKİD (geri çekilme) ilişkisindeki arabuluculuk rolü incelenmiştir. Örneklemini beş farklı bankada orta düzey yönetici pozisyonunda görev yapan 249 katılımcının oluşturduğu araştırmada, stresin örgütsel adalet ve ÜKİD ilişkisinde arabulucu etkisinin anlamlı düzeyde olduğu, örgütsel adaletin her üç boyutunun da iş stresi, üretimden sapma ve geri çekilme davranışları üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre algılanan örgütsel adaletsizlik strese neden olmakta ve işgören davranışları üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Örgütsel adalet ve ÜKİD ilişkisini inceleyen bir diğer araştırma Al-A'wasa'ya (2018) aittir. Örgütsel adaletin dağıtımçı, süreçsel ve etkileşimsel alt boyutlarının örgüte ve bireylere yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın örneklemini Ürdün'de bir kamu kurumunda görev yapan 269 işgören oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların adalet algılarının yüksek düzeyde dağılım gösterdiği ve süreçsel ve etkileşimsel adalete ilişkin algı düzeylerinin dağıtımçı adalete ilişkin algı düzeylerinden görece yüksek olduğu tespit edilmiştir. Daha ayrıntılı bir ifade ile katılımcılar, örgütte işleyiş ve iletişimle ilgili uygulamaların kaynak dağıtım uygulamalarından daha adil şekilde gerçekleştiğini düşünmektedirler. Yine katılımcı görüşlerine göre işgörenlerin ÜKİD sergileme düzeyleri düşük düzeydedir. Araştırma sonuçlarına göre işgörenler, çok nadir sergilenmekle birlikte, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını bireye yönelik olanlara görece daha fazla sergilemektedirler. Örgütsel adalet alt boyutları ile ÜKİD alt boyutları arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu araştırmada elde edilen bir diğer sonuçtur. Araştırmanın çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ise örgütsel adalet alt boyutlarının ÜKİD üzerinde orta düzeyde anlamlı etkisi vardır.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar. Bu başlık altında örgütsel adalet ile üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini konu edinen yurtiçinde yapılan araştırmalar incelenmiştir.

Behrem (2017) üretkenlik karşıtı davranışlarının, beş büyük kişilik özelliği ve örgütsel adalet algısı ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırmada bu amaçla ÜKİD'in çeşitli değişkenler ve beş faktör kişilik modeli boyutları (uyumluluk, sorumluluk, nevroklik, dışadönüklük ve gelişime açıklık) ile ilişkisi ve bu ilişkide aracı değişken olarak örgütsel adaletin rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ÜKİD uyumluluk, sorumluluk ve nevroklikle anlamlı ilişki içerisindedir. Buna göre uyumlu ve sorumluluklarının bilincinde olan işgörenler ÜKİD sergileme eğilimi göstermemekteyken, yüksek düzeyde

nevrotik işgörenlerin bu türden davranışları gösterme ihtimalleri daha yüksektir. Örgütsel adaletin aracılık rolü ile ilgili olarak, en yüksek etki düzeyine etkileşimsel adaletin, en düşük etkiye ise dağıtımcı adaletin sahip olduğu, ayrıca bekâr, erkek, yüksek eğitim ve gelir düzeyine sahip işgörenlerin ÜKİD sergileme olasılıklarının yüksek olduğu araştırmada elde edilen diğer sonuçlardandır.

Örmeci (2013) araştırmasında örgütsel adalet algısının ÜKİD üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgüte bağlılığın aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre adalet algı düzeyi yükseldikçe işgörenlerin bağlılıkları artmakta, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergileme eğilimleri ise azalmaktadır. Ayrıca yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre adalet algısı, güven ile birlikte ele alındığında; örgüte bağlılığın %42.7'sini açıklamaktadır. Bu sonuç, örgütün adaletli bir yer olduğuna inanan ve örgüte güvenen işgörenlerin örgüte diğer işgörelere görece fazla bağlılık göstereceğine işaret etmektedir.

Örgütsel adalet ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırma Karaeminoğulları'na (2006) aittir. Araştırmacı örgütsel adaleti üç (dağıtımcı, süreçsel, etkileşimsel adalet), ÜKİD'i ise yedi (muhalif davranışlar, kaytarma, fiziksel çekilme, örgüte ait kaynakların suistimali, direkt saldırganlık, dolaylı saldırganlık, sosyal suistimal) alt boyutta ele almıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre öğretim elemanlarının en sık sergiledikleri zarar verici davranışlar kaytarma davranışları iken, en nadiren sergiledikleri dolaylı saldırganlık davranışlarıdır. Ayrıca örgüte ait kaynakların suistimali ve sosyal suistimal alt boyutları ile dağıtımcı adalet, örgüte ait kaynakların suistimali alt boyutu ile etkileşim adaleti arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmadığı, diğer alt boyutlar arasındaki ilişkilerin ise anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı aralarındaki anlamlı düzeydeki ilişkilere rağmen örgütsel adalet alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını açıklamada yetersiz olduğunu ve bu sebeple bu ilişkiyi olumsuz etkileyen bazı değişkenler (örgütsel yasaklar, ahlak anlayışı, performans değerlendirme ölçütleri gibi) olabileceğini belirtmiştir.

Örgütsel adaletin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini Adams'ın Adalet Teorisi kapsamında inceleyen Demir vd. (2018) diğer araştırmalardan farklı olarak, bu etkinin hangi koşullarda daha güçlü ya da daha zayıf olduğunu ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini 236 banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada örgütsel adalet algısının ÜKİD üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu, örgütsel adaletin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının %18.2'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının (dağıtımcı, süreçsel, etkileşimsel) her birinin

ÜKİD'in kötüye kullanma, çalma ve geriye çekilme alt boyutlarıyla anlamlı ilişkiler içinde olduğu, ÜKİD üzerinde etkisi en yüksek adalet alt boyutunun ise etkileşimsel adalet boyutu olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada ayrıca örgütsel adalet alt boyutları ile sabotaj alt boyutundaki üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı da tespit edilmiştir.

Polatçı ve Özçalık (2015) örgütsel adalet algısı ile duygusallığın ÜKİD üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Çorum'da çeşitli sektörlerde çalışan 191 işçi oluşturmaktadır. Araştırmada ÜKİD'in etkileşimsel ve süreçsel adalet ile negatif, negatif duygusallık ile pozitif yönde ilişkili olduğu, dağıtımcı adalet ve pozitif duygusallıkla ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Ayrıca ÜKİD üzerinde doğrudan bir etkisi olmayan dağıtımcı adaletin negatif duygusallığı güçlü bir şekilde ve negatif yönde etkilediği, bu nedenle negatif duygusallıkla yüklenen işgörenlerin ÜKİD sergiledikleri tespit edilmiştir. Süreçsel adalet ve etkileşimsel algılarının ise ÜKİD üzerindeki etkileri doğrudan ve negatif yöndedir.

Başta örgütün etkinliği olmak üzere hem bireysel hem örgütsel düzeydeki olumlu etkileri nedeniyle örgütsel adalet, olumsuz etkileri nedeniyle de üretkenlik karşıtı iş davranışı birçok araştırmaya konu edilmiştir. Son yıllarda ise bu önemli iki konu birlikte birçok araştırmada (Ambrose vd., 2002; Appelbaum, Iaconi ve Matousek, 2007; Chernyak-Hai ve Tziner, 2014; Lee ve Allen, 2002; Lucas ve Friedrich, 2005) harmanlanmış, aralarında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiş, örgütsel adaletin ÜKİD üzerinde tahmin edildiği gibi bir etkisinin olup olmadığı test edilmiş ve alanyazın zenginleştirilmiştir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi

Örgüt sistemlerinin en önemli girdilerinden birini teşkil eden işgörenlerin, örgütte sergiledikleri davranışlar sistemin verimliliğini ve çıktı kalitesini önemli düzeyde etkileyebilmektedir. Çünkü örgütsel amaçlara ulaşma uğrunda işleyen ve enerjisini bu yönde harcayan örgütte gerçekleşen tüm iş ve işlemler yönetici davranışlarıyla birlikte işgören davranışlarıyla şekillenmekte, yaşamsal döngü süreci ise yine bu davranışların türü (resmi rol davranışı/rol fazlası davranış) ve niteliğine (katkı sağlayan/zarar verici) bağlı olarak ilerlemektedir.

Her örgütün yaşamını sağlıklı şekilde devam ettirebilmek için bir anlamda örgütün kendini garantiye alma çabası olarak nitelendirilebilecek norm ve kurallara ihtiyacı olduğu aşikârdır. İşgörenlerden beklenen bu norm ve kurallara uygun hal ve tavır takınmaları başka bir deyişle resmi rol davranışlarını sergilemeleridir. Bu beklenti elbette ki bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır ancak örgütün bu kalıbın dışında kalan, beklenti ve rollerin ötesine geçen başka tür işgören davranışlarına maruz kaldığı da bir gerçektir. İdeal olan rol fazlası bu tür davranışların katkı sağlayıcı nitelik taşıması ve örgütsel işleyişi olumlu yönde etkilemesidir. Ancak örgütte kimi zaman işler yolunda gitmemekte ve işgörenlerin istenmedik, zarar verici rol fazlası davranışları sergiledikleri de gözlemlenebilmektedir. Görüldüğü gibi rol fazlası davranışlar kimi zaman örgüte olumlu yönde etki etmekte ve işleyişine katkı sağlamakta kimi zaman da olumsuz yönde etki etmekte ve işleyişine zarar vermektedir. Burada bahsi geçen davranışların ilki örgütsel vatandaşlık davranışı iken diğeri üretkenlik karşıtı iş davranışıdır. Görüldüğü gibi bu iki tür davranış birbirlerinin bir anlamda tersi niteliğindedir. Başka bir deyişle de rol fazlası davranışın iki negatif kutbunu oluşturmaktadır.

İşgörenlerin iş yerinde sergiledikleri rol fazlası davranışlar elbette ki gerek bireysel gerekse örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin; kişilik özellikleri, iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen nedenler (stres, tükenmişlik, iş yükü gibi), alkol/uyuşturucu kullanımı ve şiddet eğilimi, zamanı yönetebilme yeteneği, örgütün fiziki koşulları, örgüt iklimi, fiziki donanım, istihdam koşulları, adalet ÜKİD sergilenmesine öncülük eden başlıca faktörleri oluşturmaktadır (Lau vd., 2003; Sackett ve DeVore, 2002). İş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, adalet algısı (MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998; Organ ve Ryan, 1995), başkalarını düşünme (Bateman ve Organ, 1983) ise örgütsel vatandaşlık davranışının başlıca öncüllerini oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi adalet her iki davranış türü için de öncül görevi görmektedir. Nitekim bu sebeple gerek üretkenlik karşıtı iş davranışı gerekse örgütsel vatandaşlık davranışını konu edinen birçok araştırmada bu türden davranışların örgütsel adalet algısı ile ilişkisi ve bu algıdan ne düzeyde etkilendikleri incelenmiştir. Ancak bu araştırma kapsamında yapılan alanyazın taramasında; üretkenlik karşıtı iş davranışı ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sayısının yetersiz olduğu ve bu araştırmaların çoğunlukla işletme alanında yapıldığı, eğitim alanının ise ihmal edildiği görülmüştür. Bu nedenlerle okul örgütlerinde, öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya konulmasına ve bu davranışın örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algıları ile ilişkisinin incelenmesine gereklilik olduğu düşünülmektedir. Araştırma

alanyazındaki bu boşluğu doldurma ve alana katkı sağlama amacı taşıdığından önem taşımaktadır. Bu araştırmanın problemi Ankara ili kamu ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlerin sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışına ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin ne olduğudur.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, kamu ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlerin sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışının düzeyine ilişkin algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin algıları ile ilişkisini ortaya koymaktır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, öğretmenlerin sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışına ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algıları ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları ne düzeydedir?
4. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, öğretmenlerin sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin algıları;
 - a) Cinsiyetlerine,
 - b) Yaşlarına,
 - c) Görevlerine,
 - d) Mesleki kıdemlerine,
 - e) Yöneticilik kıdemlerine,
 - f) Öğrenim durumlarına,
 - g) Buldukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile örgütsel adalet alt boyutları üretkenlik karşıtı iş davranışının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Önem

Örgütler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş işgörenlerin oluşturduğu sosyal yapılardır. Dolayısıyla bu sosyal yapıların, yaşamlarını sürdürdürebilmek adına işgörelere ve hatta işgören gruplarına ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Başka bir deyişle örgütler, amaçlara ulaşabilme ve bunun yanında kendi bireysel gereksinimlerini de karşılama arzusu ve çabası içinde olan işgörenlerin katkısıyla ayakta durabilmektedir. Yapısı, yönetim biçimi, iklimi, kültürü, üretilen ürün veya hizmetin türü ne olursa olsun bir örgütü tanımak, anlamak veya analiz etmenin öncelikle o örgütün işgörenlerini tanımak, anlamak ve davranışlarını analiz etmekten geçtiğini söylemek mümkündür. Nitekim Şencan'ın (1990) da belirttiği gibi bu amaç ve arayışlar örgütsel davranış biliminin doğmasına neden olmuştur. En basit anlamda örgütsel davranış biliminin ilgi alanını, işgören ve işgören gruplarının davranışlarının ve birbirleriyle olan ilişkilerinin oluşturduğu söylenebilir. Nitekim aynı zamanda bir sistem olan örgütün hayatta kalabilmesi bu davranışların ve ilişkilerin örgüt yararına hizmet etmesinden geçtiğini ve bunun için de işgören-örgüt uyumunun gerçekleşmesinin hayati önem arz ettiğini belirtmek mümkün görünmektedir.

Temelde işgören-örgüt uyumunu sağlayan ve bu uyumu olumlu yönde etkileyen, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık gibi birçok değişkenden bahsedilebilirken; uyumsuzluk söz konusu olduğunda üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, örgütsel atalet, örgütsel çatışma gibi değişkenler gündeme gelebilmektedir. Son yıllarda araştırmalara sıkça konu olan örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet kavramları örgütlerin yaşaması ve sağlıklı şekilde varlığını devam ettirebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Özellikle toplumun her kesimini derinden etkileyebilme gücüne sahip eğitim örgütlerinde ve özellikle okullarda örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adaletin varlığından söz edebilmek arzu edilen durumlardan biridir. Çünkü bu değişkenlerin varlığı beraberinde işgören-örgüt uyumunu, motivasyonu, iş doyumunu, örgütsel bağlılığı vb. beraberinde getirebilmektedir. Okul örgütünün işgörenleri olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algı düzeyleri, görev yaptıkları eğitim örgütünün etkinliğine ve etkililiğine katkı sağlamak amacıyla gönüllü olarak harekete geçip geçmedikleri, yönetsel karar ve eylemlerin doğruluğuna ilişkin algılarını belirleme açısından önemli yol göstericilerdir. Bunlara ilaveten okul yöneticisi-okul, öğretmen-okul, okul yöneticisi-öğretmen vb. türevi ilişkilerin uyum/uyumsuzluğunun belirlenmesine ışık tutmakta ve bu yolla örgütte

yaşanan olumsuzluklara çözüm bulmayı, yaşanacak olası olumsuzluklara karşı önlem almayı mümkün kılmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algılarının ortaya konulması oldukça önemlidir. Ayrıca alanyazın incelendiğinde gerek dünyada gerekse Türkiye’de örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet kavramlarıyla ilgili araştırmaların çoğunlukla işletme alanında yapıldığı, eğitim alanında ise görece az olduğu görülmüştür. Bu araştırma bu boşluğu doldurma ve alana katkı sağlama amacı taşıdığından önemlidir.

Örgütsel davranış bilimi alanında yapılan araştırmalara yakın zamanda konu olmuş ve halen tazeliğini koruyan bir diğer değişkenin üretkenlik karşıtı iş davranışı olduğu söylenebilir. En genel anlamda örgüte zarar verme olarak ifade edilebilen bu kavramın elbette ki işgören-örgüt uyumsuzluğundan ileri geldiğini söylemek mümkündür. Örgütün sağlığı açısından bu uyumsuzluğun giderilmesi ve bu amaçla da üretkenlik karşıtı iş davranışlarının altında yatan nedenlerin tespiti büyük önem arz etmektedir. Bu araştırma bu nedenleri tespit etme çabası içerdiğinden önemlidir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda görev yapan öğretmenler de görevini yapmama, kurallara aykırı hareket etme, meslektaşlarına veya örgüte zarar verme vb. durumlarda hukuksal bazı yaptırımlara maruz kalmaktadır. Ancak bu gibi durumlarda ne yazık ki davranışın altında yatan nedenlerden ziyade sonuca odaklanılmaktadır. Başka bir deyişle, işgörenlerin davranışlarının nedenleri, davranışın kendisine kıyasla ihmal edilmektedir. Nitekim istenmeyen davranışların nedenlerini belirlemenin, davranışın tekrarlanması, sönmesi ya da ortaya çıkmadan önlenmesi hususlarında büyük önem arz ettiği söylenebilir. Bu araştırma üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algılarıyla ilişkilendirerek ortaya çıkarmayı amaçlarken, bir bakıma da davranışın altındaki nedenlere de odaklanmaktadır. Bu nedenle araştırma bu açıdan önem taşımaktadır. Ayrıca alanyazın incelendiğinde hem dünyada hem Türkiye’de üretkenlik karşıtı iş davranışını konu edinen sınırlı sayıda çalışma olduğu, eğitim alanında ise bu konunun ihmal edildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma alanyazındaki bu boşluğu doldurmayı hedeflediğinden önemlidir. Yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü bu araştırma hem teoriğe hem de pratiğe katkı sağlamayı hedeflediğinden önem taşımaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2018-2019 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki dokuz ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pirsaklar Sincan, Yenimahalle) bulunan kamu ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler ile sınırlıdır.
3. Üretkenlik karşıtı iş davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algısı ilişkisi ile sınırlıdır.

Tanımlar

Üretkenlik karşıtı iş davranışı. Öğretmenlerin okulda yaşadıkları olumsuz durumlar sonucu okul örgütüne ve paydaşlarına zarar verme amacıyla yaptıkları davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık. Öğretmenlerin okula katkı sağlamak amacıyla görevlerinden daha fazlasını yapmaya yönelik gönüllü davranışlarıdır.

Örgütsel adalet algısı. Öğretmenlerin okulda kaynak dağıtımı, dağıtım sürecinde gerçekleşen uygulamalar, bireyler arası etkileşim ve haksızlıkların giderilmesi süreçlerinin adil olup olmadığına ilişkin edindikleri duyumsal deneyimleridir.

Yönetici. Kamu ilkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Öğretmen. Kamu ilkokullarında görev yapan öğretmenlerdir.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın sorularına pozitivist paradigmanın öngördüğü “nicel araştırma” yaklaşımıyla cevap aranmıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algısı ile ilişkisini belirlemek amaçlandığından bu araştırma “ilişkisel tarama” ile desenlenmiştir. İlişkisel tarama deseni, deneysel olmayan araştırmalarda iki ya da daha fazla değişken/puan grubu arasındaki ilişkiyi ölçmek ve bu ilişkiyi tanımlamak için korelasyon istatistiği kullanan nicel araştırma desendir (Creswell, 2014). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algısının üretkenlik karşıtı ile ilişkisi nedensel açıdan incelendiği için bu çalışma bir nedensel karşılaştırma çalışmasıdır. İlişkisel araştırmalar değişkenler arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılması ve bu ilişkilerin düzeyinin belirlenmesinde etkilidir. Ayrıca bu ilişkilerle ilgili daha üst düzey araştırmaların yapılması için gerekli ipuçlarını sağlayan önemli araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009). Nedensel karşılaştırma deseni ise bir davranış kalıbının olası nedenlerini, bu kalıba sahip olanlarla benzer nitelikte olmayanları karşılaştırarak bulmayı amaçlar (Balcı, 2011, 272).

Evren ve Örneklem

Araştırmada hedef evrenin araştırmacının ulaşamayacağı büyüklükte olması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiş ve seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olan “tabakalı örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmasındaki amaç Büyüköztürk ve arkadaşlarının (2009) da belirttiği üzere evrendeki alt grupların her birinin evrendeki oranlarına uygun şekilde örnekleme temsiline sağlamaktır.

Araştırmanın genel evrenini Türkiye’de kamu ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler, hedef evrenini ise Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki dokuz ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar Sincan, Yenimahalle) bulunan kamu ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğünü belirlemek için bu dokuz ilçedeki kamu ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin her biri bir alt evren olarak düşünülmüş ve bu grupların kendi içinden örneklem seçilmiştir. İlçelere göre örneklem sayısı belirlenirken her ilçedeki toplam yönetici ve öğretmen sayısının evren içindeki oranı belirlenmiş ve her ilçe evrende hangi oranda temsil ediliyorsa örneklem içinde de aynı oranda temsil edilmesi sağlanmıştır. İlçelerde ölçeklerin hangi okullarda uygulanacağına tabakalı örnekleme ikinci aşaması olan basit tesadüfi yöntem ile karar verilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğünü hesaplamada Sekeran’ın (1992, Akt: Altınışık ve diğ., 2002, 59) formülü tolerans düzeyi .05 ve güven düzeyi çizelge değeri 1.96 alınarak kullanılmıştır. Buna göre en az 370 öğretmene, en az 269 okul yöneticisine ulaşmak hedeflenmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan dokuz ilçede görev yapan ve örnekleme alınan yönetici ve öğretmen sayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

İlçelere Göre, Hedef Evren ve Örnekleme Yer Alan Öğretmen ve Yönetici Sayıları

İlçeler	Öğretmen			Yönetici		
	Evren	En Az Örneklem	Örnekleme Alınan	Evren	En Az Örneklem	Örnekleme Alınan
1. Altındağ	936	37	44	90	27	41
2. Çankaya	1467	58	71	154	46	62
3. Etimesgut	1053	42	42	93	28	27
4. Gölbaşı	278	11	16	38	11	18
5. Keçiören	1703	67	74	144	43	59
6. Mamak	1229	49	51	137	41	52
7. Pursaklar	301	12	15	32	10	14
8. Sincan	1151	46	54	90	27	41
9. Yenimahalle	1212	48	63	118	36	46
Toplam	9330	370	430	896	269	360

Kaynak. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şubesi, 2016-2017.

Tablo 2’ye göre kamu ilkokullarında seçilen alt evreni temsil etmek üzere 896 yöneticiden en az 269’unun, 9330 öğretmenden ise en az 370’inin örnekleme girmesi gerekmektedir. Araştırmada her iki grupta da ulaşılması gereken örneklem büyüklüğünün üzerine çıkılarak 430 öğretmene ve 360 yöneticiye ulaşılmıştır. Örneklem grubunun

demografik değişkenler bakımından durumu incelenmiş ve öğretmenler için dağılım durumu Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	347	80.7
	Erkek	83	19.3
Yaş	20-29 Yaş	23	5.3
	30-39 Yaş	162	37.7
	40-49 Yaş	162	37.7
	50 ve Üzeri	83	19.3
Mesleki kıdem (yıl)	1-10 Yıl	92	21.4
	11-20 Yıl	172	40.0
	21-30 Yıl	135	31.4
	30 Yıl Üzeri	31	7.2
Öğrenim durumu	Ön Lisans	25	5.8
	Lisans	370	86.0
	Lisansüstü	35	8.1
Bulunduğu okulda çalışma süresi (yıl)	1-5 Yıl	214	49.8
	6-10 Yıl	141	32.8
	11-15 Yıl	46	10.7
	15 Yıl Üzeri	29	6.7
Tüm değişkenler için toplam		430	100.0

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin ağırlıklı olarak (%80.7) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bilindiği üzere öğretmenlik mesleğinde kadınların temsil oranı erkeklere görece fazladır. Bu nedenle bu araştırmanın katılımcılarının çoğunlukla kadınlardan oluşmuş olması normal karşılanmıştır. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin dağılımının %37.7 ile 30-39 ve 40-49 yaş aralığında yoğunlaştığı; en düşük yaş aralığının ise %5.3 ile 20-29 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlik mesleğine yapılan ilk atamalarda daha çok dezavantajlı kırsal bölgelere öncelik verilmesi, Ankara gibi büyük şehirlerde genç öğretmen oranını azaltmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada genç öğretmen oranının bu durumdan dolayı düşük olduğu söylenebilir. Mesleki kıdem bakımından ağırlıklı olarak öğretmenlerin 11-20 yıl (%40) ve 21-30 yıl (%31.4) aralığında toplandığı görülmektedir. Ankara ilinin öğretmenlik mesleği bakımından cazip bir şehir olması ve burada çalışanların uzun yıllar bu şehirden ayrılmak istememesi, öğretmenlerin mesleki kıdeminin genelde yüksek olmasının nedeni olarak görülebilir. Öğretmenlerin %5.8’i önlisans mezunu iken büyük bölümü (%86) lisans mezunudur. Yüksek lisans ve doktora eğitimi almış öğretmenlerin oranı ise %8.1’dir. Öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma süreleri ağırlıklı olarak (%49.8) 1-5 yıl

arasındadır ve yıl aralığı yükseldikçe oran düşmektedir. Bu durum, Milli Eğitim Bakanlığı'nın son yıllarda öğretmen ve yöneticilerin aynı okulda çalışma sürelerini sınırlayan düzenlemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	104	28.9
	Erkek	256	71.1
Yaş	20-39 Yaş	88	24.5
	40-49 Yaş	111	30.8
	50-59 Yaş	122	33.9
	60 ve Üzeri	39	10.8
Mesleki kıdem (yıl)	1-10 Yıl	25	6.9
	11-20 Yıl	113	31.4
	21-30 Yıl	138	38.3
	30 Yıl Üzeri	84	23.4
Yöneticilik kıdemi (yıl)	1-5 Yıl	132	36.7
	6-10 Yıl	59	16.4
	11-15 Yıl	52	14.4
	16-20 Yıl	54	15.0
	20 Yıl Üzeri	63	17.5
Öğrenim durumu	Ön Lisans	39	10.8
	Lisans	233	64.7
	Lisansüstü	88	24.5
Bulunduğu okulda çalışma süresi (yıl)	1-5 Yıl	279	77.5
	6 Yıl ve Üzeri	81	22.5
Tüm değişkenler için toplam		360	100.0

Tablo 4'e göre okul yöneticilerinin ağırlıklı bir bölümü (%71.1) erkeklerden oluşmaktadır. Türkiye'de kadınlar öğretmenlik mesleğinde önemli oranda temsil ediliyor olmalarına rağmen eğitim örgütlerindeki yönetsel pozisyonlarda azınlık statüsünde kalmaktadırlar. Bu durum, yönetici atamalarında çoğunlukla erkeklerin tercih edilmesi, toplumsal cinsiyet rolleri, cinsiyet ayrımcılığı, kadın mesleği-erkek mesleği ayrımı, stereotipler, kadınların bireysel özellikleri ve tercihleri gibi birçok faktörden kaynaklanmaktadır (Kara, 2015). Yöneticilerde yaş dağılımında 20-29 yaş aralığında sadece 3 katılımcı olduğu ve istatistiksel karşılaştırmaya uygun olmadığı için bu aralık 30-39 yaş aralığı ile birleştirilmiştir. Yöneticilerin 30-60 yaş aralığında dengeli bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Yöneticilerin mesleki kıdemleri de ağırlıklı olarak

11-30 yıl aralığında şekillenmiştir. Yöneticilerin bu görevden önce belirli bir süre öğretmenlik yaptıkları düşünüldüğünde bu oran normal karşılanmıştır. Yöneticilerin yöneticilik kıdemleri incelendiğinde; çoğunluğunun (%36.7) görevinin ilk beş yılında olduğu, diğer aralıklardaki dağılımın ise dengeli olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu bakımından yöneticiler ağırlıklı olarak (%64.7) lisans mezunu olmakla beraber lisans üstü eğitim oranı öğretmenlere görece oldukça yüksektir. Öğretmenlerde lisansüstü eğitim görenlerin oranı %8.1 iken yöneticilerde bu oran %24.4'e yükselmektedir. Bu durum Milli Eğitim Bakanlığı'nda yönetici atamalarında lisansüstü eğitimin teşvik edilmesinin olumlu bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Yöneticilerin buldukları okulda çalışma süreleri öğretmenlerde olduğu gibi ağırlıklı olarak (%77.5) ilk beş yıl aralığındadır. Bu durum da yine bakanlığın yöneticilikte aynı okulda çalışma süresine getirdiği kısıttan kaynaklanıyor olabilir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği” ve başka araştırmacılardan alınan “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” olmak üzere üç farklı likert tipi ölçeğin katılımcılara uygulanması yoluyla toplanmıştır. Aşağıda bu ölçekler tanıtılmış, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği

“Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği” (ÜKİDÖ) araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi için öncelikle alanyazın taraması yapılmış, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütte hangi şekillerde sergilendiği belirlenmiştir. Alanyazında üretkenlik karşıtı iş davranışları çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma ve davranışlar incelenerek okulun örgütsel ortamında sergilenebilecek üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçek maddesi şeklinde ifade edilmiş ve bu şekilde bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu madde havuzunda okulda üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ifade eden 72 madde hazırlanmıştır. Ölçek taslağı kapsam ve görünüş geçerliğinin incelenmesi için eğitim yönetimi ve teftişi¹ ile ölçme, değerlendirme ve

1 Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekci, Doç. Dr. Nihan Demirkasımoğlu, Doç. Dr. Şakir Çınkır, Doç. Dr. Uğur Akın, Dr. Öğretim Üyesi Pelin Taşkın, Araş. Gör. Dr. İnci Öztürk, Araş. Gör. Dr. Ayşegül Atalay Mazlum, Araş. Gör. Burcu Toptaş, Araş. Gör. Nuriye Karabulut, Araş. Gör. Özge Erdemli, Araş. Gör. Tuğba Güner Demir, Araş. Gör. Yağmur KOÇ

istatistik² alanından akademisyenlerin uzman görüşüne sunulmuş ve gelen görüşler doğrultusunda ölçekte gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliği ve güvenirliğinin incelenmesi için ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama verileri Ankara ilinde resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerden toplanmıştır. Ön uygulamada toplam 420 kişiden veri toplanmış, analize konulamayacak durumda olan eksik ve yanlış doldurulmuş 7 ölçek çıkarılmış ve 413 ölçek analize dahil edilmiştir. Ön uygulamanın katılımcılarının 82'si (%20) yönetici, 331'i (%80) öğretmendir. Katılımcıların 259'u (% 63) kadın, 154'ü (% 37) erkek; 39'u (% 9) ön lisans, 327'si (%79) lisans, 47'si (%12) lisansüstü öğrenim mezunudur.

Ölçeğin yapı geçerliğinin kontrolü için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkenle ölçülecek bir yapıyı, birbiriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek değişken azaltan ve ölçülen yapıya ait faktör yapısının belirlenmesini sağlayan bir istatistik tekniği olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002).

Faktör analizinin sağlıklı bir sonuç vermesi için yeterli bir örneklem büyüklüğüne ulaşılmış olması gerekmektedir. Örneklem büyüklüğünün en az 300 olması gerektiği genel kural olarak belirtilmekte, daha büyük sayılarda daha iyi sonuçlar alınacağı vurgulanmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 206). Bu durum dikkate alınarak ön uygulamanın verileri 420 katılımcıdan toplanmıştır. Örneklem büyüklüğü bakımından veri yapısının faktör analizi için uygunluğunun kontrolü amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Bu testte elde edilen KMO değerinin 0.80-0.90 arasında olması iyi, 0.90-1.00 arasında olması ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği ise Bartlett'in küresellik testi ile test edilmiştir. Bu testin 0.05'ten küçük anlamlılık değeri vermesi, dağılımın normalliğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2010, s. 207) Bu bilgilere dayalı olarak yapılan açıklayıcı faktör analizinde KMO değeri 0.96 olarak bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi için yüksek düzeyde yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett küresellik testi sonuçlarında elde edilen ki-kare değerinin anlamlı sonuç verdiği, dolayısıyla verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği görülmüştür ($X^2(1711) = 21800.176; p < .01$).

Açımlayıcı faktör analizi sürecinde faktör sayısının belirlenmesi için öz değerlerin (eigen values) açıkladığı varyans oranları dikkate alınmıştır. Maddelerin birden fazla faktöre dağıldığı durumlarda faktör yük değerlerini yükseltmek ve yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Faktör yük değeri o maddenin ait olduğu faktör ile ilişkisinin göstergesidir. Faktör yük değerinin en az 0.32 olması gerektiği (Tabachnick ve Fidell, 2007) belirtilmekle birlikte Comrey ve Lee (1992, Akt: Çokluk vd., 2010, 194) 0.32'yi zayıf, 0.45'i vasat kabul etmektedir. Bu bilgiler ışığında faktör yük değerleri için kabul düzeyi 0.45 olarak belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde 72 madde arasında binişik ve düşük faktör yük değerine sahip 13 madde ölçekten çıkarılmış, toplam 59 madde yedi alt boyutta dağılım göstermiştir. Bu yedi boyutun açıkladığı toplam varyans %67.92 olarak bulunmuştur. Alt boyutların isimlendirilmesinde Spector ve diğerlerinin (2006) beş boyutlu (başkalarına zarar verme, üretime zarar verme, kundaklama, çalma ve geri çekilme) sınıflaması ve okulun özellikleri dikkate alınmıştır. Buna göre okulda sergilenen ÜKİD; başkalarına zarar verme, yönetsel işleyişe zarar verme, kundaklama, çalma, geri çekilme, okulun imajına zarar verme, eğitim-öğretime zarar verme olmak üzere yedi alt boyuta ayrılmaktadır. AFA sonuçlarına göre yedi alt boyut ve bu boyutlarda toplanan maddeler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Alt Boyutları

#	Alt Boyutlar	Madde Sayısı
1	Başkalarına Zarar Verme	15
2	Yönetsel İşleyişe Zarar Verme	6
3	Kundaklama	6
4	Çalma	4
5	Geri Çekilme	11
6	Okulun İmajına Zarar Verme	7
7	Eğitim-Öğretime Zarar Verme	10

Güvenirlilik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayısının .70'in üzerinde olması yeterli görülmele birlikte 1'e yakın olması güvenirliliğin yüksek düzeyde olduğunun göstergesidir. Ölçek maddelerinin ayırt ediciliği için madde toplam puan korelasyonlarına bakılmıştır. Büyüköztürk'e göre (2010, s. 171) madde toplam korelasyonu .30 ve üzerinde olan maddeler bireyleri iyi derecede ayırt etmekte, .20-.30 arasında kalan maddeler ise araştırmacının gerekli görmesi durumunda ölçekte kalabilmektedir.

Açımlayıcı faktör analizinde her bir alt boyutta yer alan maddelerin faktör yük değerleri ile güvenilirlik analizinden elde edilen madde toplam korelasyon değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları

Alt Boyut	Madde	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
Başkalarına Zarar Verme	1. Biri hakkında dedikodu yapmak	.68	.69
	2. Birini görmezden gelmek/yok saymak	.72	.70
	3. Başkalarını dinlememek	.65	.68
	4. Yüksek sesle konuşarak diğerlerini rahatsız etmek	.64	.69
	5. Kendi hatasını başkasının üzerine atmak	.74	.79
	6. Birine zarar vermek için diğerlerini kıskırtmaya çalışmak	.81	.83
	7. Birini başarısız göstermeye çalışmak	.79	.82
	8. Birinin sırlarını açığa çıkarmak	.76	.79
	9. Sözsüz iletişim ve imalarla (nefes, bakış, mimik, kahkaha gibi) birini rahatsız etmek	.77	.80
	10. Kendi çıkarı için korku salmak	.67	.73
	11. Birinin fiziksel özellikleri, özel hayatı vb. ile dalga geçmek	.62	.72
	12. Agresif tavırlar sergilemek	.66	.73
	13. Kişiye göre değişkenlik gösteren tavırlar sergilemek	.73	.75
	14. Saygısız bir üslup ile konuşmak	.68	.79
	15. Başkalarını yıldırmaya çalışmak	.70	.79
Alt Boyutun Açıkladığı Toplam Varyans		% 43.95	
Yönetsel İşleyişe Zarar Verme	16. Okul yönetimiyle işbirliği içinde olmamak	.61	.66
	17. Talimatları kasıtlı olarak yanlış uygulamak	.55	.76
	18. Paylaşılması gereken bir kaynağı, bilgiyi yönetimden saklamak	.49	.65
	19. Verilen göreve itiraz etmek	.50	.70
	20. Verilen görevi yapmamak	.47	.77
	21. Toplantılara zamanında katılmamak	.50	.63
Alt Boyutun Açıkladığı Toplam Varyans		% 2.06	
Kundaklama	22. Okul eşyalarına zarar verenlere kayıtsız kalmak	.64	.70
	23. Bozulan araç-gereci ilgililere bildirmemek	.57	.53
	24. Okulun kaynaklarını boşa harcamak	.68	.75
	25. Okul eşyalarını kaybetmek	.67	.76
	26. Okul eşyalarını kasıtlı olarak yerine koymamak	.72	.72
	27. Kilitlenmesi gereken bölümleri kasten açık bırakmak	.66	.63
	Alt Boyutun Açıkladığı Toplam Varyans		% 2.63
Çalıma	28. Okul eşyalarını izinsiz eve götürmek	.79	.75
	29. Okul eşyalarını zimmetine geçirmek	.88	.83
	30. Okuldan para çalmak	.88	.86
	31. İş arkadaşlarına ait eşyaları çalmak	.88	.83
Alt Boyutun Açıkladığı Toplam Varyans		% 2.45	

(Devam ediyor)

Tablo 6 (Devam)

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları

Geri Çekilme	32. İmkân verildiği halde yönetsel karar alma süreçlerine katılmamak	.45	.69
	33. Bildiği konularda bile görüş bildirmemek	.55	.67
	34. Risk almaktan kaçınmak	.70	.80
	35. Aksini düşünse bile çoğunluğa uymak	.73	.64
	36. Okul amaçları için çaba sarf etmemek	.58	.74
	37. İş bilmez görünerek görev verilmesini engellemeye çalışmak	.64	.77
	38. Görev başında başka işle ilgilenmek	.61	.78
	39. Sorunlara karşı kayıtsız kalmak	.62	.81
	40. Sorun yaşamamak için boyun eğici yaklaşım sergilemek	.68	.75
	41. Mesai saatleri dışında okulda bulunmak istememek	.73	.72
	42. Mesai bitince hızla okulu terk etmek	.67	.73
	Alt Boyutun Açıkladığı Toplam Varyans		% 7.25
Okulun İmajına Zarar Verme	43. Yeni gelen öğretmenlere okulu kötülemek	.67	.81
	44. Velilere okulu kötülemek	.74	.86
	45. Öğrencilere okulu kötülemek	.77	.84
	46. Okul çevresinde okulu kötülemek	.74	.87
	47. Üst kurumlara okulu haksız yere şikâyet etmek	.71	.74
	48. Okul dışında okulla ilgili sürekli yakınmak	.58	.74
	49. Sosyal medyada okulu kötüleyen paylaşımlarda bulunmak	.66	.61
Alt Boyutun Açıkladığı Toplam Varyans		% 3.95	
Eğitim-Öğretime Zarar Verme	50. Ders planlarına uymamak	.54	.68
	51. Öğrencilerle olumsuz iletişim kurmak	.70	.76
	52. Velilerle olumsuz iletişim kurmak	.65	.77
	53. Davranışlarıyla öğrencilere kötü örnek olmak	.57	.77
	54. Öğrenciler arasında ayrımcılık yapmak	.60	.77
	55. Başarısız öğrencileri görmezden gelmek/ilgilenmemek	.63	.82
	56. Öğrencileri aşağılamak	.62	.78
	57. Öğrencinin performansı ile ilgili veliye dönüt vermemek	.71	.79
	58. Velilerle işbirliği yapmamak	.68	.78
59. Öğrenciyle ilgili olumsuz durumlardan veliyi haberdar etmemek	.73	.76	
Alt Boyutun Açıkladığı Toplam Varyans		% 5.64	
Açıklanan Toplam Varyans		% 67.92	

Tablo 6 incelendiğinde tüm alt boyutlarda yer alan maddelerin madde toplam korelasyon değerlerinin oldukça yüksek değerler aldığı görülmektedir. Kabul düzeyinin .30 olduğu düşünüldüğünde bu ölçekle elde edilen verilerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Faktör yük değerleri için alt sınırın .45 olarak belirlenmesi de faktör yapısının sağlam olmasına katkıda bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında ölçeğin yapı

geçerliğine sahip olduğu ve ölçek maddelerinin ayırt ediciliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Her bir boyutta yer alan maddelerin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Değerleri

#	Alt Boyutlar	Cronbach Alfa
1	Başkalarına Zarar Verme	.95
2	Yönetmelik İşleyişe Zarar Verme	.88
3	Kundaklama	.86
4	Çalma	.92
5	Geri Çekilme	.93
6	Okulun İmajına Zarar Verme	.93
7	Eğitim Öğretime Zarar Verme	.94

Tablo 7’de de görüldüğü gibi Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği’nin tüm alt boyutlarında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .86 ve üzerinde bulunmuştur. Bu değerler bu boyutlarla ölçülen verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarını belirlemek amacıyla Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” (ÖVDÖ) kullanılmıştır. Uyarlama çalışması özel sektör çalışanlarından toplanan verilerle yapılan ölçeğin aynı yapıyı eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerde de koruyup korumadığını test etmek amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010, s.307).

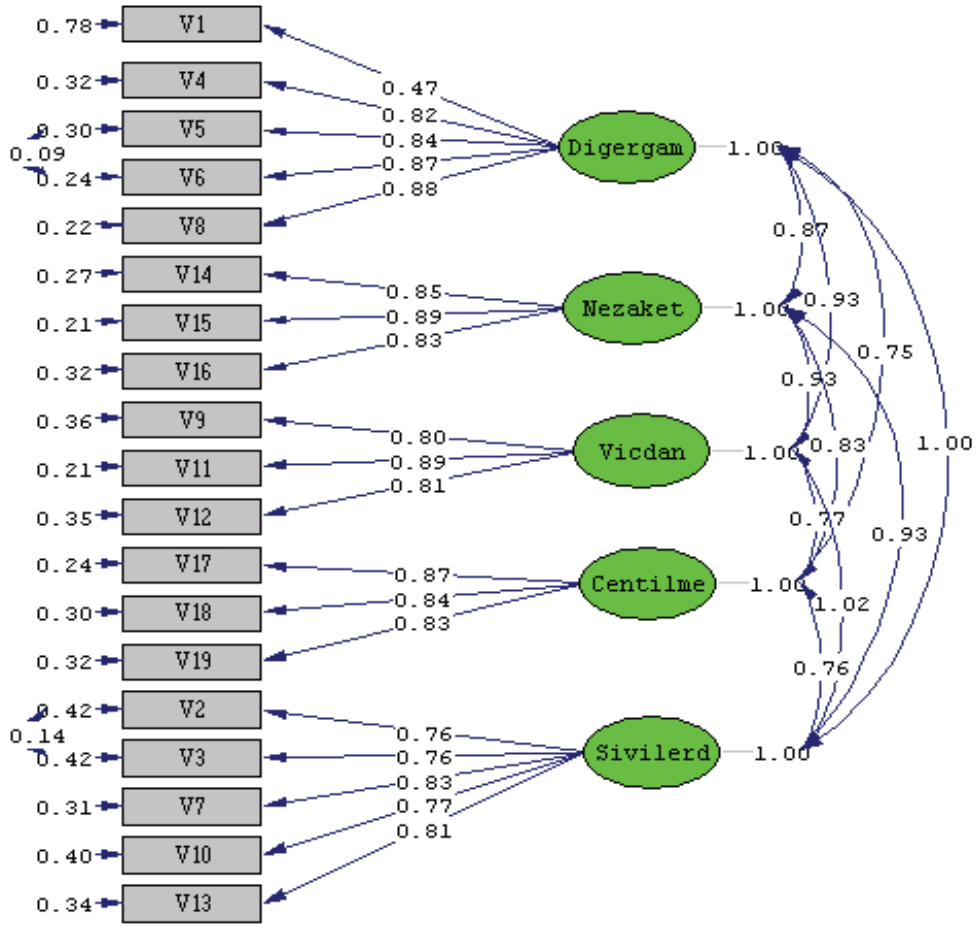
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’nin orijinal versiyonu beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ve maddeleri: Diğergamlık (1, 4, 6, 8, 12), Nezaket (5, 14, 16), Vicdanlılık (9, 11, 18), Centilmenlik (3, 15, 17, 19), Sivil Erdem (2, 7, 10, 13) şeklinde belirlenmiştir. Ön uygulamada öğretmen ve okul yöneticilerinin yer aldığı 413 katılımcıdan elde edilen verilerle DFA yapılmıştır. Analiz bulgularının değerlendirilmesinde t değerleri, hata varyansları, p anlamlılık değeri, ki-kare/serbestlik

derecesi (X^2/df) oranı, RMSEA değerine bakılmış, uyum indekslerinden GFI, AGFI, RMR, NNFI, CFI değerleri incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Gözlenen değişkenlerin t değerlerinin her birinin 2.58'in üzerinde, 9.96 ile 22.51 arasında değerler aldığı ve $p < .01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış çözüm kısmından hata varyansları incelendiğinde ise maddelerin büyük çoğunluğunun .20-.40 arasında oldukça düşük değerler verdikleri ve kabul düzeyinde oldukları görülmüş ve göstergelerin model içinde yer almasına karar verilmiştir. Analizde p değerinin anlamlı çıkmaması beklenirken .01 düzeyinde anlamlı çıktığı görülmektedir. Pek çok doğrulayıcı faktör analizinde p değerinin anlamlı çıkması normal karşılanmakta ve tolere edilmekte, alternatif uyum indeksleri değerlendirilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010, s. 307).

DFA sonucunda, bazı uyum indekslerinin iyileştirilmesi için bazı maddelerin farklı boyut altına alınmasını öneren modifikasyonlar dikkate alınmıştır. Ölçeğin boyutları ve maddeleri arasında benzerlikler bulunması, örneğin nezaket ve centilmenlik maddelerinin birbirine çok yakın anlamlar ifade etmesi bu modifikasyonların kaynağı olarak düşünülmektedir. Ölçeğin orijinal versiyonunun geliştirilmesi aşamasında da faktör analizinde diğergamlık boyutu ile nezaket boyutu maddelerinin aynı boyut altında birleştiği (Basım ve Şeşen, 2006) dikkate alınmış ve bu modifikasyonların yapılması uygun görülmüştür.

“12-Aşırı iş yükü ile uğraşan bir okul çalışanına yardım etme” maddesi Diğergamlık boyutundan Vicdanlılık boyutuna; “5-Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarma” maddesi Nezaket boyutundan Diğergamlık boyutuna; “18-Mesai içerisinde kişisel işleri için zaman harcamama” maddesi Vicdanlılık boyutundan Centilmenlik boyutuna; “3-Okul içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alma” maddesi Centilmenlik boyutundan Sivil Erdem boyutuna; “15-Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışma” Centilmenlik boyutundan Nezaket boyutuna alınmıştır. Ayrıca 2 ve 3. maddeler ile 5 ve 6. maddeler arasında da hata varyansları arasında modifikasyon yapılmıştır. Ölçeğin boyutları bu haliyle Diğergamlık (5 madde), Vicdanlılık (3 madde), Nezaket (3 madde), Centilmenlik (3 madde) ve Sivil Erdem (5 madde) şeklindedir. Bu önerilen değişikliklerin madde ve boyut uyumu açısından yerinde olduğu ve örgütsel vatandaşlığın kuramsal temelleriyle bir çelişki yaratmadığı söylenebilir. Yapılan modifikasyonlardan sonra oluşan DFA diyagramı Şekil 8'de görülmektedir.



Şekil 8. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Birinci Düzey DFA Şeması

Doğrulayıcı Faktör Analizinde en yaygın kullanılan uyum ölçütlerinden Ki-kare (X^2) değerinin (538.50) serbestlik derecesine (140) oranının 3.85 olduğu görülmüştür. Bu oranın 3 ile 5 arasında değer alması orta düzeyde uyuma karşılık gelmektedir (Sümer, 2000). RMSEA değerinin 0.076 olduğu ve iyi bir uyuma işaret ettiği (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010) görülmüştür. GFI değerinin 0.88, AGFI değerinin 0.84 olduğu ve yeterli uyum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır. Standardize edilmiş RMR değeri 0.037 bulunmuştur. Bu değer 0.05'in altında olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir (Brown, 2006. Akt. Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010). Dolayısıyla RMR değerinin mükemmel uyum gösterdiği söylenebilir. NNFI ve CFI değeri ikisi de 0.98 olarak bulunmuştur. NNFI ve CFI indekslerinin 0.95'in üzerinde olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir (Sümer, 2000). Bu çerçevede genel olarak değerlendirildiğinde doğrulayıcı faktör analizinin uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Ölçeğin orijinal versiyonunun geliştirilmesi aşamasında açıklayıcı faktör analizinin beş faktörlü yapı vermediği, diğergamlık boyutu ile nezaket boyutu maddelerinin aynı boyut altında birleştiği ancak araştırmacıların teorik gerekçelerle bu boyutları ayrı ele aldıkları görülmüştür (Basım ve Şeşen, 2006). Bu nedenle beş boyutlu haliyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinin yapılması uygun görülmemiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin güvenilirlik analizleri için hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları ve madde toplam korelasyon değerleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri

Alt Boyut - Cronbach Alpha	Madde	Madde Toplam Korelasyonu
Diğergamlık $\alpha = 0.88$	1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini yapma	.43
	4. Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olma	.78
	5. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarma	.79
	6. Görevle ilgili problemlerde elinde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşma	.82
	8. Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırma	.79
Vicdanlılık $\alpha = 0.87$	9. Zamanının çoğunu okulla ilgili faaliyetlerle geçirme	.72
	11. Okul için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmaya istekli olma	.80
	12. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir okul çalışanına yardım etme	.74
Centilmenlik $\alpha = 0.88$	17. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktini boşa harcamama	.78
	18. Mesai içerisinde kişisel işleri için zaman harcamama	.79
	19. Mesaide yaşadığı yeni durumlara karşı gücenmeme /kızgınlık duymama	.74
Nezaket $\alpha = 0.89$	14. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösterme	.79
	15. Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışma	.80
	16. Okuldaki diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret etme	.76
Sivil Erdem $\alpha = 0.89$	2. Okul yapısında yapılan gelişmelere destek olma	.74
	3. Okul içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alma	.75
	7. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alma	.76
	10. Üst makamların duyuru, mesajlarını vb. okuma ve ulaşabileceği bir yerde bulundurma	.73
	13. Okulun sosyal etkinliklerine kendi isteğiyle katılma	.73

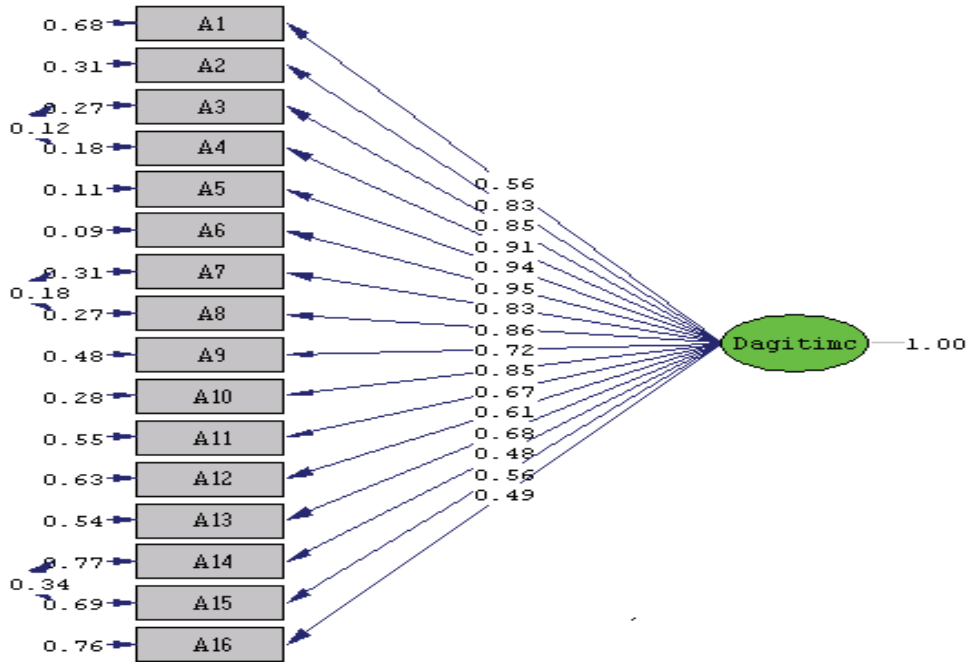
Tablo 8’te de görüldüğü gibi madde toplam korelasyon değerleri .43 ve üzerindedir. Alt boyutların Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları da .87 ve üzerindedir. Bu değerlere göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’nin güvenilirlik ölçütlerini yüksek düzeyde sağladığı söylenebilir.

Örgütsel Adalet Ölçeği

“Örgütsel Adalet Ölçeği” (ÖAÖ), Yaylacı (2004) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu çalışmada Örgütsel Adalet Ölçeği tek bir ölçek olarak değil; Dağıtımıcı, Düzeltici, Süreçsel ve Etkileşimsel Adalet olmak üzere her biri tek boyuttan oluşan dört farklı alt ölçek olarak geliştirilmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeği dört alt ölçekten oluştuğu için her bir alt ölçek için birinci düzey tek faktörlü DFA yapılmıştır.

Dağıtımıcı Adalet alt ölçeği için yapılan DFA’da T değerleri tüm maddelerde 2.58’in üzerinde çıkmış ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Standardize değerler incelendiğinde de hata varyanslarının düşük değerlerde olduğu görülmüştür. Bu nedenle alt ölçekten madde atılmadan bu haliyle korunmasına karar verilmiştir.

Uyum indekslerinin iyileştirilmesi için önerilen 3 ile 4; 7 ile 8 ve 14 ile 15. maddeler arasında modifikasyonlar yapıldıktan sonra oluşan DFA diyagramı Şekil 9’da verilmiştir.

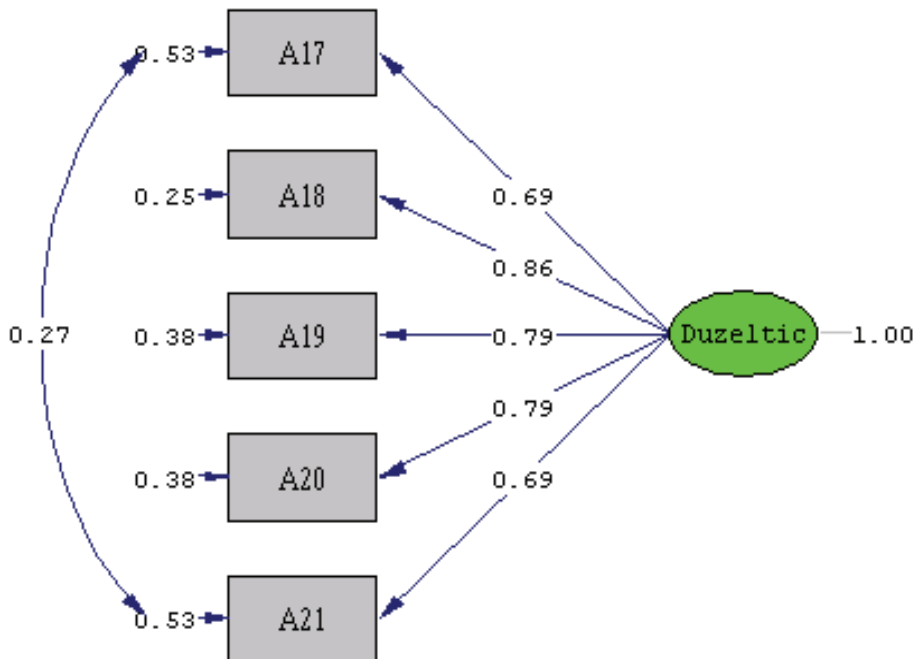


Şekil 9. Dağıtımıcı Adalet Alt Ölçeğine Ait Birinci Düzey DFA Şeması

DFA sonucunda Ki-kare (X^2) değerinin (1036.92) serbestlik derecesine (100) oranının 10.37 olduğu ve 10 sınırının hemen üzerinde yer aldığı görülmüştür. RMSEA değerinin 0.15 olduğu ve zayıf bir uyuma işaret ettiği görülmüştür. GFI değerinin 0.76; AGFI değerinin 0.67 olduğu ve yeterli uyum düzeyinde olmadığı anlaşılmıştır. Bu indekslerin örneklem büyüklüğünden etkilendiği (Şimşek, 2006) ve örneklem büyüklüğünün görece az olması nedeniyle bu değerlerin oluştuğu söylenebilir. Ancak standardize edilmiş RMR değeri 0.056 bulunmuştur. Bu değer 0.05'in altında olması mükemmel uyuma, 0.08'in altında olması iyi uyuma karşılık gelmektedir (Brown, 2006. Akt. Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010). Dolayısıyla RMR değerinin iyi uyum gösterdiği söylenebilir. NNFI ve CFI değeri ikisi de 0.97 olarak bulunmuştur. NNFI ve CFI indekslerinin 0.95'in üzerinde olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir (Sümer, 2000). Bu çerçevede doğrulayıcı faktör analizinin kısmi olarak yeterli düzeyde uyum indeksleri verdiği söylenebilir.

Düzeltilici Adalet alt ölçeği için yapılan DFA'da T değerleri tüm maddelerde 2.58'in üzerinde çıkmış ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Standardize değerler incelendiğinde de hata varyanslarının düşük değerlerde olduğu görülmüştür. Bu nedenle alt ölçekten madde atılmadan bu haliyle korunmasına karar verilmiştir.

Uyum indekslerinin iyileştirilmesi için önerilen 17 ile 21. maddeler arasında modifikasyonlar yapıldıktan sonra oluşan DFA diyagramı Şekil 10'da verilmiştir.

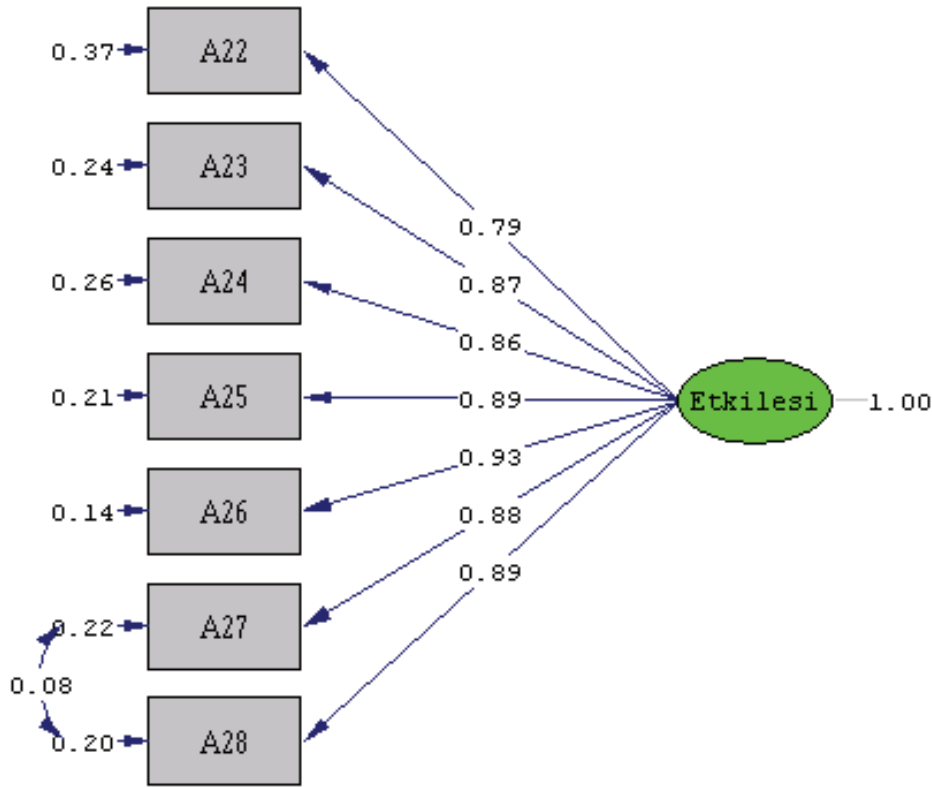


Şekil 10. Düzeltilici Adalet Alt Ölçeğine Ait Birinci Düzey DFA Şeması

Düzeltilici Adalet alt ölçeği için yapılan DFA sonucunda Ki-kare (X^2) değerinin (6.57) serbestlik derecesine (4) oranının 1.64 olduğu ve 3'ün altında yer aldığı için iyi bir uyumu gösterdiği görülmüştür. RMSEA değerinin 0.04 olduğu ve yine iyi bir uyuma işaret ettiği görülmüştür. Düzeltilici Adalet alt ölçeği için GFI değerinin 0.99; AGFI değerinin 0.98 olduğu ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte standardize edilmiş RMR değeri 0.011 bulunmuştur. Bu değer 0.05'in altında olduğu için mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. NNFI ve CFI değeri ikisi de 1.00 olarak bulunmuştur. NNFI ve CFI indeksleri 0.95'in üzerinde olduğu için mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. Bu değerlere göre doğrulayıcı faktör analizinin çok iyi düzeyde uyum indeksleri verdiği söylenebilir.

Etkileşimsel Adalet alt ölçeği için yapılan DFA'da T değerlerinin tüm maddelerde 2.58'in üzerinde olduğu görülmüş ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Standardize değerlerde ise hata varyanslarının düşük değerlerde olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle alt ölçeğin bu haliyle korunmasına karar verilmiştir.

Uyum indekslerinin iyileştirilmesi için önerilen 27 ile 28. maddeler arasında modifikasyonlar yapıldıktan sonra DFA diyagramı Şekil 11'deki gibi oluşmuştur.

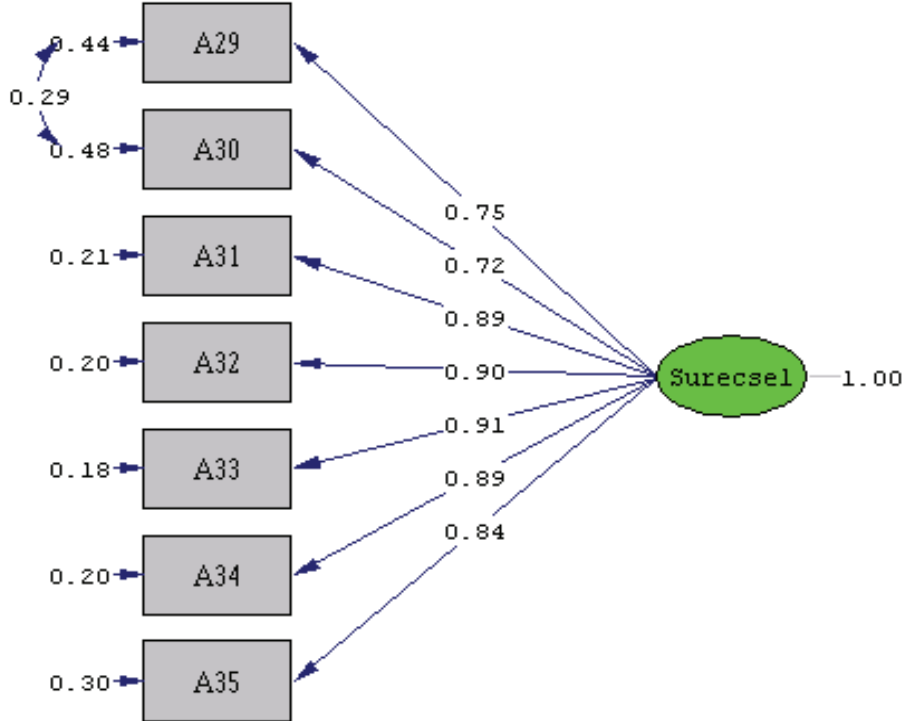


Şekil 11. Etkileşimsel Adalet Alt Ölçeğine Ait Birinci Düzey DFA Şeması

Etkileşimsel Adalet alt ölçeği için yapılan DFA sonucunda Ki-kare (X^2) değerinin (67.93) serbestlik derecesine (12) oranının 5.66 olduğu ve 5'in üzerinde yer aldığı için zayıf bir uyumu gösterdiği görülmüştür. RMSEA değerinin 0.10 olduğu ve yine zayıf bir uyuma işaret ettiği görülmüştür. Etkileşimsel Adalet alt ölçeği için GFI değerinin 0.93; AGFI değerinin 0.85 olduğu ve iyi uyum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte standardize edilmiş RMR değeri 0.025 bulunmuştur. Bu değer 0.05'in altında olduğu için mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. NNFI ve CFI değeri ikisi de 0.98 olarak bulunmuştur. NNFI ve CFI indeksleri 0.95'in üzerinde olduğu için mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. Bu değerlere göre doğrulayıcı faktör analizinin kısmen iyi düzeyde uyum indeksleri verdiği söylenebilir.

Son olarak Süreçsel Adalet alt ölçeği için yapılan DFA'da T değerlerinin tüm maddelerde 2.58'in üzerinde olduğu görülmüş ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Standardize değerlerde ise hata varyanslarının düşük değerlerde olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle alt ölçeğin madde atılmadan bu haliyle korunmasına karar verilmiştir.

Uyum indekslerinin iyileştirilmesi için önerilen 27 ile 28. maddeler arasında modifikasyonlar yapıldıktan DFA diyagramı Şekil 12'deki gibi oluşmuştur.



Chi-Square=103.83, df=12, P-value=0.00000, RMSEA=0.136

Şekil 12. Süreçsel Adalet Alt Ölçeğine Ait Birinci Düzey DFA Şeması

Süreçsel Adalet alt ölçeği için yapılan DFA sonucunda Ki-kare (X^2) değerinin (103.83) serbestlik derecesine (12) oranının 8.65 olduğu ve 5'in üzerinde yer aldığı için zayıf bir uyumu gösterdiği görülmüştür. RMSEA değerinin 0.13 olduğu ve yine zayıf bir uyuma işaret ettiği görülmüştür. Süreçsel Adalet alt ölçeği için GFI değerinin 0.93, AGFI değerinin 0.84 olduğu ve iyi uyuma karşılık geldiği anlaşılmıştır. Bunun yanında standardize edilmiş RMR değeri 0.034 bulunmuştur. Bu değer 0.05'in altında olduğu için mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. NNFI ve CFI değerlerinin her ikisi de 0.98 olarak bulunmuştur. NNFI ve CFI indeksleri 0.95'in üzerinde olduğu için mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. Bu değerlere göre süreçsel adalet alt ölçeği için doğrulayıcı faktör analizinin kısmen iyi düzeyde uyum indeksleri verdiği söylenebilir.

Örgütsel Adalet Ölçeği'ne ait alt ölçeklerin güvenirlik analizleri için Cronbach's Alpha katsayısı ve madde toplam korelasyon değerleri hesaplanmış ve Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9 incelendiğinde güvenirlik analizinde 16 maddeden oluşan Dağıtımçı Adalet alt ölçeği için Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısının .96 olduğu ve güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Ölçek maddelerinin madde toplam korelasyon değerleri ise .53-.90 arasında yine oldukça yüksek değerlere sahiptir. Beş maddeden oluşan Düzeltici Adalet alt ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı .88, madde toplam korelasyon değerleri ise .70-.77 aralığında bulunmuştur. Yedi maddeden oluşan Süreçsel Adalet alt ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı .95, madde toplam korelasyon değerleri ise .77-.86 aralığında bulunmuştur. Yedi maddeden oluşan Etkileşimsel Adalet alt ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı .96, madde toplam korelasyon değerleri ise .76-.90 aralığında bulunmuştur. Örgütsel adalete ilişkin alt ölçeklerin her birinin yeterli güvenirlik değerlerine sahip olduğu görülmüş ve bu haliyle ana uygulamada kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 9

Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri

Alt Boyut- Cronbach Alpha	Madde	Madde Toplam Korelasyonu
Dağıtımıcı $\alpha = 0.96$	1. Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkânların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır.	.58
	2.Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde görevlerinde yükselebilmektedirler.	.79
	3.Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	.82
	4.Öğretmenler üstlendikleri sorumluluklarla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	.87
	5.Öğretmenler gösterdikleri fazladan çabaların karşılığını adil biçimde almaktadırlar.	.88
	6.Öğretmenler sergiledikleri başarılı çalışmalar için adil biçimde ödüllendirilirler.	.90
	7.Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları ek yetiştirmeler doğrultusunda görevlerinde yükselebilmektedirler.	.80
	8.Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları hizmet içi eğitimler, yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler.	.83
	9.Öğretmenler okuldaki kararların alınması sürecine katılmaktadırlar.	.75
	10.Öğretmenler sahip oldukları deneyim düzeyinin karşılığını adil biçimde almaktadırlar.	.84
	11.Okuldaki ders programı, sınıf paylaşımı gibi görev dağılımları adil biçimde yapılmaktadır.	.71
	12.Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır.	.65
	13.Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır.	.73
	14.Okulda görevini iyi yapmayanlara hoşgörü gösterilmemektedir.	.53
	15.Okuldaki kurallara uymayan öğretmenlerin tümü ayrımsız biçimde cezalandırılmaktadır.	.59
Düzeltilici $\alpha = 0.88$	16.Alınan ücretler adildir.	.53
	17.Öğretmenlerin okulda alınan kararlara yaptıkları itirazlar dikkate alınmaktadır.	.70
	18.Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir.	.77
	19.Okuldaki kurallara uyulmadığında gereken cezalandırmalar yapılır.	.70
	20.Öğretmenler arasındaki çalışmaların paylaşımlarında oluşan adaletsiz durumlarda daha fazla çalışma gerçekleştiren öğretmenlere ek ödüllendirmeler yapılmaktadır.	.71
	21.Okulun işleyişi ile ilgili kurallar karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de, kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır.	.70

(devam ediyor)

Tablo 9 (Devam)

Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri

Alt Boyut- Cronbach Alpha	Madde	Madde Toplam Korelasyonu
Süreçsel $\alpha = 0.95$	22.Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler.	.79
	23.Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler.	.77
	24.Okulun işleyişine yönelik kurallar, öğretmenlerin alınan kararlara itiraz edebilmesine izin verir.	.86
	25.Okulun işleyişine yönelik kurallar, karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir.	.82
	26.Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar.	.83
	27.Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır.	.84
	28.Öğretmenler, performanslarının hangi ölçütlere göre nasıl değerlendirileceğini bilirler.	.84
	Etkileşimsel $\alpha = 0.96$	29.Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler.
30.Yöneticiler, öğretmenlerin çalışma hayatına ilişkin haklarını kullanmalarını sağlarlar.		.86
31.Yöneticiler, öğretmenlere önyargıyla davranmazlar.		.84
32.Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım gözetmeden davranırlar.		.87
33.Yöneticiler, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate almaktadırlar.		.90
34.Yöneticiler, aldıkları kararlar ve uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlere bilgilendirici açıklamalar yaparlar.		.87
35.Yöneticiler, öğretmenlerle karşılıklı iletişime önem verirler.		.87

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın katılımcılarından ölçeklerle toplanan verilerin çözümlemesi SPSS paket programı ile yapılmıştır. Verilerin çözümlemesinde betimsel istatistiklerden frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma; parametrik istatistik tekniklerinden t-testi, tek yönlü varyans analizi, basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Katılımcıların demografik değişkenlere göre özelliklerinin betimlenmesi için frekans ve yüzde kullanılmıştır. Katılımcıların ölçeklerle toplanan görüşlerinin betimlenmesi için ise aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Aritmetik ortalama değerlerinin yorumlanmasında aşağıdaki değerlendirme aralıkları dikkate alınmıştır. Katılımcı görüşlerinin değişkenliği ise standart sapma değerleriyle yorumlanmıştır.

Puan	İfade	Değerlendirme Aralığı
1	Hiçbir Zaman	1.00-1.79
2	Çok Nadir	1.80-2.59
3	Bazen	2.60-3.39
4	Genellikle	3.40-4.19
5	Her Zaman	4.20-5.00

Verilerin çözümlenmesi sürecinde öncelikle veri temizliği yapılmış, amaca uygun doldurulmayan veya boş bırakılan ölçekler çözümlenmeye dahil edilmemiştir. Boş bırakılan maddelere seri ortalaması atanmış ve kayıp veriler düzeltilmiştir.

Parametrik testlerin kullanımına karar vermek için normal dağılım testleri yapılmıştır. Verilerin normal dağılımının kontrolü için histogram, normal Q-Q grafikleri ile çarpıklık ve basıklık katsayılarından yararlanılmıştır. Her bir değişken için çizdirilen histogramda eğrilerin normal dağılım göstermesi, normal Q-Q grafiklerinde noktaların bir doğru etrafında kümelenmesi ve çarpıklık basıklık katsayılarının belirli sınırlar arasında olması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioglu, Büyüköztürk, 2010, s. 15). Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ile -1.5 aralığında olması verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabulü için yeterlidir. George ve Mallery (2010) normallik için çarpıklık ve basıklık katsayılarının +2 ile -2 aralığında olmasını, Eroğlu (2010, s. 209) ise +3 ile -3 arasında olmasını yeterli görmektedir. Çizdirilen histogramlarda hemen hemen tüm değişkenler için normal dağılım eğrisine yakın grafiklerin oluştuğu gözlenmiştir. Normal Q-Q grafikleri incelendiğinde tüm değişkenlerde noktaların büyük ölçüde bir doğru etrafında kümelendiği görülmüştür. Çarpıklık-basıklık katsayıları incelendiğinde ise örgütsel adalet alt boyutlarının -1 ile +1 arasında; örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarının birinin -2 ile +2 arasında, diğerlerinin -1 ile 1 arasında değer aldığı görülmüştür. Sadece ÜKİD ölçeğinin bazı alt boyutlarında basıklık katsayısının +3'ün biraz üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu boyutlarda histogram ve normal Q-Q grafikleri normal dağılım özelliği gösterdiği için bu boyutlar için de parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık incelenirken iki kategorili değişkenler için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla kategorili değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonrasında post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden LSD kullanılmıştır. Bu test, faktörün tüm düzeylerinde n sayısının eşit olmadığı durumlarda

ortalamalar arası farkın anlamlılığının test edilebilmesi için önerilmektedir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010). Varyansların homojenliğinin test edilmesinde ise Levene testi değerleri kontrol edilmiş ve varyansların homojenliğinin sağlandığı görülmüştür.

Çoklu doğrusal regresyon analizinde çok değişkenli normallik, doğrusallık ve çoklu bağlantılılık koşulları kontrol edilmiş, bu amaçla histogram, saçılma diyagramı (scatter plot), bağımsız değişkenler arası ilişkiler ile tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. Burada tüm değişkenlerde histogramların normal dağılım eğrisi sergilediği, saçılma diyagramında ise noktaların büyük ölçüde sıfır çizgisi etrafında toplandığı (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010, 18) ve normallik ve ilişkinin doğrusallığı şartlarının sağlandığı görülmüştür. Çoklu bağlantılılık kontrolü için bağımsız değişkenler arası ilişki tablosu ve varyans büyütme faktörü (VIF) değerlerinin incelenmesi önerilmektedir (Büyüköztürk, 2010, 100). Bağımsız değişkenler arası ilişki tablosu incelendiğinde korelasyon değerlerinin 0.80'in altında olduğu, VIF değerlerinin de 10'un oldukça altında olduğu ve çoklu bağlantılılık sorununun yaşanmadığı gözlenmiştir.

Regresyon analizi sonucu oluşan regresyon eşitliğinin yazımında kolaylık olması bakımından aşağıdaki kısaltmalar kullanılmıştır:

BZV : Başkalarına Zarar Verme	VIC : Vicdanlılık
YZV : Yönetmel İşleyişe Zarar Verme	CEN : Centilmenlik
KUN : Kundaklama	NEZ : Nezaket
CAL : Çalma	SIV : Sivil Erdem
GER : Geri Çekilme	DAG : Dağıtımcı Adalet
IZV : Okulun İmajına Zarar Verme	DUZ : Düzeltici Adalet
EOZ : Eğitim Öğretime Zarar Verme	SUR : Süreçsel Adalet
DIG : Diğergamlık	ETK : Etkileşimsel Adalet

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın verilerinin çözümlenmesi sonucu ulaşılan bulgular alt başlıklar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Bulguların yorumlanması araştırmanın alt amaçlarının sırasına göre yapılmıştır.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği'nin "Başkalarına Zarar Verme" alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Başkalarına Zarar Verme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
1. Biri hakkında dedikodu yapmak	2.40	1.06	2.30	1.10
2. Birini görmezden gelmek/yok saymak	2.19	1.00	2.13	0.95
3. Başkalarını dinlememek	2.05	1.07	2.16	1.12
4. Yüksek sesle konuşarak diğerlerini rahatsız etmek	2.10	1.19	2.03	1.00
5. Kendi hatasını başkasının üzerine atmak	1.64	0.97	1.71	1.05
6. Birine zarar vermek için diğerlerini kışkırtmaya çalışmak	1.57	0.98	1.54	0.92
7. Birini başarısız göstermeye çalışmak	1.60	1.02	1.59	0.95
8. Birinin sırlarını açığa çıkarmak	1.53	0.93	1.53	0.85
9. Sözsüz iletişim ve imalarla (nefes, bakış, mimik, kahkaha gibi) birini rahatsız etmek	1.70	0.99	1.67	0.90
10. Kendi çıkarı için korku salmak	1.45	0.88	1.43	0.79
11. Birinin fiziksel özellikleri, özel hayatı vb. ile dalga geçmek	1.40	0.81	1.32	0.68
12. Agresif tavırlar sergilemek	1.67	0.87	1.69	0.83
13. Kişiye göre değişkenlik gösteren tavırlar sergilemek	2.07	1.08	1.99	1.00
14. Saygısız bir üslup ile konuşmak	1.49	0.82	1.55	0.80
15. Başkalarını yıldırmaya çalışmak	1.47	0.92	1.48	0.78
Alt Boyut Ortalaması	1.75	0.79	1.74	0.73

Tablo 10'a göre öğretmenler meslektaşlarının “Başkalarına Zarar Verme” alt boyutundaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.75$) sergilemediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde okul yöneticileri de öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.74$) sergilemediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu benzerlik başka bir deyişle her iki katılımcı grubunun algılarındaki bu tutarlılık bulguların okullarda sergilenen öğretmen davranışlara ilişkin gerçeği büyük ölçüde yansıttığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin tamamına yakınının “Hiçbir zaman” şeklindeki görüşlerinden yola çıkılarak öğretmenlerin başkalarına zarar verme davranışlarına ilişkin algıların görev türünden bağımsız olarak gerçekleştiğini söylemek de mümkün görünmektedir. Nitekim Bülbül (2013) de araştırmasında benzer sonuçlar elde etmiştir. Adı geçen araştırmacı her ne kadar “başkalarına zarar verme” olarak isimlendirmese de bu türden davranışları “şiddet” alt boyutu altında incelemiş ve bu alt boyutun uygunsuz sözler ve uygunsuz hareketlerden oluştuğunu ifade etmiştir. Araştırmacının elde ettiği sonuçlara göre çalışanların en az gerçekleştirdikleri ÜKİD türü şiddete dayalı davranışlardır. Ayrıca şiddete dayalı bu davranışlar ile unvan/görev türü arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>.05$). Bu açıdan Bülbül'ün (2013) elde ettiği sonuçlar ile bu araştırmanın bulgularının paralellik gösterdiği söylenebilir.

“Başkalarına Zarar Verme” alt boyutundaki maddelerde her iki katılımcı grubu görece en çok ($\bar{X}_{\text{öğr}}=2.40$; $\bar{X}_{\text{Yön}}=2.30$) “Biri hakkında dedikodu yapmak” davranışının, en az ise ($\bar{X}_{\text{öğr}}=1.40$; $\bar{X}_{\text{Yön}}=1.32$) “Birinin fiziksel özellikleri, özel hayatı vb. ile dalga geçmek” davranışının sergilendiği yönünde görüş belirtmiştir. Bu boyutta öğretmen ve yönetici algıları büyük oranda benzerlik göstermektedir. Bu iki davranış arasındaki sergilenme sıklığındaki bu farkın, dedikodu yapma davranışının dalga geçme davranışına görece pasif ve dolaylı yollardan zarar verici olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Çünkü bu nitelikteki davranışlar tespiti görece zor olduğu için sergileyen kişi açısından daha az risk taşımaktadır. Bu nedenle de bu tür davranışların daha çok tercih edilmesi kuvvetle muhtemeldir. Araştırmanın bu bulguları Greenberg ve Barling'in (1999) araştırması ile paralellik gösterirken Bülbül'ün (2013) araştırmasıyla farklılık göstermektedir. İşgörenlerin sergiledikleri saldırgan davranışları konu edinen araştırmalarında Greenberg ve Barling (1999) katılımcıların % 82,% 74 ve % 76'sının sırasıyla iş arkadaşı, ast ve üstlerine karşı en az bir kez psikolojik şiddet uyguladıklarını ve bu şiddet türü içinde en sık görülen davranışın dedikodu yapmak olduğunu tespit etmişlerdir. Bülbül (2013) ise bu araştırma bulgularından farklı şekilde, şiddete dayalı

davranışlar arasında en yaygın olarak gözlemlenen davranışların sözel taciz davranışları olduğunu belirtmiştir.

Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin öğretmenlerde en fazla (SS=1.19) “Yüksek sesle konuşarak diğerlerini rahatsız etmek” davranışında, yöneticilerde ise en fazla (SS=1.12) “Başkalarını dinlememek” davranışında olduğu görülmüştür. Her iki katılımcı grubundaki bu algı değişkenliklerinin sebebinin görev yapılan okullardaki okul iklimi, örgüt kültürü, kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, kıdem gibi birçok değişkenden kaynaklı olabileceği ileri sürülebilir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği'nin “Yönetmel İşleyişe Zarar Verme” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

Yönetmel İşleyişe Zarar Verme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
16. Okul yönetimiyle işbirliği içinde olmamak	1.70	1.04	1.91	1.13
17. Talimatları kasıtlı olarak yanlış uygulamak	1.24	0.61	1.36	0.67
18. Paylaşılması gereken bir kaynağı, bilgiyi yönetimden saklamak	1.25	0.63	1.37	0.71
19. Verilen göreve itiraz etmek	1.61	0.82	1.81	0.94
20. Verilen görevi yapmamak	1.36	0.68	1.55	0.81
21. Toplantılara zamanında katılmamak	1.46	0.79	1.69	0.90
Alt Boyut Ortalaması	1.44	0.61	1.61	0.69

Tablo 11'de de görüldüğü gibi öğretmenler meslektaşlarının “Yönetmel İşleyişe Zarar Verme” alt boyutundaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.44$) sergilemediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde okul yöneticileri de öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.61$) sergilemediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu boyuttaki maddelerde her iki katılımcı grup görece en çok ($\bar{X}_{\text{ögr}}=1.70$; $\bar{X}_{\text{yon}}=1.91$) “Okul yönetimiyle işbirliği içinde olmamak” davranışının, en az ise ($\bar{X}_{\text{ögr}}=1.24$; $\bar{X}_{\text{yon}}=1.36$) “Talimatları kasıtlı olarak yanlış uygulamak” davranışının sergilendiği yönünde görüş bildirmiştir. Bu bulguların davranışın yaptırma tabi tutulma düzeyiyle ilgili olduğu düşünülmüştür. Öğretmenlerin okulda sergiledikleri olumsuz davranışlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile yaptırma bağlanmıştır. Adı geçen kanunun 125. maddesinde her ne kadar “Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı davranışlarda

bulunmak” uyarma cezası ile yaptırıma bağlanmış olsa da bu madde yönetimle işbirliğini doğrudan ifade etmemektedir. Bu kapsamda değerlendirilse dahi uyarma gibi görece hafif bir cezai yaptırımının olması da bu davranışın bu alt boyuttaki diğer davranışlara kıyasla daha sık sergilenmesinin nedeni olarak düşünülebilir. Buna karşın talimatların kasıtlı olarak yanlış uygulanmasının kanundaki karşılığı ise davranışın neden olduğu zarara bağlı olarak devlet memurluğundan çıkarma cezasına kadar ağır yaptırımlara bağlanmıştır. Bu nedenle de bu davranışın nadiren gözlemlenmesinin olağan olduğu belirtilebilir.

Bu boyutta da öğretmen ve yöneticilerin algılarının büyük benzerlik gösterdiği görülmektedir. Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin öğretmenlerde (SS=1.04) ve yöneticilerde (SS=1.13) en fazla “Okul yönetimiyle işbirliği içinde olmamak” davranışında olduğu görülmüştür.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği’nin “Kundaklama” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

Kundaklama Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
22. Okul eşyalarına zarar verenlere kayıtsız kalmak	1.13	0.46	1.39	0.75
23. Bozulan araç-gereci ilgililere bildirmemek	1.32	0.86	1.58	1.03
24. Okulun kaynaklarını boşa harcamak	1.17	0.50	1.34	0.69
25. Okul eşyalarını kaybetmek	1.17	0.50	1.31	0.59
26. Okul eşyalarını kasıtlı olarak yerine koymamak	1.16	0.53	1.29	0.65
27. Kilitlenmesi gereken bölümleri kasten açık bırakmak	1.09	0.42	1.23	0.60
Alt Boyut Ortalaması	1.17	0.42	1.36	0.60

Tablo 12’deki bulgulara göre öğretmenler meslektaşlarının “Kundaklama” boyutundaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.17$) sergilemediğini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri de aynı şekilde öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.36$) sergilemediğini düşünmektedir. Kundaklama davranışları örgüte ait araç-gerecin veya donanımın zarar görmesi ile ilgilidir. Örgüte zarar verme amacı güden işgören örgütsel varlıklara zarar vermeye çalışmaktadır. Ambrose vd. (2002) örgütsel süreçlere ve işleyişe azımsanmayacak düzeyde zarar veren bu türden davranışların örgüte zarar verme amacından farklı olarak işgörenler tarafından kişisel menfaat sağlama uğruna

yapıldığından söz etmişlerdir. Dolayısıyla araştırmanın bu alt boyutunda elde edilen bulgular, öğretmenlerin kişisel çıkar sağlama güdüsüyle hareket etmedikleri ya da örgüte zarar verme amacıyla örgütün maddi varlıklarına zarar verme davranışı sergilemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bu boyuttaki maddelerde her iki grup da görece en çok ($\bar{X}_{\text{ögr}}=1.32$; $\bar{X}_{\text{Yön}}=1.58$) “Bozulan araç-gereci ilgililere bildirmemek” davranışının, en az ise ($\bar{X}_{\text{ögr}}=1.09$; $\bar{X}_{\text{Yön}}=1.23$) “Kilitlenmesi gereken bölümleri kasten açık bırakmak” davranışının sergilendiği yönünde görüş belirtmiştir. Bu iki davranış kıyaslandığında ilkinin görece pasif ve tespit edilmesi zor olduğundan daha çok tercih edildiğini söylemek mümkün olabilir.

Bu boyutta da öğretmen ve yöneticilerin algılarının büyük benzerlik gösterdiği görülmektedir. Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin öğretmenlerde ($SS=0.86$) ve yöneticilerde ($SS=1.03$) en fazla “Bozulan araç-gereci ilgililere bildirmemek” davranışında olduğu görülmüştür.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği'nin “Çalma” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13

Çalma Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
28. Okul eşyalarını izinsiz eve götürmek	1.04	0.27	1.07	0.29
29. Okul eşyalarını zimmetine geçirmek	1.03	0.24	1.04	0.28
30. Okuldan para çalmak	1.02	0.23	1.03	0.26
31. İş arkadaşlarına ait eşyaları çalmak	1.03	0.26	1.03	0.25
Alt Boyut Ortalaması	1.03	0.23	1.04	0.23

Tablo 13'e göre öğretmenler meslektaşlarının “Çalma” boyutundaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.03$) sergilemediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde okul yöneticileri de öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.04$) sergilemediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu boyuttaki tüm maddeler için her iki grup da benzer görüşler sergilemiş ve öğretmenlerin bu davranışları neredeyse hiç göstermediğini belirtmişlerdir. Standart sapma değerlerinin çok düşük aralıklarda (0.23-0.29) olması da her iki grubun bu konuda görüş birliği içinde olduğunu göstermektedir. Bilindiği üzere çalma eylemi gerek idari gerekse adli işlem gerektiren ve yüz kızartıcı suç kapsamında

değerlendirilen suçlardan birini teşkil etmektedir. Bu açıdan çalma davranışının devlet memuru statüsünde olan öğretmenler tarafından sergilenmemesi olağan bir durum olarak değerlendirilebilir. Ayrıca elbette ki bu davranışın sergilenmemesinin öğretmenlerin bireysel özellikleri ile de ilgili olduğu söylenebilir. Nitekim Greenberg ve Barling (1996) örgütlerde sergilenen çalma davranışının bireysel özellikler ve örgütsel yapı olmak üzere iki temel faktörden etkilendiğini belirtmektedir. Bireysel özellikler bireyin içinde bulunduğu ekonomik sıkıntılar, hırsızlığa yatkın bir kişilik yapısına sahip olması vb. ile ilgilidir. Örgütün çalma davranışına zemin hazırlayacak düzeyde kontrolsüz, denetimsiz ve adaletsizlik olması ise örgütsel yapı faktörünü oluşturmaktadır. Araştırmanın çalma davranışlarına ilişkin bulguları bu ifadeler lensinden incelendiğinde ne öğretmenlerin bireysel özelliklerinin ne de okulun örgütsel yapısının bu türden davranışlara uygun olduğu söylenebilir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği'nin “Geri Çekilme” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14

Geri Çekilme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
32. İmkân verildiği halde yönetsel karar alma süreçlerine katılmamak	1.43	0.72	1.75	0.99
33. Bildiği konularda bile görüş bildirmemek	1.44	0.73	1.61	0.88
34. Risk almaktan kaçınmak	1.79	0.96	1.97	1.12
35. Aksini düşünse bile çoğunluğa uymak	2.36	1.20	2.47	1.21
36. Okul amaçları için çaba sarf etmemek	1.44	0.81	1.85	1.17
37. İş bilmez görünerek görev verilmesini engellemeye çalışmak	1.50	0.89	1.71	1.02
38. Görev başında başka işle ilgilenmek	1.47	0.78	1.76	0.90
39. Sorunlara karşı kayıtsız kalmak	1.50	0.84	1.73	0.99
40. Sorun yaşamamak için boyun eğici yaklaşım sergilemek	1.75	1.02	1.75	0.94
41. Mesai saatleri dışında okulda bulunmak istememek	2.21	1.32	2.33	1.36
42. Mesai bitince hızla okulu terk etmek	2.46	1.30	2.45	1.40
Alt Boyut Ortalaması	1.76	0.72	1.94	0.89

Tablo 14’te de görüldüğü gibi öğretmenler meslektaşlarının “Geri Çekilme” boyutundaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.76$) sergilemediğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerden farklı olarak okul yöneticileri, öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Çok Nadir” ($\bar{X}=1.94$) sergilediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu boyuttaki maddelerde öğretmenler en çok ($\bar{X}=2.46$) “Mesai bitince hızla okulu terk etmek” davranışının,

yöneticiler ise en çok ($\bar{X}=2.47$) “Aksini düşünse bile çoğunluğa uymak” davranışının sergilendiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler bu boyutta en az ($\bar{X}=1.43$) “İmkân verildiği halde yönetsel karar alma süreçlerine katılmamak” davranışının sergilendiği yönünde görüş belirtirken, yöneticiler öğretmenlerin en az ($\bar{X}=1.61$) “Bildiği konularda bile görüş bildirmemek” davranışını sergilediğini belirtmiştir. Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin öğretmenlerde en fazla ($SS=1.32$) “Mesai saatleri dışında okulda bulunmak istememek” maddesinde; yöneticilerde ise en fazla ($SS=1.40$) “Mesai bitince hızla okulu terk etmek” maddesinde olduğu görülmüştür. Görüldüğü gibi öğretmenler meslektaşlarının geri çekilme davranışlarını sergilemediklerini düşünürken, yöneticiler öğretmenlerin bu tür davranışları çok nadir sergilediklerini düşünmektedirler. Bu açıdan iki katılımcı grubunun görüşlerinin kısmen çeliştiği söylenebilir. Bu çelişkinin, okul yöneticilerinin pozisyonları gereği bütünü görme ve genel bir değerlendirme yapabilme imkânlarının öğretmenlere kıyasla fazla olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Geri çekilme davranışları kabaca çalışma saatlerini kısaltmaya yönelik eylemlerde ilgilidir. Ancak bu türden davranışların kapsamı bununla sınırlı değildir. Nitekim Spector, Fox ve Domagalski’ye (2006) göre örgütün işleyişi ile ilgili fayda sağlayacak bir eylemi yapmaktan kaçınmak da geri çekilme kapsamında değerlendirilmektedir. Bu araştırmanın bulguları bu perspektiften değerlendirildiğinde öğretmenler, öğretmenlere göre kaçınarak okula zarar vermemekte, yöneticilere göre ise nadiren zarar vermektedir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği’nin “Okulun İmajına Zarar Verme” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15

Okulun İmajına Zarar Verme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
43. Yeni gelen öğretmenlere okulu kötülemek	1.20	0.57	1.30	0.63
44. Velilere okulu kötülemek	1.16	0.50	1.31	0.66
45. Öğrencilere okulu kötülemek	1.12	0.48	1.22	0.56
46. Okul çevresinde okulu kötülemek	1.15	0.52	1.26	0.60
47. Üst kurumlara okulu haksız yere şikâyet etmek	1.13	0.47	1.24	0.58
48. Okul dışında okulla ilgili sürekli yakınmak	1.43	0.80	1.51	0.85
49. Sosyal medyada okulu kötüleyen paylaşımlarda bulunmak	1.06	0.33	1.11	0.38
Alt Boyut Ortalaması	1.18	0.44	1.28	0.53

Tablo 15'teki bulgulara göre öğretmenler meslektaşlarının “Okulun İmajına Zarar Verme” boyutundaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.18$) sergilemediğini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri de benzer şekilde öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.28$) sergilemediğini düşünmektedir. Bu boyuttaki maddelerde her iki grup da en çok ($\bar{X}_{ögr}=1.43$; $\bar{X}_{yon}=1.51$) “Okul dışında okulla ilgili sürekli yakınmak” davranışının, en az ise ($\bar{X}_{ögr}=1.06$; $\bar{X}_{yon}=1.11$) “Sosyal medyada okulu kötüleyen paylaşımlarda bulunmak” davranışının sergilendiği yönünde görüş belirtmiştir. Bu boyutta da öğretmen ve yöneticilerin algılarının büyük benzerlik içinde olduğu anlaşılmaktadır. Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin öğretmenlerde ($SS=0.80$) ve yöneticilerde ($SS=0.85$) en fazla “Okul dışında okulla ilgili sürekli yakınmak” davranışında olduğu görülmüştür. Görüldüğü gibi gerek öğretmenler gerekse yöneticiler öğretmenlerin bu boyutta okul dışında okulla ilgili olumsuz konuşma davranışını diğerlerine kıyasla daha çok sergiledikleri konusunda hemfikirdirler. Örgütle ilgili olumsuz konuşma Brandes'e (1997) göre örgütsel sinizmin örgütte bütünlüğün olmadığına dair inanç ve örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirme aşamalarından sonraki son safhasıdır. Araştırmacıya göre ilk iki aşamanın işgörende oluşturduğu rahatsızlık işgörenin örgüte yönelik aşağılayıcı, kötüleyici, alaycı konuşmalar yapmasına, olumsuz ve sert eleştirilerde bulunmasına neden olmaktadır. Bu ifadeden yola çıkarak okulun imajına zarar verme alt boyutunda yer alan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir anlamda sinizmin son aşamasını teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenler en çok okul hakkında okul dışında konuşarak okul imajına zarar vermektedir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği'nin “Eğitim-Öğretime Zarar Verme” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16'da da görüldüğü gibi öğretmenler meslektaşlarının “Eğitim-Öğretime Zarar Verme” boyutundaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.26$) sergilemediğini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri de aynı şekilde öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.44$) sergilemediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu boyuttaki maddelerde öğretmenler en çok ($\bar{X}=1.33$) “Velilerle olumsuz iletişim kurmak” davranışının, yöneticiler ise en çok ($\bar{X}=1.57$) “Velilerle işbirliği yapmamak” davranışının sergilendiğini belirtmişlerdir.

Tablo 16

Eğitim-Öğretime Zarar Verme Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
50. Ders planlarına uymamak	1.22	0.53	1.49	0.75
51. Öğrencilerle olumsuz iletişim kurmak	1.27	0.65	1.44	0.75
52. Velilerle olumsuz iletişim kurmak	1.33	0.67	1.54	0.78
53. Davranışlarıyla öğrencilere kötü örnek olmak	1.21	0.58	1.31	0.64
54. Öğrenciler arasında ayrımcılık yapmak	1.28	0.70	1.35	0.68
55. Başarısız öğrencileri görmezden gelmek/ilgilenmemek	1.32	0.75	1.46	0.82
56. Öğrencileri aşağılamak	1.23	0.63	1.33	0.68
57. Öğrencinin performansı ile ilgili veliye dönüt vermemek	1.26	0.64	1.52	0.87
58. Velilerle işbirliği yapmamak	1.28	0.66	1.57	0.88
59. Öğrenciyle ilgili olumsuz durumlardan veliyi haberdar etmemek	1.20	0.59	1.45	0.80
Alt Boyut Ortalaması	1.26	0.53	1.44	0.65

Öğretmenler bu boyutta en az ($\bar{X}=1.20$) “Öğrenciyle ilgili olumsuz durumlardan veliyi haberdar etmemek” davranışının sergilendiği yönünde görüş belirtirken, yöneticiler öğretmenlerin en az ($\bar{X}=1.31$) “Davranışlarıyla öğrencilere kötü örnek olmak” davranışını sergilediğini belirtmiştir. Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin öğretmenlerde en fazla (SS=0.75) “Başarısız öğrencileri görmezden gelmek/ilgilenmemek” maddesinde; yöneticilerde ise en fazla (SS=0.88) “Velilerle işbirliği yapmamak” maddesinde olduğu görülmüştür. Görüldüğü gibi araştırma bulguları eğitim-öğretime zarar verme davranışlarının çok nadiren sergilendiğini göstermekle beraber, diğerlerine kıyasla daha çok veliye yönelik gerçekleştiğini göstermektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin eğitim-öğretime zarar verme davranışları dersin işleyişi ya da öğrencilerle iletişimle ilgili zarar verici davranışlardan ziyade öğretmen-veli iletişimi ve işbirliği süreçlerinde daha sık görülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin “Diğergamlık” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Diğergamlık Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini yapma	3.33	1.15	3.52	1.12
4. Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olma	4.27	0.83	4.24	0.99
5. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarma	4.29	0.80	4.17	0.95
6. Görevle ilgili problemlerde elinde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşma	4.40	0.73	4.26	0.90
8. Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırma	4.20	0.84	4.10	0.96
Alt Boyut Ortalaması	4.10	0.65	4.06	0.81

Tablo 17’ye göre öğretmenler meslektaşlarının “Diğergamlık” boyutundaki davranışları “Genellikle” ($\bar{X}=4.10$) sergilediğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde okul yöneticileri de öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Genellikle” ($\bar{X}=4.06$) sergilediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu boyuttaki maddelerde her iki grup da görece en çok ($\bar{X}_{ögr}=4.40$; $\bar{X}_{Yön}=4.26$) “Görevle ilgili problemlerde elinde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşma” davranışının, en az ise ($\bar{X}_{ögr}=3.33$; $\bar{X}_{Yön}=3.52$) “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini yapma” davranışının sergilendiğini belirtmiştir. Bu boyutta öğretmen ve yöneticilerin algıları birbirine oldukça benzer durumdadır. Araştırmanın bu bulguları Yaylacı’nın (2004) ilköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmasıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Adı geçen çalışmada öğretmenler meslektaşlarının diğergamlık davranışlarını genellikle, okul yöneticileri öğretmenlerin bu türden davranışları yine genellikle sergiledikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca araştırmacının elde ettiği sonuçlara göre gerek öğretmenlere gerekse okul yöneticilerine göre diğergamlık davranışlarından görece az sergilenenler kendi görevi dışındaki işlere yardım etme ile ilgilidir. Daha ayrıntılı bir ifade ile “herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme” davranışı diğergamlık kapsamındaki en az sergilenen davranışlardan birini teşkil etmektedir.

Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin öğretmenlerde (SS=1.15) ve yöneticilerde (SS=1.12) en fazla “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini yapma” davranışında olduğu görülmüştür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin "Vicdanlılık" alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18

Vicdanlılık Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
9. Zamanının çoğunu okulla ilgili faaliyetlerle geçirme	3.72	0.99	3.76	1.13
11.Okul için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmaya istekli olma	4.24	0.78	4.11	0.96
12.Aşırı iş yükü ile uğraşan bir okul çalışanına yardım etme	3.92	0.94	3.94	1.06
Alt Boyut Ortalaması	3.92	0.82	3.93	0.98

Tablo 18'de de görüldüğü gibi öğretmenler meslektaşlarının "Vicdanlılık" boyutundaki davranışları "Genellikle" ($\bar{X}=3.92$) sergilediğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde okul yöneticileri de öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları "Genellikle" ($\bar{X}=3.93$) sergilediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu boyuttaki maddelerde her iki grup da görece en çok ($\bar{X}_{ögr}=4.24$; $\bar{X}_{yon}=4.11$) "Okul için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmaya istekli olma" davranışının, en az ise ($\bar{X}_{ögr}=3.72$; $\bar{X}_{yon}=3.76$) "Zamanının çoğunu okulla ilgili faaliyetlerle geçirme" davranışının sergilendiğini belirtmiştir. Araştırmanın bu bulguları Erturhan-Işkın'ın (2018) araştırmasıyla büyük ölçüde paralellik gösterirken bazı noktalarda da ayrılmaktadır. Örneğin araştırmacı işgörenlerin vicdanlılık davranışlarını sergileme sıklıklarının yüksek düzeye yakın ($\bar{X}=3.94$) olduğunu tespit etmiştir. Bu bakımdan bu araştırmanın Erturhan-Işkın'ın (2018) araştırmasıyla örtüştüğünü söylemek mümkün görünmektedir. Adı geçen araştırmacı en sık sergilenen vicdanlılık davranışının "zamanının çoğunu işle ilgili faaliyetlerle geçirme" olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırma bu noktada Erturhan-Işkın'ın (2018) araştırmasıyla farklılık göstermektedir.

Bu boyutta öğretmen ve yöneticilerin algıları birbirine oldukça benzer durumdadır. Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin öğretmenlerde (SS=0.99) ve yöneticilerde (SS=1.13) en fazla "Zamanının çoğunu okulla ilgili faaliyetlerle geçirme" davranışında olduğu görülmüştür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği'nin "Centilmenlik" alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

Centilmenlik Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
17. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktini boşa harcamama	4.20	1.04	4.00	1.11
18. Mesai içerisinde kişisel işleri için zaman harcamama	4.07	1.10	3.86	1.14
19. Meseide yaşadığı yeni durumlara karşı gücenmeme/kızgınlık duymama	3.77	0.99	3.69	1.12
Alt Boyut Ortalaması	3.97	0.92	3.85	0.99

Tablo 19'da yer alan bulgulara göre öğretmenler meslektaşlarının "Centilmenlik" boyutundaki davranışları "Genellikle" ($\bar{X}=3.97$) sergilediğini belirtmişlerdir. Görece az olmakla birlikte okul yöneticileri de benzer şekilde öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları "Genellikle" ($\bar{X}=3.85$) sergilediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu boyuttaki maddelerde her iki grup da görece en çok ($\bar{X}_{\text{ögr}}=4.20$; $\bar{X}_{\text{Yön}}=4.00$) "Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktini boşa harcamama" davranışının, en az ise ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.77$; $\bar{X}_{\text{Yön}}=3.69$) "Meseide yaşadığı yeni durumlara karşı gücenmeme/kızgınlık duymama" davranışının sergilendiğini belirtmiştir. Centilmenlik en genel manada ideal olandan daha azına razı olma ile ilgilidir. Daha ayrıntılı bir ifade ile ise Posdakoff ve MacKenzie'nin (1994) de belirttiği üzere olması gereken koşullardan daha kötüsüne, zorluklara ve olumsuzluklara karşı hoşgörülü olmadır. Bu ifadeden hareketle centilmenliği örgütsel süreçlerle ilgili negatif durumları tolere edebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlamda centilmenlik sorun yerine çözüm odaklı olmayı, karşılaşılan zorlukları büyütmemeyi, gereksiz konularla zamanı boşa harcamamayı gerektirmektedir. Bu nedenle centilmenlik davranışlarının örgütsel işleyiş açısından olumlu katkılar sağlayacağını belirtmek mümkündür. Bu araştırmanın bulguları öğretmenlerin bu türden davranışları sergileme sıklıklarının yüksek olduğunu ortaya koymuş, dolayısıyla okul işleyişine olumlu yönde etki edecek nitelikteki davranışların öğretmenler arasında yaygın olduğu görülmüştür.

Bu boyutta yönetici algılarının öğretmenlere kıyasla biraz daha olumsuz olduğu görülmektedir. Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin hem

öğretmenlerde (SS=1.10) hem de okul yöneticilerinde (SS=1.14) en fazla “Mesai içerisinde kişisel işleri için zaman harcamama” davranışında olduğu görülmüştür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin “Nezaket” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

Nezaket Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
14. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösterme	4.57	0.70	4.44	0.76
15. Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışma	4.21	0.87	4.08	0.96
16. Okuldaki diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret etme	4.43	0.80	4.23	0.93
Alt Boyut Ortalaması	4.40	0.70	4.25	0.79

Tablo 20’de yer alan bulgulara göre öğretmenler diğer boyutlardan farklı olarak meslektaşlarının “Nezaket” boyutundaki davranışları “Her zaman” ($\bar{X}=4.40$) sergilediğini belirtmişlerdir. Görece az olmakla birlikte okul yöneticileri de benzer şekilde öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Her zaman” ($\bar{X}=4.25$) sergilediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu boyuttaki maddelerde her iki grup da görece en çok ($\bar{X}_{ögr}=4.57$; $\bar{X}_{Yön}=4.44$) “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösterme” davranışının, en az ise ($\bar{X}_{ögr}=4.21$; $\bar{X}_{Yön}=4.08$) “Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışma” davranışının sergilendiğini belirtmiştir. Podsakoff ve MacKenzie (1994) nezaketi başkalarına karşı iyi niyet ifade eden özenli davranışlar olarak tanımlamıştır. Nezaket çalışma ortamında diğerleri için sorun çıkarmaktan kaçınma, kişilerin haklarını ve çıkarlarını gözetme olarak da ifade edilebilir. Görüldüğü gibi nezaket davranışlarının odağında örgüt değil işgörenler vardır. Nitekim bu nedenle Turnipseed ve Murkison (2000) bu türden davranışların işgörelere doğrudan örgüte ise dolaylı etki ettiğinden söz etmektedir. Araştırmacıya göre işgörenler üzerindeki olumlu etki örgütsel iklimi etkilemekte dolayısıyla da örgütsel çıktılarının kalitesine ve verimliliğine pozitif yönde etki etmektedir. Araştırmanın bu boyutu ile ilgili bulgular, Turnipseed ve Murkison’ın (2000) bu ifadeleri çerçevesinde değerlendirildiğinde nezaket boyutundaki davranışların öğretmenler tarafından sergilenme sıklığının yüksek olduğu ve bu durumun okul sisteminin işleyişine dolaylı da olsa olumlu katkı sağladığı belirtilebilir.

Bu boyutta hem yönetici hem de öğretmenlerin oldukça olumlu algılara sahip oldukları anlaşılmaktadır. Standart sapma değerlerinin de 1'in altında olduğu ve algıların çok değişkenlik göstermediği görülmektedir. Bununla birlikte algıların değişkenliğinin öğretmenlerde (SS=0.87) ve yöneticilerde (SS=0.96) en fazla “Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışma” davranışında olduğu görülmüştür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin “Sivil Erdem” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21

Sivil Erdem Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
2. Okul yapısında yapılan gelişmelere destek olma	4.21	0.94	4.08	1.03
3. Okul içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alma	3.78	1.00	3.96	1.05
7. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alma	4.00	0.93	3.93	1.01
10. Üst makamların duyuru, mesajlarını vb. okuma ve ulaşabileceği bir yerde bulundurma	4.23	0.82	4.13	0.97
13. Okulun sosyal etkinliklerine kendi isteğiyle katılma	4.11	0.92	4.03	1.02
Alt Boyut Ortalaması	4.03	0.78	4.02	0.88

Tablo 21'e göre öğretmenler meslektaşlarının “Sivil Erdem” boyutundaki davranışları “Genellikle” ($\bar{X}=4.03$) sergilediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde okul yöneticileri de öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları “Genellikle” ($\bar{X}=4.02$) sergilediğini belirtmiştir. Bu boyuttaki maddelerde her iki grup da görece en çok (\bar{X} ögr=4.23; \bar{X} Yön=4.13) “Üst makamların duyuru, mesajlarını vb. okuma ve ulaşabileceği bir yerde bulundurma” davranışının sergilendiğini düşünmektedir. Öğretmenler en az (\bar{X} ögr=3.78) “Okul içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alma” davranışının sergilendiğini belirtirken, yöneticiler en az (\bar{X} Yön=3.93) “Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alma” davranışının sergilendiğini belirtmiştir. Sivil erdem boyutu yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı ve örgüte karşı yine yüksek düzeyde ilgiyi içeren davranışlardan oluşmaktadır (George ve Jones, 1997). Bu araştırmanın öğretmenlerin sivil erdem davranışlarını sıklıkla sergilediklerine ilişkin bulguları bu ifade lensinden incelendiğinde, öğretmenlerin görev yaptıkları okula örgütsel

bağlılık düzeylerinin ve ilgilerinin yüksek olduğunu belirtmek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını konu edinen birçok araştırmada işgörenlerin sivil erdem davranışlarını sergileme düzeyleri incelenmiştir. Örneğin turizm alanında İşbaşı'nın (2000), askeri alanda Loğa'nın (2003) ve eğitim alanında Ünal'ın (2003) gerçekleştirdikleri araştırmaların tamamında işgörenlerin yüksek düzeyde sivil erdem davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın bulgularının adı geçen araştırmalarla paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Bu boyutta yönetici ve öğretmenlerin oldukça benzer algılara sahip oldukları anlaşılmaktadır. Standart sapma değerlerinin de çoğunlukla 1'in altında olduğu ve algıların çok değişkenlik göstermediği görülmektedir. Standart sapma değerlerine göre algıların değişkenliğinin öğretmenlerde (SS=1.00) ve yöneticilerde (SS=1.05) en fazla "Okul içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alma" davranışında olduğu görülmüştür.

Örgütsel Adalete İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında öğretmen ve yöneticilerin okulda örgütsel adalet uygulamalarına ilişkin algıları aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre incelenmiş ve alt boyutlara göre çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin "Dağıtımçı Adalet" alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22'de yer alan bulgulara göre öğretmenler okulda "Dağıtımçı Adalet" boyutunda yer alan uygulamaların "Bazen" ($\bar{X}=3.33$) gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Ancak okul yöneticileri bu konuda daha olumlu görüşler belirtmiş ve okullarda bu boyuttaki uygulamaların "Genellikle" ($\bar{X}=3.84$) gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 22'ye göre öğretmenler görece en çok ($\bar{X}_{\text{ögr}}=4.26$) "Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkânların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır" uygulamasının gerçekleştiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. En çok gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla "Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır" ($\bar{X}_{\text{ögr}}=4.09$) ve "Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır" ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.93$) uygulamaları izlemektedir.

Tablo 22

Dağıtımçı Adalet Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
1. Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkânların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır.	4.26	0.96	4.57	0.63
2. Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde görevlerinde yükselebilmektedirler.	3.23	1.41	3.67	1.35
3. Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	3.05	1.37	3.73	1.31
4. Öğretmenler üstlendikleri sorumluluklarla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	3.04	1.35	3.71	1.30
5. Öğretmenler gösterdikleri fazladan çabaların karşılığını adil biçimde almaktadırlar.	3.00	1.37	3.69	1.30
6. Öğretmenler sergiledikleri başarılı çalışmalar için adil biçimde ödüllendirilirler.	3.04	1.35	3.72	1.28
7. Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları ek yetiştirmeler doğrultusunda görevlerinde yükselebilmektedirler.	2.93	1.39	3.39	1.37
8. Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları hizmet içi eğitimler, yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler.	2.84	1.38	3.31	1.40
9. Öğretmenler okuldaki kararların alınması sürecine katılmaktadırlar.	3.82	1.08	4.16	0.92
10. Öğretmenler sahip oldukları deneyim düzeyinin karşılığını adil biçimde almaktadırlar.	3.13	1.34	3.68	1.23
11. Okuldaki ders programı, sınıf paylaşımı gibi görev dağılımları adil biçimde yapılmaktadır.	3.83	1.10	4.41	0.89
12. Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır.	4.09	0.99	4.55	0.75
13. Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır.	3.93	1.11	4.56	0.79
14. Okulda görevini iyi yapmayanlara hoşgörü gösterilmemektedir.	3.09	1.20	3.39	1.24
15. Okuldaki kurallara uymayan öğretmenlerin tümü ayrımsız biçimde cezalandırılmaktadır.	2.90	1.36	3.32	1.39
16. Alınan ücretler adildir.	3.18	1.56	3.54	1.49
Alt Boyut Ortalaması	3.33	0.98	3.84	0.87

Okul yöneticilerinin de okullarda dağıtımçı adalete ilişkin en çok gerçekleşen uygulama hususunda öğretmenlerle hemfikir oldukları tespit edilmiştir. Ancak okul yöneticilerinin görüşlerinin öğretmenlere görece yüksek ($\bar{X}_{Yön}=4.57$) olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerine göre okulda görece en çok gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla “Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır” ($\bar{X}_{Yön}=4.56$) ve “Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır” ($\bar{X}_{Yön}=4.55$) uygulamaları izlemektedir. Görüldüğü gibi gerek öğretmenlere gerekse okul yöneticilerine göre dağıtımçı adalette ilgili olarak en çok gerçekleşen uygulama kaynak ve imkân dağıtımıyla

ilgilidir. Başka bir deyişle görece yüksek olmakla birlikte okul yöneticileri öğretmenlere benzer şekilde okullarda kaynak ve imkân dağıtımının adaletli bir şekilde gerçekleştiği algısına sahiptirler. Bunlara ilaveten hem öğretmenlerin hem yöneticilerin kaynak dağıtımından sonra en adaletli buldukları iki uygulamanın sıralamaları farklı olmakla birlikte aynı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum her iki katılımcı grubun da kuralların herkese eşit şekilde uygulanması ve nöbet gibi görevlerin dağıtımına ilişkin adalet algısına sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın bu bulguları söz konusu ölçeği geliştiren Yaylacı'nın (2004) araştırma sonuçlarıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Araştırmada öğretmenler en çok sırasıyla kaynak ve imkân dağıtımı ($\bar{X}=4.13$), kuralların eşit uygulanması ($\bar{X}=4.04$) ve nöbet vb. görevlerin dağıtımı ($\bar{X}=3.97$) ile ilgili uygulamaların “genellikle” adaletli yapıldığına ilişkin görüş belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmacı yöneticilerin en çok yine bu üç uygulamaya ilişkin görüş belirttiğini ancak bu uygulamalar içinde kuralların eşit uygulanmasına ($\bar{X}=4.43$) ilişkin adalet algılarının görece yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 22'ye göre öğretmenler en az ($\bar{X}_{\text{ögr}}=2.84$) “Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları hizmet içi eğitimler, yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler” uygulamasının gerçekleştiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. En az gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla “Okuldaki kurallara uymayan öğretmenlerin tümü ayrımsız biçimde cezalandırılmaktadır.” ($\bar{X}_{\text{ögr}}=2.90$) ve “Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları ek yetiştirmeler doğrultusunda görevlerinde yükselbilmektedirler” ($\bar{X}_{\text{ögr}}=2.93$) uygulamaları izlemektedir. Okul yöneticileri görece yüksek olmakla birlikte ($\bar{X}_{\text{Yön}}=3.31$) okullarda dağıtımcı adalete ilişkin en az gerçekleşen uygulama hususunda öğretmenlerle hemfikirlerdir. Ayrıca okul yöneticilerine göre okulda en az gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla öğretmenlere benzer şekilde ayırım yapmadan cezalandırma ve ($\bar{X}_{\text{Yön}}=3.32$) ve görevde yükselme ile ilgili uygulamalar ($\bar{X}_{\text{Yön}}=3.39$) izlemektedir. Ancak yöneticiler görevini iyi yapmayanlara hoşgörü gösterilmemesi ifadesine de görevde yükselme ile aynı düzeyde görüş belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi hem öğretmenler hem okul yöneticileri benzer şekilde ödüllendirmelerin eğitim düzeyine göre “Bazen” yapıldığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla her iki katılımcı grubunun bu uygulamaya ilişkin adalet algılarının görece düşük olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın bu bulguları Yaylacı'nın (2004) araştırmasıyla bir bakıma örtüşürken bir bakıma ayrılmaktadır. Nitekim adı geçen araştırmada bu araştırmanın aksine öğretmenlerin adalet algıları alınan ücretler konusunda ($\bar{X}=2.60$) en düşükken

yöneticilerin adalet algıları ise bu araştırmaya paralel şekilde cezalandırma ($\bar{X}=2.78$) konusunda en düşüktür.

Türkiye’de örgütsel adalet algılarını konu edinen birçok araştırmada dağıtımçı adalet algı düzeyleri de incelenmiştir. Örneğin Polat (2007) örneklemini ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 1281 öğretmenin oluşturduğu araştırmasında, öğretmenlerin dağıtımçı adalete ilişkin algılarının oldukça yüksek düzeyde ($\bar{X}=3.61$) olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Erturhan-Işkın (2018) da bir sağlık örgütünde gerçekleştirdiği araştırmasında katılımcıların oldukça yüksek düzeyde ($\bar{X}=4,05$) dağıtımçı adalet algısına sahip oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Şahin’in (2014) ortaöğretim okullarında gerçekleştirdiği araştırmasında ise öğretmenlerin dağıtımçı adalete ilişkin algıları yine yüksek düzeydedir ($\bar{X}=3,26$). Görüldüğü gibi bu araştırmada öğretmenlerin dağıtım adaleti algı düzeyleri Polat (2007) ve Erturhan-Işkın’ın (2018) bulgularına görece düşükken, Şahin’in (2014) araştırmasına görece yüksektir.

“Dağıtımçı Adalet” boyutunda yöneticilerin öğretmenlere kıyasla oldukça olumlu algılara sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dağıtım adaletine ilişkin okul yöneticilerinin algılarının öğretmenlere görece yüksek olması örgütsel kaynakların dağıtımı konusunda okullarda bir takım eşitsizlikler yaşandığını düşündürmektedir. Daha ayrıntılı bir ifade ile okulda maddi ve manevi kaynakların öğretmenler arasında eşitsiz bölünmesi öğretmenlerde dağıtımçı adalete ilişkin algıların okul yöneticilerine görece düşük olmasına sebebiyet vermiş olabilir. Standart sapma değerlerine bakıldığında, algıların hem öğretmenlerde (SS=1.56) hem de yöneticilerde (SS=1.49) en fazla “Alınan ücretler adil” konusunda farklılaştığı görülmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği’nin “Düzeltilici Adalet” alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23’e göre öğretmenler okulda “Düzeltilici Adalet” boyutunda yer alan uygulamaların “Bazen” ($\bar{X}=3.13$) gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Ancak okul yöneticileri bu konuda daha olumlu görüşler belirtmiş ve okullarda bu boyuttaki uygulamaların “Genellikle” ($\bar{X}=3.73$) gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 23

Düzeltilici Adalet Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
17. Öğretmenlerin okulda alınan kararlara yaptıkları itirazlar dikkate alınmaktadır.	3.67	1.09	4.25	0.87
18. Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir.	2.83	1.51	3.47	1.42
19. Okuldaki kurallara uyulmadığında gereken cezalandırmalar yapılır.	3.17	1.22	3.56	1.18
20. Öğretmenler arasındaki çalışmaların paylaşımlarında oluşan adaletsiz durumlarda daha fazla çalışma gerçekleştiren öğretmenlere ek ödüllendirmeler yapılmaktadır.	2.47	1.38	3.28	1.35
21. Okulun işleyişi ile ilgili kurallar karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de, kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır.	3.54	1.13	4.08	0.97
Alt Boyut Ortalaması	3.13	1.04	3.73	0.92

Tablo 23'e göre öğretmenler en çok ($\bar{X}_{ögr}=3.67$) "Öğretmenlerin okulda alınan kararlara yaptıkları itirazlar dikkate alınmaktadır." uygulamasının gerçekleştiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. En çok gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla "Okulun işleyişi ile ilgili kurallar karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de, kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır" ($\bar{X}_{ögr}=3.54$) ve "Okuldaki kurallara uyulmadığında gereken cezalandırmalar yapılır" ($\bar{X}_{ögr}=3.17$) uygulamaları izlemektedir. Okul yöneticilerinin de okullarda dağıtımcı adalete ilişkin en çok gerçekleşen uygulama hususunda öğretmenlerle hemfikir oldukları tespit edilmiştir. Ancak okul yöneticilerinin görüşlerinin öğretmenlere görece yüksek ($\bar{X}_{Yön}=4.25$) olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerine göre okulda en çok gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla "Okulun işleyişi ile ilgili kurallar karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de, kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır." ($\bar{X}_{Yön}=4.08$) ve "Okuldaki kurallara uyulmadığında gereken cezalandırmalar yapılır" ($\bar{X}_{Yön}=3.56$) uygulamaları izlemektedir. Görüldüğü gibi gerek öğretmenlere gerekse okul yöneticilerine göre düzeltici adaletle ilgili olarak en çok gerçekleşen uygulama itirazların dikkate alınması ile ilgilidir. Başka bir deyişle görece yüksek olmakla birlikte okul yöneticileri öğretmenlere benzer şekilde okullarda öğretmenlerin kararlara ettikleri itirazların kabul edilmesinin adaletli bir şekilde gerçekleştiği algısına sahiptirler. Bunlara ilaveten hem öğretmenlerin hem yöneticilerin kararlara katılımdan sonra en adaletli buldukları iki

uygulamanın aynı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum her iki katılımcı grubunun da kararlara katılım ve cezalandırmalara ilişkin uygulamaları adaletli bulduklarını göstermektedir.

Tablo 23'e göre öğretmenler en az ($\bar{X}_{\text{ögr}}=2.47$) "Öğretmenler arasındaki çalışmaların paylaşımlarında oluşan adaletsiz durumlarda daha fazla çalışma gerçekleştiren öğretmenlere ek ödüllendirmeler yapılmaktadır" uygulamasının gerçekleştiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. En az gerçekleşen bu uygulamayı "Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir" ($\bar{X}_{\text{ögr}}=2.83$) uygulaması izlemektedir. Okul yöneticileri görece yüksek olmakla birlikte ($\bar{X}_{\text{Yön}}=3.28$) okullarda düzeltici adalete ilişkin en az gerçekleşen uygulama hususunda öğretmenlerle hemfikirdirler. Okul yöneticilerine göre okulda en az gerçekleşen bu uygulamayı öğretmenlere benzer şekilde ödüllendirilmenin iptal edilmesi ($\bar{X}_{\text{Yön}}=3.47$) izlemektedir. Görüldüğü gibi öğretmenler fazla çabanın "Çok nadir", okul yöneticileri ise "Bazen" ödüllendirildiğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla öğretmenlerin bu uygulamaya ilişkin adalet algılarının yöneticilere görece düşük olduğunu söylemek mümkündür.

"Düzeltilici Adalet" boyutundan elde edilen bulgular "Dağıtımcı Adalet" boyutunda olduğu gibi yöneticilerin öğretmenlere kıyasla daha olumlu adalet algılarına sahip oldukları göstermektedir. Araştırma bu açıdan Kuru-Çetin ve Çınkır (2014) tarafından yapılan araştırmayla paralellik göstermektedir. Adı geçen araştırmacılar örneklemini Türkiye'nin 23 il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 284 okul yöneticisi ve 854 öğretmenin oluşturduğu araştırmalarında yöneticilerin örgütsel adaletin tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının "yüksek" düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre de öğretmenlerin düzeltici adalete ilişkin algılarının "orta" düzeyde olduğudur. Adı geçen araştırmacılar bunun yöneticilerin adaleti dağıtımcı pozisyonda görev yapmalarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.

Standart sapma değerlerine bakıldığında, algıların hem öğretmenlerde ($SS=1.51$) hem de yöneticilerde ($SS=1.42$) en fazla "Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir" maddesinde farklılaştığı görülmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin "Süreçsel Adalet" alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24

Süreçsel Adalet Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
22. Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler.	2.91	1.35	3.78	1.21
23. Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler.	3.08	1.33	3.74	1.27
24. Okulun işleyişine yönelik kurallar, öğretmenlerin alınan kararlara itiraz edebilmesine izin verir.	3.42	1.15	3.97	1.09
25. Okulun işleyişine yönelik kurallar, karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir.	3.62	1.09	4.20	0.94
26. Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar.	3.63	1.05	4.18	0.91
27. Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır.	3.62	1.02	4.11	0.95
28. Öğretmenler, performanslarının hangi ölçütlere göre nasıl değerlendirileceğini bilirler.	3.39	1.22	3.95	1.12
Alt Boyut Ortalaması	3.38	1.00	3.99	0.92

Tablo 24'e göre öğretmenler okulda "Süreçsel Adalet" boyutunda yer alan uygulamaların "Bazen" ($\bar{X}=3.38$) gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Ancak okul yöneticileri boyutta da daha olumlu görüşler belirtmiş ve okullarda bu boyuttaki uygulamaların "Genellikle" ($\bar{X}=3.99$) gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 24'e göre öğretmenler en çok ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.63$) "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar" uygulamasının gerçekleştiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. En çok gerçekleşen bu uygulamayı "Okulun işleyişine yönelik kurallar, karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir" ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.62$) ve "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır" ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.62$) uygulamaları izlemektedir. Okul yöneticileri ise bu boyuta ilişkin en çok ($\bar{X}_{\text{Yön}}=4.20$) "Okulun işleyişine yönelik kurallar, karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir" uygulamasının gerçekleştiği görüşüne katılmışlardır. En çok gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar" ($\bar{X}_{\text{Yön}}=4.18$) ve "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır" ($\bar{X}_{\text{Yön}}=4.11$) uygulamaları izlemektedir. Araştırmanın bu bulgularına göre -gerçekleşme sıklığı ile ilgili sıralaması değişmekle birlikte- gerek öğretmenler gerekse okul yöneticileri bu boyutta benzer şekilde üç

uygulamaya yönelik görüş belirtmişlerdir. Bu uygulamaların her üçü de karar alma süreçleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle her iki katılımcı grubunun da öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmalarına fırsat tanındığına, kararların tutarlılığına önem verildiğine ve kararlar ilgili açıklamalara ve ek bilgilere yer verildiğine dair adalet algıları boyuttaki diğer uygulamalara görece olumludur. Araştırmanın bu bulguları Keleş'in (2014) araştırmasıyla bir bakıma paralellik göstermektedir. Adı geçen araştırmacı işgörenlerin süreçsel adalet boyutunda yer alan uygulamaların adaletli olup olmadığına dair en olumlu görüşlerinin "alınan kararlarla ilgili açıklama ve ek bilgiler verme" uygulaması ile ilgili olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada öğretmenler gerekse okul yöneticileri bu uygulamanın genellikle adalet çerçevesinde gerçekleştiğini düşünmektedirler.

Tablo 24'e göre öğretmenler en az ($\bar{X}_{\text{ögr}}=2.91$) "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler" uygulamasının gerçekleştiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. En az gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler." ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.08$) ve "Öğretmenler, performanslarının hangi ölçütlere göre nasıl değerlendirileceğini bilirler." ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.39$) uygulamaları izlemektedir. Okul yöneticileri ise okullarda süreçsel adaletle ilişkin en az gerçekleşen uygulamanın "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler." ($\bar{X}_{\text{yon}}=3.74$) olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticilerine göre okulda en az gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler" ($\bar{X}_{\text{yon}}=3.78$) ve "Öğretmenler, performanslarının hangi ölçütlere göre nasıl değerlendirileceğini bilirler" ($\bar{X}_{\text{yon}}=3.95$) uygulamaları izlemektedir. Görüldüğü gibi her iki katılımcı grubunun da öğretmenlerin ödüllendirme, yükselme ve performans değerlendirme konularında bilgi sahibi olduklarına dair adalet algıları bu boyuttaki diğer algılarına görece düşüktür. Bu bulgular ışığında öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin büyük ölçüde örtüştüğünü söylemek mümkündür.

"Süreçsel Adalet" boyutunda elde edilen bulgular önceki boyutlara benzer şekilde yöneticilerin öğretmenlere kıyasla daha olumlu algılara sahip olduklarını göstermektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmen algılarının en fazla ($SS=1.35$) "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler" maddesinde; yönetici algılarının ise en fazla ($SS=1.27$) "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler" maddesinde farklılaştığı görülmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin "Etkileşimsel Adalet" alt boyutunda katılımcı algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25

Etkileşimsel Adalet Alt Boyutundaki Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Öğretmen		Yönetici	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
29. Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler.	3.13	1.35	4.03	1.09
30. Yöneticiler, öğretmenlerin çalışma hayatına ilişkin haklarını kullanmalarını sağlarlar.	3.76	1.07	4.34	0.87
31. Yöneticiler, öğretmenlere önyargıyla davranmazlar.	3.64	1.17	4.21	1.13
32. Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım gözetmeden davranırlar.	3.63	1.16	4.36	0.94
33. Yöneticiler, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate almaktadırlar.	3.77	1.04	4.36	0.84
34. Yöneticiler, aldıkları kararlar ve uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlere bilgilendirici açıklamalar yaparlar.	3.92	0.97	4.44	0.83
35. Yöneticiler, öğretmenlerle karşılıklı iletişime önem verirler.	3.96	1.00	4.50	0.80
Alt Boyut Ortalaması	3.69	0.94	4.32	0.80

Tablo 25'e göre öğretmenler okulda "Etkileşimsel Adalet" boyutunda yer alan uygulamaların "Genellikle" ($\bar{X}=3.69$) gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Ancak okul yöneticileri boyutta da daha olumlu görüşler belirtmiş ve okullarda bu boyuttaki uygulamaların "Her zaman" ($\bar{X}=4.32$) gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 25'e göre hem öğretmenler ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.96$) hem de okul yöneticileri ($\bar{X}_{\text{Yön}}=4.50$) görece en çok "Yöneticiler, öğretmenlerle karşılıklı iletişime önem verirler" uygulamasının gerçekleştiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. En çok gerçekleşen bu uygulamayı yine her iki katılımcı grubunda da sırasıyla "Yöneticiler, aldıkları kararlar ve uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlere bilgilendirici açıklamalar yaparlar" ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.92$; $\bar{X}_{\text{Yön}}=4.44$) ve "Yöneticiler, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate almaktadırlar" ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.77$; $\bar{X}_{\text{Yön}}=4.36$) uygulamaları izlemektedir. Öğretmen ve okul yöneticilerinin etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin en çok gerçekleşen uygulamalar konusundaki görüşleri örtüşmekle beraber, ilk grup bu uygulamaların "Genellikle", diğer grup "Her zaman" gerçekleştiğini belirtmiştir. Başka bir deyişle bu boyutta öğretmenlerin adalet algıları okul yöneticilerine görece olumsuzdur.

Tablo 25'e göre öğretmenler en az ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.13$) “Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler” uygulamasının gerçekleştiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. En az gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla “Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım gözetmeden davranırlar” ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.63$) ve “Yöneticiler, öğretmenlere önyargıyla davranmazlar” ($\bar{X}_{\text{ögr}}=3.64$) uygulamaları izlemektedir. Okul yöneticileri görece yüksek olmakla birlikte ($\bar{X}_{\text{Yön}}=4.03$) okullarda etkileşimsel adalete ilişkin en az gerçekleşen uygulama hususunda öğretmenlerle hemfikirdirler. Okul yöneticilerine göre okulda en az gerçekleşen bu uygulamayı sırasıyla “Yöneticiler, öğretmenlere önyargıyla davranmazlar” ($\bar{X}_{\text{Yön}}=4.21$) ve “Yöneticiler, öğretmenlerin çalışma hayatına ilişkin haklarını kullanmalarını sağlarlar” ($\bar{X}_{\text{Yön}}=4.34$) uygulamaları izlemektedir. Görüldüğü gibi her iki katılımcı grubun da okul yöneticilerinin ödüllendirme süreçlerinde şeffaf olduklarına ilişkin adalet algıları bu boyuttaki diğer uygulamalara görece düşüktür. Ayrıca bu boyuttaki görece düşük adalet algılarından bir diğerinin her iki katılımcı grupta da okul yöneticisinin önyargılı davranmamasına ilişkin olduğunu görülmektedir. Ancak yine de öğretmenler okul yöneticilerinin “Genellikle” önyargılı davranmadıklarını, yöneticiler ise “Her zaman” davranmadıklarını belirtmişlerdir. Başka bir deyişle gerek öğretmenler gerekse okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin önyargılı olmadıklarına dair adalet algıları oldukça yüksektir.

“Etkileşimsel Adalet” boyutunda elde edilen bulgular önceki boyutlara benzer şekilde yöneticilerin öğretmenlere kıyasla daha olumlu algılara sahip olduklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin algılarının öğretmenlere görece yüksek olmasının, bu boyuta ilişkin maddelerin tamamının okul yöneticilerini değerlendirmeye yönelik olması ve bu nedenle okul yöneticilerinin öz değerlendirme sırasında tamamen objektif olamamaları ihtimali veya kendilerine ilişkin olumlu algılarının yüksek olmasından kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Standart sapma değerlerine bakıldığında, öğretmen algılarının en fazla ($SS=1.35$) “Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler.” maddesinde; yönetici algılarının ise en fazla ($SS=1.13$) “Yöneticiler, öğretmenlere önyargıyla davranmazlar.” maddesinde farklılaştığı görülmektedir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Çözümlemesi

Bu başlık altında, öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları cinsiyet, yaş, görev, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenlerine göre çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Cinsiyet

Öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklemeler T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Başkalarına Zarar Verme	Kadın	347	1.75	0.80	428	-0.47	0.64
	Erkek	83	1.79	0.73			
Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme	Kadın	347	1.41	0.61	428	-1.42	0.16
	Erkek	83	1.52	0.60			
Kundaklama	Kadın	347	1.16	0.42	428	-1.23	0.22
	Erkek	83	1.22	0.44			
Çalma	Kadın	347	1.03	0.26	428	0.66	0.51
	Erkek	83	1.02	0.06			
Geri Çekilme	Kadın	347	1.74	0.71	428	-0.90	0.37
	Erkek	83	1.82	0.78			
Okulun İmajına Zarar Verme	Kadın	347	1.18	0.46	428	0.43	0.67
	Erkek	83	1.16	0.35			
Eğitim Öğretime Zarar Verme	Kadın	347	1.26	0.54	428	-0.19	0.85
	Erkek	83	1.27	0.49			

* p < .05

Tablo 26’ya göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Başka bir deyişle cinsiyet değişkeninin öğretmen algıları üzerinde bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırmanın cinsiyet değişkenine ilişkin bu bulguları Nitelik-Ödemiş’in (2011) araştırmasıyla paralellik gösterirken Behrem’in (2017) araştırmasıyla çelişmektedir. Nitelik-Ödemiş (2011) katılımcıların ÜKİD sergileme sıklığının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır. Behrem

(2017) ise araştırmasında üretkenlik karşıtı davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit etmiştir ($p=0.016<0.05$). Buna göre kadınlar erkeklere görece daha olumlu algılara sahiptir. Benzer bir bulgu üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, açık ve örtük olmak üzere iki boyutta ele alan Verona, Reed, Curtin ve Pole'un (2007) araştırmasında da elde edilmiştir. Daha ayrıntılı bir ifade ile araştırmacılar erkek katılımcıların açıkça fark edilebilen ÜKİD'e ilişkin algılarının kadınlara görece olumsuz olduğunu, açıkça fark edilemeyen ÜKİD'e ilişkin algıların ise cinsiyetten değişkeninden etkilenmediğini tespit etmişlerdir. Fark edilemeyen/örtük davranışların pasif davranışlar olduğundan bahisle Verona vd.'nin (2007) araştırmalarının bu araştırmayla paralellik gösterdiği söylenebilir. Nitekim bu araştırmada katılımcı algılarına göre pasif davranışlar diğer davranışlara görece daha sık sergilenmekte ve bu algılar cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin okul yöneticilerinin algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Başkalarına Zarar Verme	Kadın	256	1.72	0.76	358	-0.28	0.78
	Erkek	104	1.75	0.72			
Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme	Kadın	256	1.50	0.68	358	-1.99	0.05*
	Erkek	104	1.66	0.70			
Kundaklama	Kadın	256	1.27	0.55	358	-1.65	0.10
	Erkek	104	1.39	0.61			
Çalma	Kadın	256	1.02	0.08	358	-1.32	0.19
	Erkek	104	1.05	0.27			
Geri Çekilme	Kadın	256	1.79	0.84	358	-2.10	0.04*
	Erkek	104	2.01	0.90			
Okulun İmajına Zarar Verme	Kadın	256	1.25	0.48	358	-0.68	0.50
	Erkek	104	1.29	0.55			
Eğitim Öğretime Zarar Verme	Kadın	256	1.32	0.53	358	-2.32	0.02*
	Erkek	104	1.49	0.69			

* $p < .05$

Tablo 27'ye göre üretkenlik karşıtı iş davranışının başkalarına zarar verme, kundaklama, çalma, okulun imajına zarar verme alt boyutlarında yönetici algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bunlara ilaveten yönetimsel işleyişe zarar verme, geri çekilme ve eğitim öğretime zarar verme alt boyutlarında erkek

yöneticilerin kadın yöneticilere görece olumsuz algılara sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Behrem'in (2017) araştırmasıyla bir bakıma paralellik göstermektedir. Nitekim adı geçen araştırmacı erkek katılımcıların üretkenlik karşıtı davranışlarına ilişkin algılarının kadın katılımcılara görece olumsuz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dirican (2013) da benzer şekilde bir kamu üniversitesinde gerçekleştirdiği araştırmasında öğretim elemanlarının ÜKİD sergileme düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılıklar gösterdiğini saptamıştır. Araştırma sonuçlarına göre erkek öğretim elemanlarının ÜKİD sergileme eğilimleri kadın öğretim elemanlarına görece fazladır. Görüldüğü gibi bu araştırma alanyazında daha önce yapılmış araştırmaları destekler niteliktedir.

Yaş

Öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28
Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Başkalarına Zarar Verme	20-29 Y	23	1.40	0.46	3	4.10	0.01*	40-49 / 20-29
	30-39 Y	162	1.72	0.77	426			40-49 / 30-39
	40-49 Y	162	1.90	0.83	429			40-49 / 50 üstü
	50 ve üstü	83	1.64	0.76				
Yönetmelik İşleyişe Zarar Verme	20-29 Y	23	1.25	0.48	3	2.92	0.03*	40-49 / 20-29
	30-39 Y	162	1.44	0.63	426			40-49 / 50 üstü
	40-49 Y	162	1.52	0.62	429			
	50 ve üstü	83	1.32	0.56				
Kundaklama	20-29 Y	23	1.04	0.14	3	1.38	0.25	-
	30-39 Y	162	1.19	0.46	426			
	40-49 Y	162	1.20	0.44	429			
	50 ve üstü	83	1.13	0.36				
Çalma	20-29 Y	23	1.00	0.00	3	0.53	0.66	-
	30-39 Y	162	1.04	0.34	426			
	40-49 Y	162	1.03	0.16	429			
	50 ve üstü	83	1.01	0.08				
Geri Çekilme	20-29 Y	23	1.56	0.77	3	4.67	0.00**	40-49 / 20-29
	30-39 Y	162	1.74	0.71	426			40-49 / 30-39
	40-49 Y	162	1.90	0.75	429			40-49 / 50 üstü
	50 ve üstü	83	1.58	0.60				
Okulun İmajına Zarar Verme	20-29 Y	23	1.08	0.30	3	1.05	0.37	-
	30-39 Y	162	1.19	0.51	426			
	40-49 Y	162	1.21	0.41	429			
	50 ve üstü	83	1.13	0.37				
Eğitim Öğretime Zarar Verme	20-29 Y	23	1.22	0.54	3	1.48	0.22	-
	30-39 Y	162	1.29	0.57	426			
	40-49 Y	162	1.29	0.55	429			
	50 ve üstü	83	1.15	0.38				

* p < .05 ** p < .01

Tablo 28’de görüldüğü üzere üretkenlik karşıtı iş davranışının kundaklama, çalma, okulun imajına zarar verme ve eğitim öğretime zarar verme alt boyutlarında öğretmen algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın başkalarına zarar verme, yönetsel işleyişe zarar verme ve geri çekilme alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre başkalarına zarar verme ve geri çekilme alt boyutlarında 40-49 yaş grubundakiler diğer tüm gruplara kıyasla; yönetsel işleyişe zarar verme alt boyutunda 40-49 yaş grubundakiler 20-29 ve 50 üstü yaş grubundakilere kıyasla daha olumsuz algılara sahiptir. Genellikle 40-49 yaş grubundaki öğretmenlerin algılarında tespit edilen bu görece olumsuzluğun öğretmenlik mesleğinde geçirilen süreye bağlı olarak daha fazla gözlem yapma ve deneyimleme imkânına sahip olmaktan kaynaklandığı düşünülmüştür. Araştırmanın bu bulguları Coşkun’un (2019) araştırmasıyla bir bakıma paralellik göstermektedir. Nitekim araştırmacı genç öğretmenlerin (20-32 yaş) açık saldırganlık davranışlarına ilişkin algılarının orta yaştaki (43-52 yaş) öğretmenlere kıyasla anlamlı düzeyde düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırma bulgularına göre ilerleyen yaşla birlikte işgörenlerin ÜKİD’e ilişkin algılarının olumsuzlaştığını söylenebilir. Bu bulgu Dirican’ın (2013) araştırma bulgularını desteklememektedir. Nitekim adı geçen araştırmacı öğretim elemanlarının yaş aldıkça ÜKİD sergileme sıklıklarının azaldığını saptamış ve bunun nedeninin mantığını daha çok kullanmaya başlama veya davranışlarında gençlere göre daha itinalı olma çabasından kaynaklanabileceğini ileri sürmüştür.

Öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin okul yöneticilerinin algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Başkalarına Zarar Verme	20-39 Y	88	1.88	0.83	3	2.85	0.04*	20-39 / 40-49 20-39 / 60 üstü 50-59 / 60 üstü
	40-49 Y	111	1.67	0.69	356			
	50-59 Y	122	1.78	0.72	359			
	60 ve üstü	39	1.51	0.57				
Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme	20-39 Y	88	1.69	0.75	3	1.28	0.28	-
	40-49 Y	111	1.57	0.65	356			
	50-59 Y	122	1.65	0.74	359			
	60 ve üstü	39	1.46	0.50				
Kundaklama	20-39 Y	88	1.38	0.58	3	0.51	0.68	-
	40-49 Y	111	1.30	0.61	356			
	50-59 Y	122	1.39	0.62	359			
	60 ve üstü	39	1.33	0.49				
Çalma	20-39 Y	88	1.03	0.15	3	0.55	0.65	-
	40-49 Y	111	1.07	0.37	356			
	50-59 Y	122	1.04	0.14	359			
	60 ve üstü	39	1.03	0.10				
Geri Çekilme	20-39 Y	88	2.07	1.03	3	1.28	0.28	-
	40-49 Y	111	1.83	0.84	356			
	50-59 Y	122	1.98	0.87	359			
	60 ve üstü	39	1.87	0.69				
Okulun İmajına Zarar Verme	20-39 Y	88	1.40	0.65	3	2.25	0.08	-
	40-49 Y	111	1.23	0.50	356			
	50-59 Y	122	1.26	0.49	359			
	60 ve üstü	39	1.20	0.37				
Eğitim Öğretime Zarar Verme	20-39 Y	88	1.53	0.73	3	0.76	0.52	-
	40-49 Y	111	1.39	0.64	356			
	50-59 Y	122	1.44	0.63	359			
	60 ve üstü	39	1.42	0.58				

* p < .05

Tablo 29'daki anlamlılık değerlerine göre üretkenlik karşıtı iş davranışının başkalarına zarar verme dışındaki alt boyutlarının hiç birinde yönetici algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başkalarına zarar verme alt boyutunda 20-39 yaş grubundakiler 40-49 ve 60 üstü yaş grubundakilere kıyasla; 50-59 yaş grubundakiler ise 60 üstü yaş grubundakilere kıyasla daha olumsuz algılara sahiptir. Görüldüğü üzere yaşlı yöneticiler öğretmenlerin başkalarına zarar verme davranışlarını genç olanlara görece az gözlemlemektedir. Bu durumun üç olasılıktan kaynaklanabileceği düşünülmüştür. İlki yaşlı yöneticilerin öğretmenlerin başkalarına zarar verme davranışlarını fark edememeleri, ikincisi toksik örgüt kültürünü desteklemeleri ve son olarak da hoşgörüyü gerçek anlamı dışında algılamalarıdır. İlk olasılık okul yöneticisinin

yakından denetim fırsatına genellikle sahip olmaları ve ilkokulların fiziki kapasitelerinin kontrol edilemeyecek kadar büyük olmaması nedenleriyle düşük görünmektedir. Yöneticilerin toksik örgüt kültürünü destekleme olasılıklarını tartışmak ise araştırmanın bu bulgusunu daha iyi okuma fırsatı verebilir. Örgütün toksik olarak nitelendirilmesi işleyişinin bozulması ile ilgilidir. Örgütsel amaçlara ulaşma, yönetsel karar alma, işgörenler arası iletişim süreçlerinin başarısızlıkla sonuçlandığı örgütler toksik örgütlerdir. Bu tip örgütlerde hiyerarşiye çok önem verilmekte, özellikle yöneticiler tarafından işgörenler için duygusal açıdan acı veren bir örgüt kültürünün oluşması desteklenmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Toksik örgüt kültüründe bencil, kötü niyetli (Housman ve Minor, 2015; Lipman-Blumen, 2005), açgözlü, sorumsuz (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012), narsist, istismarcı (Housman ve Minor, 2015), moral ve performansı düşüren (Schmidt, 2008) davranışlar sergilenmektedir. Ayrıca bu davranışlar hem yöneticilerde hem işgörenlerde görülebilmektedir (Housman ve Minor, 2015). Bu kültür genellikle toksik liderlik tipini benimsemiş yöneticiler tarafından desteklenmektedir. Nitekim Bektaş ve Erkal (2018) dedikodu, çalışma arkadaşlarına kötü davranma gibi olumsuz davranışları görmezden gelen ya da destekleyen bu tip yöneticilerin toksik örgüt kültürünün yayılmasına neden olduklarından söz etmiştir. Çünkü işgörenlerin bu tür toksik davranışlarını görmezden gelmek ve herhangi bir yaptırıma tabi tutmamak davranışın diğer işgörenlerce sergilenme ihtimalini de arttırmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada yaşlı yöneticilerin başkalarına zarar verme davranışlarına az şahit olduklarına dair elde edilen bulgu, davranışın görmezden geliniyor olabileceğini ihtimalini de beraberinde getirmektedir.

Araştırmanın bu bulgusunun kaynağı ile ilgili bir diğer ihtimal yaşlı yöneticilerin hoşgörüyü gerçek anlamı dışında algılamalarıdır. Hoşgörü kendi düşünce ve inançlarına karşıt olanları mümkün olabildiğince hoş görme ve özgürlük tanıma ile ilgilidir. Ancak bu hoş görme ve özgürlük tanıma durumu sınırsız değildir (Aslan, 2001). Hoşgörünün diğer dillerdeki karşılığı tolerans ve müsamaha kelimeleridir. Ancak hoşgörü bu iki kelime ile ilgili olsa da anlam bakımından tamamen örtüşmemektedir. Tolerans başkalarının yaptıklarına, inançlarına, görüşlerine karışmama ve ona katlanmaya çalışma çabalarını içerir. Müsamaha ise suç işleyen kişiyi umursamamak, görmezden gelmek ve yaptığına göz yummakla ilgilidir (Karaman-Kepenekci, 2004). Görüldüğü gibi toleransta tolere eden kişinin bir şekilde olumsuz duygulanımı, müsamaha da ise yine olumsuz bir davranışa kayıtsız kalma durumu söz konusudur. Hoşgörü kimi zaman bu iki kavramla karıştırılabilmektedir. Nitekim Karaman-Kepenekci (2004) ilkokullarda gerçekleştirdiği

araştırmasında öğretmenlerin yaptıkları hoşgörü tanımlarının %7.11'inde hoşgörünün tahammül etme ve aldırış etmeme gibi kavramlar aracılığıyla yapıldığını tespit etmiştir. Araştırmacıya göre hoşgörünün gerçek anlamı dışında algılanması, tahammül etme ve aldırış etmeme davranışlarının okul ya da özel yaşamda sergilenmesine neden olma ihtimali taşımaktadır. Bu açıklamalar ışığında yaşlı okul yöneticilerinin öğretmenlerin başkalarına zarar verme davranışlarını düşük gözleme düzeylerinin hoşgörüyü yanlış algılamaları ile ilgili olabileceği söylenebilir.

Görüldüğü gibi üretkenlik karşıtı iş davranışının alt boyutlarının neredeyse tamamına yakınında yaşa göre anlamlı fark bulunmamaktadır. Alanyazında birçok araştırmada ÜKİD genel olarak ele alınmış ve yaş değişkeniyle ilişkisi incelenmiştir. Örneğin Lau, Au ve Ho (2003) ÜKİD sergileme sıklığının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediğini bulgulamışlardır. Benzer şekilde Nitelik-Ödemiş (2011) de yaşın bu türden davranışlar üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Bu bakımdan bu çalışmanın alanyazınla bir bakıma örtüştüğü söylenebilir.

Görev

Öğretmen ve yöneticilerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin algıları arasında görev değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30'daki anlamlılık değerlerine göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları arasında, görev değişkenine göre başkalarına zarar verme ve çalma alt boyutları dışındaki tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı fark olan tüm alt boyutlarda öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının yönetici algılarından daha olumsuz olduğu görülmektedir. Bu bulgunun öğretmenlerin meslektaşlarını okul yöneticilerine kıyasla daha yakından gözleme fırsatına sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmüştür.

Tablo 30

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Başkalarına Zarar Verme	Öğretmen	360	1.74	0.73	788	-0.27	.79
	Yönetici	430	1.75	0.79			
Yönetsel İşleyişe Zarar Verme	Öğretmen	360	1.61	0.69	788	3.81	.00**
	Yönetici	430	1.44	0.61			
Kundaklama	Öğretmen	360	1.36	0.60	788	4.99	.00**
	Yönetici	430	1.17	0.42			
Çalma	Öğretmen	360	1.04	0.23	788	0.73	.47
	Yönetici	430	1.03	0.23			
Geri Çekilme	Öğretmen	360	1.94	0.89	788	3.19	.00**
	Yönetici	430	1.76	0.72			
Okulun İmajına Zarar Verme	Öğretmen	360	1.28	0.53	788	2.95	.00**
	Yönetici	430	1.18	0.44			
Eğitim Öğretime Zarar Verme	Öğretmen	360	1.44	0.65	788	4.42	.00**
	Yönetici	430	1.26	0.53			

* $p < .05$

** $p < .01$

Görüldüğü gibi ÜKİD'e ait alt boyutların çoğunluğunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Nitelik-Ödemiş (2011) ise özel bir şirkette gerçekleştirdiği araştırmasında üst ve orta düzey yönetici, şef ve şef yardımcısı, uzman, mühendis kadrolarında görev yapan katılımcıların ÜKİD'e ilişkin benzer algılara sahip olduklarını bulgulamıştır. Başka bir deyişle adı geçen araştırmacı ÜKİD sergilenme sıklığının görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini ($p=0.08>0.05$) tespit etmiştir. Bu araştırma Nitelik-Ödemiş'in araştırma bulgularıyla bir bakıma çelişirken Bülbül'ün (2013) araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Nitekim adı geçen araştırmacı bir havayolu şirketinde gerçekleştirdiği araştırmasında görev türleri arasında ekip içi şiddete dayalı davranışlar (başkalarına zarar verme) alt boyutuna ilişkin algılarda anlamlı farklılık olmadığı ($p=0.613>0.05$) bulgusuna ulaşmıştır. Bu araştırmanın desteklendiği bir diğer araştırma Dirican'a (2013) aittir. Nitekim adı geçen araştırmacı da görev değişkeninin katılımcı algıları üzerinde anlamlı farklılık yarattığını tespit etmiştir. Buna göre araştırma görevlilerinin ÜKİD sergileme düzeyleri diğer öğretim elemanlarına görece yüksektir.

Mesleki Kıdem

Öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark	
Başkalarına Zarar Verme	1-10 Yıl	92	1.61	0.68	3	3.83	0.01*	11-20 / 1-10	
	11-20 Yıl	172	1.84	0.82	426				11-20 / 30 üstü
	21-30 Yıl	135	1.83	0.86	429				21-30 / 1-10
	30 Yıl üstü	31	1.43	0.43					21-30 / 30 üstü
Yönetsel İşleyişe Zarar Verme	1-10 Yıl	92	1.37	0.59	3	2.71	0.05*	11-20 / 30 üstü	
	11-20 Yıl	172	1.50	0.64	426				21-30 / 30 üstü
	21-30 Yıl	135	1.46	0.62	429				
	30 Yıl üstü	31	1.19	0.35					
Kundaklama	1-10 Yıl	92	1.15	0.47	3	0.72	0.54	-	
	11-20 Yıl	172	1.18	0.40	426				
	21-30 Yıl	135	1.20	0.46	429				
	30 Yıl üstü	31	1.09	0.20					
Çalma	1-10 Yıl	92	1.05	0.42	3	0.35	0.79	-	
	11-20 Yıl	172	1.03	0.15	426				
	21-30 Yıl	135	1.02	0.16	429				
	30 Yıl üstü	31	1.00	0.00					
Geri Çekilme	1-10 Yıl	92	1.71	0.69	3	2.62	0.05*	11-20 / 30 üstü	
	11-20 Yıl	172	1.83	0.77	426				21-30 / 30 üstü
	21-30 Yıl	135	1.77	0.70	429				
	30 Yıl üstü	31	1.46	0.52					
Okulun İmajına Zarar Verme	1-10 Yıl	92	1.19	0.55	3	0.96	0.41		
	11-20 Yıl	172	1.19	0.44	426				
	21-30 Yıl	135	1.18	0.39	429				
	30 Yıl üstü	31	1.05	0.14					
Eğitim Öğretime Zarar Verme	1-10 Yıl	92	1.25	0.57	3	2.21	0.09		
	11-20 Yıl	172	1.32	0.59	426				
	21-30 Yıl	135	1.23	0.46	429				
	30 Yıl üstü	31	1.08	0.28					

* p < .05

Tablo 31’deki anlamlılık değerlerine göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında başkalarına zarar verme, yönetsel işleyişe zarar verme ve geri çekilme alt boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Yönetsel işleyişe zarar verme ve geri çekilme alt boyutlarında 11-20 ve 21-30 yıl kıdem grubundakilerin 30 üstü kıdem grubundakilere kıyasla daha olumsuz algılara sahip olduğu görülmektedir. Başkalarına zarar verme alt boyutunda ise

11-20 ve 21-30 yıl kıdem grubundakilerin 1-10 yıl ve 30 yıl üstü kıdem grubundakilere kıyasla daha olumsuz algılara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer alt boyutlarda tüm kıdem grubunda yer alan öğretmenlerin algılarının benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Görüldüğü gibi katılımcıların başkalarına zarar verme alt boyutuna ilişkin algıları mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak bu tür davranışları ekip içi şiddete dayalı davranışlar olarak ele alan Bülbül (2013), araştırmasında meslekte geçirilen sürenin bu türden davranışlara ilişkin algılar üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Nitelik-Ödemiş (2011) de çalışma süresinin katılımcı algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmadığını bulgulamıştır.

Öğretmenlerin üretkenlik karştı iş davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32

Öğretmenlerin Üretkenlik Karştı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Baskalarına Zarar Verme	1-10 Yıl	25	2.05	0.91	3	1.76	0.15	-
	11-20 Yıl	113	1.76	0.78	356			
	21-30 Yıl	138	1.70	0.67	359			
	30 Yıl üstü	84	1.69	0.70				
Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme	1-10 Yıl	25	1.96	0.82	3	2.35	0.07	-
	11-20 Yıl	113	1.57	0.70	356			
	21-30 Yıl	138	1.58	0.67	359			
	30 Yıl üstü	84	1.62	0.68				
Kundaklama	1-10 Yıl	25	1.55	0.64	3	1.45	0.23	-
	11-20 Yıl	113	1.34	0.61	356			
	21-30 Yıl	138	1.30	0.57	359			
	30 Yıl üstü	84	1.40	0.60				
Çalma	1-10 Yıl	25	1.01	0.05	3	0.45	0.72	-
	11-20 Yıl	113	1.06	0.36	356			
	21-30 Yıl	138	1.05	0.17	359			
	30 Yıl üstü	84	1.03	0.13				
Geri Çekilme	1-10 Yıl	25	2.46	1.05	3	4.21	0.01*	1-10 / 11-20 1-10 / 21-30 1-10 / 30 üstü
	11-20 Yıl	113	1.92	0.95	356			
	21-30 Yıl	138	1.81	0.83	359			
	30 Yıl üstü	84	2.03	0.79				
Okulun İmajına Zarar Verme	1-10 Yıl	25	1.67	0.78	3	5.40	0.00**	1-10 / 11-20 1-10 / 21-30 1-10 / 30 üstü
	11-20 Yıl	113	1.29	0.55	356			
	21-30 Yıl	138	1.22	0.46	359			
	30 Yıl üstü	84	1.25	0.48				
Eğitim Öğretime Zarar Verme	1-10 Yıl	25	1.77	0.78	3	2.67	0.05*	1-10 / 11-20 1-10 / 21-30 1-10 / 30 üstü
	11-20 Yıl	113	1.44	0.71	356			
	21-30 Yıl	138	1.38	0.58	359			
	30 Yıl üstü	84	1.47	0.62				

* p < .05

** p < .01

Tablo 32’de yer alan anlamlılık değerlerine göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında geri çekilme, okulun imajına zarar verme ve eğitim öğretime zarar verme alt boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu boyutlarda 1-10 yıl kıdem grubundakilerin diğer tüm kıdem grubundakilere kıyasla daha olumsuz algılara sahip olduğu görülmektedir. Başkalarına zarar verme, yönetsel işleyişe zarar verme, kundaklama ve çalma alt boyutlarında ise tüm kıdem grubunda yer alan okul yöneticilerinin algılarının benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Görüldüğü gibi genç yöneticiler öğretmenlerin geri çekilme, okulun imajına zarar verme, eğitim öğretime zarar verme davranışlarını diğer kıdem grubundaki yöneticilere kıyasla daha çok gözlemlemektedir. Bu durum elbette ki bir tecrübe eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Ancak öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında oldukları için bu durum yöneticilerin tükenmişlik yaşadıklarına ve bu nedenle de öğretmen davranışlarını olumsuz değerlendirdiklerine işaret ediyor da olabilir. Çünkü tükenmişlik, mesleğinin ilk yıllarını çalışan ve çalışma isteği yüksek işgörenlerde daha yaygın şekilde görülmektedir (Pines ve Aronson, 1983) Nitekim Dworkin (2001) araştırmasında yeni öğretmenlerin kıdemli öğretmenlere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını saptamıştır. Ergin (1992) de araştırmasında benzer şekilde çalışma süresi arttıkça işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinde azalma olduğunu saptamıştır. Bu araştırmanın genç yöneticilerinin tükenmişlik sendromu yaşadıkları varsayımından hareketle öğretmenlerin sergiledikleri davranışları olduğundan daha olumsuz değerlendirmiş olabilecekleri belirtilebilir. Nitekim bu sendrom, Dağlı ve Gündüz’ün (2008) de belirttiği üzere yöneticilerin astlarına mesafeli davranmaları, örgütte katı kurallar uygulamaları ve itaat beklmeleri gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle de özellikle genç yöneticiler ÜKİD’e ilişkin daha olumsuz algılara sahip olmuş olabilirler.

Yöneticilik Kıdemi

Öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 33’te sunulmuştur.

Tablo 33

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Başkalarına Zarar Verme	1-5 Yıl	132	1.82	0.79	4	1.73	0.14	-
	6-10 Yıl	59	1.77	0.82	355			
	11-15 Yıl	52	1.82	0.60	359			
	16-20 Yıl	54	1.55	0.60				
	20 Yıl üstü	63	1.65	0.69				
Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme	1-5 Yıl	132	1.69	0.71	4	0.92	0.45	-
	6-10 Yıl	59	1.63	0.78	355			
	11-15 Yıl	52	1.60	0.67	359			
	16-20 Yıl	54	1.53	0.65				
	20 Yıl üstü	63	1.51	0.63				
Kundaklama	1-5 Yıl	132	1.41	0.65	4	0.63	0.64	-
	6-10 Yıl	59	1.32	0.59	355			
	11-15 Yıl	52	1.36	0.59	359			
	16-20 Yıl	54	1.27	0.56				
	20 Yıl üstü	63	1.34	0.52				
Çalma	1-5 Yıl	132	1.04	0.18	4	0.60	0.67	-
	6-10 Yıl	59	1.08	0.47	355			
	11-15 Yıl	52	1.04	0.17	359			
	16-20 Yıl	54	1.02	0.08				
	20 Yıl üstü	63	1.03	0.10				
Geri Çekilme	1-5 Yıl	132	2.03	1.02	4	1.17	0.33	-
	6-10 Yıl	59	1.85	0.85	355			
	11-15 Yıl	52	2.02	0.83	359			
	16-20 Yıl	54	1.76	0.76				
	20 Yıl üstü	63	1.95	0.78				
Okulun İmajına Zarar Verme	1-5 Yıl	132	1.36	0.60	4	1.99	0.10	-
	6-10 Yıl	59	1.25	0.60	355			
	11-15 Yıl	52	1.31	0.48	359			
	16-20 Yıl	54	1.15	0.34				
	20 Yıl üstü	63	1.22	0.46				
Eğitim Öğretime Zarar Verme	1-5 Yıl	132	1.50	0.71	4	0.90	0.47	-
	6-10 Yıl	59	1.40	0.68	355			
	11-15 Yıl	52	1.52	0.65	359			
	16-20 Yıl	54	1.38	0.57				
	20 Yıl üstü	63	1.36	0.55				

* p < .05

Tablo 33'teki anlamlılık değerlerine göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında yöneticilik kıdemi değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle yöneticilik kıdeminin yöneticilerin bu boyutlardaki algıları üzerinde ayırt edici herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Öğrenim Durumu

Öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 34’te sunulmuştur.

Tablo 34

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Başkalarına Zarar Verme	Ön Lisans	25	1.50	0.63	2	1.73	0.18	-
	Lisans	370	1.76	0.80	427			
	Lisansüstü	35	1.88	0.81	429			
Yönetsel İşleyişe Zarar Verme	Ön Lisans	25	1.19	0.35	2	3.53	0.03*	Lisansüstü / Ön Lisans
	Lisans	370	1.43	0.62	427			
	Lisansüstü	35	1.61	0.60	429			
Kundaklama	Ön Lisans	25	1.08	0.21	2	1.75	0.17	-
	Lisans	370	1.17	0.42	427			
	Lisansüstü	35	1.28	0.54	429			
Çalma	Ön Lisans	25	1.00	0.00	2	0.77	0.46	-
	Lisans	370	1.03	0.24	427			
	Lisansüstü	35	1.07	0.27	429			
Geri Çekilme	Ön Lisans	25	1.41	0.50	2	4.40	0.01*	Lisans/ÖnLisans Lisansüstü / Ön Lisans
	Lisans	370	1.77	0.72	427			
	Lisansüstü	35	1.96	0.77	429			
Okulun İmajına Zarar Verme	Ön Lisans	25	1.02	0.05	2	1.90	0.15	-
	Lisans	370	1.18	0.45	427			
	Lisansüstü	35	1.24	0.47	429			
Eğitim Öğretime Zarar Verme	Ön Lisans	25	1.05	0.13	2	2.28	0.10	-
	Lisans	370	1.27	0.54	427			
	Lisansüstü	35	1.32	0.57	429			

* p < .05

Tablo 34’teki verilere göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında yönetsel işleyişe zarar verme ve geri çekilme alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Yönetsel işleyişe zarar verme alt boyutunda lisansüstü öğrenim gören öğretmenler ön lisans mezunu öğretmenlere kıyasla öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları hakkında daha olumsuz algılara sahiptir. Geri çekilme alt boyutunda ise hem lisans hem de lisansüstü öğrenim gören öğretmenler ön lisans mezunu öğretmenlere kıyasla daha olumsuz algılara sahiptir. Diğer alt boyutlarda öğretmen algılarının tüm öğrenim düzeyleri için benzer nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Görüldüğü gibi hem yönetsel işleyişe zarar verme hem de geri çekilme alt boyutundaki ÜKİD’e ilişkin algılar öğrenim

düzeyi arttıkça daha da olumsuzlaşmaktadır. Bu iki alt boyut birlikte “hizmet standart ve kurallarını ihlal eden davranışlar” boyutu altında da incelenebilir. Ancak bu türden davranışları bu boyutta inceleyen Bülbül (2013) farklı bulgular elde etmiştir. Daha ayrıntılı bir ifade ile adı geçen araştırmacı öğrenim düzeyi yükseldikçe katılımcı algılarının daha olumlu olduğunu saptamıştır. Bu nedenle de bu araştırma Bülbül’ün araştırmasıyla bir bakıma çelişmektedir.

Öte yandan ÜKİD’in alt boyutlarının çoğunda katılımcı algılarının öğrenim durumundan kaynaklı anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır. ÜKİD’i alt boyutlarla değil de bir bütün olarak ele alan Nitelik-Ödemiş (2011) katılımcı algılarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini saptamıştır. Bu nedenle de bu araştırmada elde edilen bulgularla Nitelik-Ödemiş’in bulgularının bir anlamda uyum gösterdiği belirtilebilir.

Öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 35’te sunulmuştur.

Tablo 35

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{x}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Başkalarına Zarar Verme	Ön Lisans	39	1.44	0.46	2	4.28	0.01*	Lisans / Ön Lisans
	Lisans	233	1.80	0.74	357			
	Lisansüstü	88	1.71	0.77	359			
Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme	Ön Lisans	39	1.45	0.53	2	1.34	0.26	-
	Lisans	233	1.65	0.72	357			
	Lisansüstü	88	1.59	0.68	359			
Kundaklama	Ön Lisans	39	1.25	0.47	2	0.69	0.50	-
	Lisans	233	1.37	0.60	357			
	Lisansüstü	88	1.35	0.64	359			
Çalma	Ön Lisans	39	1.03	0.12	2	0.07	0.94	-
	Lisans	233	1.04	0.26	357			
	Lisansüstü	88	1.05	0.20	359			
Geri Çekilme	Ön Lisans	39	1.80	0.61	2	0.88	0.42	-
	Lisans	233	1.99	0.88	357			
	Lisansüstü	88	1.89	1.00	359			
Okulun İmajına Zarar Verme	Ön Lisans	39	1.16	0.32	2	1.08	0.34	-
	Lisans	233	1.29	0.53	357			
	Lisansüstü	88	1.30	0.60	359			
Eğitim Öğretime Zarar Verme	Ön Lisans	39	1.27	0.44	2	1.50	0.22	-
	Lisans	233	1.46	0.64	357			
	Lisansüstü	88	1.47	0.74	359			

* p < .05

Tablo 35’te yer alan değerlere göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre sadece başkalarına zarar verme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Lisans mezunu yöneticiler ön lisans mezunu yöneticilere kıyasla bu boyuttaki davranışları daha olumsuz algılamıştır. Diğer tüm alt boyutlarda ise öğrenim durumu değişkeninin yöneticilerin bu konudaki algıları üzerinde kayda değer bir etki yaratmadığı tespit edilmiştir.

Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi

Öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 36’da sunulmuştur.

Tablo 36

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Başkalarına Zarar Verme	1-5 Yıl	214	1.73	0.76	3	1.03	0.38	-
	6-10 Yıl	141	1.75	0.75	426			
	11-15 Yıl	46	1.93	1.03	429			
	15 Yıl Üstü	29	1.64	0.73				
Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme	1-5 Yıl	214	1.44	0.61	3	0.24	0.87	-
	6-10 Yıl	141	1.45	0.60	426			
	11-15 Yıl	46	1.42	0.67	429			
	15 Yıl Üstü	29	1.34	0.49				
Kundaklama	1-5 Yıl	214	1.18	0.46	3	0.16	0.92	-
	6-10 Yıl	141	1.18	0.35	426			
	11-15 Yıl	46	1.16	0.49	429			
	15 Yıl Üstü	29	1.13	0.37				
Çalma	1-5 Yıl	214	1.04	0.31	3	0.38	0.77	-
	6-10 Yıl	141	1.01	0.07	426			
	11-15 Yıl	46	1.03	0.12	429			
	15 Yıl Üstü	29	1.03	0.19				
Geri Çekilme	1-5 Yıl	214	1.78	0.72	3	0.44	0.73	-
	6-10 Yıl	141	1.76	0.72	426			
	11-15 Yıl	46	1.74	0.76	429			
	15 Yıl Üstü	29	1.62	0.66				
Okulun İmajına Zarar Verme	1-5 Yıl	214	1.20	0.49	3	0.47	0.71	-
	6-10 Yıl	141	1.16	0.38	426			
	11-15 Yıl	46	1.19	0.46	429			
	15 Yıl Üstü	29	1.11	0.24				
Eğitim Öğretime Zarar Verme	1-5 Yıl	214	1.29	0.61	3	0.84	0.47	-
	6-10 Yıl	141	1.25	0.46	426			
	11-15 Yıl	46	1.21	0.46	429			
	15 Yıl Üstü	29	1.14	0.27				

* p < .05

Tablo 36'daki verilere göre öğretmenlerin üretkenlik karştı iş davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulgudan hareketle okulda çalışma süresi değişkeninin öğretmenlerin bu konudaki algıları üzerinde kayda değer bir etkiye yol açmadığını söylemek mümkün görünmektedir. Coşkun (2019), Nitelik-Ödemiş (2011) ve Lau vd. (2003) görev yapılan örgütteki çalışma süresi değişkeninin katılımcıların ÜKİD'e ilişkin algılarında herhangi bir farklılaşmaya neden olmadığını saptayan diğer araştırmacılarıdır. Bu nedenle araştırmanın alanyazında daha önce yapılmış araştırmaları büyük ölçüde desteklediğini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin üretkenlik karştı iş davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 37'te sunulmuştur.

Tablo 37

Öğretmenlerin Üretkenlik Karştı İş Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Başkalarına Zarar Verme	1-5 Yıl	279	1.75	0.74	0.63	358	0.53
	5 Yıl Üzeri	81	1.69	0.69			
Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme	1-5 Yıl	279	1.62	0.71	0.19	358	0.85
	5 Yıl Üzeri	81	1.60	0.65			
Kundaklama	1-5 Yıl	279	1.36	0.61	0.02	358	0.98
	5 Yıl Üzeri	81	1.35	0.53			
Çalma	1-5 Yıl	279	1.04	0.25	0.23	358	0.82
	5 Yıl Üzeri	81	1.04	0.15			
Geri Çekilme	1-5 Yıl	279	1.94	0.92	-0.19	358	0.85
	5 Yıl Üzeri	81	1.96	0.78			
Okulun İmajına Zarar Verme	1-5 Yıl	279	1.28	0.55	0.37	358	0.71
	5 Yıl Üzeri	81	1.26	0.47			
Eğitim Öğretime Zarar Verme	1-5 Yıl	279	1.44	0.66	-0.06	358	0.95
	5 Yıl Üzeri	81	1.45	0.62			

* p < .05

Tablo 37'deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin üretkenlik karştı iş davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgu okulda çalışma süresi değişkeninin öğretmen algılarında olduğu gibi yöneticilerin algıları üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olmadığına işaret etmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Çözümlemesi

Bu başlık altında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları cinsiyet, yaş, görev, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenlerine göre çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Cinsiyet

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklemeler T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Diğergamlık	Kadın	347	4.09	0.65	428	-0.30	0.77
	Erkek	83	4.12	0.63			
Vicdanlılık	Kadın	347	3.93	0.81	428	0.49	0.62
	Erkek	83	3.88	0.90			
Centilmenlik	Kadın	347	3.98	0.92	428	0.33	0.74
	Erkek	83	3.94	0.94			
Nezaket	Kadın	347	4.41	0.70	428	0.50	0.62
	Erkek	83	4.37	0.68			
Sivil Erdem	Kadın	347	4.03	0.78	428	0.36	0.72
	Erkek	83	4.00	0.80			

* p < .05

Tablo 38’de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Araştırmanın bu bulguları Polat ve Celep’in (2008) ve Aktay ve Ekşi’nin (2009) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Söz konusu her iki araştırmada da benzer şekilde cinsiyet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının hiçbirinde öğretmen algıları arasında anlamlı fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın cinsiyet değişkenine ilişkin bulgularının desteklediği bir diğer araştırma Dirican’a (2013) aittir. Nitekim adı geçen araştırmacı da her iki cinsin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığını saptamıştır.

Başka bir deyişle bu araştırmada katılımcıların erkek ya da kadın olmalarının algı düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan Şahal (2015) araştırmasında ÖVD'nin nezaket boyutu hariç diğer tüm boyutlarında cinsiyetin katılımcı algıları arasında anlamlı farklılığa neden olduğunu bulgulamıştır. Buna göre anlamlı farklılık tespit edilen diğer dört boyutta erkek katılımcılara ait ortalamalar kadınlarınkinden yüksek ve bu ortalamalar arasındaki farklar anlamlı düzeydedir. Bu nedenle bu araştırmanın bu kapsamdaki bulguları Şahal'ın (2015) bulgularını destekler nitelikte değildir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 39'da sunulmuştur.

Tablo 39

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Diğergamlık	Kadın	256	4.19	0.68	358	1.92	0.06
	Erkek	104	4.01	0.86			
Vicdanlılık	Kadın	256	4.05	0.92	358	1.46	0.15
	Erkek	104	3.89	1.00			
Centilmenlik	Kadın	256	3.93	1.02	358	0.94	0.35
	Erkek	104	3.82	0.98			
Nezaket	Kadın	256	4.35	0.74	358	1.50	0.13
	Erkek	104	4.21	0.81			
Sivil Erdem	Kadın	256	4.16	0.81	358	1.87	0.06
	Erkek	104	3.97	0.90			

* $p < .05$

Tablo 39'da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin okul yöneticilerinin algıları arasında cinsiyet değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle kadın ve erkek yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarında verilen davranışlara ilişkin benzer algılara sahiptir. Araştırmanın bu bulguları Aktay ve Ekşi'nin (2009) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Nitekim adı geçen araştırmacılar da benzer şekilde cinsiyet değişkeninin ÖVD'nin hiçbir alt boyutunda yönetici algıları arasında yarattığı farkın anlamlı olmadığını saptamışlardır.

Yaş

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 40'ta sunulmuştur.

Tablo 40

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Diğergamlık	20-29 Y	23	4.12	0.43	3	0.93	0.42	-
	30-39 Y	162	4.14	0.61	426			
	40-49 Y	162	4.03	0.66	429			
	50 ve üstü	83	4.13	0.73				
Vicdanlılık	20-29 Y	23	3.96	0.66	3	4.16	0.01*	30-39 / 40-49
	30-39 Y	162	4.07	0.75	426			
	40-49 Y	162	3.75	0.84	429			
	50 ve üstü	83	3.93	0.92				
Centilmenlik	20-29 Y	23	4.06	0.74	3	1.89	0.13	
	30-39 Y	162	4.09	0.73	426			
	40-49 Y	162	3.86	0.98	429			
	50 ve üstü	83	3.93	1.13				
Nezaket	20-29 Y	23	4.43	0.55	3	4.21	0.01*	30-39 / 40-49 50 üstü / 40-49
	30-39 Y	162	4.48	0.62	426			
	40-49 Y	162	4.25	0.76	429			
	50 ve üstü	83	4.53	0.70				
Sivil Erdem	20-29 Y	23	4.07	0.67	3	2.66	0.04*	30-39 / 40-49
	30-39 Y	162	4.12	0.70	426			
	40-49 Y	162	3.89	0.81	429			
	50 ve üstü	83	4.09	0.87				

* p < .05

Tablo 40'a göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında yaş değişkenine göre diğergamlık ve centilmenlik dışındaki tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem alt boyutlarındaki davranışlarla ilgili olarak 30-39 yaş grubundakiler 40-49 yaş grubundakilere kıyasla daha olumlu algılara sahiptir. Ayrıca nezaket alt boyutunda 50 üstü yaş grubundakiler 40-49 yaş grubuna kıyasla daha olumlu algılara sahiptir.

Görüldüğü gibi yaş değişkeni örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının çoğunda katılımcı algıları arasında anlamlı farklılığa neden olmaktadır. Bu farklılık diğergamlık ve centilmenlik dışındaki tüm alt boyutlarda 30-39 yaş grubundaki öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bu yaş grubundaki öğretmenlerin ÖVD'ye ilişkin

algılarının 40-49 yaş grubuna görece olumlu olması bir bakıma öğretmenlerin yaş ilerledikçe ÖVD algılarının olumsuzlaştığı anlamı taşımaktadır. Hâlbuki Bukhari ve Ali'nin (2009) belirttiğine göre alanyazında işgörenlerin yaş aldıkça ve çalışma süreleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının daha olumlu hale geldiğini ortaya koymuş pek çok araştırma bulunmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin okul yöneticilerinin algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 41'de sunulmuştur.

Tablo 41

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Diğergamlık	20-39 Y	88	4.01	0.79	3	0.88	0.45	-
	40-49 Y	111	4.09	0.75	356			
	50-59 Y	122	4.11	0.82	359			
	60 ve üstü	39	3.90	1.00				
Vicdanlılık	20-39 Y	88	3.81	1.08	3	0.85	0.47	-
	40-49 Y	111	4.03	0.91	356			
	50-59 Y	122	3.93	0.99	359			
	60 ve üstü	39	3.97	0.92				
Centilmenlik	20-39 Y	88	3.91	0.96	3	3.42	0.02*	20-39 / 60 üstü 40-49 / 60 üstü
	40-49 Y	111	4.02	0.82	356			
	50-59 Y	122	3.77	1.05	359			
	60 ve üstü	39	3.48	1.16				
Nezaket	20-39 Y	88	4.18	0.81	3	0.47	0.70	-
	40-49 Y	111	4.31	0.73	356			
	50-59 Y	122	4.26	0.80	359			
	60 ve üstü	39	4.21	0.90				
Sivil Erdem	20-39 Y	88	3.90	0.95	3	1.04	0.38	-
	40-49 Y	111	4.11	0.83	356			
	50-59 Y	122	4.05	0.85	359			
	60 ve üstü	39	3.97	0.92				

* p < .05

Tablo 41'de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında centilmenlik dışındaki alt boyutlarda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Centilmenlik alt boyutunda ise 20-39 ve 40-49 yaş grubundakilerin 60 üstü yaş grubundakilere kıyasla daha olumlu algılara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle yaş arttıkça okul yöneticilerinin algılarının daha olumsuz hale geldiği ileri sürülebilir.

Görev

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında görev değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 42’de sunulmuştur.

Tablo 42

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Diğergamlık	Öğretmen	360	4.06	0.81	788	-0.74	.46
	Yönetici	430	4.10	0.65			
Vicdanlılık	Öğretmen	360	3.93	0.98	788	0.28	.78
	Yönetici	430	3.92	0.82			
Centilmenlik	Öğretmen	360	3.85	0.99	788	-1.72	.09
	Yönetici	430	3.97	0.92			
Nezaket	Öğretmen	360	4.25	0.79	788	-2.81	.01*
	Yönetici	430	4.40	0.70			
Sivil Erdem	Öğretmen	360	4.02	0.88	788	-0.05	.96
	Yönetici	430	4.03	0.78			

* p < .05

Tablo 42’ye göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları arasında görev değişkenine göre nezaket alt boyutu dışındaki alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Nezaket alt boyutunda yer alan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algılarının öğretmen algılarına kıyasla daha olumlu olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi bu araştırmada anlamlı farklılığının yalnızca nezaket boyutunda gerçekleştiği saptanmıştır. Şahal (2015) ise görev değişkeninin vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutları haricinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığını bulgulamıştır. Aktay ve Ekşi (2009) tarafından yapılan bir başka araştırmada yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının diğergamlık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında okuldaki görevlerine göre herhangi bir farklılaşma olmadığını, buna karşın vicdanlılık ve gönüllülük alt boyutlarında farklılaşma olduğunu saptamıştır. Görüldüğü gibi sözü edilen üç araştırmada da farklı bulgular elde edilmiştir.

Mesleki Kıdem

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 43'te sunulmuştur.

Tablo 43

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Diğergamlık	1-10 Yıl	92	4.18	0.56	3	1.21	0.31	-
	11-20 Yıl	172	4.05	0.65	426			
	21-30 Yıl	135	4.08	0.66	429			
	30 Yıl üstü	31	4.21	0.81				
Vicdanlılık	1-10 Yıl	92	4.09	0.72	3	1.81	0.14	-
	11-20 Yıl	172	3.85	0.84	426			
	21-30 Yıl	135	3.88	0.80	429			
	30 Yıl üstü	31	3.90	1.09				
Centilmenlik	1-10 Yıl	92	4.16	0.74	3	1.81	0.14	-
	11-20 Yıl	172	3.90	0.87	426			
	21-30 Yıl	135	3.96	0.99	429			
	30 Yıl üstü	31	3.86	1.25				
Nezaket	1-10 Yıl	92	4.54	0.56	3	2.88	0.04*	1-10 / 11-20 30 üstü / 11-20
	11-20 Yıl	172	4.31	0.72	426			
	21-30 Yıl	135	4.38	0.72	429			
	30 Yıl üstü	31	4.58	0.81				
Sivil Erdem	1-10 Yıl	92	4.18	0.65	3	1.73	0.16	-
	11-20 Yıl	172	3.96	0.76	426			
	21-30 Yıl	135	3.99	0.83	429			
	30 Yıl üstü	31	4.08	0.99				

* p < .05

Tablo 43'e göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında sadece nezaket alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu boyutta 1-10 yıl ve 30 yıl üstü kıdem grubundakilerin 11-20 yıl kıdem grubundakilere kıyasla daha olumlu algılara sahip olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlarda ise tüm kıdem gruplarında yer alan öğretmenlerin algılarının birbirine benzer nitelikte olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algularının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Diğergamlık	1-10 Yıl	25	3.90	0.62	3 356 359	0.45	0.72	-
	11-20 Yıl	113	4.10	0.83				
	21-30 Yıl	138	4.07	0.83				
	30 Yıl üstü	84	4.03	0.82				
Vicdanlılık	1-10 Yıl	25	3.53	1.05	3 356 359	1.62	0.18	-
	11-20 Yıl	113	3.98	1.01				
	21-30 Yıl	138	3.99	0.99				
	30 Yıl üstü	84	3.91	0.88				
Centilmenlik	1-10 Yıl	25	3.57	0.97	3 356 359	3.76	0.01*	11-20 / 1-10
	11-20 Yıl	113	4.02	0.89				11-20 / 30 üstü
	21-30 Yıl	138	3.92	0.99				21-30 / 30 üstü
	30 Yıl üstü	84	3.61	1.05				
Nezaket	1-10 Yıl	25	3.76	0.77	3 356 359	3.62	0.01*	11-20 / 1-10
	11-20 Yıl	113	4.32	0.76				21-30 / 1-10
	21-30 Yıl	138	4.28	0.80				30 üstü / 1-10
	30 Yıl üstü	84	4.26	0.78				
Sivil Erdem	1-10 Yıl	25	3.60	0.94	3 356 359	2.13	0.10	-
	11-20 Yıl	113	4.06	0.90				
	21-30 Yıl	138	4.06	0.90				
	30 Yıl üstü	84	4.04	0.78				

* p < .05

Tablo 44'e göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici alguları arasında centilmenlik ve nezaket alt boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Centilmenlik boyutunda 11-20 yıl kıdem grubundakilerin 1-10 yıl ve 30 yıl üstü kıdem grubundakilere kıyasla daha olumlu algılara sahip olduğu görülmektedir. Nezaket boyutunda ise 1-10 yıl kıdem grubundakilere kıyasla diğer tüm kıdem gruplarında yer alanların daha olumlu algılara sahip olduğu görülmektedir. Diğergamlık, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarında ise tüm kıdem grubunda yer alan yöneticilerin benzer algılara sahip olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi centilmenlik ve nezaket alt boyutlarında kıdem arttıkça katılımcı algı düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır. Morrison'a (1994) göre işgörenin meslekteki kıdemiminin artması örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesine, rol fazlası davranışları dahi resmi rol davranışları olarak görmesine ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin artmasına öncülük etmektedir. Bu açıdan bu araştırma bulgularının alanyazını destekler nitelikte olduğu belirtilebilir.

Yöneticilik Kıdemi

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 45'te sunulmuştur.

Tablo 45

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Diğergamlık	1-5 Yıl	132	4.03	0.78	4	0.58	0.68	-
	6-10 Yıl	59	4.17	0.79	355			
	11-15 Yıl	52	3.95	0.79	359			
	16-20 Yıl	54	4.06	0.90				
	20 Yıl üstü	63	4.10	0.84				
Vicdanlılık	1-5 Yıl	132	3.85	1.02	4	0.70	0.59	-
	6-10 Yıl	59	4.06	0.99	355			
	11-15 Yıl	52	3.87	1.00	359			
	16-20 Yıl	54	4.00	0.95				
	20 Yıl üstü	63	3.99	0.90				
Centilmenlik	1-5 Yıl	132	3.81	0.98	4	2.84	0.02*	6-10 / 1-5 6-10 / 20 Üstü 16-20 / 20 Üstü
	6-10 Yıl	59	4.15	0.82	355			
	11-15 Yıl	52	3.87	0.93	359			
	16-20 Yıl	54	3.94	0.92				
	20 Yıl üstü	63	3.58	1.17				
Nezaket	1-5 Yıl	132	4.20	0.80	4	0.49	0.74	-
	6-10 Yıl	59	4.33	0.70	355			
	11-15 Yıl	52	4.18	0.76	359			
	16-20 Yıl	54	4.31	0.84				
	20 Yıl üstü	63	4.29	0.85				
Sivil Erdem	1-5 Yıl	132	3.94	0.92	4	0.78	0.54	-
	6-10 Yıl	59	4.14	0.85	355			
	11-15 Yıl	52	3.97	0.84	359			
	16-20 Yıl	54	4.06	0.93				
	20 Yıl üstü	63	4.11	0.81				

* p < .05

Tablo 45'e göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında yöneticilik kıdemi değişkenine göre sadece centilmenlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu boyutta 6-10 yıl kıdem grubundakiler 1-5 yıl ve 20 yıl üstü kıdem grubundakilere kıyasla; 16-20 yıl kıdem grubundakiler ise 20 yıl üstü kıdem grubundakilere kıyasla daha olumlu algılara sahiptir. Buna karşın diğergamlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem alt boyutlarında tüm kıdem grubunda yer alan yöneticilerin algılarının benzer nitelikte olduğu görülmektedir.

Öğrenim Durumu

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 46’da sunulmuştur.

Tablo 46

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Diğergamlık	Ön Lisans	25	4.16	0.90	2	0.23	0.80	-
	Lisans	370	4.10	0.64	427			
	Lisansüstü	35	4.05	0.52	429			
Vicdanlılık	Ön Lisans	25	4.21	0.87	2	1.95	0.14	-
	Lisans	370	3.91	0.83	427			
	Lisansüstü	35	3.81	0.74	429			
Centilmenlik	Ön Lisans	25	4.07	1.15	2	0.22	0.81	-
	Lisans	370	3.96	0.91	427			
	Lisansüstü	35	4.02	0.87	429			
Nezaket	Ön Lisans	25	4.63	0.83	2	1.44	0.24	-
	Lisans	370	4.38	0.70	427			
	Lisansüstü	35	4.42	0.58	429			
Sivil Erdem	Ön Lisans	25	4.16	0.89	2	1.09	0.34	-
	Lisans	370	4.03	0.79	427			
	Lisansüstü	35	3.87	0.64	429			

* p < .05

Tablo 46’ya göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Başka bir deyişle öğrenim durumunun öğretmenlerin bu konudaki algıları üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Araştırmanın bu bulguları Şahal’ın (2015) araştırmasıyla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Nitekim adı geçen araştırmacı da diğergamlık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem alt boyutlarında katılımcı algılarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediğini saptamıştır. Öte yandan aynı araştırmada bu araştırmadan farklı olarak vicdanlılık alt boyutundaki katılımcı algılarının ise bu değişkene bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu araştırma bulguları aynı zamanda Aktay ve Ekşi’nin (2009) kamu ortaöğretim okullarında gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularını da destekler niteliktedir. Nitekim adı geçen araştırmada da öğretmenlerin ÖVD algılarının hiçbir alt boyutta öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 47’de sunulmuştur.

Tablo 47

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Diğergamlık	Ön Lisans	39	3.97	0.89	2	1.67	0.19	-
	Lisans	233	4.02	0.79	357			
	Lisansüstü	88	4.19	0.83	359			
Vicdanlılık	Ön Lisans	39	4.09	0.74	2	2.51	0.08	-
	Lisans	233	3.85	0.98	357			
	Lisansüstü	88	4.09	1.05	359			
Centilmenlik	Ön Lisans	39	3.39	1.06	2	8.64	0.00**	Lisans/ÖnLisans Lisansüstü / Ön Lisans
	Lisans	233	3.82	0.98	357			
	Lisansüstü	88	4.15	0.89	359			
Nezaket	Ön Lisans	39	4.31	0.75	2	2.18	0.11	-
	Lisans	233	4.19	0.81	357			
	Lisansüstü	88	4.39	0.74	359			
Sivil Erdem	Ön Lisans	39	4.02	0.84	2	1.52	0.22	-
	Lisans	233	3.97	0.88	357			
	Lisansüstü	88	4.16	0.89	359			

** p < .01

Tablo 47’ye göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre yalnızca centilmenlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu boyuttaki davranışlara ilişkin lisans ve lisansüstü öğrenim gören yöneticiler ön lisans mezunu yöneticilere göre daha olumlu algılara sahiptir. Diğer alt boyutlarda ise yönetici algılarının tüm öğrenim düzeyleri için benzer nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Aktay ve Ekşi (2009) de öğrenim durumu değişkeninin yönetici algılarının ÖVD’nin hiçbir boyutunda anlamlı düzeyde farklılık yaratmadığını tespit etmişlerdir. Görüldüğü gibi araştırmanın bu bulguları Aktay ve Ekşi’nin (2009) araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 48’de sunulmuştur.

Tablo 48

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Diğergamlık	1-5 Yıl	214	4.08	0.66	3	1.71	0.16	-
	6-10 Yıl	141	4.11	0.59	426			
	11-15 Yıl	46	3.99	0.81	429			
	15 Yıl Üstü	29	4.32	0.53	429			
Vicdanlılık	1-5 Yıl	214	3.93	0.80	3	2.23	0.08	-
	6-10 Yıl	141	3.91	0.85	426			
	11-15 Yıl	46	3.69	0.93	429			
	15 Yıl Üstü	29	4.18	0.61	429			
Centilmenlik	1-5 Yıl	214	3.97	0.90	3	1.10	0.35	-
	6-10 Yıl	141	4.01	0.90	426			
	11-15 Yıl	46	3.76	1.05	429			
	15 Yıl Üstü	29	4.10	0.92	429			
Nezaket	1-5 Yıl	214	4.42	0.67	3	1.54	0.20	-
	6-10 Yıl	141	4.40	0.65	426			
	11-15 Yıl	46	4.22	0.97	429			
	15 Yıl Üstü	29	4.56	0.55	429			
Sivil Erdem	1-5 Yıl	214	4.02	0.77	3	1.19	0.31	-
	6-10 Yıl	141	4.01	0.82	426			
	11-15 Yıl	46	3.94	0.85	429			
	15 Yıl Üstü	29	4.28	0.53	429			

* p < .05

Tablo 48’e göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgudan hareketle okulda çalışma süresinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 49’da sunulmuştur.

Tablo 49

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Yönetici Algılarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Diğergamlık	1-5 Yıl	279	4.11	0.76	2.27	358	0.02*
	5 Yıl Üzeri	81	3.88	0.96			
Vicdanlılık	1-5 Yıl	279	3.95	0.98	0.72	358	0.47
	5 Yıl Üzeri	81	3.86	0.98			
Centilmenlik	1-5 Yıl	279	3.91	0.95	2.11	358	0.04*
	5 Yıl Üzeri	81	3.65	1.08			
Nezaket	1-5 Yıl	279	4.27	0.79	0.95	358	0.34
	5 Yıl Üzeri	81	4.18	0.81			
Sivil Erdem	1-5 Yıl	279	4.06	0.86	1.26	358	0.21
	5 Yıl Üzeri	81	3.92	0.94			

* $p < .05$

Tablo 49'a göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yönetici algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre diğergamlık ve centilmenlik boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Her iki boyutta da bulunduğu okulda 1-5 yıl süreyle çalışmış olan yöneticiler daha uzun süre çalışanlara kıyasla bu konuda daha olumlu algılara sahiptir. Diğer boyutlarda ise okulda çalışma süresi değişkeninin yöneticilerin algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Örgütsel Adalet İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Çözümlemesi

Bu başlık altında öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adalet algıları cinsiyet, yaş, görev, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenlerine göre çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Cinsiyet

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 50'de sunulmuştur.

Tablo 50

Örgütsel Adalete İlişkin Öğretmen Algularının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Dağıtımıcı	Kadın	347	3.38	0.94	428	2.02	0.04*
	Erkek	83	3.14	1.10			
Düzeltilici	Kadın	347	3.18	1.01	428	1.70	0.09
	Erkek	83	2.96	1.13			
Süreçsel	Kadın	347	3.41	0.97	428	1.33	0.18
	Erkek	83	3.25	1.12			
Etkileşimsel	Kadın	347	3.72	0.91	428	1.65	0.10
	Erkek	83	3.53	1.09			

* p < .05

Tablo 50’de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkenine göre sadece dağıtımıcı adalet alt boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre okulda dağıtımıcı adalet uygulamalarını kadın öğretmenler erkek öğretmenlere görece olumlu algılamaktadır. Araştırmanın bu bulguları Polat ve Celep’in (2008) araştırmasıyla bir bakıma paralellik gösterirken bir bakıma çelişmektedir. Nitekim adı geçen araştırmacılar da benzer şekilde dağıtımıcı adalet algularının (t=-2.407, p<.05) cinsiyete göre farklılık gösterdiğini, süreçsel adalet algularında ise cinsiyetin anlamlı bir fark yaratmadığını tespit etmişlerdir. Bu araştırmadan farklı olarak ise etkileşimsel adalet algularının (t=-2.234, p<.05) da cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet alguları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 51’de sunulmuştur.

Tablo 51

Örgütsel Adalete İlişkin Yönetici Algularının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Dağıtımıcı	Kadın	256	3.88	0.91	358	0.59	0.55
	Erkek	104	3.82	0.86			
Düzeltilici	Kadın	256	3.71	0.96	358	-0.22	0.82
	Erkek	104	3.74	0.90			
Süreçsel	Kadın	256	3.93	1.04	358	-0.73	0.46
	Erkek	104	4.01	0.87			
Etkileşimsel	Kadın	256	4.31	0.88	358	-0.17	0.87
	Erkek	104	4.33	0.74			

* p < .05

Tablo 51’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları arasında cinsiyet değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle kadın ve erkek yöneticilerin okulda örgütsel adalet uygulamalarına ilişkin benzer algılara sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Yaş

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 52’de sunulmuştur.

Tablo 52

Örgütsel Adalete İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımıcı	20-29 Y	23	3.72	0.97	3	4.11	0.01*	20-29 / 40-49
	30-39 Y	162	3.45	0.97	426			
	40-49 Y	162	3.14	0.95	429			
	50 ve üstü	83	3.39	0.99				
Düzeltilici	20-29 Y	23	3.68	0.93	3	7.39	0.00**	20-29 / 40-49
	30-39 Y	162	3.34	1.04	426			
	40-49 Y	162	2.93	1.01	429			
	50 ve üstü	83	2.98	0.99				
Süreçsel	20-29 Y	23	3.80	0.95	3	5.18	0.00**	20-29 / 40-49
	30-39 Y	162	3.54	0.97	426			
	40-49 Y	162	3.17	1.00	429			
	50 ve üstü	83	3.37	1.02				
Etkileşimsel	20-29 Y	23	4.09	0.92	3	7.46	0.00**	20-29 / 40-49
	30-39 Y	162	3.89	0.83	426			
	40-49 Y	162	3.46	0.99	429			
	50 ve üstü	83	3.62	0.97				

* $p < .05$

** $p < .01$

Tablo 52’de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında yaş değişkenine göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Dağıtımıcı ve süreçsel adalet alt boyutlarında 20-29 ve 30-39 yaş grubundakiler 40-49 yaş grubundakilere kıyasla daha olumlu algılara sahiptir. Düzeltilici ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ise 20-29 ve 30-39 yaş grubundakiler 40-49 ve 50 üstü yaş grubundakilere kıyasla daha olumlu algılara sahiptir. Başka bir deyişle genç öğretmenler okulda adalet uygulamalarını görece olumlu algılamaktadırlar. Bu durumun yaşça büyük öğretmenlerin genç öğretmenlerin aksine okulla ilgili daha fazla yaşantıya sahip olmaları ve meslek yaşamları

boyunca olumsuz durumlarla daha fazla karşılaşmalarından kaynaklanabileceği düşünülmüştür.

Okul yöneticilerinin okulda örgütsel adalet algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 53'te sunulmuştur.

Tablo 53

Örgütsel Adalete İlişkin Yönetici Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımıcı	20-39 Y	88	3.84	0.86	3	0.56	0.64	-
	40-49 Y	111	3.92	0.88	356			
	50-59 Y	122	3.77	0.88	359			
	60 ve üstü	39	3.81	0.85				
Düzeltilici	20-39 Y	88	3.81	0.89	3	1.30	0.27	-
	40-49 Y	111	3.78	0.93	356			
	50-59 Y	122	3.70	0.93	359			
	60 ve üstü	39	3.49	0.90				
Süreçsel	20-39 Y	88	3.92	0.92	3	0.82	0.48	-
	40-49 Y	111	4.06	0.93	356			
	50-59 Y	122	4.03	0.91	359			
	60 ve üstü	39	3.84	0.91				
Etkileşimsel	20-39 Y	88	4.25	0.87	3	0.97	0.40	-
	40-49 Y	111	4.40	0.66	356			
	50-59 Y	122	4.35	0.82	359			
	60 ve üstü	39	4.20	0.81				

* p < .05

Tablo 53'te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları arasında yaş değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle tüm yaş grubundaki okul yöneticilerinin bu konuda benzer algılara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Görev

Öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adalet algıları arasında görev değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 54'te sunulmuştur.

Tablo 54

Örgütsel Adalete İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Dağıtımıcı	Öğretmen	360	3.84	0.87	788	7.56	.00**
	Yönetici	430	3.33	0.98			
Düzeltilici	Öğretmen	360	3.73	0.92	788	8.43	.00**
	Yönetici	430	3.13	1.04			
Süreçsel	Öğretmen	360	3.99	0.92	788	8.80	.00**
	Yönetici	430	3.38	1.00			
Etkileşimsel	Öğretmen	360	4.32	0.78	788	10.22	.00**
	Yönetici	430	3.69	0.94			

** p < .01

Tablo 54'te görüldüğü üzere öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adalet algıları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ayrıca tüm alt boyutlarda okulda örgütsel adalete ilişkin uygulamaların öğretmenler tarafından yöneticilere kıyasla daha olumlu algılandığı görülmektedir. Yüksel (2015) ise araştırmasında t testi sonuçlarına göre adaletin hiçbir alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını ($p > .05$) tespit etmiş, dolayısıyla farklı pozisyonlarda görev yapanların örgütsel adalet algılarının benzer olduğunu belirtmiştir. Adı geçen araştırma bu açıdan bu araştırma ile çelişmektedir.

Mesleki Kıdem

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 55'te sunulmuştur.

Tablo 55'te görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel adalet algıları düzeltilici, süreçsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu bağlamda düzeltilici ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında 1-10 yıl kıdem grubundakilerin diğer tüm kıdem grubundakilere kıyasla daha olumlu algılara sahip olduğu görülmektedir. Süreçsel adalet alt boyutunda ise 1-10 yıl kıdem grubundakilerin 11-20 ve 21-30 yıl kıdem grubundakilere kıyasla daha olumlu algılara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dağıtımıcı adalet alt boyutunda ise tüm kıdem grubunda yer alan öğretmenlerin benzer algılara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 55

Örgütsel Adalete İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımıcı	1-10 Yıl	92	3.56	0.98	3	2.44	0.06	-
	11-20 Yıl	172	3.23	0.95	426			
	21-30 Yıl	135	3.29	0.96	429			
	30 Yıl üstü	31	3.38	1.10				
Düzeltici	1-10 Yıl	92	3.52	1.04	3	6.38	0.00**	1-10 / 11-20 1-10 / 21-30 1-10 / 30 üstü
	11-20 Yıl	172	3.11	1.02	426			
	21-30 Yıl	135	2.94	0.97	429			
	30 Yıl üstü	31	2.96	1.19				
Süreçsel	1-10 Yıl	92	3.67	0.99	3	3.29	0.02*	1-10 / 11-20 1-10 / 21-30
	11-20 Yıl	172	3.32	0.96	426			
	21-30 Yıl	135	3.27	0.99	429			
	30 Yıl üstü	31	3.39	1.24				
Etkileşimsel	1-10 Yıl	92	4.03	0.84	3	5.94	0.00**	1-10 / 11-20 1-10 / 21-30 1-10 / 30 üstü
	11-20 Yıl	172	3.65	0.89	426			
	21-30 Yıl	135	3.51	0.99	429			
	30 Yıl üstü	31	3.59	1.10				

* p < .05

** p < .01

Görüldüğü üzere mesleki kıdeme ilişkin bulgular ile yaşa ilişkin bulgular arasında tutarlılık bulunmaktadır. Nitekim genç öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaşça büyük öğretmenlere görece olumlu olduğu yukarıda belirtilmişti. Kıdemi 1-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin diğer gruplara görece genç oldukları düşünüldüğünde her iki değişkene ait bulguların paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 56'da sunulmuştur.

Tablo 56'ya göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle tüm alt boyutlarda farklı kıdem gruplarında yer alan okul yöneticileri örgütsel adalete ilişkin benzer algılara sahiptir. Araştırmanın bu bulguları Şahal'ın (2015) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Nitekim adı geçen araştırmacı, örgütsel adaletin alt boyutlarının hiçbirinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

Tablo 56

Örgütsel Adalete İlişkin Yönetici Algularının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımıcı	1-10 Yıl	25	3.69	0.95	3	1.66	0.18	-
	11-20 Yıl	113	3.87	0.91	356			
	21-30 Yıl	138	3.93	0.79	359			
	30 Yıl üstü	84	3.68	0.92				
Düzeltilici	1-10 Yıl	25	3.74	0.89	3	2.44	0.06	-
	11-20 Yıl	113	3.78	0.96	356			
	21-30 Yıl	138	3.83	0.84	359			
	30 Yıl üstü	84	3.50	0.97				
Süreçsel	1-10 Yıl	25	3.77	0.93	3	1.45	0.23	-
	11-20 Yıl	113	3.98	0.95	356			
	21-30 Yıl	138	4.10	0.82	359			
	30 Yıl üstü	84	3.89	1.01				
Etkileşimsel	1-10 Yıl	25	4.07	1.00	3	1.96	0.12	-
	11-20 Yıl	113	4.30	0.82	356			
	21-30 Yıl	138	4.43	0.66	359			
	30 Yıl üstü	84	4.25	0.84				

* p < .05

Yöneticilik Kıdemi

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet alguları arasında yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 57’de sunulmuştur.

Tablo 57

Örgütsel Adalete İlişkin Yönetici Algularının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımıcı	1-5 Yıl	132	3.87	0.87	4	1.12	0.35	-
	6-10 Yıl	59	4.01	0.88	355			
	11-15 Yıl	52	3.78	0.86	359			
	16-20 Yıl	54	3.70	0.99				
	20 Yıl üstü	63	3.77	0.76				
Düzeltilici	1-5 Yıl	132	3.76	0.93	4	0.88	0.48	-
	6-10 Yıl	59	3.86	0.94	355			
	11-15 Yıl	52	3.77	0.88	359			
	16-20 Yıl	54	3.63	1.00				
	20 Yıl üstü	63	3.59	0.81				
Süreçsel	1-5 Yıl	132	4.02	0.87	4	0.88	0.47	-
	6-10 Yıl	59	4.09	0.89	355			
	11-15 Yıl	52	3.99	0.97	359			
	16-20 Yıl	54	3.79	1.07				
	20 Yıl üstü	63	4.00	0.85				
Etkileşimsel	1-5 Yıl	132	4.33	0.79	4	0.85	0.49	-
	6-10 Yıl	59	4.31	0.81	355			
	11-15 Yıl	52	4.38	0.69	359			
	16-20 Yıl	54	4.16	0.97				
	20 Yıl üstü	63	4.41	0.63				

* p < .05

Tablo 57’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları arasında yöneticilik kıdemi değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle yöneticilik kıdeminin yöneticilerin örgütsel adalet algıları üzerinde kayda değer bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Öğrenim Durumu

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 58’de sunulmuştur.

Tablo 58

Örgütsel Adaletle İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımcı	Ön Lisans	25	3.33	1.26	2	0.94	0.39	-
	Lisans	370	3.35	0.96	427			
	Lisansüstü	35	3.12	0.92	429			
Düzeltilici	Ön Lisans	25	3.06	1.31	2	0.51	0.60	-
	Lisans	370	3.15	1.02	427			
	Lisansüstü	35	2.98	1.06	429			
Süreçsel	Ön Lisans	25	3.53	1.25	2	0.61	0.55	-
	Lisans	370	3.39	0.98	427			
	Lisansüstü	35	3.24	1.01	429			
Etkileşimsel	Ön Lisans	25	3.67	1.21	2	0.52	0.59	-
	Lisans	370	3.70	0.92	427			
	Lisansüstü	35	3.53	0.96	429			

* p < .05

Tablo 58’e göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buradan hareketle öğrenim durumunun öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını değiştirmediği ileri sürülebilir. Örgütsel adaleti dağıtımsal, süreçsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyutta inceleyen Akgüney (2014) de bu araştırmaya benzer şekilde öğretmenlerin algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 59’da sunulmuştur.

Tablo 59

Örgütsel Adalete İlişkin Yönetici Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımıcı	Ön Lisans	39	3.62	0.99	2	1.92	0.15	-
	Lisans	233	3.83	0.83	357			
	Lisansüstü	88	3.94	0.90	359			
Düzeltilici	Ön Lisans	39	3.43	0.99	2	4.14	0.02*	Lisansüstü / Ön Lisans
	Lisans	233	3.70	0.87	357			
	Lisansüstü	88	3.92	0.98	359			
Süreçsel	Ön Lisans	39	3.74	1.05	2	1.62	0.20	-
	Lisans	233	4.01	0.88	357			
	Lisansüstü	88	4.05	0.96	359			
Etkileşimsel	Ön Lisans	39	4.04	1.00	2	3.05	0.05*	Lisans/ÖnLisans Lisansüstü / Ön Lisans
	Lisans	233	4.35	0.74	357			
	Lisansüstü	88	4.39	0.76	359			

* p < .05

Tablo 59'a göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre düzeltilici ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Düzeltilici adalet alt boyutunda lisansüstü öğrenim gören yöneticiler ön lisans mezunu yöneticilere kıyasla, etkileşimsel adalet alt boyutunda ise hem lisans hem lisansüstü öğrenim görenler ön lisans mezunu yöneticilere kıyasla daha olumlu algılara sahiptir. Dağıtımıcı ve süreçsel adalet boyutlarında ise örgütsel adalet uygulamalarına ilişkin yönetici algılarının tüm öğrenim düzeyleri için benzer nitelikte olduğu görülmektedir.

Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 60'ta sunulmuştur.

Tablo 60

Örgütsel Adalete İlişkin Öğretmen Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	SD	F	p	Anlamli Fark
Dağıtımıcı	1-5 Yıl	214	3.36	0.94	3	3.02	0.03*	1-5 / 11-15
	6-10 Yıl	141	3.39	1.02	426			6-10 / 11-15
	11-15 Yıl	46	2.94	0.97	429			15 üstü / 11-
	15 Yıl Üstü	29	3.50	0.94				15
Düzeltilici	1-5 Yıl	214	3.29	1.00	3	5.07	0.00**	1-5 / 11-15
	6-10 Yıl	141	3.08	1.05	426			6-10 / 11-15
	11-15 Yıl	46	2.67	1.03	429			
	15 Yıl Üstü	29	3.03	1.10				
Süreçsel	1-5 Yıl	214	3.47	0.95	3	3.50	0.02*	1-5 / 11-15
	6-10 Yıl	141	3.37	1.01	426			6-10 / 11-15
	11-15 Yıl	46	2.96	1.11	429			15 üstü / 11-
	15 Yıl Üstü	29	3.49	1.03				15
Etkileşimsel	1-5 Yıl	214	3.76	0.89	3	4.75	0.00**	1-5 / 11-15
	6-10 Yıl	141	3.71	0.95	426			6-10 / 11-15
	11-15 Yıl	46	3.20	1.04	429			15 üstü / 11-
	15 Yıl Üstü	29	3.73	0.99				15

* p < .05

** p < .01

Tablo 60'a göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Düzeltilici adalet alt boyutunda okulunda 1-5 yıl ve 6-10 yıl süreyle çalışmış olanlar 11-15 yıl çalışmış olanlara kıyasla daha olumlu algılara sahiptir. Dağıtımıcı, süreçsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ise 11-15 yıl çalışmış olanlara kıyasla diğer gruptakilerin tümü daha olumlu algılara sahiptir. Araştırmanın bu bulguları Polat ve Celep'in (2008) araştırma bulgularıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Adı geçen araştırmacılar okulda çalışma süresinin örgütsel adalet algısını etkilediğini (F=5.288, p<.01) tespit etmişler ve süre arttıkça öğretmenlerin adalet algılarının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem T-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 61'de sunulmuştur.

Tablo 61

Örgütsel Adalete İlişkin Yönetici Algılarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Dağıtımıcı	1-5 Yıl	279	3.92	0.83	3.46	358	0.00**
	5 Yıl Üzeri	81	3.55	0.94			
Düzeltilici	1-5 Yıl	279	3.82	0.91	3.66	358	0.00**
	5 Yıl Üzeri	81	3.40	0.88			
Süreçsel	1-5 Yıl	279	4.06	0.90	2.55	358	0.01*
	5 Yıl Üzeri	81	3.76	0.94			
Etkileşimsel	1-5 Yıl	279	4.41	0.71	3.68	358	0.00**
	5 Yıl Üzeri	81	4.05	0.95			

* $p < .05$

** $p < .01$

Tablo 61'e göre okul yöneticinin örgütsel adalet algıları arasında bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Boyutların tümünde okulda çalışma süresi 1-5 yıl olan yöneticiler daha uzun süre çalışmış olan yöneticilere kıyasla daha olumlu algılara sahiptir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tarafından Yordanmasına İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları tarafından yordanma durumuna ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre, öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarından “Başkalarına Zarar Verme” alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları tarafından yordanma durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 62’de verilmiştir.

Tablo 62

Başkalarına Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4.64	0.13		35.47	0.00**		
Diğergamlık	0.01	0.05	0.01	0.17	0.87	-0.50	0.01
Vicdanlılık	0.00	0.05	-0.01	-0.09	0.93	-0.51	0.00
Centilmenlik	-0.05	0.03	-0.06	-1.64	0.10	-0.45	-0.06
Nezaket	-0.52	0.04	-0.51	-11.66	0.00**	-0.63	-0.38
Sivil Erdem	-0.12	0.06	-0.12	-1.83	0.07	-0.53	-0.07
R = 0.64		R ² = 0.42		F _(5, 784) = 111.15		p = 0.00**	
BZV = 4.64 + 0.01xDIG + 0.00xVIC - 0.05xCEN - 0.52xNEZ - 0.12 xSIV							

** p < .01

Tablo 62’de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları ile başkalarına zarar verme alt boyutu arasında anlamlı ve orta düzeyde (R=0.64) bir ilişki bulunmaktadır. Bu beş yordayıcı değişken başkalarına zarar verme alt boyutundaki toplam varyansın % 42’sini (R² = 0.42) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının başkalarına zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde (F_(5, 784) = 111.15; p<0.05) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı (p>0.05), buna karşın nezaket alt boyutunun başkalarına zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı (p<0.05) görülmektedir. Nezaket ile başkalarına zarar verme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili r = -0.63), diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve orta düzeyde (Kısmi r= -0.38) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre başkalarına zarar verme üzerindeki en önemli yordayıcının nezaket olduğu görülmektedir. Bu bulgular nezaket davranışları ile başkalarına zarar verme davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Daha ayrıntılı bir ifade ile işgörenlerin nezaket davranışları arttıkça başkalarına zarar verme davranışları sergileme eğilimlerinin aksine azalacağını söylemek

mümkündür. Nezaket boyutu başkalarına saygılı olma (Schnake vd., 1995), haklarını gözetme (Cilla, 2011), tehlikelere karşı diğerlerini uyarma (Deluga, 1994) gibi çoğunlukla proaktif davranışlardan oluşmaktadır. Başka bir deyişle işyerinde sorun çıkmaması için sergilenen önlem alma davranışları nezaketle ilgilidir. Bu türden davranışları sergileyen bir işgörenin başkalarına zarar verme davranışlarından kaçınması da kuvvetle muhtemeldir. Araştırmanın bu bulguları Dunlop ve Lee'nin (2004) araştırma bulgularıyla bir bakıma paralellik arz etmektedir. Araştırmacılar ÜKİD'i bireye yönelik ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Başka bir deyişle başkasına zarar verme boyutunu bireye yönelik ÜKİD olarak isimlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmada bireye yönelik ÜKİD ile ÖVD arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarından “Yönetsel İşleyişe Zarar Verme” alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları tarafından yordanma durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 63'te verilmiştir.

Tablo 63

Yönetsel İşleyişe Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4.03	0.11		36.13	0.00**		
Diğergamlık	-0.01	0.04	-0.01	-0.14	0.89	-0.53	0.00
Vicdanlılık	0.01	0.04	0.01	0.23	0.82	-0.54	0.01
Centilmenlik	-0.02	0.03	-0.03	-0.92	0.36	-0.45	-0.03
Nezaket	-0.38	0.04	-0.44	-10.07	0.00**	-0.63	-0.34
Sivil Erdem	-0.19	0.05	-0.24	-3.58	0.00**	-0.57	-0.13
R = 0.65	$R^2 = 0.42$		$F_{(5, 784)} = 115.35$		$p = 0.00**$		
$YZV = 4.03 - 0.01xDIG + 0.01xVIC - 0.02xCEN - 0.38xNEZ - 0.19 X_{SIV}$							

** p < .01

Tablo 63'teki verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları ile yönetsel işleyişe zarar verme alt boyutu arasında anlamlı ve orta düzeyde ($R=0.65$) bir ilişki vardır. Bu beş yordayıcı değişken başkalarına zarar verme alt boyutundaki toplam varyansın % 42'sini ($R^2 = 0.42$) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının başkalarına zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde ($F_{(5, 784)} = 115.35$; $p<0.05$) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre diğergamlık, vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı ($p>0.05$), buna karşın nezaket ve sivil erdem alt boyutlarının yönetsel işleyişe zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı ($p<0.05$) görülmektedir. Nezaket ile yönetsel işleyişe zarar verme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili $r = -0.63$), diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve orta düzeyde (Kısmi $r = -0.34$) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sivil erdem ile yönetsel işleyişe zarar verme arasında da negatif ve orta düzeyde (İkili $r = -0.57$); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi $r = -0.13$) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular nezaket ve sivil erdem davranışları arttıkça yönetsel işleyişe zarar verme davranışlarının azalacağını göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre yönetsel işleyişe zarar verme üzerindeki en önemli yordayıcının nezaket olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi nezaket alt boyutu başkalarına zarar verme alt boyutunda olduğu gibi yönetsel işleyişe zarar verme alt boyutu ile de negatif yönde anlamlı ilişki içindedir ve yine bu alt boyutun en önemli yordayıcısını teşkil etmektedir. Nezaketin daha önce de sözü edildiği üzere sorunları önleme/sorun çıkarmaktan kaçınma davranışları olduğundan bahisle yönetsel işleyişe zarar verme davranışlarıyla negatif yönlü ilişki içerisinde olmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Sivil erdem ise örgütsel süreçler içerisinde gerçekleşen yaşantılara karşı ilgili/duyarlı olma ve bu süreçlere aktif katılım davranışlarını içermektedir (Organ, 1988). Örgütte karşılaşılan sorunların çözüm sürecine, işle ilgili toplantılara ve yönetsel karar alma süreçlerine katılım bu davranışlara birer örnek teşkil etmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Görüldüğü gibi sivil erdem alt boyutu yönetsel süreçlerde aktif rol alma davranışlarını da içermektedir ve bu davranışlar bir bakıma yönetsel işleyişi destekleme davranışları olarak da nitelendirilebilir. Bu nedenle sivil erdem davranışlarını sergileyen bir işgörenin yönetsel işleyişe zarar verme davranışlarından kaçınacağını söylemek mümkündür. Bu bağlamda araştırmanın bu bulgularının alanyazınla paralellik gösterdiği belirtilebilir.

Öğretmen ve yönetici algularına göre, öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarından “Kundaklama” alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları tarafından yordama durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 64’te verilmiştir.

Tablo 64

Kundaklama Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.91	0.10		29.85	0.00**		
Diğergamlık	-0.04	0.04	-0.05	-0.97	0.33	-0.45	-0.03
Vicdanlılık	-0.07	0.04	-0.12	-1.88	0.06	-0.47	-0.07
Centilmenlik	-0.02	0.02	-0.04	-1.03	0.30	-0.39	-0.04
Nezaket	-0.24	0.03	-0.35	-7.20	0.00**	-0.52	-0.25
Sivil Erdem	-0.02	0.05	-0.03	-0.46	0.65	-0.46	-0.02
R = 0.54	R ² = 0.30		F _(5, 784) = 65.53		p = 0.00**		
KUN = 2.91 – 0.04xDIG - 0.07xVIC – 0.02xCEN - 0.24xNEZ - 0.02XSIV							

** p < .01

Tablo 64’teki verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları ile kundaklama alt boyutu arasında anlamlı ve orta düzeyde (R=0.54) bir ilişki vardır. Bu beş yordayıcı değişken kundaklama boyutundaki toplam varyansın % 30’unu (R² = 0.30) açıklamaktadır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının kundaklama alt boyutunu anlamlı düzeyde (F_(5, 784) = 65.53; p<0.05) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı (p>0.05), buna karşın nezaket alt boyutunun kundaklama alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı (p<0.05) görülmektedir. Nezaket ile kundaklama arasında negatif ve orta düzeyde (İkili r = -0.52); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi r= -0.25) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular nezaket davranışları arttıkça kundaklama davranışlarının azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Standardize edilmiş

regresyon katsayılarına (β) göre kundaklama üzerindeki en önemli yordayıcı başkalarına zarar verme ve yönetsel işleyişe zarar verme alt boyutlarında olduğu gibi yine nezaket alt boyutudur. İş yerinde sorun çıkmasını önlemeye yönelik (Cilla, 2011), kontrollü (Allison vd., 2001) proaktif davranışları içeren nezaket davranışlarını sergileyen bir işgörenin kundaklama davranışları sergileme eğiliminin düşük olacağına yönelik elde edilen bu bulgu da alanyazınla paralellik arz etmektedir. Ayrıca bu araştırmanın bulguları Hafidz, Hoesni ve Fatimah'ın (2012) araştırma bulgularıyla bir bakıma örtüşmektedir. Nitekim adı geçen araştırmacılar da kundaklama boyutu ile ÖVD arasında negatif ve anlamlı ($p=-0.233<0.05$) ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca aynı araştırmada nezaket boyutu ile ÜKİD arasında yine negatif ve anlamlı ($p=-0.229<0.05$) bir ilişki olduğu da ortaya konmuştur.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarından “Çalma” alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları tarafından yordama durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 65’te verilmiştir.

Tablo 65

Çalma Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.32	0.05		25.73	0.00**		
Diğergamlık	-0.02	0.02	-0.07	-1.13	0.26	-0.17	-0.04
Vicdanlılık	-0.02	0.02	-0.06	-0.77	0.44	-0.16	-0.03
Centilmenlik	0.00	0.01	0.01	0.15	0.88	-0.12	0.01
Nezaket	-0.05	0.02	-0.15	-2.67	0.01*	-0.20	-0.09
Sivil Erdem	0.02	0.02	0.06	0.70	0.48	-0.15	0.03
R = 0.20	R ² = 0.04		F _(5, 784) = 6.65		p = 0.00**		
CAL = 1.32 – 0.02xDIG - 0.02xVIC + 0.00xCEN - 0.05xNEZ + 0.02XSIV							

* p < .05

** p < .01

Tablo 65'teki verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları ile çalma alt boyutu arasında anlamlı ancak zayıf düzeyde ($R=0.20$) bir ilişki vardır. Bu beş yordayıcı değişken çalma boyutundaki toplam varyansın % 4'ünü ($R^2 = 0.04$) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının çalma alt boyutunu anlamlı düzeyde ($F_{(5, 784)} = 6.65$; $p<0.05$) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı ($p>0.05$), buna karşın nezaket alt boyutunun çalma alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı ($p<0.05$) görülmektedir. Nezaket ile çalma arasında negatif ve zayıf düzeyde (İkili $r = -0.20$); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi $r = -0.09$) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulgu nezaket davranışları arttıkça çalma davranışlarının azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre çalma üzerindeki en önemli yordayıcının önceki üç alt boyutta olduğu gibi yine nezaket alt boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Olumlu katkı amacıyla proaktif davranışlar sergileyen bir işgörenin örgüte veya işgörenlerine yönelik çalma davranışlarından kaçınacağını söylemek mümkündür. Araştırmanın bu bulguları Hafidz vd.'nin (2012) araştırma bulgularıyla bir bakıma örtüşmektedir. Nitekim adı geçen araştırmacılar hem çalma ile ÖVD ($p = -0.297<0.05$) arasında hem de nezaket ile ÜKİD ($p = -0.229<0.05$) arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarından “Geri Çekilme” alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları tarafından yordanma durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 66'da verilmiştir.

Tablo 66'daki verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları ile geri çekilme alt boyutu arasında anlamlı ve yüksek düzeyde ($R=0.70$) bir ilişki vardır. Bu beş yordayıcı değişken geri çekilme boyutundaki toplam varyansın % 50'sini ($R^2 = 0.50$) açıklamaktadır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının geri çekilme alt boyutunu anlamlı düzeyde ($F_{(5, 784)} = 154.18$; $p<0.05$) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Tablo 66

Geri Çekilme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4.96	0.13		38.61	0.00**		
Diğergamlık	0.08	0.05	0.07	1.46	0.15	-0.55	0.05
Vicdanlılık	-0.22	0.05	-0.25	-4.46	0.00**	-0.65	-0.16
Centilmenlik	-0.01	0.03	-0.01	-0.21	0.83	-0.48	-0.01
Nezaket	-0.39	0.04	-0.36	-8.83	0.00**	-0.64	-0.30
Sivil Erdem	-0.21	0.06	-0.21	-3.38	0.00**	-0.64	-0.12
R = 0.70		R ² = 0.50		F _(5, 784) = 154.18		p = 0.00**	
GER = 4.96 + 0.08xDIG - 0.22xVIC - 0.01xCEN - 0.39xNEZ - 0.21xSIV							

** p < .01

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre diğergamlık ve centilmenlik alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı (p>0.05), buna karşın vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem alt boyutlarının geri çekilme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı (p<0.05) görülmektedir. Vicdanlılık ile geri çekilme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili r = -0.65); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi r= -0.16) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Nezaket ile geri çekilme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili r = -0.64); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve orta düzeyde (Kısmi r= -0.30) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sivil Erdem ile geri çekilme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili r = -0.64); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi r= -0.12) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre geri çekilme üzerindeki en önemli yordayıcının yine nezaket olduğu görülmektedir. Bu bulguları vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem davranışları arttıkça geri çekilme davranışlarının azalacağı şeklinde yorumlamak mümkündür. Vicdanlılık iş yerinde önceden belirlenmiş kurallara aykırı davranmaktan kaçınma ve iş ahlakına uygun hareket etme ile ilgilidir. İşle ilgili belirlenen zaman çizelgesine uyma, çalışma zamanını etkin ve doğru kullanma, işe devam etme bu alt boyuttaki davranışlara örnek teşkil etmektedir (Barksdale ve Werner, 2001). Görüldüğü gibi bu davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışının geri çekilme alt

boyutunda yer alan işe devam etmeme, çalışma sürelerine uymama, iş başında başka işle ilgilenme gibi davranışlara negatif yönde ters konumlanmaktadır. Başka bir deyişle vicdanlılık davranışı sergileyen bir işgörenin geri çekilme davranışı sergileme eğiliminin düşmesi beklenir. Bu bağlamda araştırmanın bu bulguları alanyazınla paralellik arz etmektedir. Aynı paralellik nezaket ve sivil erdem alt boyutlarıyla ilgili bulgular için de geçerlidir. Nitekim sorunları önlemek için çaba gösteren ve sorun çıkarmaktan kaçınan başka bir deyişle nezaket davranışlarını sergileyen bir işgörenin geri çekilme davranışları sergileme eğiliminin düşük olması beklenen bir durumdur. Örgüte aktif katılımı içeren sivil erdem davranışının ise örgütsel süreçlerden kendini soyutlama davranışları içeren geri çekilme davranışının bir anlamda tersi olduğu da iddia edilebilir. Bu nedenle araştırma bulgularının alanyazınla uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşısı iş davranışlarından “Okulun İmajına Zarar Verme” alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları tarafından yordanma durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 67’de verilmiştir.

Tablo 67

Okulun İmajına Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.94	0.09		34.19	0.00**		
Diğergamlık	-0.01	0.03	-0.02	-0.38	0.70	-0.49	-0.01
Vicdanlılık	-0.07	0.03	-0.13	-2.13	0.03*	-0.52	-0.08
Centilmenlik	0.01	0.02	0.03	0.67	0.50	-0.39	0.02
Nezaket	-0.28	0.03	-0.44	-9.64	0.00**	-0.59	-0.33
Sivil Erdem	-0.05	0.04	-0.09	-1.26	0.21	-0.52	-0.05
R = 0.61	R ² = 0.37		F _(5, 784) = 93.21		p = 0.00**		
IZV = 2.94 – 0.01xDIG - 0.07xVIC + 0.01xCEN - 0.28xNEZ - 0.05 Xsiv							

* p < .05

** p < .01

Tablo 67'deki verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları ile okulun imajına zarar verme alt boyutu arasında anlamlı ve orta düzeyde ($R=0.61$) bir ilişki vardır. Bu beş yordayıcı değişken okulun imajına zarar verme boyutundaki toplam varyansın % 37'sini ($R^2 = 0.37$) açıklamaktadır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının okulun imajına zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde ($F_{(5, 784)} = 93.21$; $p < 0.05$) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre diğergamlık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı ($p > 0.05$), buna karşın vicdanlılık ve nezaket alt boyutlarının okulun imajına zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı ($p < 0.05$) görülmektedir. Vicdanlılık ile okulun imajına zarar verme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili $r = -0.52$); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi $r = -0.08$) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Nezaket ile okulun imajına zarar verme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili $r = -0.59$); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve orta düzeyde (Kısmi $r = -0.33$) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre okulun imajına zarar verme üzerindeki en önemli yordayıcının nezaket olduğu görülmektedir. Bu bulgular vicdanlılık ve nezaket davranışları arttıkça okulun imajına zarar verme davranışlarının azaldığını göstermektedir. Daha öncede belirtildiği üzere vicdanlılık alt boyutu örgütün maddi ve manevi varlıklarını koruma ve geliştirmeye yönelik sergilenen davranışları içermektedir. Dolayısıyla bu davranışları sergileyen bir öğretmenin okulun imajına zarar verici davranışlardan kaçınması kuvvetle muhtemeldir. Ayrıca nezaket işgörenlerin kontrollü davranışlarını içeren bir alt boyuttur. Kontrollü bir işgörenin de okulun imajına zarar veren davranışları sergilememesi beklenir. Bu nedenle araştırmanın bu bulgularının alanyazınla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarından “Eğitim-Öğretime Zarar Verme” alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları tarafından yordama durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 68'de verilmiştir.

Tablo 68

Eğitim-Öğretime Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.62	0.10		36.02	0.00**		
Diğergamlık	-0.04	0.04	-0.05	-1.10	0.27	-0.54	-0.04
Vicdanlılık	-0.12	0.04	-0.18	-2.95	0.00**	-0.57	-0.10
Centilmenlik	0.02	0.02	0.03	0.80	0.42	-0.43	0.03
Nezaket	-0.34	0.03	-0.43	-9.92	0.00**	-0.63	-0.33
Sivil Erdem	-0.06	0.05	-0.08	-1.23	0.22	-0.57	-0.04
R = 0.66		R ² = 0.43		F _(5, 784) = 119.82		p = 0.00**	
EOZ = 3.62 – 0.04xDIG - 0.12xVIC + 0.02xCEN - 0.34xNEZ - 0.06xSIV							

** p < .01

Tablo 68'deki verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile eğitim-öğretime zarar verme alt boyutu arasında anlamlı ve orta düzeyde (R=0.66) bir ilişki vardır. Bu beş yordayıcı değişken eğitim öğretime zarar verme boyutundaki toplam varyansın % 43'ünü (R² = 0.43) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının eğitim öğretime zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde (F_(5, 784) = 119.82; p<0.05) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre diğergamlık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı (p>0.05), buna karşın vicdanlılık ve nezaket alt boyutlarının eğitim öğretime zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı (p<0.05) görülmektedir. Vicdanlılık ile eğitim öğretime zarar verme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili r = -0.57); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi r = -0.10) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Nezaket ile eğitim öğretime zarar verme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili r = -0.63); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve orta düzeyde (Kısmi r = -0.33) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre eğitim öğretime zarar verme üzerindeki en önemli yordayıcının nezaket olduğu görülmektedir. Bu bulgular vicdanlılık ve nezaket davranışları arttıkça eğitim öğretime

zarar verme davranışlarının azaldığını göstermektedir. Nezaket alt boyutu başkalarının haklarına saygılı olma, olumlu iletişim kurma, işle ilgili konularda ilgilileri haberdar etme, bilgilendirme (Cilla, 2011; Organ, 1988; Schnake vd., 1995) gibi; vicdanlılık alt boyutu disiplinli çalışma ve iş ahlakına uyma (Barksdale ve Werner, 2001; Podsakoff vd., 2000) gibi olumlu davranışları içerirken; eğitim-öğretime zarar verme alt boyutu velilerle olumsuz iletişim kurma, velilerle işbirliği yapmama, öğrenci ile ilgili olumsuz durumlarla ilgili velileri haberdar etmeme, öğrencinin performansı hakkında velileri bilgilendirmeme gibi olumsuz davranışları içermektedir. Dolayısıyla vicdanlılık ve nezaket davranışları sergileyen bir öğretmenin eğitim-öğretime zarar verme davranışlarından kaçınması da kuvvetle muhtemeldir. Bu açıdan araştırmanın bulgularının alanyazınla benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel adalet alt boyutları tarafından yordama durumuna ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına ve yorumlarına yer verilmiştir.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre, öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı “Başkalarına Zarar Verme” alt boyutunun örgütsel adalet alt boyutları tarafından yordama durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 69’da verilmiştir.

Tablo 69’daki verilere göre örgütsel adalet alt boyutları ile başkalarına zarar verme alt boyutu arasında anlamlı ve orta düzeyde ($R=0.32$) bir ilişki vardır. Bu dört yordayıcı değişken başkalarına zarar verme boyutundaki toplam varyansın % 10’unu ($R^2 = 0.10$) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel adalet alt boyutlarının başkalarına zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde ($F_{(4, 785)} = 21.70; p<0.05$) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı ($p>0.05$), buna karşın dağıtımcı adalet alt boyutunun başkalarına zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı ($p<0.05$) görülmektedir. Dağıtımcı Adalet ile başkalarına zarar verme arasında negatif ve orta düzeyde (İkili $r = -0.30$); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi $r = -0.15$) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş

regresyon katsayılarına (β) göre başkalarına zarar verme üzerindeki en önemli yordayıcının dağıtımçı adalet olduğu görülmektedir. Bu durum okulda dağıtımçı adalet uygulamaları arttıkça başkalarına zarar verme davranışlarının azaldığını göstermektedir.

Tablo 69

Başkalarına Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.72	0.12		23.58	0.00**		
Dağıtımçı	-0.24	0.05	-0.30	-4.38	0.00**	-0.30	-0.15
Düzeltilici	0.10	0.05	0.13	1.92	0.06	-0.23	0.07
Süreçsel	-0.03	0.06	-0.03	-0.43	0.67	-0.27	-0.02
Etkileşimsel	-0.09	0.05	-0.11	-1.71	0.09	-0.27	-0.06
R = 0.32	R ² = 0.10		F _(4, 785) = 21.70		p = 0.00**		
BZV = 2.72 – 0.24xDAG + 0.10xDUZ – 0.03xSUR - 0.09xETK							

** p < .01

Araştırmanın bu bulguları Öcel'in (2009) araştırmasıyla bir bakıma paralellik gösterirken bir bakıma çelişmektedir. Adı geçen araştırmacı da bu araştırmanın bulgularına paralel şekilde dağıtımçı adalet ile başkalarına zarar verme (kötüye kullanma) alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ($p = -.070 < 0,05$) ilişki tespit etmiştir. Bununla beraber araştırmacı hem işlemsel hem de bölüşümsel adaletin de başkalarına zarar verme alt boyutu ile anlamlı negatif ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Ancak bu çalışmada adaletin bu iki alt boyutu ile başkalarına zarar verme alt boyutu arasında anlamlı ilişki bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı "Yönetimsel İşleyişe Zarar Verme" alt boyutunun örgütsel adalet alt boyutları tarafından yordanma durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 70'te verilmiştir.

Tablo 70

Yönetmel İşleyişe Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Alguları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.10	0.10		20.73	0.00**		
Dağıtımıcı	-0.17	0.05	-0.25	-3.64	0.00**	-0.23	-0.13
Düzeltilici	0.00	0.05	0.01	0.11	0.91	-0.19	0.00
Süreçsel	0.04	0.05	0.06	0.81	0.42	-0.18	0.03
Etkileşimsel	-0.04	0.05	-0.05	-0.73	0.47	-0.19	-0.03
R = 0.23	R ² = 0.06		F _(4, 785) = 11.40		p = 0.00**		
YZV = 2.10 – 0.17xDAG + 0.00xDUZ + 0.04xSUR - 0.04xETK							

** p < .01

Tablo 70'teki verilere göre örgütsel adalet alt boyutları ile yönetmel işleyişe zarar verme alt boyutu arasında anlamlı ancak zayıf düzeyde (R=0.23) bir ilişki vardır. Bu dört yordayıcı değişken yönetmel işleyişe zarar verme boyutundaki toplam varyansın % 6'sını (R² = 0.06) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel adalet alt boyutlarının yönetmel işleyişe zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde (F_(4, 785) = 11.40; p<0.05) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre düzeltilici, süreçsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı (p>0.05), buna karşın dağıtımıcı adalet alt boyutunun yönetmel işleyişe zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı (p<0.05) görülmektedir. Dağıtımıcı adalet ile yönetmel işleyişe zarar verme arasında negatif ve zayıf düzeyde (İkili r = -0.23); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi r = -0.13) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre yönetmel işleyişe zarar verme üzerindeki en önemli yordayıcının dağıtımıcı adalet olduğu görülmektedir. Bu durum okulda dağıtımıcı adalet uygulamaları arttıkça yönetmel işleyişe zarar verme davranışlarının azaldığını göstermektedir. Okula ait maddi ve manevi kaynakların okul yöneticileri tarafından eşitsiz şekilde paylaşılmasının öğretmenlerin adalet algularına olumsuz yönde etki edeceğini söylemek mümkündür. Okul kaynaklarından hak ettiğini düşündüğü payı bu eşitsiz dağıtım nedeniyle alamayan öğretmenlerin kendilerini

huzursuz eden bu durumu yönetimle işbirliği yapmama, verilen göreve itiraz etme, talimatları kasten yanlış uygulama gibi davranışlarla telafi etmeye çalışması olasıdır.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı “Kundaklama” alt boyutunun örgütsel adalet alt boyutları tarafından yordama durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 71’de verilmiştir.

Tablo 71

Kundaklama Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.54	0.08		18.99	0.00**		
Dağıtımıcı	-0.13	0.04	-0.25	-3.54	0.00**	-0.17	-0.13
Düzeltilici	0.03	0.04	0.06	0.79	0.43	-0.11	0.03
Süreçsel	0.01	0.04	0.01	0.16	0.88	-0.12	0.01
Etkileşimsel	0.02	0.04	0.03	0.49	0.62	-0.10	0.02
R = 0.17	R ² = 0.03		F _(4, 785) = 6.08		p = 0.00**		
KUN = 1.54 – 0.13xDAG + 0.03xDUZ + 0.01xSUR + 0.02xETK							

** p < .01

Tablo 71’deki verilere göre örgütsel adalet alt boyutları ile kundaklama alt boyutu arasında anlamlı ancak zayıf düzeyde (R=0.17) bir ilişki vardır. Bu dört yordayıcı değişken kundaklama boyutundaki toplam varyansın % 3’ünü (R² = 0.03) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel adalet alt boyutlarının kundaklama alt boyutunu anlamlı düzeyde (F_(4, 785) = 6.08; p<0.05) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı (p>0.05), buna karşın dağıtımıcı adalet alt boyutunun kundaklama alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı (p<0.05) görülmektedir. Dağıtımıcı Adalet ile kundaklama arasında negatif ve zayıf düzeyde (İkili r = -0.17); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi r = -0.13) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon

katsayılarına (β) göre kundaklama üzerindeki en önemli yordayıcının dağıtımçı adalet olduğu görülmektedir. Bu durum okulda dağıtımçı adalet uygulamaları arttıkça kundaklama davranışlarının azaldığını göstermektedir. Benzer şekilde Öcel (2009) de araştırmasında dağıtımçı adalet ile kundaklama davranışları arasında negatif yönlü anlamlı ($p=-.116<.05$) ilişki tespit etmiştir. Nitekim okul kaynaklarının adaletli şekilde dağıtımının öğretmenlerin örgütün maddi manevi kaynaklarına yönelik zarar verici davranışları sergileme eğilimini azaltması kuvvetle muhtemeldir.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışının “Çalma” alt boyutunun örgütsel adalet alt boyutları tarafından yordanma durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 72’de verilmiştir.

Tablo 72

Çalma Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Alguları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.10	0.04		29.87	0.00**		
Dağıtımçı	-0.01	0.02	-0.05	-0.73	0.47	-0.08	-0.03
Düzeltilici	0.00	0.02	0.01	0.11	0.91	-0.07	0.00
Süreçsel	-0.01	0.02	-0.06	-0.69	0.49	-0.08	-0.02
Etkileşimsel	0.00	0.02	0.02	0.27	0.79	-0.06	0.01
R = 0.08	R ² = 0.01		F _(4, 785) = 1.30		p = 0.27		
CAL = 1.10 – 0.01xDAG + 0.00xDUZ – 0.01xSUR + 0.00xETK							

** p < .01

Tablo 72’deki verilere göre örgütsel adalet alt boyutları ile çalma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu nedenle örgütsel adalet alt boyutlarının kundaklama alt boyutu üzerinde herhangi bir yordayıcı etkisinin bulunmadığı söylenebilir. Regresyon katsayılarının t değerleri de bu durumu desteklemektedir. Bu bulgudan yola çıkılarak okulda gerçekleşen adaletsiz uygulamaların öğretmenlerin çalma davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı “Geri Çekilme” alt boyutunun örgütsel adalet alt boyutları tarafından yordama durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 73’te verilmiştir.

Tablo 73

Geri Çekilme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Algıları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.60	0.12		21.14	0.00**		
Dağıtımıcı	-0.25	0.06	-0.30	-4.42	0.00**	-0.28	-0.16
Düzeltilici	0.00	0.05	0.00	-0.02	0.99	-0.23	0.00
Süreçsel	-0.06	0.06	-0.07	-0.95	0.34	-0.23	-0.03
Etkileşimsel	0.09	0.06	0.11	1.59	0.11	-0.19	0.06
R = 0.29	R ² = 0.08		F _(4, 785) = 17.68		p = 0.00**		
GER = 2.60 – 0.25xDAG + 0.00xDUZ – 0.06xSUR + 0.09xETK							

** p < .01

Tablo 73’teki verilere göre örgütsel adalet alt boyutları ile geri çekilme alt boyutu arasında anlamlı ancak zayıf düzeyde (R=0.29) bir ilişki vardır. Bu dört yordayıcı değişken geri çekilme boyutundaki toplam varyansın % 8’ini (R² = 0.08) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel adalet alt boyutlarının geri çekilme alt boyutunu anlamlı düzeyde (F_(4, 785) = 17.68; p<0.05) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre düzeltilici, süreçsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı (p>0.05), buna karşın dağıtımıcı adalet alt boyutunun geri çekilme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı (p<0.05) görülmektedir. Dağıtımıcı adalet ile geri çekilme arasında negatif ve zayıf düzeyde (İkili r = -0.28); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi r = -0.16) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre geri çekilme üzerindeki en önemli yordayıcının dağıtımıcı adalet olduğu görülmektedir. Bu bulgu okulun maddi ve manevi kaynaklarının dağıtımının adaletli olduğu algısına sahip öğretmenlerin geri çekilme davranışları sergileme

eğilimlerinin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Kaynak dağıtımına ilişkin adaletsizlik algısına sahip öğretmenlerin ise aksine geri çekilme davranışlarını sergileme eğilimlerinin artacağı bu bulguya dayanarak ileri sürülebilir. Nitekim Barclay'ın (2002) da belirttiği üzere işe alma, işten çıkarma, ödüllendirme, cezalandırma gibi birçok süreci kapsayan dağıtımcı adaletteki aksamalar işgörenlerde endişe, kızgınlık gibi birçok olumsuz duygulanıma neden olmakta dolayısıyla da öç alma veya telafi etme isteğini de beraberinde getirmektedir. Bu istekler de kimi zaman düşük performansla çalışma, çalışma süresini iyi değerlendirmeme, işe devamsızlık, pasifleşme gibi birçok davranışa öncülük etmektedir (Al-A'wasa, 2018; Beugré, 1998; Sackett ve DeVore, 2002).

Öğretmen ve yönetici algılarına göre, öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı "Okulun İmajına Zarar Verme" alt boyutunun örgütsel adalet alt boyutları tarafından yordama durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 74'te verilmiştir.

Tablo 74

Okulun İmajına Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Alguları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.62	0.08		21.50	0.00**		
Dağıtımcı	-0.12	0.04	-0.24	-3.42	0.00**	-0.21	-0.12
Düzeltilici	0.04	0.03	0.08	1.08	0.28	-0.16	0.04
Süreçsel	-0.01	0.04	-0.02	-0.25	0.80	-0.18	-0.01
Etkileşimsel	-0.01	0.04	-0.03	-0.39	0.70	-0.17	-0.01
R = 0.22	R ² = 0.05		F _(4, 785) = 9.62		p = 0.00**		
IZV = 1.62 - 0.12xDAG + 0.04xDUZ - 0.01xSUR - 0.01xETK							

** p < .01

Tablo 74'teki verilere göre örgütsel adalet alt boyutları ile okulun imajına zarar verme alt boyutu arasında anlamlı ancak zayıf düzeyde (R=0.22) bir ilişki vardır. Bu dört yordayıcı değişken okulun imajına zarar verme boyutundaki toplam varyansın % 5'ini (R² = 0.05) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel adalet alt boyutlarının okulun imajına zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde (F_(4, 785) = 9.62; p<0.05) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı ($p>0.05$), buna karşın dağıtımcı adalet alt boyutunun okulun imajına zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı ($p<0.05$) görülmektedir. Dağıtımcı adalet ile okulun imajına zarar verme arasında negatif ve zayıf düzeyde (İkili $r = -0.21$); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi $r = -0.12$) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre okulun imajına zarar verme üzerindeki en önemli yordayıcının dağıtımcı adalet olduğu görülmektedir. Bu bulgu öğretmenlerin okulun maddi ve manevi kaynaklarının dağıtımının adaletli olduğuna ilişkin algıları arttıkça okulun imajına zarar verme davranışlarının azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle kaynak dağıtımının adaletli olduğunu düşünen öğretmenlerin okulla ilgili olumlu tutum geliştirdikleri ve bu nedenle okulun imajına zarar verecek nitelikteki davranışlardan kaçındıklarını söylemek mümkündür.

Öğretmen ve yönetici algılarına göre öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı “Eğitim-Öğretime Zarar Verme” alt boyutunun örgütsel adalet alt boyutları tarafından yordanma durumunun incelendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 75’te verilmiştir.

Tablo 75

Eğitim-Öğretime Zarar Verme Alt Boyutunun Örgütsel Adalet Alguları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.79	0.09		19.33	0.00**		
Dağıtımcı	-0.18	0.04	-0.28	-4.09	0.00**	-0.22	-0.14
Düzeltilici	0.03	0.04	0.05	0.74	0.46	-0.16	0.03
Süreçsel	-0.01	0.05	-0.02	-0.29	0.77	-0.17	-0.01
Etkileşimsel	0.03	0.04	0.05	0.76	0.45	-0.15	0.03
R = 0.23	R ² = 0.05		F _(4, 785) = 10.46		p = 0.00**		
EOZ = 1.79 – 0.18xDAG + 0.03xDUZ – 0.01xSUR + 0.03xETK							

** p < .01

Tablo 75'deki verilere göre örgütsel adalet alt boyutları ile eğitim öğretime zarar verme alt boyutu arasında anlamlı ancak zayıf düzeyde ($R=0.23$) bir ilişki vardır. Bu dört yordayıcı değişken eğitim öğretime zarar verme boyutundaki toplam varyansın % 5'ini ($R^2 = 0.05$) açıklamıştır. Bu ilişki durumuna dayalı olarak örgütsel adalet alt boyutlarının eğitim öğretime zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde ($F_{(4, 785)} = 10.46; p<0.05$) yordadığı görülmüş ve tablodaki regresyon eşitliği ortaya çıkmıştır.

Regresyon katsayılarının t değerlerine göre düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı ($p>0.05$), buna karşın dağıtımçı adalet alt boyutunun eğitim öğretime zarar verme alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı ($p<0.05$) görülmektedir. Dağıtımçı adalet ile eğitim öğretime zarar verme arasında negatif ve zayıf düzeyde (İkili $r = -0.22$); diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise yine negatif ve zayıf düzeyde (Kısmi $r = -0.14$) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre eğitim-öğretime zarar verme üzerindeki en önemli yordayıcının dağıtımçı adalet olduğu görülmektedir. Bu bulguyu öğretmenlerin okulun maddi ve manevi kaynaklarının dağıtımının adaletli olduğuna ilişkin algıları arttıkça eğitim öğretime zarar verme davranışlarının azaldığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara aşağıda başlıklar halinde yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışına İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin okulda sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili katılımcı görüşlerinden elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

1. Başkalarına zarar verme boyutundaki üretkenlik karşıtı iş davranışları, okullarda çok sık yaşanmamakla beraber, ağırlıklı olarak dedikodu yapmak, yok saymak, dinlememek gibi pasif davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Zarar verici davranışlar arasında kişiyle yüz yüze etkileşimi gerektiren alay etme, korku salma, saygısız konuşma gibi davranışlara ise pek sık rastlanmamaktadır.
2. Başkalarına zarar verme boyutundaki üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin gerek öğretmen gerekse yönetici algıları üzerinde cinsiyet, görev, yöneticilik kıdemi ve bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenlerinin ayırt edici bir etkisi bulunmamaktadır. Öğretmenlerde orta yaş grubu, yöneticilerde ise genç yaş grubunda yer alanlar bu konuya daha eleştirel yaklaşmakta ve meslektaşlarının davranışlarını daha olumsuz değerlendirmektedir. Mesleği bir anlamda yarılmış öğretmenlerin, yeni başlamış ve bitirmek üzere olan öğretmenlere kıyasla, benzer şekilde lisans ve lisansüstü mezunu yöneticilerin ön lisans mezunu yöneticilere kıyasla bu kapsamdaki davranışları gözlemlene düzeyleri daha yüksektir.
3. Okullarda yönetsel işleyişe zarar verme boyutundaki üretkenlik karşıtı iş davranışları çok sık sergilenmemektedir. Bu davranışlar okul yönetimiyle iş birliği yapmama ve verilen göreve itiraz etme gibi boyuttaki diğer davranışlara

görece pasif şekillerde ortaya çıkmaktadır. Talimatları bilerek yanlış uygulama ve yönetimden kaynak/bilgi saklama gibi davranışlar ise pek sık rastlanmayan yönetsel işleyişe zarar verici davranışlardır.

4. Yönetsel işleyişe zarar verme davranışlarına ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin algı düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın erkek yöneticiler kadın yöneticilere kıyasla öğretmenlerin bu davranışları daha fazla sergilediklerini gözlemlemektedir. Orta yaş grubu öğretmenler meslektaşlarının yönetsel işleyişe zarar verici davranışlarını daha olumsuz değerlendirmekteyken, yönetici algıları yaşa göre anlamlı düzeyde değişmemektedir. Görev değişkeni ise katılımcı algıları üzerinde önemli farklılık yaratmaktadır. Buna göre okul yöneticilerinin bu türden davranışların sergilendiğini gözleme düzeyleri daha düşüktür. Bunlara ilaveten mesleki kıdem, yöneticilik kademini ve öğrenim durumunun yöneticilerin algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır. Buna karşın mesleğinin ikinci ve üçüncü on yılını icra eden ve ayrıca lisansüstü öğrenim gören öğretmenler meslektaşlarının bu türden davranışlarını daha olumsuz değerlendirmektedir.
5. Okullarda kundaklama boyutundaki üretkenlik karşıtı iş davranışları çok sık sergilenmemektedir. Bu boyuttaki davranışlar çoğunlukla bozulan araç gereci ilgililere bildirmeme, kaynakları boşa harcama, kaybetme gibi görece pasif ve tespiti zor davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kundaklama davranışları arasında gerektiği halde bir yeri kasten kilitlememe, eşyaları aldığı yere koymama gibi davranışlara ise pek sık rastlanmamaktadır.
6. Öğretmenlerin sergiledikleri kundaklama davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kademi, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Görev değişkeninin ise kundaklama boyutundaki üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin katılımcı algıları arasında anlamlı fark yaratmaktadır. Buna göre öğretmenlerin meslektaşlarının bu türden davranışlarını gözleme düzeyleri yöneticilere görece yüksektir.
7. Okullarda öğretmenler okula veya bireylere yönelik çalma davranışları sergilememektedir. Bu tür davranışlar, istisna olarak, çok nadiren rastlanabilen davranışlar arasındadır.

8. Okullarda sergilenen çalma davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları büyük oranda benzerdir ve bu algılar araştırma kapsamında ilişkisi incelenen hiçbir değişkenden etkilenmemektedir.
9. Geri çekilme boyutundaki üretkenlik karşıtı iş davranışları, okullarda çok sık yaşanmamakla beraber, ağırlıklı olarak mesai biter bitmez okulu terk etme, çoğunluğa uyma gibi görece pasif davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Geri çekilme davranışları arasında yönetsel karar alma süreçlerine katılmama ve bildiği konularda bile görüş bildirmeme gibi davranışlara ise pek sık rastlanmamaktadır. Bu boyuttaki davranışlara dair öğretmen algıları, diğer boyutlardan farklı olarak, yöneticilere görece olumludur.
10. Erkek veya kadın öğretmenlerin, öğretmenlerin geri çekilme davranışlarını gözlemlene düzeyi farklılık göstermemektedir. Yöneticilerde ise cinsiyetin katılımcı algıları anlamlı farklılığa neden olmakta ve erkek yöneticilere göre bu türden davranışlar daha sık sergilenmektedir. Öğretmen algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermekteyken, yönetici algıları göstermemektedir. Buna göre orta yaştaki öğretmenlere göre geri çekilme davranışları daha sık sergilenmektedir. Benzer şekilde görev değişkeni de katılımcı algıları üzerinde anlamlı farklılığa neden olmaktadır. Nitekim öğretmenler meslektaşlarının geri çekilme davranışlarına ilişkin yöneticilere kıyasla daha olumsuz algıya sahiptir. Katılımcı algıları üzerinde anlamlı farklılığa neden olan diğer değişkenler mesleki kıdem ve öğrenim durumudur. Bu bağlamda görece kıdemsiz öğretmen ve yöneticiler daha kıdemlilere göre geri çekilme davranışlarının daha çok sergilendiğine şahit olmaktadır. Ayrıca öğrenim düzeyi yükseldikçe yönetici algıları değişmezken, öğretmen algıları daha olumsuz yönde seyretmektedir. Yöneticilik kıdemi ve bulunduğu okulda çalışma süresi ise katılımcı algıları arasında farklılık yaratmamaktadır.
11. Okulun imajına zarar verme boyutundaki üretkenlik karşıtı iş davranışları, okullarda çok sık yaşanmamakla beraber, çevreye/yeni gelen öğretmenlere/velilere okulu kötüleme gibi sözlü davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okulun imajına zarar verici davranışlar arasında sosyal medyada okulu kötüleme ve öğrencilere okulu kötüleme gibi davranışlara ise pek sık rastlanmamaktadır.
12. Öğretmenlerin yöneticilere kıyasla meslektaşlarının okulun imajına zarar verme davranışlarını gözlemlene düzeyi daha yüksektir. Öğretmen algıları üzerinde

herhangi bir etkiye sahip olmayan mesleki kıdem arttıkça yöneticilerin bu davranışa ilişkin algıları da olumlu yönde seyretmektedir. Başka bir deyişle daha kıdemli yöneticilerin bu davranışa şahit olma düzeyleri daha düşüktür. Cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresine göre katılımcı algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

13. Eğitim-öğretime zarar verme boyutundaki üretkenlik karşıtı iş davranışları, okullarda çok sık yaşanmamakla beraber, velilere yönelik sergilenen olumsuz iletişim kurma ve iş birliği yapmama gibi davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Eğitim-öğretime zarar verici davranışlar arasında öğrencilere yönelik sergilenen kötü örnek olma ve aşağılama gibi davranışlara ise pek sık rastlanmamaktadır.
14. Erkek veya kadın öğretmenlerin meslektaşlarının eğitim-öğretime zarar verme davranışlarını gözleme düzeyleri farklılık göstermemektedir. Buna karşın erkek yöneticiler kadınlara kıyasla bu davranışın sergilendiğine daha sık şahit olmaktadır. Yaş, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresi katılımcı algıları arasında anlamlı bir farklılığa neden olmazken, görev ve mesleki kıdem değişkenleri olmaktadır. Buna göre öğretmenler yöneticilere, görece kıdemsiz yöneticiler daha kıdemli yöneticilere kıyasla bu davranışların sergilendiğine daha çok şahit olmaktadır.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin okulda sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili katılımcı görüşlerinden elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

1. Diğergamlık boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışları ağırlıklı olarak, malzeme paylaşma, problemlerden haberdar etme, bilmeyene işi öğretme gibi kaynak/bilgi paylaşımı ve yardımlaşmaya yönelik davranışlar şeklinde ortaya çıkmakta ve okullarda sıkça gözlemlenmektedir. Diğergamlık davranışları arasında gelmeyen birinin işini yapma davranışına ise boyuttaki diğer davranışlara görece az rastlanmaktadır.
2. Öğretmen ve yöneticilerin kadın veya erkek olmaları diğergamlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır. Benzer şekilde katılımcı algıları arasında yaş, görev, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık yoktur. Buna karşın bulunduğu

- okulda çalışma süresi değişkeni yönetici algıları arasında anlamlı farklılığa neden olmaktadır. Buna göre kıdemi beş yıla kadar olan yöneticiler görece kıdemlilere kıyasla bu davranışların sergilendiğine daha çok şahit olmaktadır.
3. Vicdanlılık boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışları, okullarda oldukça sık sergilenmekte ve okulun imajına olumlu katkı sağlayacak etkinliklere katılma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Vicdanlılık davranışları arasında zamanının çoğunu okul için harcama davranışına ise bu boyuttaki diğer davranışlara görece az rastlanmaktadır.
 4. Öğretmenlerin okullarda sergiledikleri vicdanlılık davranışına ilişkin ne öğretmen ne de yönetici algıları arasında yaş dışındaki değişkenler anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Buna karşın 30'lu yaşlarda olan öğretmenlerin bu türden davranışları gözleme düzeyi 40'lı yaşlarda olanlara görece yüksektir.
 5. Centilmenlik boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışları, okullarda oldukça sık sergilenmekte ve ağırlıklı olarak önemsiz konular için yakınmama davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Centilmenlik davranışları arasında gücenmeme/kızmama davranışına ise bu boyuttaki diğer davranışlara görece az rastlanmaktadır.
 6. Yaşlı öğretmen ve yöneticiler diğerlerine kıyasla meslektaşlarının centilmenlik davranışlarını daha az sergilediklerini gözlemlemektedir. Benzer şekilde meslekte ve yöneticilikte en kıdemli olan yöneticiler bu türden öğretmen davranışlarına daha az şahit olmaktadır. Yöneticilerde öğrenim düzeyi yükseldikçe bu türden davranışları gözleme düzeyi de yükselmektedir. Yönetici algıları arasında farklılığa neden olan bir diğer değişken bulunduğu okulda çalışma süresidir. Buna göre aynı okulda beş yıldan fazla görev yapanlar daha az görev yapanlara görece bu türden davranışlara daha az şahit olmaktadır. Cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre se katılımcı algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.
 7. Nezaket boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışları, okullarda çok sık sergilenmekte ve ağırlıklı olarak diğer çalışanların haklarına saygı duyma davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Nezaket davranışları arasında sorunların olumlu yönlerini görme davranışına ise bu boyuttaki diğer davranışlara görece az rastlanmaktadır.
 8. Cinsiyet, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenlerinin hiçbiri öğretmenlerin nezaket davranışlarına ilişkin katılımcı algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Buna karşın 30'lu

yaşlardaki öğretmenler diğerlerine kıyasla bu türden davranışların okullarda daha çok sergilendiğini düşünmektedir. Gerek öğretmenler gerekse yöneticiler nezaket davranışlarının okullarda çok sık sergilendiğini gözlemekte iseler de, yönetici algıları görece olumludur. Mesleki kıdem değişkeninin katılımcı algıları üzerindeki etkisi tezatlık yaratmaktadır. Daha ayrıntılı bir ifadeyle mesleğinin ilk on yılında olan öğretmenler meslektaşlarının nezaket davranışlarını sergilediklerine daha çok şahit olmaktayken, yöneticilerde ilk on yılında olanlar bu türden davranışları görece az gözlemlemektedir.

9. Sivil erdem boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışları, okullarda oldukça sık sergilenmekte ve ağırlıklı olarak işle ilgili duyuru ve mesajları saklama, gelişmelere destek olma davranışları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sivil erdem davranışları arasında çatışma çözümünde aktif olma, proje gruplarında rol alma davranışlarına ise bu boyuttaki diğer davranışlara görece az rastlanmaktadır.
10. Öğretmenlerin okulda sergiledikleri sivil erdem davranışlarına ilişkin katılımcı algıları arasında anlamlı farklılığa neden olan tek değişken yaştır. Bu farklılık da yalnızca öğretmen grubunda görülmektedir. Buna göre 40'lı yaşlardaki öğretmenler diğerlerine kıyasla bu türden davranışların okullarda sergilendiğini daha az gözlemlemektedir.

Örgütsel Adalete İlişkin Sonuçlar

Katılımcı görüşlerinden elde edilen örgütsel adalete ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

1. Dağıtımçı adalet boyutunda okul kaynak ve imkânlarının ayrıca nöbet gibi görevlerin paylaşılması uygulamaları bu boyuttaki diğer uygulamalara kıyasla daha adaletli şekilde gerçekleşmektedir. Ödüllendirme, cezalandırma ve terfi uygulamaları ise bu boyuttaki uygulamalara kıyasla daha az adaletlidir. Dağıtımçı adalete ilişkin yönetici algıları öğretmenlere göre daha olumludur.
2. Erkek veya kadın yöneticilerin dağıtımçı adalete ilişkin algıları farklılık göstermemektedir. Buna karşın kadın öğretmenlerin dağıtımçı adalet algısı erkeklere görece yüksektir. Yaş değişkenine göre yönetici algıları arasında anlamlı fark yokken, öğretmen algıları arasında vardır. Buna göre dağıtımçı adalet algısı en düşük grubu 40'lı yaşlardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Yöneticilerin

- bu boyuttaki adalet algıları öğretmenlere kıyasla düşüktür. Katılımcı algıları arasında anlamlı farklılığa neden olan diğer değişken de bulunduğu okulda çalışma süresidir. Bu bağlamda bulunduğu okulda çalışma süresi arttıkça gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin algılarında düşüş olmaktadır.
3. Düzeltici adalet boyutunda okul işleyişi ve alınan kararlara ilişkin öğretmenlerin itiraz ve görüşlerinin dikkate alınması gibi uygulamalar bu boyuttaki diğer uygulamalara kıyasla daha adaletli şekilde gerçekleşmektedir. Fazla çalışanın ödüllendirilmesi ve yanlış ödüllendirmelerin iptal edilmesi gibi uygulamalar ise bu boyuttaki uygulamalara kıyasla daha az adaletlidir. Düzeltici adalete ilişkin yönetici algıları öğretmenlere göre daha olumludur.
 4. Cinsiyet ve yöneticilik kıdemine göre katılımcıların dağıtımcı adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenler okulda gerçekleşen dağıtım adaletine ilişkin yöneticilere kıyasla daha olumlu algılara sahiptir. Yaş, mesleki kıdem ve bulunduğu okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin algı düzeyleri düşmektedir. Öğrenim düzeyi yükseldikçe yöneticilerin dağıtımcı adalete ilişkin algı düzeyleri yükselmektedir.
 5. Süreçsel adalet boyutunda okulda karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılımına olanak tanınması, kararların tutarlı olmasına özen gösterilmesi ve kararlarla ilgili gerekli bilgi ve açıklamaların yapılması gibi ağırlıkla yönetsel karar alma süreçleriyle ilgili uygulamalar bu boyuttaki diğer uygulamalara kıyasla daha adaletli şekilde gerçekleşmektedir. Ödüllendirme ve yükselme süreçleri ile ilgili öğretmenlerin bilgilendirilmesi gibi uygulamalar ise bu boyuttaki uygulamalara kıyasla daha az adaletlidir. Süreçsel adalete ilişkin yönetici algıları öğretmenlere göre daha olumludur.
 6. Öğretmen ve yöneticilerin süreçsel adalete ilişkin algıları arasında cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin süreçsel adalet algıları yöneticilere görece yüksektir. Yaş, mesleki kıdem ve bulunduğu okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin adalet algıları olumsuz yönde etkilenmektedir. Yaş ve mesleki kıdem anlamlı bir farklılık yaratmamakta birlikte bulunduğu okulda çalışma süresi öğretmenlere benzer şekilde yönetici algılarını da olumsuz şekilde etkilemektedir.
 7. Etkileşimsel adalet boyutunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle karşılıklı iletişime önem vermesi ve aldığı kararlar ve gerçekleşen uygulamalar hakkında öğretmenleri bilgilendirmesi bu boyuttaki diğer uygulamalara kıyasla daha

adaletli şekilde gerçekleşmektedir. Okul yöneticilerinin ödüllendirme sürecindeki şeffaflığı ve öğretmenlere önyargılı yaklaşmaması ise bu boyuttaki diğer uygulamalara kıyasla daha az adaletlidir. Etkileşimsel adaletle ilişkin yönetici algıları öğretmenlere göre daha olumludur.

8. Cinsiyet ve yöneticilik kıdemi katılımcıların etkileşimsel adaletle ilişkin algıları üzerinde anlamlı fark yaratmamaktadır. Öğretmenler yöneticilere kıyasla okulda etkileşimsel adaletle ilişkin daha olumlu algılara sahiptir. Yaş, mesleki kıdem ve bulunduğu okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin algı düzeyleri düşmektedir. Öğrenim düzeyi yükseldikçe yöneticilerin etkileşimsel adalet algıları da yükselmektedir. Buna karşın öğretmenlere benzer şekilde bulunduğu okulda çalışma süresindeki artışın yöneticilerin adalet algıları üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişisine Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin okulda sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisine yönelik elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

1. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket, başkalarına zarar verme davranışlarını anlamlı düzeyde yordarken, diğer boyutların bu türden davranışları yordama düzeyleri anlamlı değildir. Başka bir deyişle öğretmenlerin nezaket davranışlarının başkalarına zarar verme davranışları üzerinde olumsuz etkisi vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer boyutlarının ise başkalarına zarar verme davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
2. Öğretmenlerin nezaket ve sivil erdem davranışlarının yönetsel işleyişe zarar verme davranışı sergileme eğilimleri üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır. Diğergamlık, vicdanlılık ve centilmenlik davranışları ise bu türden zarar verici davranışları yordama düzeyleri anlamlı değildir.
3. Öğretmenlerin nezaket davranışları anlamlı düzeyde kundaklama davranışlarını yordamaktadır. Buna göre nezaket davranışlarının kundaklama davranışlarındaki düşüşte anlamlı etkisi bulunmaktadır. Vatandaşlık davranışının diğer boyutları ise bu türden zararlı davranışları anlamlı düzeyde yordama gücüne sahip değildir.

4. Öğretmenlerin çalma davranışlarındaki düşüşte nezaket davranışlarının etkisi bulunmaktadır. Diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem ise çalma davranışlarına ilişkin anlamlı yordayıcılar değildir.
5. Öğretmenlerin vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem davranışları geri çekilme davranışlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır. Buna karşın diğergamlık ve centilmenlik davranışları geri çekilme davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.
6. Vicdanlılık ve nezaket davranışları sergileme düzeyinin okulun imajına zarar verici davranışların sergileme eğilimi üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır. Diğer örgütsel vatandaşlık boyutlarının ise bu türden zarar verici davranışları yordama düzeyleri anlamlı değildir.
7. Vicdanlılık ve nezaket davranışları sergileyen öğretmenler eğitim-öğretime zarar verici davranışlardan kaçınmaktadır. Öğretmenlerin diğergamlık, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının ise bu türden zarar verici davranışları yordama düzeyi anlamlı değildir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Adalet ile İlişkisine Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel adalet ile ilişkisine yönelik elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

1. Dağıtımçı adalet algıları başkalarına zarar verme davranışlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır. Buna göre dağıtımçı adalete ilişkin algı düzeyi öğretmenlerin başkalarına zarar verici davranış sergileme düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel adaletin düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel boyutlarının başkalarına zarar verme davranışlarını yordama düzeyleri ise anlamlı değildir.
2. Dağıtımçı adalete ilişkin algı düzeyinin yönetsel işleyişe zarar verme davranışını yordama düzeyi anlamlıdır. Örgütsel adaletin diğer boyutları ise bu tür zarar verici davranışlar üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.
3. Öğretmenlerin okullarda sergiledikleri kundaklama davranışlarının düzeyi örgütsel adaletin dağıtımçı adalet boyutuyla açıklanabilmektedir. Buna göre okullarda dağıtımçı adalete ilişkin uygulamalar arttıkça öğretmenlerin kundaklama davranışı sergileme düzeyi olumsuz yönde etkilenmektedir.

- Düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalete ilişkin algılar ise öğretmenlerin kundaklama davranışlarını yordama etkisine sahip değildir.
4. Örgütsel adaletin hiçbir boyutu öğretmenlerin çalma davranışlarını anlamlı düzeyde yordama gücüne sahip değildir.
 5. Örgütsel adaletin dağıtımçı adalet boyutu öğretmenlerin geri çekilme davranışı sergileme düzeylerini anlamlı şekilde yordamaktadır. Buna göre dağıtımçı adalet algıları arttıkça öğretmenler geri çekilme davranışı sergilemekten kaçınmaktadır. Düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının ise geri çekilme davranışlarını yordama düzeyi anlamlı değildir.
 6. Düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalet okulun imajına zarar verici davranışları anlamlı şekilde yordamazken, dağıtımçı adalet boyutu anlamlı düzeyde yordamaktadır. Buna göre örgütte kaynakların dağıtımının adaletli şekilde gerçekleştirildiği okullarda öğretmenler örgüt imajına zarar verici davranış sergilemekten kaçınmaktadır.
 7. Dağıtımçı adalet algı düzeyi eğitim-öğretime zarar verme davranışlarının sergilenme düzeyini anlamlı şekilde yordamaktadır. Buna göre okullarda kaynak dağıtım uygulamalarının adaletli olma düzeyi yükseldikçe öğretmenler eğitim-öğretime zarar verici davranışları daha az sergilemektedir. Okullarda düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalete ilişkin algıların ise bu türden davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Öneriler

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik geliştirilen önerilere aşağıda başlıklar halinde yer verilmiştir.

Uygulayıcılara Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak uygulayıcılara yönelik geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Okullarda üretkenlik karşıtı davranışının önlenmesi için denetim mekanizması daha etkin çalıştırılmalı, bu türden davranışların gerektiğinde yaptırıma tabi tutulması gibi önlemler alınmalıdır.

2. Orta yaş grubunda bulunan öğretmenlerin görüşleri okulun bu türden davranışlardan arındırılması sürecinde dikkate alınmalıdır.
3. ÜKİD'in tespiti ve engellenmesi için başta yöneticiler olmak üzere ön lisans mezunu olanların lisans, lisans mezunu olanların ise lisansüstü eğitim almaları teşvik edilmelidir.
4. Özellikle daha olumsuz algıya sahip yaşlı eğitim işgörenlerinin görüşleri örgütsel düzenlemelerde dikkate alınmalıdır.
5. Okul sisteminin yaşamını sağlıklı şekilde devam ettirmesi için örgütsel adalete ilişkin yaş grupları arasındaki fark giderilmeli ve tüm öğretmenlerin algıları olumlanmalıdır.
6. Okullarda nezaket davranışlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi dikkate alınarak, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerde nezaket kurallarına uymaları teşvik edilmeli, bu konuda başarılı öğretmenler ödüllendirilerek konuya dikkat çekilmelidir.
7. Örgütte olan bitene duyarlılık sergileyen, örgütsel süreçlerde yaşanan çatışmaların çözümüne olumlu katkı sağlayan ve yönetsel karar alma süreçlerine aktif katılım gösteren öğretmenlerin davranışlarının teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, yönetsel işleyişe zarar verici davranışların engellenmesine öncülük edecektir.
8. Başta okul yöneticileri olmak üzere tüm eğitim yöneticileri okul varlıklarının işgörenlere dağıtımında adalet ilkesini temel almalıdır.

Araştırmacılara Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Bu çalışmada belirlenen yedi alt boyutun başka örneklem veya başka öğretim kademeleri için yeterli olup olmadığı yapılacak yeni araştırmalarla test edilmelidir.
2. Üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adaletle ilişkisi karma araştırma yöntemi ile daha derinlemesine incelenmelidir.
3. ÜKİD'in örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgüt iklimi, kişilik tipleri, yöneticilerin benimsediği liderlik tipleri gibi başka değişkenlerle ilişkilerinin inceleneceği araştırmalar yapılmalıdır.

4. Öğretmenlerle ilgili soruşturma dosyalarını doküman analiziyle incelemek; bu davranışların hangi boyutlarda sergilendiği, nasıl tespit edildiği, ne sıklıkta gerçekleştiği, hangi sebeplerden kaynaklandığı, cezalandırılıp cezalandırılmadığı, uygulanan yaptırımın caydırıcı etkisinin olup olmadığı gibi konularla ilgili bilgi birikimine katkı sağlayabilir.
5. Yapılacak yeni araştırmalarla ÜKİD'in öncülleri tespit edilmelidir.
6. Öğretmen ve yöneticilerin nezaket davranışlarına ilişkin algılarındaki çelişkiyi konu edinen daha özelleşmiş araştırmalar yapılmalıdır.
7. Kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin dağıtımcı adalet algıları arasındaki çelişki, toplumsal cinsiyet rolleri ve cinsiyet ayrımcılığı gibi değişkenlerle birlikte incelenerek araştırılmalıdır.
8. Genç öğretmenlerin okulda adalet uygulamalarına ilişkin görece olumlu algılarını derinlemesine analiz etmek için nitel araştırmalar yapılmalıdır.
9. Aynı okulda çalışma süresinin adalet algıları üzerindeki olumsuz etkisinin başka örneklerle üzerinde doğrulanıp doğrulanmadığı araştırılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, O. (2015). Adam'ın Eşitlik Kuramı. 7 Haziran 2019 tarihinde <http://www.okanacar.com/2015/03/adamn-esitlik-kuram.html> web adresinden erişilmiştir
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Bergowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Adler, S. ve Golan, J. (1981). Lateness as a withdrawal behavior. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 544-554.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, S. (2018). *Hayek'in hukuk ve adalet teorisi*. Ankara: Liberte Yayınları.
- Aktay, A. ve Ekşi, H. (2009). Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *İş Ahlakı Dergisi*, 2(3), 19-65.
- Akyel, Y. (2011). *Örgütsel vatandaşlık ve duygusal zekâ davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Spor yönetiminde GSGM ve Özerk Spor Federasyonları örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 273-288.
- Al-A'wasa, S. I. S. (2018). The impact of organizational justice on the counterproductive work behavior (CWB): A field study conducted in the jordan customs department (JCD). *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 27-38.
- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2002). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Adapazarı.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. ve Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 947-965.
- Analoui, F. (1995). Workplace sabotage: Its styles, motives and management. *Journal of Management Development*, 14(7), 48-65.
- Ansari, M. E., Maleki, S., Mazraeh, S. ve Arab-Khazaeli, H. (2013). Individual, job, and organizational predictors of counterproductive work behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(4), 74-86.
- Apaydın, Ç. ve Şirin, H. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior, group cohesiveness and workplace deviance behavior of turkish teachers. *International Education Studies*, 9(10), 58-69.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. ve Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(5), 586-598.

- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Aquino, K., Douglas, S. ve Martinko, M. J. (2004). Overt anger in response to victimization: Attributional style and organizational norms as moderators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 152-164.
- Arbak, Y., Şanlı, A. Y. ve Çakar, U. (2004). İşyerinde sapkın davranış: Akademik personel üzerinde yerel bir tanım ve tipoloji çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5-24
- Arıkök, M. ve Gündüz-Çekmecelioğlu, H. (2017). Etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi: Ankara üretim sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 915-928.
- Arkan, Ö. (2016). *Determinants of organizational citizenship and counterproductive work behavior: The role of personality, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment*. (Unpublished master's thesis). Middle East Technical University The Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Aslan, Ö. (2001). Hoşgörü ve tolerans kavramlarına etimolojik açıdan analitik bir yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5(2), 357-380.
- Atalay, C. (2010). *Örgütsel adalet: Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Baker, C. R. (1999). *Customers' perceptions of the service they receive: The influence of employee extra-role job behaviors*. (Unpublished doctoral dissertation). Louisiana State University The Department of Psychology, Baton Rouge, LA.
- Barclay, L. (2002). The paradox of "justice" formalization: When procedures erode perceptions of fairness. *University of British Columbia, Retrieved March 25(2)*, 1-17.
- Barksdale, K. ve Werner, J. M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: Testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145-155.
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management journal*, 26(4), 587-595.

- Bayat, B. (2002). Örgütlerde, "güdülenme yetersizlikleri ve geri çekilme-kaçınma davranışlarını" açıklamakta kullanılabilecek bir model; "öğrenilmiş çaresizlik". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 1-14.
- Behrem, Ü. (2017). *Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2018). Toksik Yönetici Davranışları Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Ege Akademik Bakis*, 18(3), 435-444.
- Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C. ve Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-636.
- Berry, C. M., Ones, D. S. ve Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Berthelsen, H., Conway, P. M. ve Clausen, T. (2018). Is organizational justice climate at the workplace associated with individual-level quality of care and organizational affective commitment? A multi-level, cross-sectional study on dentistry in Sweden. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(2), 237-245.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. London: Greenwood Publishing Group.
- Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beugré, C. D. (2005a). Reacting aggressively to injustice at work: A cognitive stage model. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 291-301.
- Beugré, C. D. (2005b). Understanding injustice-related aggression in organizations: A cognitive model. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1120-1136.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*. California: Stanford University Press.
- Bies, R. J., Tripp, T. M. ve Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone ve J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Blau, G. (1994). Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 959-970.
- Blau, G. ve Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables. *Journal of vocational behavior*, 52(2), 260-269.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- Bogler, R. ve Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bolton, L. R., Becker, L. ve Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541.
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J. ve Barber, L. K. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: A moderated mediational approach. *Stress and Health*, 28(3), 222-233.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119-130.
- Boye, M. W. ve Wasserman, A. R. (1996). Predicting counterproductivity among drug store applicants. *Journal of Business and Psychology*, 10(3), 337-349.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of Cincinnati, Ohio.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management review*, 11(4), 710-725.
- Bukhari, Z. U. ve Ali, U. (2009). Relationship between organizational citizenship behavior & counterproductive work behavior in the geographical context of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 4(1), 85-92.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. New York: Wiley.
- Bülbül, G. (2013). *Havayolu taşımacılığında üretkenlik karşıtı davranışlar ve kabin görevlilerinin algısı üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bülbül, G. ve Ergün, N. (2017). Counterproductive work behavior in air transportation organizations: A study on airline cabin services. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 407-424.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma yöntemleri* (4. baskı ed.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Castillo, C. ve Fernández, V. (2017). Relationships between the dimensions of organizational justice and students' satisfaction in university contexts. *Intangible Capital*, 13(2), 282-301.
- Cemaloğlu, N. (2016). Okulun psikolojik yönü. In S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Chappell, D. ve Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3 ed.). Geneva: International Labour Organization.

- Chen, L. L., Fah, B. C. Y. ve Jin, T. C. (2016). Perceived organizational support and workplace deviance in the voluntary sector. *Procedia Economics and Finance*, 35, 468-475.
- Chernyak-Hai, L. ve Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2014), 1-12.
- Cilla, M. J. (2011). *Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational climates for creativity*. (Master's thesis). San José State University The Faculty of the Department of Psychology, San Jose.
- Clark, S. B. (2013). *Understanding Counterproductive Work Behavior: Aggressive Employees' Responses to Leader-Member Exchange*. (Master's thesis). East Carolina University Department of Psychology, East Carolina.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. Mahwah, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Comte, A. (1877). *System of positive polity* (R. Congreve, Trans. Vol. 4). London: Longmans, Green and Company.
- Cooper, B. L. (2004). *Group norms and performance: A general model of work team performance using Jackson's return potential model of group norms*. (Unpublished doctoral dissertation). Alliant International University California School of Professional Psychology, California.
- Coşkun, B. (2019). *Devlet okullarında öğretmenlerin işyeri saldırganlığı davranışları ve örgütsel adalet ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cottingham, J. (1992). Justice rectificatory. In L. C. Becker ve C. B. Becker (Eds.), *The encyclopedia of ethics* (pp. 662-667). Chicago: St. James Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research designs: Qualitative, quantitative and mixed method approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311-330.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58, 164-209.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review*, 23, 85 -113.
- Çeçen, A. (1993). *Adalet kavramı*. İstanbul: Gündoğan Yayınları.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar, N. ve Uztuğ, F. (2015). Tüketicilerin yaşadıkları olumsuz satın alma deneyimlerine tepkileri: İntikam mı, misilleme mi? *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(2), 40-56.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Dağlı, A. ve Gündüz, H. (2008). Yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri (Diyarbakır ili örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 12-35.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R. ve Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of management journal*, 52(5), 1051-1066.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demir, M., Ayas, S. ve Harman, A. (2018). Üretim Karşıtı İş davranışları üzerinde örgütsel adalet algısının rolü: Banka çalışanları örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 435-448.
- Demircioğlu, E. ve Özdemir, M. (2014). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 173-190.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press
- DiPaola, M., Tarter, C. ve Hoy, W. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB Scale. In W. K. Hoy ve C. Miskel (Eds.), *Educational leadership and reform* (pp. 319-341). Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- Dipaola, M. ve Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of school Leadership*, 11, 424-447.
- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The high school journal*, 88(3), 35-44.
- Dirican, A. H. (2013). *Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğruöz, E. ve Özdemir, M. (2018). Eğitim örgütlerinde üretim karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *İlköğretim Online*, 17(1), 396-413.

- Duffy, M. K., Ganster, D. C. ve Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management journal*, 45(2), 331-351.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L. ve Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(1), 105-126.
- Dunlop, P. D. ve Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
- Dworkin, A. G. (2001). Perspectives on teacher burnout and school reform. *International Education Journal*, 2(2), 69-78.
- Eisenberg, N. (1986). *Altruistic emotion, cognition, and behavior*. Hillsdale, NJ: Lawrence Elbaum.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması*. Paper presented at the VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Ankara (Turkey).
- Eroğlu, A. (2010). Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları. In Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Erturhan-Işkın, H. (2018). *Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam üzerine etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Farh, J.-L., Earley, P. C. ve Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative science quarterly*, 42(3), 421-444.
- Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality*, 34(6), 603-616.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen ve J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 145-162). New York: Plenum.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of management journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R. ve Skarlicki, D. P. (2005). Beyond counterproductive work behavior: Moral emotions and deontic retaliation versus reconciliation. In S. Fox ve P. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: An integration of both actor and recipient perspectives on causes and consequences*. Washington: American Psychological Association.
- Fox, S., Spector, P. E. ve Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59, 291-309.
- Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2004). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 438-456.

- Fozo, N. C. (2016). *The effects of work ethics in organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour*. (Unpublished master's thesis). Yildiz Technical University, Istanbul.
- Furnham, A. ve Taylor, J. (2004). Counterproductive behaviours at work. In *The dark side of behaviour at work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving* (pp. 83-129). New York: Palgrave Macmillan.
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Pearson Education Inc.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human performance*, 10(2), 153-170.
- Giacalone, R. A. ve Rosenfeld, P. (1987). Reasons for employee sabotage in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 1(4), 367-378.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M. ve Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
- Goh, A. (2006). *An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress*. (Unpublished doctoral dissertation). University of South Florida Department of Psychology, Florida.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C. ve Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Greenberg, J. (1990a). Looking fair vs being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 111-157.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, L. ve Barling, J. (1996). Employee theft. In C. Cooper ve D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 49-64). Ontario: John Wiley & Sons Ltd.
- Greenberg, L. ve Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. E. ve Collins, J. M. (1998). Dysfunctional behavior in organizations. In C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 65-82). New York, US: John Wiley & Sons Ltd.
- Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace*. (Unpublished doctoral dissertation). Minnesota University Industrial Relations Center, Minneapolis.
- Gualandri, M. (2012). *Counterproductive work behaviors and moral disengagement*. (Unpublished doctoral dissertation). Sapienza University of Rome, Roma.

- Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M. ve Fatimah, O. (2012). The relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Asian Social Science*, 8(9), 32-37.
- Hammond, G. D. (2008). *The relationship between job attitudes and counterproductive work behaviors: The moderating role of attitude strength*. (Unpublished master's thesis). Wright State University Department of Psychology, Dayton, OH.
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-Save profits. *Industrial distribution*, 79(3), 47-51.
- Henle, C. A., Giacalone, R. A. ve Jurkiewicz, C. L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56, 219-230.
- Hess, U. (2003). *Burgundy report: Emotion at Work*. Retrieved from Montreal: <https://cirano.qc.ca/pdf/publication/2003RB-03.pdf>
- Hoel, H., Rayner, C. ve Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. In C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 195–230). Chichester, UK: John Wiley.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53-75.
- Hollinger, R. C. ve Clark, J. P. (1983). *Theft by employees*. New York: Lexington Books.
- Housman, M. ve Minor, D. (2015). Toxic workers. *Harvard Business School Working Paper*(16-057), 1-35.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hsi, E. (2017). *An examination of predictors of counterproductive work behaviors: Personality traits and transformational leadership*. (Unpublished master's thesis). San José State University The Faculty of the Department of Psychology, California.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51-83.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Inkeles, A. (1969). Participant citizenship in six developing countries. *American Political Science Review*, 63(4), 1120-1141.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2012), 369-378.

- Kabadayı, T. (2013). "Hakkaniyet" adaletin temelidir. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 49-57.
- Kara, B. (2015). *Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen "Cam Tavan Sendromu"na ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, Y. (2002). Liberal öğretilerde adalet, hak ve özgürlük. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-295.
- Karaman-Kepenekci, Y. (2004). Sınıf öğretmenlerine göre hoşgörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38, 250-265.
- Karaman-Kepenekci, Y. (2015). Örgütsel affedicilik kavramına genel bir bakış. In K. Karakütük (Ed.), *Prof. Dr. Mahmut Adem'e 80. Yaş Armağanı* (pp. 169-184). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Karriker, J. H. ve Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1), 112-135.
- Kasalak, G. (2015). *Yükseköğretimde örgütsel toksisite: Kaynakları, etkileri ve başa çıkma stratejileri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (H. Can ve Y. Bayar, Trans.). Ankara: Doğan Basımevi.
- Keashly, L. (1997). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of emotional abuse*, 1(1), 85-117.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. ve Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151.
- Kelly, E. D. (2015). *Examining the counterproductive work behavior process: Momentary relationships among personality, affect, & situational strength*. (Unpublished master's thesis). Georgia Institute of Technology School of Psychology,
- Kidwell Jr, R. E. ve Kochanowski, S. M. (2005). The morality of employee theft: Teaching about ethics and deviant behavior in the workplace. *Journal of management education*, 29(1), 135-152.
- Kılıç, S. (2013). *Algılanan örgütsel etik iklim ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Kırbaşlar, M. (2013). *Çalışanların etik İklim algılarının, örgütsel güven algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuru-Çetin, S. ve Çinkır, Ş. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 50-64.
- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator.* (Unpublished doctoral dissertation). Central Michigan University Department of Psychology,
- Lau, V. C., Au, W. T. ve Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.
- Le Roy, J., Bastounis, M. ve Minibas-Poussard, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality*, 40(8), 1341-1356.
- Lee, K. ve Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. L. Berkowitz ve E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-37.
- Loga, A. (2003). *Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri: Askeri birimlerde bir araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Low, K. D., Radhakrishnan, P., Schneider, K. T. ve Rounds, J. (2007). The experiences of bystanders of workplace ethnic harassment. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2261-2297.
- Lucas, G. M. ve Friedrich, J. (2005). Individual differences in workplace deviance and integrity as predictors of academic dishonesty. *Ethics & Behavior*, 15(1), 15-35.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing*, 62(3), 87-98.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of marketing*, 57(1), 70-80.

- Marcus, B., Lee, K. ve Ashton, M. C. (2007). Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: Big Five, or one in addition? *Personnel Psychology*, 60(1), 1-34.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P. ve Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 18-35.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management journal*, 35, 626-637.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 51-57.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H. ve Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Mount, M., Ilies, R. ve Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Nayır, F. (2014). Algılanan örgütsel destek ölçeğinin kısa form geçerlik güvenirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(28), 89-106.
- Neff, N. (2009). *Peer reactions to counterproductive work behavior*. (Unpublished doctoral dissertation). Pennsylvania State University College of the Liberal Arts, Pennsylvania.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. 24(3), 391-419.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox ve P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 36(3), 527-556.

- Nitelik-Ödemiş, S. (2011). *Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkileri bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. ve Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review*, 21(1), 225-253.
- Oge G., M., Ifeanyi E., O. ve Charles Gozie, A. (2015). Examining the link between organizational justice and counterproductive work behaviour. *Journal of Business & Management Studies*, 1(1), 1-10.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington-MA, England: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Öcel, H. (2009). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerine ilişkin bir model önerisi*. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öcel, H. (2010). Üretim karsiti iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26.
- Örmeci, E. (2013). *Örgütsel adalet algısının, örgüte bağlılık aracılığıyla üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarına etkisinde kuruma güveninin rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın alınan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 183-202.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 95-109.
- Öztürk, İ. (2015). *İş yaşamında üretkenlik karşıtı davranışlar: Ayrımcılık ve adaletsizlik algıları ile olumsuz duyguların etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, Y. E. ve Özata, M. (2013). Hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tıbbi hataya eğilim arasındaki ilişkinin araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 365-381.
- Özüren, Ü. (2017). *Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Payne, B. K. ve Gainey, R. R. (2004). Ancillary consequences of employee theft. *Journal of Criminal Justice*, 32(2004), 63-73.

- Pearce, J. L. ve Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Pehlivan-Aydın, İ. (2014). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Petitta, L. ve Vecchione, M. (2011). Job burnout, absenteeism, and extra role behaviors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(2), 97-121.
- Pilch, I. ve Turska, E. J. J. o. B. E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128, 83-93.
- Pines, A. ve Aronson, E. (1983). Combatting burnout. *Children and Youth Services Review*, 5(3), 263-275.
- Platow, M. J., Filardo, F., Troselj, L., Grace, D. M. ve Ryan, M. K. (2006). Non-instrumental voice and extra-role behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 36(1), 135-146.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 215-234.
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

- Robinson, S. L. ve Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 1-30). New York, US: John Wiley & Sons.
- Robinson, S. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of management journal*, 41(6), 658-672.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A. ve Laczko, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human performance*, 19(4), 441-464.
- Sackett, P. R. ve DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, D. Sinangil ve C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of work psychology* (pp. 145-164). London: Sage Publications.
- Sackett, P. R. ve DeVore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work. In D. S. O. N. Anderson, H. K. Sinangil (Ed.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 1 Personnel psychology* (pp. 145-164). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Saleem, F. ve Gopinath, C. (2015). Injustice, counterproductive work behavior and mediating role of work stress. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(3), 683-699.
- Salgado, J. F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 117-125.
- Sarwar, M., Alam, M. ve Anwar, M. N. (2010). Location and gender differences in deviant behavior among primary school teachers. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 97-101.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Master's thesis). University of Maryland Faculty of the Graduate School, College Park, MD.
- Schnake, M., Cochran, D. ve Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
- Seçer, H. Ş. ve Seçer, B. (2007). Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi. *TISK Akademi*, 2(4), 146-175.
- Sevinç, K., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shapira-Lishchinsky, O. ve Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. ve Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Lexington Books

- Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149, 164.
- Siers, B. (2007). Relationships among organisational justice perceptions, adjustment, and turnover of United States-based expatriates. *Applied Psychology*, 56(3), 437-459.
- Sims, R. R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 505-513.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Slora, K. B. (1989). An empirical approach to determining employee deviance base rates. *Journal of Business and Psychology*, 4(2), 199-219.
- Smith, C., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815-829.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 1-24.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In P. E. Spector ve S. Fox (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 21-39.
- Spector, P. E., Fox, S. ve Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling ve J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 29-46). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Sprung, J. M. (2011). *Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior*. (Master's thesis). Bowling Green State University, Ohio.
- Sunal, O. (2011). Sosyal politika: Sosyal adalet açısından kuramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(3), 283-305.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Sweeney, P. D. ve McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.

- Şahal, S. (2015). *Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (Bursa örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, M. (2017). *Personelin çatışma, kısıtlılık halleri ve üretkenlik karşısı iş davranışlarının incelenmesi: Sağlık sektörü örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki İlişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şencan, H. (1990). Davranış bilimlerinin tarihsel evrimi ve Türkiye’de davranış bilimlerinin gelişim süreci. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(1-2), 21-37.
- Şimşek, Ö. F. (2006). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston Pearson Education Inc. .
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.
- Thibaut, J. W. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. W. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles’ te adalet kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Torpman, E. ve Sandgren, O. (2018). *Reducing counterproductive work behavior-the roles of self-efficacy and emotional regulation*. (Unpublished master's thesis). Linnaeus University Faculty of Health and Life Sciences, Sweden.
- Turnipseed, D. ve Murkison, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: Organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281-302.
- Ünal, A. (2012). Deviant teacher behaviors and their influence on school rules and interpersonal relationships at school. *Eurasian Journal of Educational Research*, 49, 1-20.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyum ve örgütsel vatandaşlık*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of management journal*, 41(1), 108-119.

- Verona, E., Reed, A., Curtin, J. J. ve Pole, M. (2007). Gender differences in emotional and overt/covert aggressive responses to stress. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 33(3), 261-271.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Weitz, E. ve Vardi, Y. (2008). Understanding and managing misbehavior in organizations. *21st Century Management: A Reference Handbook*, 2, 220-230.
- Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık davranışları*. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, M. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Zaman, G., Ali, N. ve Afridi, F. (2011). Relationship between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Empirical evidence from Pakistani Banks. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 4(1), 1-8.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.



EKLER

Ek 1. Veri Toplama Aracı

ÖĞRETMENLERİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu ölçek, “İlkokullardaki Öğretmenlerin Üretkenlik Karşiti İş Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki” başlıklı doktora tezine veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin sergiledikleri üretkenlik karşiti iş davranışlarına, üçüncü bölümde öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına, dördüncü bölümde ise örgütsel adalete ilişkin ifadeler yer almaktadır. Sizlerden her bölümü başındaki açıklamaya göre doldurmanız beklenmektedir. Toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda birleştirilerek değerlendirilecek başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. **Lütfen her madde için tek bir seçenek işaretleyiniz ve yanıtsız madde bırakmayınız.** Araştırmaya sağlayacağınız katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Burcu AKKAYA

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Öğrencisi

MEB-Öğretmen

E-mail: akkaya.eyt@gmail.com / Tel: 0530 492 22 72

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
Yaşınız		
Göreviniz	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> Öğretmen	
Meslekteki kıdeminiz yıl		
Yöneticilikteki kıdeminiz (Yöneticiler yanıtlayacaktır) yıl		
Öğrenim durumunuz	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü eğitim
Bulduğunuz okuldaki çalışma süreniz yıl		
Görev yaptığınız ilçe		

II. BÖLÜM: ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI

Aşağıda üretkenlik karşiti iş davranışı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen <u>okulunuzdaki öğretmenlerin</u> bu davranışları gösterme sıklığını ilgili seçeneğe işaretleyiniz.		Hiçbir	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman
1.	Biri hakkında dedikodu yapmak	①	②	③	④	⑤
2.	Birini görmezden gelmek/yok saymak	①	②	③	④	⑤
3.	Başkalarını dinlememek	①	②	③	④	⑤
4.	Yüksek sesle konuşarak diğerlerini rahatsız etmek	①	②	③	④	⑤
5.	Kendi hatasını başkasının üzerine atmak	①	②	③	④	⑤
6.	Birine zarar vermek için diğerlerini kışkırtmaya çalışmak	①	②	③	④	⑤
7.	Birini başarısız göstermeye çalışmak	①	②	③	④	⑤
8.	Birinin sırlarını açığa çıkarmak	①	②	③	④	⑤

		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman
9.	Sözsüz iletişim ve imalarla (nefes, bakış, mimik, kahkaha gibi) birini rahatsız etmek	①	②	③	④	⑤
10	Kendi çıkarı için korku salmak	①	②	③	④	⑤
11	Birinin fiziksel özellikleriyle, özel hayatıyla vb. dalga geçmek	①	②	③	④	⑤
12	Agresif tavırlar sergilemek	①	②	③	④	⑤
13	Kişiye göre değişkenlik gösteren tavırlar sergilemek	①	②	③	④	⑤
14	Saygısız bir üslup ile konuşmak	①	②	③	④	⑤
15	Başkalarını yıldırmaya çalışmak	①	②	③	④	⑤
16	Okul yönetimiyle işbirliği içinde olmamak	①	②	③	④	⑤
17	Talimatları kasıtlı olarak yanlış uygulamak	①	②	③	④	⑤
18	Paylaşılması gereken bir kaynağı, bilgiyi yönetimden saklamak	①	②	③	④	⑤
19	Verilen göreve itiraz etmek	①	②	③	④	⑤
20	Verilen görevi yapmamak	①	②	③	④	⑤
21	Toplantılara zamanında katılmamak	①	②	③	④	⑤
22	Okul eşyalarına zarar verenlere kayıtsız kalmak	①	②	③	④	⑤
23	Bozulan araç-gereci ilgililere bildirmemek	①	②	③	④	⑤
24	Okulun kaynaklarını boşa harcamak	①	②	③	④	⑤
25	Okul eşyalarını kaybetmek	①	②	③	④	⑤
26	Okul eşyalarını kasıtlı olarak yerine koymamak	①	②	③	④	⑤
27	Kilitlenmesi gereken bölümleri kasten açık bırakmak	①	②	③	④	⑤
28	Okul eşyalarını izinsiz eve götürmek	①	②	③	④	⑤
29	Okul eşyalarını zimmetine geçirmek	①	②	③	④	⑤
30	Okuldan para çalmak	①	②	③	④	⑤
31	İş arkadaşlarına ait eşyaları çalmak	①	②	③	④	⑤
32	İmkân verildiği halde yönetsel karar alma süreçlerine katılmamak	①	②	③	④	⑤
33	Bildiği konularda bile görüş bildirmemek	①	②	③	④	⑤
34	Risk almaktan kaçınmak	①	②	③	④	⑤
35	Aksini düşünse bile çoğunluğa uymak	①	②	③	④	⑤
36	Okul amaçları için çaba sarf etmemek	①	②	③	④	⑤
37	İş bilmez görünerek görev verilmesini engellemeye çalışmak	①	②	③	④	⑤
38	Görev başında başka işle ilgilenmek	①	②	③	④	⑤
39	Sorunlara karşı kayıtsız kalmak	①	②	③	④	⑤
40	Sorun yaşamamak için boyun eğici yaklaşım sergilemek	①	②	③	④	⑤
41	Mesai saatleri dışında okulda bulunmak istememek	①	②	③	④	⑤
42	Mesai bitince hızla okulu terk etmek	①	②	③	④	⑤
43	Yeni gelen öğretmenlere okulu kötülemek	①	②	③	④	⑤
44	Velilere okulu kötülemek	①	②	③	④	⑤
45	Öğrencilere okulu kötülemek	①	②	③	④	⑤
46	Okul çevresinde okulu kötülemek	①	②	③	④	⑤

		Hiçbir	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman
47	Üst kurumlara okulu haksız yere şikâyet etmek	①	②	③	④	⑤
48	Okul dışında okulla ilgili sürekli yakınmak	①	②	③	④	⑤
49	Sosyal medyada okulu kötüleyen paylaşımlarda bulunmak	①	②	③	④	⑤
50	Ders planlarına uymamak	①	②	③	④	⑤
51	Öğrencilerle olumsuz iletişim kurmak	①	②	③	④	⑤
52	Velilerle olumsuz iletişim kurmak	①	②	③	④	⑤
53	Davranışlarıyla öğrencilere kötü örnek olmak	①	②	③	④	⑤
54	Öğrenciler arasında ayrımcılık yapmak	①	②	③	④	⑤
55	Başarısız öğrencileri görmezden gelmek/ilgilenmemek	①	②	③	④	⑤
56	Öğrencileri aşağılamak	①	②	③	④	⑤
57	Öğrencinin performansı ile ilgili veliye dönüt vermemek	①	②	③	④	⑤
58	Velilerle işbirliği yapmamak	①	②	③	④	⑤
59	Öğrenci ile ilgili olumsuz durumlardan veliyi haberdar etmemek	①	②	③	④	⑤

III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen <u>okulunuzdaki öğretmenlerin</u> bu davranışları gösterme sıklığını ilgili seçeneğe işaretleyiniz.		Hiçbir	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman
1.	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini yapma	①	②	③	④	⑤
2.	Okul yapısında yapılan gelişmelere destek olma	①	②	③	④	⑤
3.	Okul içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alma	①	②	③	④	⑤
4.	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olma	①	②	③	④	⑤
5.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarma	①	②	③	④	⑤
6.	Görevle ilgili problemlerde elinde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşma	①	②	③	④	⑤
7.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alma	①	②	③	④	⑤
8.	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırma	①	②	③	④	⑤
9.	Zamanının çoğunu okulla ilgili faaliyetlerle geçirme	①	②	③	④	⑤
10.	Üst makamların duyuru, mesajlarını vb. okuma ve ulaşabileceği bir yerde bulundurma	①	②	③	④	⑤
11.	Okul için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmaya istekli olma	①	②	③	④	⑤
12.	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir okul çalışanına yardım etme	①	②	③	④	⑤

		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman
13.	Okulun sosyal etkinliklerine kendi isteğiyle katılma	①	②	③	④	⑤
14.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösterme	①	②	③	④	⑤
15.	Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışma	①	②	③	④	⑤
16.	Okuldaki diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret etme	①	②	③	④	⑤
17.	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktini boşa harcamama	①	②	③	④	⑤
18.	Mesai içerisinde kişisel işleri için zaman harcamama	①	②	③	④	⑤
19.	Mesaide yaşadığı yeni durumlara karşı gücenmeme/kızgınlık duymama	①	②	③	④	⑤

IV. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

Aşağıda örgütsel adalet ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda belirtilen durumların <u>okulunuzda gerçekleşme sıklığını</u> ilgili seçeneğe işaretleyiniz.		Hiçbir	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman
1.	Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkânların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
2.	Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde görevlerinde yükselebilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
3.	Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
4.	Öğretmenler üstlendikleri sorumluluklarla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
5.	Öğretmenler gösterdikleri fazladan çabaların karşılığını adil biçimde almaktadırlar.	①	②	③	④	⑤
6.	Öğretmenler sergiledikleri başarılı çalışmalar için adil biçimde ödüllendirilirler.	①	②	③	④	⑤
7.	Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları ek yetiştirmeler doğrultusunda görevlerinde yükselebilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
8.	Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları hizmet içi eğitimler, yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
9.	Öğretmenler okuldaki kararların alınması sürecine katılmaktadırlar.	①	②	③	④	⑤
10.	Öğretmenler sahip oldukları deneyim düzeyinin karşılığını adil biçimde almaktadırlar.	①	②	③	④	⑤
11.	Okuldaki ders programı, sınıf paylaşımı gibi görev dağılımları adil biçimde yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
12.	Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
13.	Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır.	①	②	③	④	⑤

		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman
14	Okulda görevini iyi yapmayanlara hoşgörü gösterilmemektedir.	①	②	③	④	⑤
15	Okuldaki kurallara uymayan öğretmenlerin tümü ayrımsız biçimde cezalandırılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
16	Alınan ücretler adildir.	①	②	③	④	⑤
17	Öğretmenlerin okulda alınan kararlara yaptıkları itirazlar dikkate alınmaktadır.	①	②	③	④	⑤
18	Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir.	①	②	③	④	⑤
19	Okuldaki kurallara uyulmadığında gereken cezalandırmalar yapılır.	①	②	③	④	⑤
20	Öğretmenler arasındaki çalışmaların paylaşımlarında oluşan adaletsiz durumlarda daha fazla çalışma gerçekleştiren öğretmenlere ek ödüllendirmeler yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
21	Okulun işleyişi ile ilgili kurallar karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de, kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır.	①	②	③	④	⑤
22	Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
23	Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
24	Okulun işleyişine yönelik kurallar, öğretmenlerin alınan kararlara itiraz edebilmesine izin verir.	①	②	③	④	⑤
25	Okulun işleyişine yönelik kurallar, karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir.	①	②	③	④	⑤
26	Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar.	①	②	③	④	⑤
27	Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır.	①	②	③	④	⑤
28	Öğretmenler, performanslarının hangi ölçütlere göre nasıl değerlendirileceğini bilirler.	①	②	③	④	⑤
29	Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler.	①	②	③	④	⑤
30	Yöneticiler, öğretmenlerin çalışma hayatına ilişkin haklarını kullanmalarını sağlarlar.	①	②	③	④	⑤
31	Yöneticiler, öğretmenlere önyargıyla davranmazlar.	①	②	③	④	⑤
32	Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım gözetmeden davranırlar.	①	②	③	④	⑤
33	Yöneticiler, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate almaktadırlar.	①	②	③	④	⑤
34	Yöneticiler, aldıkları kararlar ve uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlere bilgilendirici açıklamalar yaparlar.	①	②	③	④	⑤
35	Yöneticiler, öğretmenlerle karşılıklı iletişime önem verirler.	①	②	③	④	⑤

KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

Ek 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kullanım İzni

Merhaba Hocam,

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi doktora öğrencisiyim.

Doktora tez çalışmamı veri toplamak amacıyla, sizin de izniniz olursa size ait olan "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" ni (atıf yaparak) kullanmak istiyorum. Ayrıca izniniz olursa ölçeği eğitim örgütlerinde uygulayabilmek için şu değişiklikleri yapmak istiyorum:

- 1-Maddelerdeki 1.tekil şahıs kiplerini (aktif rol alırım, değişimlere ayak uydururum gibi) genel ifadelere çevirmek istiyorum (aktif rol alma, değişimlere ayak uydurma gibi).
- 2-Şirket ve şirket çalışanı gibi terimler yerine okul, öğretmen gibi terimler kullanmak istiyorum.
- 3-Ölçeği 5'li Likert tipi ölçek olarak kullanmam uygun olur mu?

Şimdiden teşekkür ederim.
Saygılarımla.
--

Burcu AKKAYA
Ankara Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programı
Doktora Öğrencisi

Harun ŞEŞEN <harunsesen@gmail.com> 15 Şubat Cum 10:00 ☆ ↶ ⋮
Alıcı: ben ▾

burcu hanım elbette kullanabilirsiniz. istediğiniz uyarlamayı da yapınız. Beşli Likert kullanılabilir. Ben bazen 6'lı Likerti seçiyorum çünkü 5'li Likert'te cevap verenler ortada (3'te) toplanma eğilime girebiliyor. Ancak 6'lı da taraf tutmaya zorlanıyor. Fakat, böyle bir hassasiyet ve zorunluluk bu ölçekte yok. Dolayısıyla 5'li kullanılmasının bir sakıncası yoktur. Çalışmanızda başarılar ve kolaylıklar dilerim.
not: ölçek elinizde yoksa yollayabilirim...

15 Şub 2019 Cum, saat 12:46 tarihinde Harun ŞEŞEN <harunsesen@gmail.com> şunu yazdı:

nbasim <nbasim@baskent.edu.tr> 15 Şub 2019 Cum, saat 12:46 tarihinde Harun ŞEŞEN <harunsesen@gmail.com> şunu yazdı:
Alıcı: ben ▾

Merhaba Ölçeği, çalışmalarınızda atfı kurallarına uyarak tabii ki kullanabilirsiniz.

1. maddede ifade ettiğiniz değişikliklerin uygun olmayacağı kanaatindeyim. Ölçeğin geçerliliği mevcut maddelerle sağlanmıştır. İfadeler değiştirilirse geçerliliğin nasıl etkileneceğine dair bir fikrim yok.
2. ve 3. maddelerdeki değişiklikleri yapmanızda bir sakınca olmayacağına değerlendirdiyorum. Kolaylıklar dilerim.

Prof. Dr. H. Nejat Basım

On 2019-02-15 00:55, BURCU AKKAYA wrote:
> Merhaba Hocam,
>
> Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi
> ve Teftişi doktora öğrencisiyim.
>
> Doktora tez çalışmamı veri toplamak amacıyla, sizin de izniniz
> olursa size ait olan "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" ni (atıf
> yaparak) kullanmak istiyorum. Ayrıca izniniz olursa ölçeği eğitim
> örgütlerinde uygulayabilmek için şu değişiklikleri yapmak
> istiyorum:
>
> 1-Maddelerdeki 1.tekil şahıs kiplerini (aktif rol alırım,
> değişimlere ayak uydururum gibi) genel ifadelere çevirmek istiyorum
> (aktif rol alma, değişimlere ayak uydurma gibi)
> 2-Şirket ve şirket çalışanı gibi terimler yerine okul,
> öğretmen gibi terimler kullanmak istiyorum.
> 3-Ölçeği 5'li Likert tipi ölçek olarak kullanmam uygun olur mu?
>
> Şimdiden teşekkür ederim.
> Saygılarımla.

Ek 3. Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni

"Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanım izni [Gelen Kutusu](#)

BURCU AKKAYA -akkaya.eyt@gmail.com>
Alınan: ali.faruk.yaylaci.alfay06

Merhaba Hocam,

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftiş doktora öğrencisiyim.

Değerli Hocam Prof. Dr. İnanç AYDIN'ın tavsiyesi üzerine tezinizi okudum. Çok faydalıydım. Tez sürecinde çalışmanız bana ışık oldu. Teşekkür ederim.

Doktora tez çalışmamı veri toplamak amacıyla, sizin de izniniz olursa size ait olan "Örgütsel Adalet Ölçeği" ni (atf yaparak) kullanmak istiyorum.

Şimdiden teşekkür ederim.
Saygılarımla,
--

Burcu AKKAYA
Ankara Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Teftiş Doktora Programı
Doktora Öğrencisi

A. Faruk YAYLACI -alfay06@yahoo.com>
Alınan: ben

Merhabalar,

İnanç Hocamın emeği benim üzerimde de tezde de büyüktür. Kendisine de saygılarımı iletiniz.

Elbette ölçekten yararlanabilirsiniz, dilerim faydalı olur

Ben teşekkür ederim
Selamlar

Ali Faruk YAYLACI
Dumlupınar Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
DPU Evliya Çelebi Yerleşkesi, Kütahya, Türkiye
+90 274 265 20 31 / 4606

Ek 4. Araştırma İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.9217429

09.05.2019

Konu : Araştırma izni

ANKARA ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2017/25 nol Genelgesi.
b) 06.05.2019 tarihli ve 1680 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi Burcu AKKAYA' nın "**İlkokul öğretmenlerinin üretkenlik karşıtı iş davranışı ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki**" konulu tezi kapsamında uygulama yapma talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bilgi verilmiştir.

Uygulama formunun (5 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Ek 5. Etik Kurul Onay Formu

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 27/05/2019
Toplantı Sayısı : 07
Karar Sayısı : 224

224- Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı doktora öğrencisi **Burcu Akkaya**'nın "İlkokul Öğretmenlerinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki" başlıklı tezi ile ilgili 06/05/2019 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı doktora öğrencisi **Burcu Akkaya**'nın "İlkokul Öğretmenlerinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki" başlıklı tezinin, araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIDIR
27/05/2019


Prof. Dr. Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı

BENZERLİK BİLDİRİMİ

“İlkokullardaki Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi” başlıklı tezimin ana bölümü (kapak, önsöz, özet, içindekiler, kısaltmalar/simgeler sayfası, tablolar dizini, şekiller dizini, dipnotlar, kaynaklar, ekler, özgeçmiş, tırnak içinde ve blok olarak verilen doğrudan alıntılar, yedi sözcüğe kadar olan benzerlik/örtüşme içeren metin kısımları ve lisansüstü tezim ile ilgili yapmış olduğum yayımlar ile mevzuat metinleri hariç) “Turnitin İntihali Engelleme Programı” aracılığıyla danışmanım tarafından incelenmiştir. İnceleme sonucu elde edilen rapor aşağıda sunulmuştur.

Rapor tarihi	: 21/11/2019
Gönderim numarası	: 1221213887
Sayfa sayısı	: 224
Sözcük sayısı	: 63595
Karakter sayısı	: 437454
Benzerlik oranı	: %10
Savunma tarihi	: 23/12/2019

Yukarıda sonuçları sunulan Turnitin İntihali Engelleme Programı raporunun orijinalini, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadan, bu benzerlik bildirimini ekinde enstitüye teslim ettiğimi ve tezimin benzerlik oranının %10'dan fazla olduğunun belirlenmesi durumunda tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

Öğrencinin Adı Soyadı : Burcu AKKAYA

Tarih : 21.11.2019

İmza :



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Burcu AKKAYA

E-Posta Adresi: akkaya.eyt@gmail.com

Öğrenim Durumu

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Eğitim / Sınıf Öğretmenliği	Hacettepe Üniversitesi	2005
Tezsiz Yüksek Lisans	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi	Ankara Üniversitesi	2012
Yüksek Lisans	Eğitim Bilimleri /Eğitim Yönetimi ve Teftişi	Ankara Üniversitesi	2015
Doktora	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi ve Teftişi	Ankara Üniversitesi	2015- Devam

İş Deneyimi

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Öğretmen	Milli Eğitim Bakanlığı	2005-2007
Okul Müdürü	Milli Eğitim Bakanlığı	2007-2010
Öğretmen	Milli Eğitim Bakanlığı	2010-2012
Müdür Yardımcısı	Milli Eğitim Bakanlığı	2012-2013
Öğretmen	Milli Eğitim Bakanlığı	2013-2016
Müdür Yardımcısı	Milli Eğitim Bakanlığı	2016-2017
Öğretmen	Milli Eğitim Bakanlığı	2017-Halen