

ÖRGÜTSEL ADALET VE KAYTARMA DAVRANIŞLARI

Yeter DEMİR USLU¹
Mustafa Fedai ÇAVUŞ²

ÖZET

Günümüzde başarıyı hedefleyen her işletme, çalışanlarına güvenmek ve çalışanlarına karşı cömert olmak durumundadır. Çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışmanın, işletmenin başarısı için zorunlu olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmaktadır. İşletmenin başarısı aynı zamanda çalışanların aynı hedefi paylaşmalarına ve birbirlerini tamamlamalarına bağlıdır. Nitekim ekip çalışmalarının işletmelerde çok daha fazla yer tutması sonucunda sosyal kaytarmanın önüne geçmek yöneticiler açısından zorunluluk arz etmektedir. Sosyal kaytarma, grup üyesi olarak harcanan çabanın bireylerin tek tek harcayacağı çabadan daha az olmasıdır. Sosyal kaytarmanın yapılan araştırmalar sonucunda, bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar için olumsuz sonuçlar oluşturabilecek bir sosyal hastalık olduğu ortaya konulmuştur. Söz konusu sosyal hastalığın çözümlenmesinde ise örgütsel adalet algısının ve uygulamalarının rolü olabileceği düşünülerek hazırlanan bu çalışmada, örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışını önemli oranda açıkladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sosyal kaytarma, örgütsel adalet, işten kaytarma, siber kaytarma

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND LOAFING BEHAVIORS

ABSTRACT

Nowadays, each business which targets achievement have to trust and be generous toward its employees. It is proven in researches that employee cooperation and solidarity are compulsory for the company's success. Also, business success depends on employees sharing the same target and complementing each other. To prevent social idleness as a result of team work, stakeholder participation in business is a necessity for executives. Social idleness is the effort of individuals as a member of a group is less than the effort of individuals as individuals. The results of researches demonstrate that social idleness is a social disease that might form negative consequences for individuals, organizations and society. In the study it is assumed that organizational justice perceptions and practices might have a role in resolving the social illness and it is revealed that social loafing behaviour is widely explained by organizational justice perceptions.

Key Words: Social loafing, organizational justice, social loafing, cyberloafing.

GİRİŞ

Çalışanların performanslarının artırılması belki de iş hayatının en önemli uğraş alanlarından birisi olmuştur. Çalışanların iş hayatında davranışlarını etkileyen pek çok unsur bulunmakla birlikte bunlar içerisinde en başta gelenlerden birisi adalet algısıdır ve örgütsel davranış yazınında önemli bir yer almaya başlamıştır (Cropanzano ve Randall, 1993, Nadiri ve Tanova, 2010).

İş yerinde yöneticilerin çalışanlara veya işe yönelik almış oldukları kararlar ve yapmış oldukları uygulamaların çalışmaları tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiğini kapsayan adalet, çalışanın bu algı çerçevesinde örgüte ve çalışanlarına karşı tutunacağı tavrı önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel adalet algısının bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçları olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir (Luo vd., 2013; Johnson vd. 2006).

Bu çalışma örgütsel adalet algısının çalışanların sosyal ve siber kaytarmaları üzerinde bir etkisi olup olmadığının tespit edilmesi ve olumsuz etkiler görülüyor ise bu etkilerin azaltılmasına yönelik yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin ortaya konmasını amaçlamaktadır.

ÖRGÜTSEL ADALET VE SOSYAL KAYTARMA İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

Adalet kavramı, tarihin başlangıcından günümüze kadar araştırmacıların, filozofların ve bilim insanlarının odaklandığı bir konu olmuştur. Tarihin en eski dönemlerine kadar geri gidildiğinde Aristo'dan 17. yüzyılda Locke ve Hobbes'in araştırmalarına ve 19'uncu yüzyılda Mill'in çalışmalarına kadar adalet kavramının normatif bir olgu olarak ele alındığı görülmektedir. Tarihin başlangıcından beri söz konusu olan adalet, bir düşünürden diğerine göre farklılık gösteren görece bir kavramdır. Bunun sebeplerinden biri; bireysel yargıların farklılık göstermesi, diğeri ise ideal olan adalete ulaşmaya yönelik çabadır. Adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemelik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet ve iyilik gibi kavramlarla eşdeğerlik ve benzerlikler gösterir (Karaman, 2009: 5). Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki adaleti algılamalarıdır. Örgütsel adalet, sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanmış halidir (Eğilmezkol, 2011:8) ve adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül sistemleri, özendirme vb. kaynakların dağıtımıyla ilgili olarak günümüzde değer kazanmış olan bir kavramdır (Titrek, 2009: 552).

¹Doç. Dr. Ordu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, dryeterdemir@gmail.com

²Doç. Dr. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, mfcavus@oku.edu.tr

Sosyal kaytarma; bireyin grupta birlikte çalışırken, yalnız başına çalışırken daha az üretken olma eğilimini ifade etmektedir (Harcum ve Badura, 1990: 629). Sosyal kaytarma; bireyin tek başına çalışmasının aksine grup olarak çalışıldığında oluşmakta ve bireyin grupta kendini saklama çabası üzerine kurulu olmaktadır.

Sosyal kaytarma, “Ringelmann Etkisi” olarak da bilinmektedir (Schermerhorn vd., 2008: 172; Witte, 1989: 147). 1920’lerin sonlarında Max Ringelmann, yapmış olduğu halat çekme deneyinde aylıklık olarak bilinen kaytarma kavramını ilk defa ifade etmiştir. Ringelmann yaptığı deneyde, grubun verimliliğinin, bireylerin tek başlarına gösterdikleri verimliliklerden yola çıkılarak hesaplanan toplamdan daha düşük olduğunu bulmuştur (Harkins ve Petty, 1982: 1214).

Ringelmann’ın deneyinde; kişiler tek başlarına halatı ortalama 63 kg’lık bir kuvvetle çekmektedirler. Aynı kişilerden oluşan 3 kişilik bir grup halatı çektiğinde, ortalama kuvvet 53 kg olmaktadır. Grubun 8 kişi olması durumunda da grubun ortalaması 31 kg’a düşmüştür. Ringelmann, grubun çabasının en azından, grup üyelerinin tek başlarına bulduklarında gösterdikleri çabaların toplamına eşit olacağını beklemekteydi. Fakat araştırmanın sonuçları Ringelmann’ın beklentileri doğrultusunda olmamıştır (Robbins ve Judge, 2011: 326). Steiner’a göre aradaki bu tutarsızlık, koordinasyon kaybindan ve/veya bireysel çabalardaki azalmadan kaynaklanmaktadır (Harkins ve Petty, 1982: 1214). Latane vd. (1979: 823-826) tarafından yapılan deneyde de erkek öğrencilerden ellerini çırpıp mümkün olabildiği kadar ses çıkarmaları istenmiştir. Denekler yalnızken, iki, dört ve altı kişilik gruplardayken ellerini çırpıp ses çıkartmışlardır. Sonuçta; deneklerin yalnız olarak çıkardıkları sesin iki, dört ve altı kişilik gruplarda çıkardıkları sestən çok fazla olduğu görülmüştür. Gruptaki kişi sayısı arttıkça, deneklerin her birinin çıkardığı gürültü azalmıştır (Kağıtçıbaşı, 2008: 301).

Bireylerin, sosyal kaytarma davranışı sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hitt vd., 2009: 383-384; Moorhead ve Griffin, 2010: 235; McShane ve VonGlinow, 2010: 238; Robbins ve Coulter, 2009: 255; Karau ve Williams, 1997: 156; Earley, 1989: 565-566; Plaks ve Higgins, 2000: 962):

- İnsanlar grup içinde çalışırken harcadıkları çabanın gözden kaybolup gideceğini düşünebilirler.
- Grup üyeleri, kendi bireysel çıktılarının tespit edilebilir olduğunu düşünmeyebilirler.
- Kişiler, gruptaki diğer kişilerin kaytarma davranışı göstereceklerini düşünebilirler ve bu yüzden de kendi çabalarını azaltarak eşitlik sağlayabilirler.
- Grup üyeleri, üzerlerine düşen görevleri yapmadıklarında oluşacak eksikliği grubun diğer üyelerinin kapatacağını varsayabilirler.
- Birçok kişinin bir görev üzerinde çalışması halinde, bazı kişiler kendilerinin ve yapacakları katkıların gerekli ve önemli olmadığını düşünebilirler.
- Grup sadece tek bir çıktı üretiyorsa bireyler daha az çaba gösterebilirler.

Sosyal kaytarmasının sonuçları arasında yer alan en önemli olgu, genel olarak grup performansının düşmesi şeklindedir. Bununla bağlantılı olarak takım üyelerinin kurdukları iletişim süreçlerinin sağlıksızlığı ve böylelikle ortaya çıkan güvensizlik olgusu de söz konusu sonuçlar arasında sayılabilir. Motivasyonun

azalması ve takımında çok çaba gösteren bireylerin çaba göstermeyen bireylerle eşit şartlarda değerlendirilmesi başarılı bireylerin çalışma azimlerini gölgede bırakmaktadır. Bu durumda da örgütte yer alan takımlarda koordinasyon kaybı gözlenecektir.

MATERYAL VE METOT

Örneklem

Araştırmanın evrenini iki devlet üniversitesinde akademik ve idari kadroda çalışan 109 personel oluşturmaktadır. Katılımcıların 45 (%41.3)’i kadın, 64 (%58.7)’ü erkek, 46 (%42.2)’sı akademik, 63 (%57.8)’ü idari personeldir. Katılımcıların demografik durumları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların demografik durumları

Demografik faktörler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	45	41,3
	Erkek	64	58,7
Yaş	18-25	5	4,6
	26-30	21	19,3
	31-35	34	31,2
	36-40	31	28,4
	41-50	14	12,8
	51 ve üstü	4	3,7
Eğitim	Lise	4	3,7
	MYO	14	12,8
	Lisans	36	33,0
	Lisansüstü	55	50,5
Kadro	İdari	46	42,2
	Akademik	63	57,8
Çalışma süresi	0-5	28	25,7
	6-10	40	36,7
	11-15	19	17,4
	16-20	10	9,2
	21 ve üstü	12	11,0

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik niteliklerinin tespitine yönelik bilgileri edinmek amacıyla hazırlanmış sorular yer alırken, ikinci bölümde Hoy ve Tarter(2004)’ın on ifadeden oluşan ve Beşli Likert (1-Kesinlikle katılmıyorum. 5-Kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Yüksek ortalama, örgütsel adalet algısının olumlu yönde olduğunu ifade etmektedir. Üçüncü bölümde George (1992) tarafından oluşturulan anketin daha anlaşılabilir hale getirilmesiyle oluşturulan on dört ifade içeren sosyal kaytarma davranışına yönelik sorular yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise siber kaytarma davranışlarını değerlendirmek amacıyla Blanchard ve Henle(2008)’den alınan yirmi iki maddelik ölçeğe iki madde daha eklenerek oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Sosyal ve siber kaytarma ölçekleri de beşli Likert (1-Kesinlikle katılmıyorum. 5-Kesinlikle katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmiştir. Her iki ölçekte yüksek ortalamalar kaytarmasının yüksek olduğunu göstermektedir.

Analizler ve Bulgular

Çalışmada örgütsel adalet algısı ile sosyal kaytarma ve siber kaytarma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda öncelikle faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği için yapılan faktör analizi, tek aktörlü ve toplam varyansın %61'ini açıklayan bir yapı göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği, 92 olarak bulunmuştur.

Yapmış olduğumuz analiz sonucunda sosyal kaytarma ölçeğinin faktör yükleri düşük olan 4 maddesi çıkarıldıktan sonra, tek faktörlü, toplam varyansın %45'ini açıklayan ve 82 güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Siber kaytarma ölçeği için yaptığımız faktör analizinde de tek faktörlü, toplam varyansın %59'unu açıklayan bir yapı ve ölçeğin güvenilirliği 97 olarak elde edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir. Analiz sonuçları göstermektedir ki örgütsel adalet ile sosyal kaytarma (-.398 ve $p < 0.05$) ve siber kaytarma (-.188 ve $p < 0.01$) davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel adalet, sosyal kaytarma ve siber kaytarma korelasyon analizi

	Örgütsel adalet	Sosyal kaytarma	Siber kaytarma
Örgütsel adalet	1		
Sosyal kaytarma	-,398**	1	
Siber kaytarma	-,188*	,397**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma ve siber kaytarma üzerindeki etkisini görmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'de örgütsel adalet ve sosyal kaytarma ilişkisine yönelik analiz sonuçları görülmektedir. Analiz sonucu göstermektedir ki, örgütsel adalet, sosyal kaytarma davranışını %15 ($\text{Adj}R^2 = .15$) seviyesinde açıklamaktadır.

Tablo 3: Örgütsel adalet ve sosyal kaytarma regresyon analizi sonuçları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-5,177E-17	,088		,000	1,000
Örgütsel adalet	-,398	,089	-,398	-4,494	,000

a. Bağımlı değişken: sosyal kaytarma, $p < 0.00$

Örgütsel adalet ve siber kaytarma arasındaki ilişkinin şiddetini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Analiz sonuçlarını göre modelin açıklayıcılığı ($\text{Adj}R^2 = 0.26$) oldukça düşüktür. Bununla birlikte örgütsel adalet ve siber kaytarma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Örgütsel adalet ve sosyal kaytarma regresyon analizi sonuçları

(Constant) Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,284E-17	,095		,000	1,000
Örgütsel adalet	-,188	,095	-,188	-1,984	,050

a. Bağımlı değişken: siber kaytarma, $p < 0.05$

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında; değerlendirilen çalışanların örgütsel adalet algıları ile sosyal kaytarma ve siber kaytarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile çalışılan kadro arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yine sosyal kaytarma davranışı ile cinsiyet arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Sosyal kaytarma davranışına eğitim düzeyi açısından baktığımızda en çok kaytarma davranışının ön lisans mezunlarında olduğu gözlenmiştir. Yine örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma ve siber kaytarma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışını önemli oranda açıkladığı görülmektedir. İletişim ve internet teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle beraber artık çalışanların performans kayıplarını takip etmek ve bunun için gerekli önlemleri almak ve bununla birlikte örgütsel adalet algısını güçlendirmek profesyonel uygulamaların gereği olarak düşünülmektedir. Özellikle de ekip çalışmalarının zorunlu olduğu örgütlerde bu takibi yapmak gerek yönetim gerekse yöneticiler açısından hayati önem taşımaktadır. Söz konusu süreçte kullanılacak araçlar, sosyal kaytarmayı meydana getiren unsurların içinde gizlenmektedir.

Kısaca özetlersek sosyal kaytarma, örgütlerde performans kayıplarına, motivasyon kaybına ve verimlilikte azalmaya sebep olmaktadır. Özellikle grup çalışmalarının ön planda olduğu örgütlerde, sosyal kaytarmanın irdelenmesi, önlemler alınması ve konuya bilinçli bir şekilde yaklaşılması örgütün devamlılığı açısından büyük önem teşkil etmektedir (Liden, 2004: 27).

Sosyal kaytarmanın etkilerini önlemek veya sınırlamak amacıyla, bir takım lideri takımını hedeflere doğru yönlendirme noktasında ve ekip üyelerinin çabalarını yönetmede aşağıda sıralanan yöntemleri kullanabilir (Cox, vd. 2000: 75, Brooks, Ammons 2004: 49).

- Davranış kuralları geliştirmek,
- Uygun grup boyutları oluşturmak,
- Bireysel sorumluluklar vermek,
- Grup sadakatini teşvik etmek,
- Ekip sözleşmesi oluşturmak,
- Tamamlayıcı ekip üyelerini belirlemek,
- Görevleri tanımlamak,
- İletişime önem vermek.

KAYNAKLAR

Blanchard, A. & Henle, C. (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067–1084.

Cropanzano, R., and Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In Cropanzano, R. (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Earley, P. C. (1989). "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly*, 34, ss. 565-581.

Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılamalarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

George, J., M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Harcum, E. R. ve Badura, L. L. (1990), "Social Loafing as Response to an Appraisal of Appropriate Effort", *The Journal of Psychology*, 124 (6), ss. 629-637.

Harkins, S. G. ve Petty, R. E. (1982), "Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (6), ss. 1214-1229.

Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A. (2009), *Organizational Behavior: A Strategic Approach*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA.

Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18, 250-259.

Johnson R.E., Selenta C., Lord R.G. (2006), When organizational justice and the self-concept meet: consequences for the organization and its members, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (2), ss. 175–201

Kağıtçıbaşı, Ç. (2008), *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, 11. Basım, Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1997), The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing and Social Compensation, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1 (2), ss. 156-168.

Karaman, P. Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009

Luo, Z. Qu, H. ve Marnburg, E. (2013). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior, *International journal of hospitality management*, 33, ss. 456-464

Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2010), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Ninth Edition, International Edition, South-Western, Cengage Learning, China

McShane, S. L. ve VonGlinow, M. A. (2010), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*,

Fifth Edition, McGraw-Hill International Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

Nadiri H. ve Tanova C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), ss. 33–41

Plaks, J. E. ve Higgins, E. T. (2000), "Pragmatic Use of Stereotyping in Teamwork: Social Loafing and Compensation as a Function of Inferred Partner-Situation Fit", *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), ss. 962-974.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011), *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition, Global Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2009), *Management*, Tenth Edition, Pearson International Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.

Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2008), *Organizational Behavior*, 10th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA.

Titrek, O. (2009). "Okul Türlerine Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, S. 6 (2), s. 551-573

Witte, E. H. (1989), "Köhler Rediscovered: the anti-Ringelmann Effect", *European Journal of Social Psychology*, 19, ss. 147-154.