T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KIRGIZİSTAN'DA FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKET YÖNETİCİLERİNİN ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARININ AZALTILMASINDA YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ VE ADALETİN ETKİSİ

Murat MURZAEV
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KIRGIZİSTAN'DA FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKET YÖNETİCİLERİNİN ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARININ AZALTILMASINDA YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ VE ADALETİN ETKİSİ

Murat MURZAEV
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Gökhan ÖZER

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 26/06/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan MURAT MURZAEV'in tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : PROF. DR. GÖKHAN ÖZER

ÜYE : DR.ÖĞR.ÜYESİ. SERHAT ERAT

ÜYE :DR.ÖĞR.ÜYESİ SAMET AYDIN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Veri manipülsayonu iktisadi rekabetin gün geçtikçe güçlendiği günümüz iş dünyasında sık sık rastlanan bir olgudur. Veri manipülasyonu, hem çalışanların hem yöneticilerin kişisel kazançlarını arttırmak veya daha rahat ulaşılır hedefler koyabilmek için işletmede var olan yönetim uygulamalarından kendi menfaatleri doğrultusunda faydalanabilmek adına başvurdukları etik dışı bir davranıştır. Bu çalışmada, Kırgızistan'da faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının etik olmayan veri manipülasyonu davranışlarını yönetim kontrol sistemi ve örgütsel adalet alt faktörlerinin etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırmada etik dışı davranışların ortaya çıkış sebeplerinin belirlenmesi ve etkilerini incelemek için oluşturulan modeli test etmek amacıyla kullanılan veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma Kırgızistan'da gerçekleştirilmiş olup kolayda örnekleme yöntemiyle toplamda 180 anket verisi toplanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde Warp PLS 5.0 kullanılarak yapılan yapısal eşitlik analizinde elde edilen bulgular; yönetim kontrol sistemi alt faktörleri örgütsel adalet alt faktörlerini direk olarak ve artan adalet algısı yoluyla da etik dışı davranışlarını dolaylı olarak hem pozitif yönde hem negatif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Olmayan Davranışlar, Yönetim Kontrol Sistemi, Veri Manipülasyonu, Örgütsel Adalet.

SUMMARY

Data manipulation is a fact that comes out often and often in today's business world, where economic competition increases day by day. Data manipulation is an unethical behavior in which both employees and managers apply to benefit from the management practices that exist in the company in order to increase their personal earnings or to set more easily achieved goals. In this study, the effects of management control system and organizational justice sub-factors on unethical behaviors of business executives and employees operating in Kyrgyzstan were evaluated. The data used to test the model which determines the causes and effects of unethical behavior in the study were collected by the sampling method. The survey was conducted in Kyrgyzstan and 180 samples of data were collected by convenience sampling method. The results of structural equation analysis that were obtained by using Warp PLS 5.0 program on the data shows; the management control system sub-factors affect the organizational justice sub-factors directly both positively and negatively and management control system sub-factors affect the unethical behavior indirectly through increased perception of justice both positively and negatively.

Key words: Unethical Behavior, Management Control System, Data Manipulation, Organizational Justice

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca göstermiş olduğu bilimsel ve kişisel destek ve yardımı için ve de tez sürecimde yapmış olduğu yönlendirmeler ve tavsiyeler için gösterdiği ilgi ve anlayışından dolayı Prof. Dr. Gökhan ÖZER'e; GTÜ işletme bölümü hocalarıma; çalışmalarımda yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma; Kırgızistan'da ankete katılarak değerli görüşlerini paylaşan işletme yöneticilerine ve çalışanlarına; gerek bu çalışmamda gerekse attığım her adımda yanımda olan aileme yürekten teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET
VII
SUMMARY v
TEŞEKKÜR vi
İÇİNDEKİLER vii
SİMGELER VE KISALTMALAR x
ŞEKİLLER DİZİNİ xi
TABLOLAR DİZİNİ xii
1. GİRİŞ 1
2. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR 3
2.1. Etik Kavramı ve Tanımı 3
2.2. Etik Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi 8
2.2.1. Etik-Ahlak 8
2.2.2. Etik-Değer
100
2.2.3. Etik-Hukuk 11
2.2.4. Etik-Kültür 12
2.2.5. Etik-Sosyal Sorumluluk
133
2.3. Etik İlkelerin Geliştirilmesi 14
2.4. Etik ve Örgüt
144
2.5. Meslek Etiği 16
2.6. İşletme Etiği
188
2.7. Yönetsel Etik 21
2.8. Etik Olmayan Davranışlar 23
2.8.1. Etik Dışı Davranış Türleri 24
2.8.2. Yönetsel Kararlarda Etik İkilemler ve Etik Karar Verme
277

2.8.3. Yolsuzluk ve Yönetsel Etik
298

2.8.4. Veri Manipülasyonu
300

3. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET
366

3.1. Adalet Kavramı
377

3.1.1. Adalet Kavramının Unsurları
400

3.1.1.1. Eşitlik
400

3.1.1.2. Karşılıklılık
411

3.1.1.3. Rasyonellik
411

3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı
411

3.3. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar
455

3.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler
477

3.3.2. Proaktif-İçerik Teoriler
511

3.3.3. Reaktif-Süreç Teoriler
533

3.3.4. Proaktif-Süreç Teoriler
544

3.4. Örgütsel Adaletin Boyutları
566

3.4.1. Dağıtım Adaleti 57

3.4.2. Prosedürel Adalet
610

3.4.3. Etkileşim Adaleti
644

3.5. Örgütsel Adalet Etkileyen ve Onunla İlişkili Olan Kavramlar
665

3.5.1. Örgütsel Bağlılık İlişkisi
666
3.5.2. Örgütsel Güven İlişkisi 68
3.5.3. İş Tatmini İlişkisi
700
3.5.4. Etik-Ahlak İlişkisi
722
3.5.5. Performans İlişkisi
733
3.5.6. Saldırganlık İlişkisi
744
3.5.7. İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 76
4. YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ 78
4.1. Kontrol Kavramı
811
4.2. Kontrol Türleri
833
4.2.1. Resmi Kontroller
833
4.2.2. Resmi Olmayan Kontroller
855
4.3. Yönetim Kontrol Türleri 86
4.3.1. Sonuçların Kontrolü 86
4.3.2. Finansal Kontroller 88
4.3.3. Bürokratik Kontroller 90
4.3.4. Profesyonel Kontroller
911
4.4. Yönetim Kontrol Sisteminin Unsurları
922
4.4.1. Hedef Belirleme Süreci
922
4.4.2. Kontrol Edilebilirlik Prensibinin Uygulanması
944
4.4.3. Geri Bildirim Kalitesi
955
4.4.4. Çoklu Performans ve Finansal Performans Ölçekleri Kullanımı
1000

4.5. Yönetim Kontrol Sistemi ile Adalet Algısı ve Etik Dışı Davranışlar İlişkisi

1066

4.5.1. Yönetim Kontrol Sistemi ile Adalet Algısı İlişkisine İlişkin Araştırmalar
1066

4.5.2. Yönetim Kontrol Sistemi ile Etik Dışı Davranışlar İlişkisine İlişkin Araştırmalar
10707

5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER
10909

5.1. Kavramsal Model
10909

5.2. Hipotezler
10909

6. ANALİZ VE BULGULAR
1111

6.1. Evren ve Örneklem
1111

6.2. Ölçek Geliştirme
1111

6.3. Verilerin Analizi ve Bulgular
1133

6.3.1. Demografik Göstergeler
1133

6.3.2. Modelin Uyumluluğu
11717

6.3.3. Güvenirlilik ve Geçerlilik Ölçümleri
1200

6.3.4. Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları
1255

7. ANALİZ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ
1300

7.1. Kontrol Edilebilirlik Prensibi ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkiler
1311

7.2. Finansal Performans Ölçeği ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkiler
1322

7.3. Finansal Performans Ölçeği ve Prosedürel Adalet Arasındaki İlişkiler
1355
7.4. Finansal Performans Ölçeği ve Etkileşimsel Adalet Arasındaki İlişkiler
13636
7.5. Hedef Belirleme Sürecine Katılım ve Prosedürel Adalet Arasındaki İlişkiler
13737
7.6. Kontrol Edilebilirlik Prensibi ve Etkileşimsel Adalet Arasındaki İlişkiler
13939
7.7. Geribildirim Kalitesi ve Etkileşimsel Adalet Arasındaki İlişkiler
13939
7.8. Kontrol Edilebilirlik Prensibi ve Veri Manipülasyonuna Karşı Duruş Arasındaki İlişkiler
1400
7.9. Finansal Performans Ölçümü ve Veri Manipülasyonuna Karşı Duruş Arasındaki İlişkiler
1411
8. SONUÇ
1433
KAYNAKÇA
1467
ÖZ GEÇMİŞ 163
EKLER
16370
EK1 Anket Formu
16370
EK2 Rusça Anket Formu
16376

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler/Kısaltmalar	Açıklamalar
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
SEM	: Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modeli)
TDK	: Türk Dil Kurumu
VM	: Veri Manipülasyonu
DA	: Dağıtımsal Adalet
PA	: Prosedürel Adalet
EA	: Etkileşimsel Adalet
HBS	: Hedef Belirleme Süreci
KEP	: Kontrol Edilebilirlik Prensibi
GK	: Geribildirim Kalitesi
FPÖ	: Finansal Performans Ölçeği

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa
3.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	68
3.2. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi	72
5.1. Kavramsal Model	109
6.1. Yapısal Eşitlik Modeli	126

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No **Sayfa**

3.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması 46
3.2. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular 47
3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları ve Kısa Tanımları 57
4.1. Çoklu Performans Ölçeği Geri Bildirim Modeli 98
4.2. Geri Bildirim Sürecinin Başarısı 99
4.3. Çoklu Performans Ölçeğine Konu Olan Yetenek Alanları 105
6.1. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı 113
6.2. Ankete Katılanların Eğitim Seviyeleri 114
6.3. Ankete Katılanların Medeni Durumu 114
6.4. Ankete Katılanların Meslekteki Yılı 115
6.5. Ankete Katılanların Yaşları 115
6.6. Ankete Katılanların Gelir Düzeyler 116
6.7. Ankete Katılanların Çalıştıkları Departmanlar 116
6.8. Model uyumluluk endeksleri ve P değeri 120
6.9. Çapraz ve Kombine Yüklemeler 122
6.10. Bileşik Güvenilirlik, Cronbach Alpha ve AVE (Ortalama Ayıklanan Varyans) 123
6.11. Gizli Değişken Korelasyonları 124
6.12. Araştırma Modeli Sonuçları 126

1. GİRİŞ

İş dünyasında da etik konular gittikçe önem kazanmaktadır. Özellikle, uluslararası çalışan şirketler, birbirleriyle iş yaparken etik güvence gerektirir. Bu durumda, birçok şirket bu konuda çalışmaya başladı. İşletmelerdeki etik dışı davranışların en önemli nedeni insanların kendi çıkarlarını gözetmesidir. Bu etik olmayan sonuçlara yol açar. Böylece işletmelerin imajı zarar görmekte ve bu durum işi önemli ölçüde etkilemektedir. Birey güçlü bir kişilik yapısına sahipse, çalıştığı organizasyonda etik davranışları teşvik etmekte ve yönlendirmekte ise, çalışan bireyler etik dışı davranışlardan kaçınacaktır.

İş etiği; iş dünyası ve ekonominin sağlamış olduğu olanaklar doğrultusunda doğru, uygun, ilkeli, adil seçimler yapmamızda bizi aydınlatan ve yönlendiren kural ve prensipleri inceleyen bir alan şeklinde incelenebilir. Yani iş yaşamında doğru davranışlar ve eylemler olabileceği gibi yanlış davranışlar ve eylemler de bulunmaktadır. Anlaşılacağı üzere iş etiği, iş dünyasındaki doğru ve yanlışın adıdır. Değerler ait olunan mesleğin ve organizasyonun ana değer ve ilkeleri ile örtüştüğü oranda iş etiğinden söz edilebilir. İş yaşamındaki tempo ve rekabet baskısı altında, insanlar yol gösterici ilkelere ihtiyaç duyarlar. İşletmeler kendilerine uygun değer ve ilkeleri belirler, etik politikalar ve etik kodlar çerçevesinde yapılandırır, çalışanlarına bir kılavuz olarak sunar.

İşletmelerin etik uygulamalara yer vermesi sadece bulundukları çevre ve toplum için değil, işletmelerin kendileri için de önemlidir. Yani etik uygulamalar, şirketlerin kârlarını artırır, işletmeye daha fazla güven duyulmasını sağlar. Etik ilkelere önem veren ve bu ilkelere uygun hareket eden ve çalışanlarını bu yönde hareket etmeye teşvik eden işletmelerin uzun vadede bazı avantajlar sağlayacağı açıktır. Bu avantajlardan bazıları şunlardır: Etik uygulamalar yüksek satış ve satış sonrası müşteri memnuniyeti sağlayarak yüksek motivasyon, yüksek performans ve yüksek iş verimliliği sağlar. İkincisi, çalışanların sorumluluk bilinci artmakta ve yönetimin etik yapısı olumsuz karar ve davranışlardan uzak tutulmaktadır. Çalışanların hangi davranışlarının doğru ya da yanlış olduğu, etik ya da etik dışı olduğu kurallar belirli kurallar çerçevesinde belirlenir.

Bu, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak ve paydaşlarla karşılıklı güven ilişkisi kurmak için önemlidir. Çalışanların belirlenen bu etik kurallara uymamaları etik dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olur. Etik ikilemleri çözmek için etik olmayan davranışa yol açan yararlı karar verme araçlarını ve baskılarını belirleyerek yöneticiler, kurum içindeki etik davranışı teşvik etmek için uygulamalar, politikalar ve prosedürler başlatabilirler. Çalışanların kapasiteleri hakkında yanlış bilgi vererek sahip oldukları fazla bilgiyi haksız çıkar sağlayacak şekilde kullanarak veri manipülasyonuna başvurmaları ortada etik bir sorun olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan bazı durumlarda, yöneticiler kişisel kazanç elde etmek için de veri manipülasyonuna başvurabilmektedir.

Kırgızistan'da şirket yöneticilerinin etik olmayan davranışlarının daha aza indirilmesi amacıyla yönetim kontrol sistemi ve adaletin etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın literatür kısmında öncelikli olarak etik ve etik olmayan davranışlara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise adalet ve örgütsel adalet ele alınmış üçüncü bölümde ise yönetim kontrol sistemine ilişkin detaylı bilgiler verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın modeli ve hipotezler belirtilmiş, beşinci bölümde analiz ve bulgulara üzerinde durulmuş ve altıncı bölümde de bu analiz ve bulguların değerlendirilmesi yapılarak sonuç kısmı yazılmıştır.

Araştırmanın temel sorunsalı, yöneticilerin ve çalışanların veri manipülasyonu gibi etik olmayan bir davranışlarının hangi faktörlerden etkilendiğidir. Etik olmayan davranışlar günümüz işletmelerinin çok önemli sorunlarındandır. Literatürde çok incelemeye konu olmamış yönetim kontrol sistemleri ve veri manipülasyonları kavramlarının çalışmanın modeli içinde yer alıyor olması çalışmanın özgünlüğünü ve önemini arttırmaktadır.

2. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR

Etik konusu birçok araştırmacının ilgisini çekmekle beraber, konuya ilişkin çeşitli alanlarda birçok araştırma yapılmıştır. Etik konusu insanlık tarihi kadar eski bir konu olmasına karşın, günümüzde evrensel ve tüm kültürler için kabul edilebilecek ahlaki ve etik ilkelerin olmadığı görüşü kabul edilmektedir. Bireylerin davranışları ve aldıkları kararlar, ait oldukları toplumsal değerler çerçevesinde değerlendirilmelidir (Dedeoğlu, 2004: 12).

Tüm sektörlerde var olan güçlü rekabet ortamında devamlı olarak artan müşteri taleplerine cevap verebilme çabaları yüzünden işletmeler bazı durumlar karşısında etik olmayan davranışlarda bulunabilmektedirler. Haynes (2002: 9), hedeflere ve kotalara ulaşmaya yönelik baskıların işletme çalışanlarını etik olmayan davranışlar sergilemeye ittiğini savunmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, iş ilişkilerinde etik tutum ve davranışlarda bulunmanın, taraflara bir çok açıdan çeşitli avantajlar sağladığı görülmektedir.

2.1. Etik Kavramı ve Tanımı

Etik araştırmalarının 2500 yıl önce Yunan filozofları tarafından yapılmaya başlandığı kanıtlanmıştır. Etik kavramı esas olarak Aristoteles'in çalışmalarından doğmuştur. Aristoteles'in etik anlayışı sosyal ve tarihsel olaylardan etkilenmiştir. Etik konusundaki çalışmalar 2500 yıl öncesine dayanmasına rağmen, özellikle son yıllarda profesyonel yaşamda araştırma konusu olmuştur (Aymankuy ve Sarıoğlan, 2005: 26). Günümüzde, birçok bilimsel disiplin, etik çalışmalarını yakından takip etmeye başlamıştır.

Etik halk arasında çok kullanılan bir terim olmasına rağmen, evrensel bir tanımı bulunmamaktadır. Bu soyut bir kavramdır ve birçok diğer kavramla değiştirilerek kullanılır. Bu nedenle, sıkça kullanılan bir kavramdır. Etik gelenek ve görenekleri tanımlamada da kullanılır ve doğru yanlışı ifade eder. Temel olarak ahlaki ve erdemli bir yaşamın insan yaşamında nasıl ortaya çıkacağını açıklamaya çalışır. Latince kökenli bir kelimedir ve ahlaki kuralların incelenmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Şener, 2007: 4). Yunancada *ethos* şeklindedir ve *karakter* anlamına gelir. (Aymankuy ve Sarıoğlan, 2005: 26).

Bugüne kadar araştırmalar etiği çok farklı tanımlamışlardır. "Etik, birey, toplum ve kurumlar açısından neyin iyi, neyin kötü olduğu konusunda moral, görev ve zorunluluk belirleyen bir disiplindir" (Çukacı, 2006: 91)."Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış, ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplinidir" (Yürütücü ve Gürbüz, 2001: 158). Etik, "çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü" "ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan felsefe dalı" olarak da tanımlanmaktadır (TDK, http://www.tdk.gov.tr/).

Etik her alanda belirgindir ve bu önemli bir karakteristiğidir. Bu özelliklerden biri etiğin dinamik bir süreç olmasıdır, diğeri ise etiğin somut ilişkilerde kendini göstermesidir. (Kutlu, 2011: 2).

Sokrates'in sözlerine bakarsak, "iyi"nin, "doğru"nun, "erdem"in, "cesaret"in, adalet"in vb. birer "öz"ü vardır. Sokrates, bu özün yani tümel doğruların her an ve her durumda bilincinde olmadığımızı, bunların örtük olarak bilincimizin derinliklerinde varolduğunu ve saklanmış olduğunu ileri sürer. Ona göre bu doğrular rasyonel irdeleme; doğruyu ortaya çıkarma amaçlı konuşma(diyalektik) yoluyla tümel tanımlarıyla ortaya çıkarılabilir ve insanın ahlaksal yaşamı bu tümel tanımlarla ifade edilen tümel doğrulara göre düzenlenebilir. Sokrates, "Yaşamda tek sağlam para bilgeliktir" der. Hayatta elde etmek istediklerimizi ancak bu yolla elde edebileceğimizi savunmuştur. Kısaca açıklamak gerekirse gerçek erdemin ancak ve ancak bilgelikle kazanılacağı görüşündedir (Bridge, 2004: 16-17).

Sokrates doğru eylemin, doğru bilgiden ortaya çıkacağını, bundan dolayı da doğru olanın ahlak yönünden de iyi sayılacağını söyler. Daha sonra ortaya çıkan Platon, iyiyi ideal bir alana taşıyarak onu farklı şekilde tanımlar. Platon, "Her şeyin ölçüsü Tanrıdır" diyerek, "iyi" yi ideal bir alana taşıyacak ve onu bir idea olarak mutlaklaştıracaktır. Ona göre insanüstü bir varlık olan tanrıya yönelmek ve eylemleri ona göre düzenlemek iyiye ulaşmaktır. Bu, en iyi "Tanrı iyidir" önermesinde ifadesini bulur ve daha sonra Hıristiyanlık ve İslam gibi tek Tanrılı dinlerin geliştirdikleri hemen tüm ahlak öğretilerine de kaynaklık eder (Özlem, 2010: 23).

Hem Sokrates hem de Platon ahlak'ın ne olduğu, onun neden kaynaklandığı üzerine konuşmuyor, ahlakı kendiliğinden ortaya çıkan bir şeymiş gibi görüyorlardı. Bu konuya farklı bir bakış açısı getiren ilk kişi Aristoteles'tir.

Aristoteles, teorik felsefeden etik (mantık, fizik, matematik, metafizik) felsefesi alanını ayıran ilk filozoftur (Pieper, 2010: 15). Aynı zamanda, Aristoteles, kendisinden önce öne sürülen çeşitli ahlaki görüşleri sistematik olarak inceleyen ve eleştiren ilk filozof oldu ve bu konuda ilk defa araştırma yapmak için sistematik bir yaklaşım getirdi. Tüm ahlaki eylemlerimizin en yüksek iyiye ulaşma çabalarından devam ettiğini ve bu konuda yapılacak tüm araştırmalar için bir başlangıç noktası olduğunu belirtti. Aristoteles'te gördüğümüz bu tartışmalı, sınıflandırıcı, temelli ve eleştirel tutum, kendimizi ahlakın kurucusu olarak görmememizin nedenidir. Ariston'un yazdığı Nikhomakhes'a ait kitapta, etik etiği altındaki geçen etik etik kelimesi o günden bu yana ahlaki bir felsefe karşılığı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Özlem, 2010: 25).

Tarihin ilerleyen süreçlerinde etik ile ilgili bilgiler ve düşünceler yoğun şekilde 18. yüzyılda karşımıza çıkmaktadır. Bir aydınlanma çağı olarak kabul edilen on sekizinci yüzyılda ortaya konan düşüncelerde rönesansın, reformun ve akıl çağının etkilerini görmekteyiz. Bu çağ, sorunların insanların kendi akılları doğrultusunda çözümlenmeye çalıştığı, hümanizmanın, bireyselleşmenin, eleştirinin ön plana çıktığı bir çağdır. Bu gelişmelerle birlikte geçmişte çözümlemede başvurulan dini hurafelerden uzaklaşılmış ve bilimin ışığı altında yepyeni değerler ortaya çıkmıştır. Böylelikle bu çağda yaşayan düşünürler sorunlarını çözerken gerçekçi yollara başvurmuşlardır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 28). Bu yüzyılda karşımıza çıkan en önemli ahlak kuramcıları David Hume ve Kant'tır.

Hume, İnsan davranışlarının temelini duyguya dayandırmıştır. Hume'a göre akıl iyiye ulaşmada tek başına itici bir güç olamaz. Çünkü akıl hiç bir zaman "tutku" nun eylemlerdeki önemini yadsıyamaz. Ona aklın tutkulara bağlı olduğunu, bu tutkuların insan davranışlarını yönlendirdiğini ve yönettiğini savunur. Hume'a göre ahlakın temelinde duygu yatmaktadır. Eylemlerimizi duygularımız kontrol etmektedir. Ona göre akıl yalnız olgular ya da olgular arasındaki ilişkilerde yargıda bulunur (Pieper, 2012: 14). Hume insanlar ya da toplumlar arasındaki ahlaksal farklılıkların akıldan değil, duygudan kaynaklandığını söyler. Bunun anlamı ahlakın

konusu olan “ iyi ve kötü” ya da “erdemlilik ve mutluluk” gibi davranışların kaynağını aklın keşfedemeyeceğidir. İnsanların ahlaksal kararlarının ardında aslında akıl yerine algılar yatmaktadır. Kısaca iyi ve kötü mantıksal bir yargı değil yalnızca hissetmekten ibarettir.

Aklı ikinci plana iten ve duygularımızın eylemlerimize yön verdiğinden bahseden Hume’un tam tersine Kant, felsefede değil ahlakta da büyük bir devrim yapmış ve her şeyin kaynağının akıl olduğu düşüncesini ortaya atmıştır. Kant, ahlakı akılsal temellere dayandırmaktadır. Kant’a göre tecrübe sınırları dışında insanoğlunun sahip olduğu biricik güç (bu güç aynı zamanda tecrübeden önce gelir ve ondan üstündür) akıl dır (Garaudy, 1965: 113). O etiğin temelini, üzerinde hiç bir ortak noktaya varılamayan “mutluluk” gibi bir ereğe bağlamanın yanlış olacağından bahseder. Diğer bir deyişle adı mutluluk konsa da herkesin üzerinde uzlaşacağı bir “en yüksek iyi” yoktur. O halde etik için bir temel aranacaksa başka bir yerde aramak gerekir. Nasıl ki bilgide herkes için ortak ve geçerli bir yasa varsa bu etikte de olmalıdır. Kısacası, etik ancak genel bir yasaya dayanıyorsa, benzersiz ve evrensel olabilir. Kant'a göre, böyle bir ahlaki yasa, hem insanların talep ettiği ve düzenlediği, hem de eylemlerini kendilerine göre yönetebilecekleri ve başkalarının eylemlerini başkalarına göre belirleyip yönlendirebilecekleri bireysel bir ilke olarak konumlandırılabilir. Sadece bir özgür insan böyle bir yasa talep edebilir. Özgürlük, bir kimsenin isteğini harekete geçirerek isteyerek, başka bir deyişle özerkliğinden başka bir şey değildir. Ahlak yasası en iyi yarar değildir. Güzel, ama böyle bir yasa talep ve itaatle kendini gösterebilir (Özlem, 2010: 29). Kant'a göre, insan özgürlüğünün temeli ahlaktır. Fakat insanın hedefi mutluluk değil zevk veya ilgidir. İnsanın amacı ev ödevi veya görevdir. Onun için Kant etiği bir görev görevidir. Kant'a göre, insanın gerçek değeri ve saygınlığı koşulsuz bir görev ahlakıdır (Turgut, 2002: 31).

Dünya ya da dünya dışında iyiyi istemeden başka kayıtsız şartsız iyi sayılabilecek hiç bir şey düşünülemez. Anlama yetisi, zekâ, yargılama gücü ve düşüncenin diğer tüm yetenekleri ya da mizacın özellikleri olarak, kararlılık, tasarlananda sebat, çeşitli bakımlardan iyi ve istemeye değerdir. Ama bu doğa yeteneklerini kullanacak olan isteme ve bundan dolayı karakter denilen özel yapı iyi değilse, son derece kötü ve zararlı olabilirler (Kant, 2002: 18). Kant, iyi insan

yetiştirmenin çok önemli olduğundan bahseder. İyi insan yetiştirmenin tek şartı da eğitimdir. Eğitim insanı nasıl şekillendiriyorsa kişi öyle olur. Dolayısıyla iyi ve nitelikli bir eğitim aslında tüm iyiliklerin kaynağıdır.

Tüm toplumlar, etik insanlara yaşamlarının her aşamasında neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösterdiği için kendileri için bazı kurallar koymuşlardır. Konulan kuralları bazı toplumlar kabul etmemiştir. Her toplumun kendi etik kuralları bulunur. Bunlar bazen dinin ve meslek gruplarının özelliklerine göre şekillenir. Sanayi toplumuna geçiş ve küreselleşmenin artmasıyla birlikte, daha açık ve özel kuralların belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Ancak, henüz gelişmemiş toplumlarda etik kurallardan söz edilmemektedir. Bu tür toplumlardaki kurumlara duyulan güven duygusunu azaltır (Zeytin, 2007: 53-54). Her toplumda etik kurallar farklı olabilir fakat amaç aynıdır (Saylı vd. 2009: 173).

Globalleşme rekabetin firmalar arasında büyümesine neden olmuştur. Hızla artan rekabetle birlikte, şirketler arasında pazar paylarını korumak ve karı maksimize etmek için bir rekabet de ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, işletmeler insanlar gibi etik olmayan araçlara başvurmaya başlamıştır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 19-20).

Herkes işte ve günlük hayatında huzurlu, tartışmalardan ve gerginliklerden uzak olan bir yaşam sürmek ister. Bireylerin bu tarz bir ortamda yaşayabilmek için ne şekilde hareket edeceklerini de bilmeleri gerekir. Düzenli bir ortam yaratmak için belirlenen etik kurallara uyarak sağlanmış olur (Kutlu, 2011: 4). Etik kavramı, yasaların ortaya çıkardığı bir kavram değil, insan-içi iletişimin bir sonucu olarak gündeme gelen bir olgudur.

Etik, insanların davranışlarıyla ilgilidir. Bununla birlikte, karakteristik bir eylem teorisi olarak kabul edilmez, çünkü etik konusu temel olarak herhangi bir insan etkinliği, eylem veya davranış değil, temel olarak ahlaki olanlardır (Pieper, 2012: 14). Doğru, yanlış, iyi ve kötü gibi ahlaki değerleri, insanlar tarafından kurulan bireysel ve sosyal ilişkilerin temelini oluşturan değerler, normlar, kurallar gibi inceleyen etik bir felsefe olarak görülür.

İnsanlar eylemlerini yönlendirirken, başkalarının yaptığı eylemleri inceler ve bunlara “iyi”, “kötü”, “doğru”, “yanlış” gibi sözcükler aracılığıyla belli değerlendirmelerde bulunurlar. İnsanlar bu değerlendirmelerde bulunurken içinde

bulundukları topluma ait inançlardan, törelerden, geleneklerden etkilenirler. Kimi toplumlarda bu etkilenmeler insanların ne yapmaları gerektiği konusunda buyurucu etkiye sahip olabilmektedir (Özlem, 2010: 21).

Etik kesin olarak iyinin ne olduğunu bize açıklamaz, yapılan eylemlerde nelerin iyi olduğu hükmüne nasıl varabileceğimizi açıklar (Pieper, 2012: 13). Etik kavramı aynı zamanda, "yarar, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ahlaki değerler ve standartlar sistemi" şeklinde de değerlendirilmektedir (Güngören vd. 2013: 223). Yaşama hizmet eden insan gibi etik de aynı işlevi görür. Sartre, "değerler dünyaya insanla gelir" der. İnsanlar bir takım değerler ortaya koyarlar, süreç içerisinde bu değerler insan iyiliğine hizmet eder ve değişim gösterebilir. Toplumsal yaşamda insanlar sürekli bir ilişki içindedir ve eylemlerinde çevreyi de etkilemektedirler. Bundan dolayı da insan eylemlerinin konusu olan etik, ne yapmamız gerektiğini düşünürken başkalarının haklarını ve çıkarlarını da dikkate aldığımızı varsayar (Haynes, 2002: 11).

2.2. Etik Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Etik kavramı bazı kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bu bölümde etiğin ahlak, değer, hukuk, kültür ve sosyal sorumluluk kavramlarıyla ilişkisi ele alınacaktır.

2.2.1. Etik-Ahlak

Etik ile ilgili yapılan araştırmalarda sıkça karşılaşılan diğer bir kavram ahlaktır. Etik sözcüğünün Grekçe karşılığı "ethos" tur. Moral kelimesi de latince "mos" sözcüğünden gelir. Moralin türkçedeki karşılığı "ahlak" tır. Hepsinin anlamı töre, gelenek, görenek, alışkanlık, karakter, huy, mizaç vb. anlamına gelir. Bu görüşte, "etik," "moral" ve "ahlak" sözcükleri, nüanslar gözardı edilirse, aynı anlama sahip sözcüklerdir. Bundan dolayı da bu kelimeler etimolojilerine göre değil, felsefede kazanmış oldukları anlamları dikkate alarak birbirinden ayrılır. Pehlivan-Aydın'a (2001: 15) göre, etik ile ahlakın birbiriyle aynı olmamalarının nedeni, etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasıdır. İki kavram da

çoğu kez birbiriyle karıştırılsa da aslında birbirlerinden tamamen farklı iki ayrı eylem ve faaliyet alanını ifade etmektedir.

Etik, bir etkinlik olarak bir felsefe dalı, ahlaki bir felsefe alanıdır; ahlakın özünü ve temellerini araştıran bir felsefe faaliyetidir. İnsanın ahlaki sorunlarını kişisel ve sosyal yaşamda inceler (Akarsu, 1998: 74). Herhangi bir ahlak geliştirmek, ahlakın çokluğuna yeni bir tane eklemek ve insanlara bu ahlakı takip etmelerini tavsiye etmek ahlakın görevi değildir. Aksine, etik, ahlak denilen olgunun çalışma alanıdır. Başka bir deyişle, ahlak ahlakı, pratik bir faaliyet alanını ve teorik bir incelemeyi yapan bir felsefe disiplinidir. Pieper'a göre (2012: 33) ahlak, ahlak üretmez, ahlak hakkında konuşulur. Ayrıca, bu kavramlar arasında önemli farklılıklar olduğunu ve etik kavramının doğrudan ahlak kavramıyla değil eş ahlaki felsefeyle eş anlamlı olarak kullanılması gerektiğini belirtir. Normları oluşturmak veya normları değerlendirmek ve analiz etmek ahlaki felsefenin eseridir (Turgut, 2002: 4).

Özetlemek gerekirse, tek kişinin ya da bir insan topluluğunun belli tarihsel dönemlerde yaşamına giren ve eylemlerini yönlendiren inanç, değer, norm, buyruk ve yasaklara ahlak (moral) denir. Buna bağlı olarak da içinde bulunduğumuz toplumsal hayat değiştikçe ahlak kavramları da değişiklik gösterecektir. Bir toplumun yaşam formunu bir diğerinden ayırmanın en kısa yolu, toplumların ahlak kavramlarındaki farklılıkları tespit etmekle mümkündür (MacIntyre, 2001: 22) .

Etik, kültürel değerlerin ve ideallerin haklarını ve yanlışlarını ve buna göre nasıl ele alınmaları gerektiğini belirler ve ayrıca nasıl davranacağına dair geniş tabanlı ve yazılı olmayan standartlar da içerir. Öte yandan, etik kuralların belirli bir alanla ilgili açık ve yazılı kurallar içermesi beklenir (politik etik, tıbbi etik, eğitim etiği vb.). Bu ilkeler, bireyler yerine evrensel kabul görmüş kavramlara göre geliştirilmiştir. Bu bağlamda birçok etik problem ahlaki problemler olarak kabul edilmektedir (MacIntyre, 2001: 24). Etiğin amacı, ahlak ve vazgeçilmez iyilik kavramları, kötülük, erdem, mutluluk, ahlaki kişilik, onur ve benzeri kavramlar. Belli bir ahlaki teori kurar. Bu, bilimin etiği, disiplin felsefesi ve ahlaki eylemdir; insanın sosyal, kültürel ve sosyal ilişkiler gibi tüm insan ilişkilerinde belirleyici tutum, davranış, eylem ve kararlarından dışlanamayan ilke ve değerlerin bütünlüğünü ifade eder. siyasi. Dolayısıyla ahlak ahlak üretmez ve ahlak hakkında konuşur (Pieper, 2012: 27). Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi, etik ve ahlak kavramları aynı

değildir. Ancak, Türk kullanımında, etik kavramını içeren bir ahlak kavramı (ahlak bilgisi, ahlak felsefesi) olduğu göz ardı edilmemelidir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 23).

Graudy'e (1965: 1-2) göre, ahlak deyince hem belli bir davranış biçimini hem de kendinin ve başkalarının yaptığı işler sonucunda onlar hakkında verilen yargılar anlaşılır. Demek ki ahlak denilen şey, şu iki soruya verilen cevaplardan doğmaktadır;

i. İyi işler (aksiyonlar ve davranışlar) yapabilmek için bu aksiyonlar hangi kurala uydurmalıyız? Bu soru pratik bir sorudur.
ii. Bu kuralların kaynağı ve temeli nedir? Bu soru ise teorik bir sorudur.

Dolayısıyla ahlakın incelenmesi iki temel bölüm içinde yapılmalıdır. Bölümlerden biri ahlak sistemlerinin incelenmesini kapsamalı, ikincisi de davranış kurallarını ortaya koymalıdır. Teori ve pratik, yani öğretiler (doktrinler) ve aksiyonlar, başka alanlarda olduğu gibi ahlakta da, çeşitli karşılıklı etkilerle birbirine bağlıdırlar. Neticede "teorik ahlak" ile "pratik ahlakı" birbirinden iyice ayırmak ve tek başlarına incelemek doğru olmaz. Bu konuyu bilimsel bir şekilde ele almanın tek yolu, insanların töreleri ile bu töreler hakkındaki teorik açıklamalarının içiçe geçmiş halde bulunduğu somut gerçeklikten, yani pratikten hareket etmek ve buradan haraket ederek davranışların teorik açıklanışına varmak, yeniden pratiğe dönmektir. İnsanların kişisel ve toplumsal davranışları hakkında besledikleri hayalleri bir yana itilmezse, aksiyonlar yöneltebilecek bilimsel bir yöntem bulunamaz. Bu yöntem, ahlak denilen şeyi dogmatik bir biçimde yani önceden kabullenilmiş düşüncelerden hareket ederek açıklamaya kalkışılmasına izin vermez. Tam tersine bu yöntem, tarihi gerçeklik içinde yer alan töreleri ve ahlak öğretilerini inceleyerek işe başlanılması ve bu törelerle ahlak öğretilerini bilimsel bir eleştirmeden geçirilmesini gerektirir (Graudy, 1965: 2).

2.2.2. Etik-Değer

Değer, anlaşılması zor bir kavramdır. Değer kavramının anlamı kişiden kişiye değişir. Değerler, istenen hedefler ve davranışlarla ilgili normatif inançlarımızdır. Değerler, elde edilmesi gerekenleri ve ne olması gerektiğini ifade eden ideallerdir. Aristo'ya göre, değerler; insani mükemmellik ile yansıttığımız alışkanlıklar, beceriler ve davranışlardır. Değerler, bir bireyin işinin ve günlük hayatının vazgeçilmez bir

parçası olan ideallere, seçimlere, kararlara ve davranışlara yol açan ve yaşamına anlam veren inanç ve inançlardır. Değerler dünyası insan iradesi, irade ve niyetlerle yönetilir (Haynes, 2002: 31).

Bireyler içinde bulundukları ortamlarda değer yargıları oluştururlar. Bu nedenle, sosyal sistemin veya kültürün ürünüdür. Bir bireyin yaşamının başlangıcından sonuna, ailesine, arkadaşlarına, önemli ve sevilen insanlara, önemli değişikliklere ve deneyime dayalı öğrenmeye, yasalara, geleneklere ve göreneklere, din, eğitim ve medyanın etkisi topluluğun sürekli sosyalleşme süreci boyunca değerleri öğrenir (Sabuncuoğlu, 2011: 35). Bir başka deyişle, bireyin değer sistemleri, erken çocukluk döneminde sosyalleşme süreçleriyle gelişir ve kültürel ve sosyal asimilasyon yoluyla bilişsel ve entelektüel yapısının bir parçası haline gelir (Uyguç, 2003). Bireyler arasında karşılıklı güven oluşturmaya çalışan etik değerler, itibar kazanmak, güvenilirlik, iyi bir imaja sahip olmak ve problem çözmede yardımcı olmak gibi olumlu sonuçlara sahiptir (Pehlivan-Aydın, 2001: 43).

2.2.3. Etik-Hukuk

Hukuk, toplumsal ilişkileri düzenlemek amacıyla devletin yetkili organları tarafından konulan, uyulması zorunlu ve maddi yaptırıma bağlanmış olan kuralların oluşturduğu sistemdir (Kayar ve Üzülmez, 2007: 4). Amacı toplum halinde yaşayan insanların birbirleriyle ve toplumla olan maddi ilişkilerini düzenlemek ve bu yolla toplumda güvenliği ve düzeni sağlamak olan, toplumun hukuk bilinci, deneyimi ve ihtiyaçlarından doğan; devletin yetkili organları tarafından belirlenen; gerek üretenler ve gerekse tabi olanlar hakkında uygulanan; genel ve uyulması zorunlu emirler, yasakları, hakları ve ödevleri belirten kurallar bütünüdür şeklinde ifade edilebilir (Gökdeniz vd. 2009: 24).

Hukuk, varlığını ancak kamusal alanda tarihsel / sosyal bir ortamda bulabilir. Hukuk, bir toplumun neyi doğru ya da yanlış olarak tanımladığını dışlamaya çalışır. Ancak bunu derinlemesine yapmaz. Diğer yandan etik, yasal çerçevedeki sorumluluklarla ilgilidir. Genel olarak, yasal bir durum etiktir (Özlem, 2010: 13). Yasaya uygunsa, aynı zamanda etik değildir. Tersine, tüm yasa dışı eylemler genellikle etik dışıdır. Dolayısıyla ahlak ve hukuk arasında birebir bir uyum yoktur.

Yasalar ihlal edilemez, ancak yasal bir sınırda kalmak, işin etik algılanması için bazen yeterli olmayabilir (Ural, 2003: 105).

2.2.4. Etik-Kültür

Kültür, insanın genel bir yaklaşımla ortaya çıkarıldığı tüm gerçekliği ifade eder. İnsanın doğayla ve sonra insanla mücadelesi sırasında, insanın doğayı kontrol etmek için yarattığı her şey ve tüm bu çabalar mücadelenin sonunda ortaya çıkan anlamlar, değerler ve kurallardır(Güvenç, 2003: 3).

Sosyal bilimlerde kültür denince bir topluluğun kendi soyut sorunlarını çözmek üzere denediği ve uzun yıllar içinde standart hale getirdiği usuller ve araçlar anlaşılır. Sistemli olarak ilk defa, Tylor'un kültürü tanımladığı bütün kaynaklarda açıklanmaktadır. Tylor'a göre kültür; "bilgiyi, imanı, sanatı, ahlakı, hukuk, örfü, âdeti ve insanın cemiyetin bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün maharet ve ihtiyatları ihtiva eden mürekkep bütünüdür" (Güngör, 1980: 95). Bir ulusun maddi ve manevi değerleri, bütün sanat etkinlikleri, inançları, örf ve adetleri ile anlayış ve davranışlarının, toplamı o ulusun kültürüdür (Özdemir, 1998: 197). Kültür, insan sosyal hayatının her alanında kendisinin ve kendisinin ifadesidir. Çünkü kültür, geçmişten ve yarattıklarından edinilen deneyimler ve birikimlerle kişinin kendi hayatını nasıl ürettiğini açıklar. İnsanın kendini ürettiği gibi, bu onun kültürüdür (Erdoğan, 1999: 235).

Tarihsel devamlılıkla birlikte sosyal, öğrenilmiş ve öğretilmiş, fakat aynı zamanda değişiyor; teknolojinin yanı sıra somut, görünür malzeme elemanları, soyut öğelerden oluşan bir fenomen gibi değerler, inançlar ve bu fenomen bir nesilden diğerine değişen koşullar, gereksinimler ve idealler aktarılır ve yenilenir. Bu açıdan ele alındığında kültürün, davranışlara nitelik veren etik kodları barındıran bir hazine olduğu söylenebilir. Bu ahlaki kodlar bireyin davranışları için kolaylaştırıcı işleve sahip olduklarından, insanlar davranışlarını ortaya koyarlarken, düşünmeden, sadece öyle öğretildiği ya da öyle olması gerektiği için o şekilde hareket ederler (Kutlu, 2011: 42).

Öte yandan kültür, bir tür toplumsal etkileşim zeminidir. Kültür, "yaşamın diğer alanlarıyla ilgili anlam kodlarını düzenler, toplar, değerlendirir ve onları yaşamın son bir özeti (kristal) olarak topluma sunar. Bu oluşum gündelik yaşamda

bir selamlaşma tarzı, oturma şekli, bazen bir şarkı, bir jest, bir kelime (kavram) olarak ortaya çıkar" (Bingöl, 1998: 128). Çoğu zaman nedenini açıklamakta güçlük çektiğimiz bir alışkanlık kültürün açıklanması güç bir unsuru olarak kendini gösterir. Bu da mantıksal bir çıkarsamadan çok izlenimlere dayanan bir davranış şekli olmaktadır. Benimsenen tanımların birinde de; "kültür, bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi değerlerinden oluşan öyle bir bütündür ki, toplum içinde mevcut her tür bilgiyi, ilişkileri, gelenekleri, değer ölçülerini, genel görüş ve anlayış ile her çeşit davranış şekillerini içine alır. Bütün bu unsurlar aynı toplum üyelerinin çoğunda ortak ve onu diğer toplumlardan farklı kılan özel bir yaşam tarzı sağlar" şeklinde değerlendirilmektedir (Unutkan, 1995: 121).

Çok değişik kültürel çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler, her kültürdeki "doğru ve yanlış anlayışının farklılığı" gibi çok önemli bir sorunla karşı karşıyadırlar. Bu tür farklılıklar özellikle tüketici hakları, farklı ırk ve etnik gruplara eşit muamele etmek, çalışma koşulları (çalışanlar için davranış ve fırsat eşitliği) çevre kirliliği standartları ve rüşvet konularında kendini göstermektedir. Etiğin tamamıyla göreceli açıdan bakılacak olursa, hırsızlığın, adam öldürmenin, işkencenin ahlaki olarak izin verildiği yerlerdeki kültürlerin etiğini de kabul etmemiz gerekir. Tüm toplumlar bir insanın diğerini kasıtlı olarak öldürmesini veya hırsızlığın yanlış olduğunu kabul ederler. O halde etiksel relativizmi destekleyenler, tüm etiksel kuralların evrensel olarak kabul edilmeyeceğini iddia edebilirler (Ural, 2003).

2.2.5. Etik-Sosyal Sorumluluk

Etik ve sosyal sorumluluk kavramları günümüzde giderek daha çok tartışılan, çalışmalar yapılan alanlar olmaktadır. Etik ilkeler, her meslek alanı için değerlendirilmesi gereken bir husus olup bazı meslekler yönünden ciddi yaptırımlara sahiptir. Sosyal sorumluluk, "bir kurumun ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir" (Eren, 2000:99).

Sosyal sorumluluk, etik ile doğrudan ilgili bir kavram olarak düşünülebilir. Bazı davranışlar eski zamanlardan beri iyi, bazıları da kötü olarak kabul edildi ve kötü davranışlar etik dışı kabul edildi. Aynı durum meslekler açısından değerlendirilirse, mesleki etik kavramı ortaya çıkar. Sosyal sorumluluk alanı ise

sosyal kapsamı ve mesleki özellikleri ile doğrudan etikle ilgili bir durumu göstermektedir. Günümüzde kurumların sosyal sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiği toplum tarafından sorgulanmaktadır. Kurumların sorumlulukları ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik tanımlarında ele alınmakta ve bu sorumluluklarını eşzamanlı olarak yerine getirmeleri beklenmektedir (Vural, 2011: 43).

2.3. Etik İlkelerin Geliştirilmesi

Davranışların etik değerlere uygunluğunu sağlamak, insanların toplumlarda yaşamaya başlamasından bu yana her zaman önemli bir tartışma konusu olmuştur. Bugün en çok tartışılan konulardan biri, etik ilkelerin geliştirileceği kriterlerdir. Tartışmalı ve belirsiz durumlarda etik sorunların ortaya çıkması, bu ilkelerin dayanması gereken ilkeler sorusunu gündeme getirmiştir. Etik ilkelerin geliştirilmesinde genel olarak esas alınan yaklaşımlar eşitlik, insan hakları, faydacılık ve bireysellik ilkeleridir (Aydın, 2001: 20).

Adalet ilkesi, tüm kararların tutarlı, tarafsız ve olgusal olduğu anlamına gelir. Örneğin, bu politikayı kullanan bir yöneticinin, durumla ilgili tüm gerçekleri karar vermesi gerekir. İnsan hakları ilkesi, bireylerin varlığına, bütünlüğüne ve temel insan haklarına odaklanmaktadır. Bu ilkeyi benimseyen bir yönetici, çalışanların dini inançlarına müdahale etmemelidir. Faydacılığın ilkesi, herkes için en iyi kararı vermeyi içerir. Bireysellik ilkesi, bireylerin temel amaçlarının kişisel kazançlarını uzun vadede artırmak olduğunu vurgulamaktadır. Uzun vadeli terim anahtar kavramdır. Bireysellik ilkesi kısa vadede daha fazla kazanmak için yapılan yanlış eylemleri içermez (Özgener, 2004: 39-40).

2.4. Etik ve Örgüt

Örgüt içinde yaygın davranışlar olarak yer alan ve örgütün yönlendirilmesinde kullanılan genel standartlar etik iklimi oluşturmaktadır. Aynı olumlu davranışların örgütün bütünü içerisinde yer alması etik iklimi oluşturmaktadır (Kutlu, 2011: 56). Dolayısıyla etik iklim; yapılan hizmetlerden, etkinlik ve verimliliği sağlamak için oluşturulan güvenden ve sorumluluk, doğruluk algılamasına yönelik yüksek ahlaki standartların geliştirilmesinden oluşmaktadır (Pehlivan-Aydın, 2001: 44). Böyle bir iklimin ortaya çıkması için de etik kodların

güçlü bir şekilde sürdürülmesi isteğinin olması, kolayca kabul edilebilecek ortak noktanın varlığının belirlenmesi ve etik olmayan bir durumla karşılaşıldığında sorunun çözümüne yönelik yardım hattı niteliğinde bir iklim olması gerekmektedir (Pieper, 2012: 39). Bireylerin çevresel olayları değerlendirmesi ve bireyin örgütün bir üyesi olarak herhangi bir ikileme düştüğünde, oluşturulan standartlar çerçevesinde davranması etik iklimin bir fonksiyonudur (Verbeke et al. 1996: 1177).

Örgütlerde etik belirleyiciler ise egoizm, iyilikseverlik ve ilkeliliktir. Bireyin en üst çıkarına olan etik düşünme sürecine hâkim olacağı anlamına gelen ahlaki egoizm felsefesine dayanır. Etik egoizm, kendileri için en iyi olan neyse, diğerlerini dikkate almadan kendi çıkarı doğrultusunda karar almayı tavsiye eder. Aynı zamanda egoist değerlerle oluşmuş normatif bir etik iklimden, bireyin etik yargılamaları ve davranışsal niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik, egoist amaçlarla tutarlı olarak bireysel yargılamaların etik davranış ve niyetlerini etkilemesi beklenilir (Özlem, 2010: 78-79). Böyle bir iklime sahip örgütlerde, bireylerin örgüte yönelik aidiyet hissetmelerini beklemek pek mümkün olmamaktadır.

Etik düşünme açısından iyilikseverlik ikliminin temel kullanım amacı, belirli bir sosyal grubun faydasını maksimize etmektir. İyilikseverlik ikliminde temel analiz düzeyi bakımından örgütsel normlar, arkadaşlarına yardımcı olma, takım arkadaşlığı ve paydaşlık yaratmayı cesaretlendirme yer almaktadır (Özlem, 2010: 79). İyilikseverlik etik belirleyicisi, bireysel analiz düzeyinde arkadaşlık geliştirmeye odaklanmaktadır. Yerel düzeyde ise, çeşitli iş düzenlemeleri aracılığıyla ortak bir etki yaratmayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 104). Kavram evrensel düzeyde ele alındığında, sosyal sorumluluk davranışları temelinde oluşan dışsal faktörlerin etik düşünmeye temel oluşturulduğu görülecektir.

İlkelilik etik ikliminde alınan kararların, örgüt içerisindeki normatif beklentilere uygun olarak yasalara, kurallara ve standartlara uygun olması gerekmektedir. İlkelilik, kişisel ahlâk anlayışıyla birlikte biraz önce ifade edilen bileşenler, deontoloji etik teorisiyle tutarlı olarak ilkelilik etik iklimi oluşturmaktadır. Bu iklim tipinde yapılan faaliyetler, sonuçlarıyla değil evrensel ahlâk değerleriyle değerlendirilmektedir. Burada aranan koşul ise mutlak olarak evrensel değerlere uyumdur (Pehlivan-Aydın, 2001: 48). İlkelilik iklimi karar verme aşamasında uygun standartlar aracılığıyla örgütsel değerlere güç katmaktadır.

2.5. Meslek Etiği

Meslek, bir insanın hayatta kalması için yaptığı çalışma olarak tanımlanmaktadır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 35). Mesleği ayrıca, genellikle yoğun eğitim gerektiren ve insanların hayatta kalabilmesi için çalışmayı gerektiren, sürecin sonunda bireyler tarafından edinilen unvanın adıdır. Dünyada birçok profesyonel grup var. Ülkemizde yaklaşık altı yüz meslek var. Her meslek grubu için önceden tanımlanmış kurallar bulunmalıdır (Kolçak, 2012: 91).

Mesleki olmayan davranışlar meslek dışındaki bireyler tarafından çok fazla tepki almamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 31). Aynı meslekte faaliyet gösteren bireyler, meslek örgütleri oluşturmak için bir araya gelirler. Eğer bu meslek grubundaki bir kişi meslek etiğini ihlal ediyorsa, meslek kuruluşları bir uyarı ya da ceza olarak yanıt verebilir.

Mesleki etik, mesleği icra edenler tarafından uyulması gereken davranış kuralları olarak tanımlanabilir. Aynı mesleğin birbiriyle olan ilişkilerinde belli davranış kalıplarına uyma, mesleki etik gerekliliğini oluşturur (Pehlivan-Aydın, 2001: 53). Profesyoneller, içinde yaşadıkları toplumun genel etik kurallarına ve meslekleriyle ilgili etik kurallara uymalıdır. Bu etik kurallar her mesleğe yazılmalı ve ardından meslek mensupları tarafından takip edilmelidir. Etik kurallarla, dünyadaki profesyoneller arasında karşılıklı güven ilişkileri gelişecektir.

Meslek etiğinin var olabilmesi için, o mesleğe ilişkin kuralları oluşturacak ve yaşatacak bir grubun bulunması önemlidir. Durkheim'a göre, grup onu koruduğu sürece yürürlükte kalabilecek olan meslek etiği, bireylere emreden, onları belirli bir şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerine bir sınır çizen, daha ileri gitmelerine engel olan kurallardan oluşmaktadır (Pieper, 2012: 51). Bu grup, ancak aynı meslekten kişilerin birleşmesi ile kurulmuş bir grup olabilir, ne kadar güçlü kurulmuş ise, oluşturulan etik ilkeler de o derece etkili olmaktadır. Grup, ne kadar uyumlu ise, o grubu oluşturan kişiler de o kadar sıkı bir iletişim halinde olurlar ve o grupta paylaşılan düşünce ve duygular daha yoğun olur. Mesleki gruplar ne kadar sağlam ve örgütlü olurlarsa, mesleki etik de o kadar gelişir ve saygınlık kazanır (Pehlivan-Aydın, 2001: 54).

Etik değerler, bir meslek alanında kendilerini alışkanlık, kural, ilke ya da standartlar olarak göstermektedir. Bu olguların bir araya toplanarak yazılı hale getirilmesi ile etik kodlar yani meslek ilkeleri oluşmaktadır. Bu meslek ilkeleri, bir eylemin ne gibi özellikler taşıması ve nasıl yapılması gerektiği ile bu eylemi yaparken ne tür hususlara dikkat edilmesi gerektiği gibi sorulara yanıt vermektedir (Pehlivan-Aydın, 2001: 53). Meslek ilkeleri, belirli bir süre içinde o meslek içinde yaşanmış ortak deneyimler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle meslek ilkeleri, dışarıdan gelen dayatmalar sonucu değil, söz konusu mesleği uygulayanlar tarafından belirlenmelidir.

Küresel rekabet devam ettiği sürece mesleki etik konusunun önemi toplumun tümü tarafından daha iyi anlaşılmaktadır. Kamu sektörü etik değerlere bağlı kalma hususunda toplumun kontrolünden kendini hariç tutamamaktadır (Pieper, 2012: 47). Kamu sektöründe benimsenen mesleki etik ilkelerde öncelikli olarak topluma kendini adama, nesnel karar verebilme, tarafsız olma, yeterlik, uzmanlık bilgisi, vatandaşların beklenti ve isteklerine yansız ve eşit olarak yanıt verebilirlik gelmektedir.

Meslek etiği normları, belli bir mesleğe dahil olan bireyler tarafından benimsenmiş ve genel olarak kabul edilmiş kurallardır. Bu kurallara uyumlu davranış gösteren meslek üyeleri, yerine getirdikleri hizmetin doğruluğu ve hakkaniyeti karşısında, mesleki çevrede yer alan tarafların güvenini ve saygısını kazanır, kendi içinde vicdanen rahat olur, kendi bilgi ve yeteneklerine daha çok güvenir. Toplumun gözünden düşmüş bir meslek, gelişme potansiyelini de kaybederek meslek üyelerine yarar sağlayamaz hale gelir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 24). Meslek etiğinin, genel ahlak normlarından fazlası, meslek bilgisi ve uzmanlık alanından dolayı kişinin üstlenmesi gereken ek bir sorumluluktur. Verimliliğin artışında kalitenin yükselmesi için meslek etiği gerekli bir unsurdur.

Mesleki etik aracılığıyla meslekteki işlemler daha disiplinli hale getirilecek ve aralarındaki ilişkiler ve bağlar güçlendirilecektir. Disiplinli bir meslekte kimin neyi ne zaman yapacağı açıktır. Denetim ve kontrol mekanizmaları kurulmuştur. Uymayanlara gerekli cezalar verilecektir. Böylece saygın bir profesyonel grup oluşturulacaktır. Bireylerin kendi mesleğine karşı sorumluluk duygusu yoksa, bu

meslekte mesleki bir onur olmadığı anlamına gelir. Mesleki saygınlık ancak mesleğin saygınlığı yüksek olduğunda ortaya çıkacaktır (Kolçak, 2012: 95).

Profesyonel üyeler arasında meslek etiğine olan bağlılık arttıkça, o toplumdaki o mesleğe saygı ve bağlılık seviyesi de artar. Mesleğe ilişkin kurallar ortak kararlar sonucu üyelerce belirlenirse, bu kurallara uyma daha fazla olacaktır (Zeytin, 2007: 56). Bu kurallar dünyanın tüm bölgelerinde aynıdır ve profesyonel bir grubun parçası olan insanlar bu kurallara uymak zorundadır. Bireyler meslekleri ile ilgili işlemleri yaparken mesleki etik kurallara uygun davranmama sonucu ortaya çıkabilecek sorunları önler (Özbek, 2003: 30).

Etik ilkeler meslekler arasında farklılık gösterse de, birçok benzer etik ilkeye rastlamak mümkündür. Örneğin birçok meslekte dürüstlük, saygı ve kendini ifade etme gibi ortak ilkeler ortaya çıkmaktadır (Özbek, 2003: 33). Bir hata sadece bireyi değil aynı zamanda mesleğin tüm üyelerini de etkileyebilir ve o mesleğin itibarının kaybolmasına neden olabilir. Bir mesleğin saygınlığının kaybı hem toplum hem de ekonomi üzerinde derin bir etkiye sahip olacaktır (Kutlu, 2011: 72).

İş hayatında etik konular da artmıştır. Özellikle, uluslararası çalışan şirketler, birbirleriyle iş yaparken etik güvence gerektirir. Bu durumda, birçok şirket bu konuda çalışmaya başladı. İşletmelerdeki etik dışı davranışların en önemli nedeni ilgi konusudur. Bu etik olmayan sonuçlara yol açar. Böylece işletmelerin imajı zarar görmekte ve bu durum işi önemli ölçüde etkilemektedir (Dönertaş, 2008: 5-7). Birey güçlü bir kişilik yapısına sahipse, çalıştığı organizasyonda etik davranışları teşvik etmekte ve yönlendirmekte ise, çalışan bireyler etik dışı davranışlardan kaçınacaktır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 40).

2.6. İşletme Etiği

İş etiği, uygulamalı etik yaklaşımı içinde değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, iş yaşamında etik sorunlarla karşılaşılması halinde normatif etik ilkelerinin uygulamaya geçirilmesi; işletmelerin, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarının belirlenmesi konularını içermektedir (Tınaz, 2013: 132). Uygulamalı etiğin konusu olan iş etiği; iş dünyası ve ekonominin sağlamış olduğu olanaklar doğrultusunda doğru, uygun, ilkeli, adil seçimler yapmamızda bizi aydınlatan ve yönlendiren ilke ve

değerleri inceleyen bir disiplin olarak ele alınabilir. Yani iş yaşamında doğru davranışlar ve eylemler olabileceği gibi yanlış davranışlar ve eylemler de bulunmaktadır. Anlaşılacağı üzere iş etiği, iş dünyasındaki doğru ve yanlışın adıdır (Tutar ve Erdönmez, 2008: 135). İş etiği aynı zamanda "iş ahlakı," "işletme ahlakı," ticaret ahlakı," "işletme etiği" gibi adlar ile de tanımlanmaktadır.

İş etiği eylemleri yönetir ve verilen her karar aslında etik bir seçimdir. Seçimler ise sorumluluk duygusunu ve değerlere yön verir. Değerler ait olunan mesleğin ve organizasyonun ana değer ve ilkeleri ile örtüştüğü oranda iş etiğinden söz edilebilir. İş yaşamındaki tempo ve rekabet baskısı altında, insanlar yol gösterici ilkelere ihtiyaç duyarlar. İşletmeler kendilerine uygun değer ve ilkeleri belirler, etik politikalar ve etik kodlar çerçevesinde yapılandırır, çalışanlarına bir kılavuz olarak sunar (Özmete, 2007: 53-55). İşletmelerde etik, ortak karar alma sürecinde değerlerin kararlara yansıtılma kapasitesi olarak adlandırılır. Etik çeşitli grupları etkileyen bu değer ve verilen kararların nasıl tanımlanacağını ve yönetimin bu karar ve değerleri nasıl uygulayacağını gösteren bir kavramdır (Özkalp ve Kırel, 2011: 504). İşletme etiği, etik ilke ve düşüncelerin işletmecilik faaliyetlerine uygulanmasıyla meydana gelen bir kavramdır. Örneğin, başkalarına zarar vermemek nasıl etik bir davranışsa, sağlığı tehdit eden ürünleri piyasadan geri çeken bir işletmenin davranışı da etik bir davranıştır (Ay, 2003: 82).

Günümüzde, en azından bilinçli işletmelerde, işletmenin başarısı, işletmenin o yılki yıllık kazancının yüksek olmasıyla ölçülmez, gelir sağlamak muhakkak ki işletme için mutlak bir gerekliliktir ama bir işletmenin saygınlığı doğrudan bilançoda görünmese bile en az kazanç kadar önemli aktif kalemlerden biridir. Kamuoyunun bir işletmeye yönelik izlenimini belirleyen şeyi o işletmenin topluma ne derece katkı sağladığına dair düşüncedir. Çevrenin korunması, kıt kaynakların tasarruflu kullanılması, müşteri ihtiyaçları karşılanırken işletmenin müşteriye uzun vadeyi düşünerek yaklaşması işletmenin başarısının en önemli yapı taşlarıdır (Tepe, 2000: 98).

İşletmelerin günümüz rekabetçi iş ortamında etik değerlere sahip olması onlara pek çok avantaj sağlayacaktır. Etik değerlere sahip bu işletmelerin temel özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Yeşil, 2011: 70);

i. İşletme çalışanlarının fikir ve düşünceleri işletmenin fikirleri olarak kabul görmektedir. Burada aslında bireye verilen önem göze çarpmaktadır.
ii. Dürüstlük, eşitlikçi davranma, hakkaniyet işletmenin temel ilkeleri ve değerleri arasında yer almaktadır.
iii. Şirket amaçları dış dünya ile uyum gösterir.
iv. Etik ilkeleri bünyesinde barındıran işletmeler gerek işletme içi ve de gerek işletme dışı hissedar ve ortaklarla etkin bir iletişim ağı kurmuşlardır, şirket için etik olan davranışlar şirket sahipleri tarafından da olumlu bir şekilde değerlendirilmektedir.
v. Bireysel sorumluluk yerine getirilirken işletme çıkarları göz önünde bulundurulur.
vi. Etik işletme ile çevresindeki toplum arasındaki ilişki genel amaca yönelik edim şeklindedir. Burada amaç işletme çalışanlarının yüksek değer oluşturmasıdır.

İşletmelerin etik uygulamalara yer vermesi sadece bulundukları çevre ve toplum için değil, işletmelerin kendileri için de önemlidir. Yani etik uygulamalar, şirketlerin kârlarını artırır, işletmeye daha fazla güven duyulmasını sağlar (Tevrüz, 2007: 8). Ayrıca şirketin sosyal sermayesini korur, hisse sahiplerinde güven oluşturur. Sözünü tuttuğu ve başkalarından yarar sağlamadığı görülen bu tür bir şirket uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlar. Personelin iş verimliliği artar (Ruddell, 2007: 35). Ortakların, menfaatlerin, değerlerin ve ilgilerin çatıştığı durumlarda, işbirliği gerekli hallerde etik konular gündeme gelir ve bu durumlarda alınan etik kararlar iş ilişkilerinde güven sağlar (Tevrüz, 2007: 8-9). Etik ilkelere önem veren ve bu ilkelere uygun davranan, çalışanlarını da bu yönde davranmaya teşvik eden işletmelerin uzun vadede birtakım üstünlükler sağlayacağı açıktır. Bu üstünlüklerden bazıları şöyledir: Etik uygulamalar satış ve satış sonrası yüksek müşteri memnuniyeti sağlar bunun sonucunda da yüksek motivasyon, yüksek performans ve yüksek iş verimliliği sağlanır. İkinci olarak çalışanların sorumluluk bilinci artar, işlemedeki etik yapı yönetimi ve çalışanları olumsuz karar ve davranışlardan uzak tutar (Filizöz, 2011: 26-27).

İşgörenlerin iş etiği sorunlarını ortadan kaldırmak ve doğru davranışın ne olduğuna dair ortak kabuller işletmenin "etik iklimi" meydana getirmektedir. Etik iklim, işgörenlerin bir durum karşısında olayları kritik etmelerinde, doğru ve yanlışın ne olduğuna karar vermelerinde önemli bir rol oynar. İşletme içinde etik iklim yaratma, işletme etiğinin açık ve kesin biçimde işletmenin normal bir parçası olarak görülmesi ve işletmenin dış politikalarında, tepe yönetiminde, iş görenlerin tüm etkinliklerinde, günlük karar almalarında etik ilkeleri göz önünde bulundurmalarıyla mümkündür (Tevrüz, 2007: 12).

2.7. Yönetsel Etik

Literatür incelendiğinde, "yönetsel etik" kavramı, "kamu etiği," "kamu yönetimi etiği" ya da "kamu hizmeti etiği" olarak farklı isimlerle ifade edilmektedir (Birinci, 2009: 125). Yönetsel etik, bireylerin çalıştıkları kurumların ahlaki ortamını ya da idaresini etkilemek için kullandıkları araç, faaliyet ve konseptler olmakta aynı zamanda da, örgütsel amaçlara ulaşma ve işleri başarmada yöneticiler ya da örgüt çalışanları tarafından geliştirilen etik davranış kuralları olarak da tanımlanmaktadır (Kutvan, 2011: 83).

Yönetim etiği, bireylerin birbirleriyle ve çalıştıkları kurumlarla ilişkilerini düzenleyen ve yönlendiren davranış norm ve standartlarını inceler. Düşüncelerin aksine, yönetim etiği iş faaliyetlerinin etik yönlerini inceler, değerlendirir ve yorumlar (Bridge, 2004: 51). Ayrıca, alınan kararları ve işletmelerin faaliyetlerini ahlak yönünden inceleyen iyi veya kötü bir kavram olarak kabul edilir. Yönetim etiği, idari kurum ve kuruluşların farklı işlem ve prosedürlerinde yapılması gereken istenmeyen davranışlar; teşvik edilen, olumlu davranışa ev sahipliği yapan bir dizi ilke ve standarttan oluşur (Deliorman ve Kandemir, 2009: 6).

Yönetsel etik kavramını ortaya çıkaran en önemli neden, yöneticilerin, müşterilerin, hisse sahiplerinin ve örgüt sahiplerinin çatışan menfaatlerinin düzenleme çabasıdır. Bu noktada yönetsel etik, örgüt yöneticilerinin ahlaki normlara uygun sorumluluk anlayışının ortaya çıkarılmasını ve geliştirilmesini ön görmektedir (Özgener, 2009: 95).

Yönetsel etik, etik kavramının dayandığı iyi ve kötü algısından doğan değerleri baz alınarak, idarecilerin, iş görene ve işe/göre karşı tutumlarının iyi veya kötü olarak nitelendirilmesi ayrımını ortaya koymaya çalışmaktadır. Buna göre, yönetsel etik kavramının ana temasının normatif bir metodoloji bağlamında, yöneticinin nasıl olması ya da olmaması gerektiğinin ölçülmesi olarak değerlendirilebilmektedir (Dağdelen, 2005).

Yönetsel etik, örgütün vermiş olduğu kararları ve uygulamaları ahlaki perspektiften değerlendirilerek iyi veya kötü sonucuna varılmasıdır. Yönetsel etik, bireylerin birbiri ile ve faaliyet göstermiş oldukları örgüt ile olan ilişkilerini şekillendiren ve yönlendiren normları ve davranış ilkelerinin niteliğini irdeleyen, örgütün tek amacının kâr sağlamak olduğuna inanan ve örgütün amacına ancak kar sağlama hırsı ve açgözlü bir biçimde çalışarak ulaşabileceği düşünce yapısından farklı olarak, örgütün eylemlerini ve davranışlarını ahlaki açıdan değerlendirmektedir (Ay, 2003: 38). Diğer taraftan, yönetsel etik kavramının sergilenmesi gereken davranışın niteliğini kesin olarak ortaya koysa da, örgüt içindeki dengeler, toplumsal kültür ve örgüt üyelerinin inanç, değer ve düşünceleri, örgütsel politikaları ve örgütün mevcut durumu -finansal durum, dönüşüm ve değişim vb.- yönetsel etik kavramına yüklenen anlamları ve yapılan yorumları doğrudan etkilemektedir. Bir başka taraftan ise yönetsel etik kavramı örgüt içindeki iş görenin, yöneticinin ve örgütün, genel politikasını, stratejisini ve tutumlarını etkilemektedir. Bu bağlamda yönetsel etik kavramı ile örgüt, işgören ve yöneticinin birbirleri ile sürekli bir etkileşim içinde olduğunu söylemek mümkündür (Özmete, 2007: 47).

Özgener'e (2009: 53-54) göre yönetsel etik kavramını ortaya çıkaran iki etmen bulunmaktadır. Söz konusu etmelerden ilki çıkar çatışmasıdır. Buna göre, örgütün eylemleri iş gören, idareci hissedar ve örgüt sahibini doğrudan etkilemektedir. Sözü edilen gruplar arasındaki çıkar çatışmaları yönetsel etik kavramını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla yönetsel etik söz konusu çıkar çatışmasının ortadan kaldırılması için kullanılan bir yöntemdir. İkinci etmen ise, toplumda ortaya çıkan yeni eğilimlerdir. Buna göre, örgüt uzun vadeli kar sağlama adına müşteri bağlılığını oluşturma çabası içindedir. Müşteri bağlılığını oluştururken, etik ilkeleri araç olarak kullanmaktan ziyade amaç olarak algılanmalıdır. Diğer bir ifade ile etik değerleri benimseyerek örgüte adapte etmelidirler. Yönetsel etiğin iş görenler ile olan

karşılıklı ilişkileri de kapsadığı unutulmamalı ve etik ilkeler bu bağlamda benimsenmelidir. Bu bağlamda, örgütün iş görenleri ile olan karşılıklı ilişkilerinde etik ilkelerin dışına çıkması ve ahlak dışı davranışlar sergilemesi, onun örgüte olan bağlılığını olumsuz etkileyecek ve örgüt belirlediği hedeflerin önünde büyük bir engel teşkil edecektir. Bu duruma bağlı olarak örgüt hedefine ulaşmada yetersiz kalacak ve uzun vadede varlığı tehlikeye düşecektir. Sonuç olarak yönetsel etik kavramı iş gören bağlılığını ve motivasyon düzeyini yükselttiği için örgüt açısından önem arz eden bir konudur.

2.8. Etik Olmayan Davranışlar

Etik olmayan davranış, bireylerin inançlarına göre kötü ve yanlış kabul edilen davranışlardır. Bu davranışlar toplum tarafından kabul görmeyen meşru davranışlardır (Büte, 2011: 105). Etik dışı davranışlar işletme içerisinde genel etik ilkelere ve ahlaki anlayışa aykırı bir davranıştır ve işletmelerin en büyük sorunları arasında yer almaktadır.

Etik dışı davranış, niteliği gereği sosyal bir olgudur. "Diğerlerine" karşı saygıyı gerektirir. Sözgelimi teorisyenler etik bir durumu, bireyin kararları ve bu kararların sonuçlarını, diğerlerinin çıkarları ve beklentileri olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etik dışı davranış, diğerlerine zarar veren, hatta yasa dışı ve toplum tarafından ahlaki açıdan kabul edilmeyen davranış olarak da tanımlanmaktadır.

Etik dışı davranışların kaynağı bireysel algılama yanlışlıkları ve toplumsal dejenerasyonun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. "Böyle bir süreçte işletmelerin tedavi maksatlı çalışmaları, bataklığı kurutmaktan ziyade sivrisinekle mücadeleden öteye gitmeyecektir" (Gül, 2006: 68). Çalışanların hangi davranışlarının doğru veya yanlış, etik ya da etik dışı olduğu belirli kurallar çerçevesinde belirlenir. Bu durum çalışma ortamının sağlıklı bir şekilde devam etmesi ve işletmenin paydaşlarıyla karşılıklı güven içinde bir ilişki kurabilmesi açısından önem taşır. Çalışanların belirlenen bu etik kurallara uymamaları etik dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olur (Ay, 2003: 56). Kazanma hırsı, çatışma, çıkar sağlama ve rekabet de aynı zamanda etik dışı davranışlar olarak kabul edilebilir.

İnsanları etik olmayan davranışlara yönlendiren sebeplerden biri de ilgi ve kolaylıktır. Cinsiyet ve şirket büyüklüğünün de etik olmayan davranışlarda etkili olduğu gösterilmiştir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 65). Ancak sebebi ne olursa olsun, saptırılmış davranışlar örgütsel yaşam kalitesini, motivasyonu, morali, bağlılığı ve bireylerin memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Bunun sonucu olarak, hem işveren hem de işveren kazançtan ziyade kayba uğrayacaktır.

2.8.1. Etik Dışı Davranış Türleri

Etik olmayan davranışlar arasında ayrımcılık, kayıtsızlık, rüşvet alma veya rüşvet alma, korkutma politikaları, görevi kötüye kullanma, başkalarını sömürme, bencillik, yolsuzluk, işkence ve zulüm, iltifat, siyaseti iş ilişkilerine teşvik etme, hakaret ve küfür etme, psikolojik ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar edinme sayılabilir. görev ve otoritenin kötüye kullanılması, başkaları hakkında kötü konuşmak, katı davranmak vardır(Özgener, 2009: 62).

Yolsuzluk; Yolsuzluk kişi sorumluluğu altında olan kaynakların, yasaya aykırı olarak kişisel amaçlar için kötüye kullanılmasıdır (Alkan, 1993: 48). Yolsuzluk olgusu; davranışları biçimlendiren, cüretkar bir planlamayı gerektiren, uzun bir geçmişe sahip bulunan, toplumsal canlılığı olan gruplaşmalar doğuran ve diğer sosyal faktörleri içeren bir süreçtir (Ergun, 204: 102). Yolsuzluk, sahip olunan yetkilerin özel çıkarların ön plana alınma yoluyla kullanılması olarak da tanımlanabilir. Farklı bakış açılarından yola çıkılarak birçok yolsuzluk tanımı yapılmaktadır. Bu tanımları dikkate alınca yolsuzluğun yedi karakteristik özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar; yolsuzluğun kurum temelli, kural dışı gerçekleşen, güce dayalı, gizli bir şekilde yapılan, kasti, fırsatçı davranış içeren ve algısal boyutlarının var olmasıdır (Berkman, 1983: 19).

Yolsuzluk üç ana kategoride ele alınabilir. Bir politikacının, bir kamu görevlisinin ve toplum içinde herhangi bir bireyin kişisel çıkar sağlama amacıyla giriştiği eylem ve işlemler bireysel yolsuzluk kapsamında ele alınır. Belirli bir kurumda, örneğin tapu dairesinde, polis karakolunda yolsuzluk söz konusu olduğunda kurumsal yolsuzluk söz konusudur. Sistematik olarak, toplumun değişik yapılarında işlevsel hale gelmiş ve yaygınlaşmış, toplum tarafından kısmen

onaylanan yolsuzluk durumunda ise sistematik yolsuzluk söz konusudur (Kılavuz, 2003: 114).

Rüşvet; Kamu çalışanlarının para, mal ve hediye gibi bazı maddi çıkarlar karşılığında kişi ya da gruplara ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile menfaat sağlamasıdır (Berkman, 1983: 21). Bir yolsuzluk türü olan rüşvet, maddi çıkar sağlamaya yöneliktir ve bir yetkinin çıkar karşılığı kullanılmasını içermektedir. Kişilerin, rüşvet eğilimleri, rüşvetin sağladığı avantaja verilen değer ile rüşvet esnasında ortaya çıkacak olan maliyet bedeli farkına göre değişiklik göstermektedir. Rüşveti alan ya da veren kişinin sağlayacağı yarar, bu davranışın kendi çıkarlarına ne kadar uygun olup olmadığına göre artacak veya azalacaktır. Rüşvet alma maliyeti ise bu davranış sonucu yakalanma riskine göre oluşabilecek maddi veya manevi zararlara karşılık olmaktadır.

İş ilişkilerine politika karıştırma; Kamu yöneticisinin siyasallaşması durumunda, görevde olduğu kurum bir hizmet kurumundan çok, politik bir yer olarak görülecek ve davranış da bu yönde biçimlenecektir. Bu ortamda kamu kurumunda çalışan herkes kamu hizmetleri ile ilgili süreçleri siyasal mekanizmalara taşıyacaktır (Kılavuz, 2003: 119).

Yetkinin istismarı; Kurum yönünden yetki istismarı ya da kötüye kullanımı, yetkinin verilme amacı dışında kullanılmasıdır. Yetkisini kötüye kullanan bir yönetici, yetki ile yapılacak işlerin aksine, kendisine ya da başkalarına çıkar sağlamayı hedefler (Başaran, 2008: 104). Yetkinin istismarı, kamu çalışanı tarafından kendisi veya yakınları için özel çıkar elde etmek amacıyla yapılan hilekâr bir zorlamadır. Kamu çalışanlarının, kendileri, aileleri ya da iş bağlantıları için finansal menfaat elde etmek amacıyla, makamlarını diğer insanları zorlamak için kullanmalarıdır (Özkalp ve Kırel, 2011: 29).

Zimmet; Kamu görevlileri, bir kamu kaynağının parası veya mülkü, yasadışı, kişisel kullanım için harcama veya kullanım olarak tanımlanabilir (Berkman, 1983: 25). Zimmetin bir tür yolsuzluk olmasına rağmen, fark, takas sürecinin olmaması, bir başka deyişle bir alıcı ve bağışçı bulunmaması ve kamu kaynaklarının kişisel kullanım için tek taraflı kullanımıdır.

Ayrımcılık ve kayırmacılık; Ayrımcılık, önyargılı davranmaktır. Bir grup insana karşı, adaletsiz, hor görücü, zarara verici şekildeki her türlü davranış ve eylem ayrımcılık olarak nitelendirilir. Cinsiyet ve ırka dayalı ayrımcılığa ek olarak, kurumsal ayrımcılık da vardır. Kötülük, para ya da mal gibi ekonomik güçler yerine, aile, eşler, kamu görevlilerinin maddi olmayan araçlarının kullanılması gibi kamuoyunun bazı kişilere imtiyaz sağlama yetkisi kullanma yetkisi kullanmasıdır (Berkman, 1983: 15). . Kayırmacılık lehine, siyasi görüş, akrabalar, dostluk, ülke vatandaşı, aynı okuldan mezun olmak ya da aynı topluluğa ait olmak, bireylerin kamu görevlerine atanmasında ön plana çıkmaktadır. Yolsuzluğun en iyi bilinen hallerinden biri olan kayırmacılık, kamu görevlerine yapılan atamalarda objektif kriterlerden ziyade sübjektif kriterlerin kullanılmasıdır. Böyle olunca siyasal, etnik ve dinsel vb. yakınlığa göre atamaların yapılması gündeme gelmektedir (Çelen, 2007: 206). Bunun yanında kamu hizmetlerinin sunumunda da yakınlığa göre işlemlerin yapılması da kayırmacılık kapsamında değerlendirilir.

Yıldırma ve korkutma; Korkutmak ve yıldırmak, aynı pozisyondaki yöneticilerin veya çalışanların, yasal yetkileri dışındaki diğer insanları veya grupları etkilemek için etik olmayan bir meydan okumadır. Mobbing, işyerinde psikolojik şiddet, taciz, duygusal taciz, yıldırma ve yıldırma ile ifade edilir (Tınaz, 2006: 17).

İhmal, sömürü ve bencillik; İhmal, herhangi bir nedenden ötürü yapılması gereken bir görevin ihmali veya verilen emrin geçerli bir sebep olmadan yerine getirilmemesidir. Kamu görevlileri, kanunen kendilerine verilen görevleri yapmaktan ve yetkilerini kendi sınırları dahilinde kullanmaktan sorumludur. Sebep ne olursa olsun, kamu görevlisinin ihmali, görevlerin ihmal edilmesi ve ertelenmesi anlamına gelir (Pehlivan-Aydın, 2001: 26).

Başkalarının gücü veya maddî kaynaklarından karşılıksız olarak çıkar sağlama, insanın başkası tarafından ezilmesi, kişiliğinin ortadan kaldırılması, enerji ve birikiminin yok sayılması olarak değerlendirilen sömürü, kişilik haklarına hakaret açısından bireye; üretici işgücünün yok edilmesi yönünden de topluma karşı yapılmış etik dışı bir davranıştır. Sömürü, insan veya nesnelerin adil olmayan kullanımıdır ve çıkar sağlama amacını taşır. Bunun yanı sıra insanın başkalarını, kendi amaçları için bir araç olarak kullanmasını ifade eder (Pehlivan-Aydın, 2001: 26). Yönetimde bencillik, yönetici konumunda olanların başkalarının yararını düşünmeksizin, bazen

de onlara zarar vererek, davranış ve hareketlerini sadece kendi gereksinimlerini sağlayacak ve kendine çıkar kazandıracak şekilde yönlendirmesidir (Başaran, 2008: 137).

Yaranma, dalkavukluk; Çalışanlar yaranma ve dalkavukluğu yöneticilerinin karşısında yücelebilmek adına tercih ederler. Bu süreçte yalnızca yöneticiye yaranmaya çalışılmaz, aynı zamanda iş görenler birbirlerini gözetim altında tutarlar. Bu, iş görenlerin, olumsuz bir ortam yaratmalarına neden olmaktadır, bu ortamda iş görenler birbirlerini etik dışı davranışlara teşvik eder (Pehlivan-Aydın, 2001: 27).

Hakaret, taciz ve küfür; Sözlü taciz olarak da ele alınabilen bir davranış biçimi olan hakaret ve küfür, şiddet gösterisinin söze dayalı olarak yapılan bir unsuru olarak saldırganlık içerir. Ayrıca bu tür davranışlar kişiliğe saldırı olup, bunları yapanlar insanların kişiliğini küçültüp zedeleyerek, kendi bencil kişiliklerini yücelttiklerine inanmaktadır. Taciz, güçsüz konumda olana yapılan haksız ve kötü niyetli davranışlardır.

2.8.2. Yönetsel Kararlarda Etik İkilemler ve Etik Karar Verme

Yönetsel etik, bir yandan, etik ikilemlerin çözümünü kolaylaştırır ve bu anlamda iş politikalarının üretilmesine rehberlik etme işlevine sahiptir, diğer yandan iç ve dışta etik olmayan davranışların oluşumunu önleyen bir işleve sahiptir. Etik ikilem kavramı, birbiriyle çelişen fakat savunmasız iki ifade ile savunabilecekler arasındaki durum olarak tanımlanabilir (Ay, 2003: 33).

Etik ikilemleri çözmek için etik olmayan davranışlar için yararlı karar verme araçlarını ve baskılarını belirleyerek yöneticiler, kurum içindeki etik davranışı teşvik etmek için uygulamalar, politikalar ve prosedürler başlatabilir (Özgener, 2009: 121). İnsanların çıkarlarını etkileyebilir. Bu kavram etik olmayan davranışlarla veya etik sapmalarla karıştırılmamalıdır. Etik sapma, bireyin etik olmayan davranışı olarak kabul edilir. Etik ikilem, iş dünyasının çıkarları ile çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, paydaşların, toplumun, devletin ve rekabet eden firmaların çıkarları arasında bir çelişki olması ve alınacak kararın herhangi biri tarafından savunulabileceği veya reddedilebileceğidir. (Bridge, 2004: 51).

Toffler, iş yerlerinde ahlaki olarak çelişkilerin çıkmasının iki farklı sebebi olduğunu savunmaktadır: (Özgener, 2009: 123)

i. *Bireysel faktörler*: İşletmelerde etik ikilemlerin ortaya çıkmasını ve yönetimini etkileyen bireysel faktörler; yöneticinin işe ilişkin algıları, görev gereksinimleri, açık ve kesin roller, seçimin uygunluğu, işe bağlılık ve işin faydası, bireysel özgeçmiş ve özellikler, rol ve kapasite sorumluluğudur.
ii. *Örgütsel faktörler*: İşletmelerde ahlaki ikilemin ortaya çıkmasını ve yönetimini etkileyen örgütsel faktörler; politikalar, kurallar ve prosedürler, sistemler ve işin yapılma tarzıdır.

Etik ikilemler; Çıkar çatışmaları, kişilik özellikleri, açıklık düzeyi ve çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluktur. Günümüzde etik ikilemlerde yanlış olan yöneticilere rehberlik edecek araçlar geliştiren filozofların ve yönetim uzmanlarının fikirleri ve işleri günümüzde büyük ilgi çekmektedir. Bu konuda alınan kararları vermek her zaman zordur. Etik ikilemleri çözme araçları öncelikle ikilemleri çözmek için bir çerçeve sağlar ve karar verme için bazı kriterler sunar. Etik meselelerde olduğu gibi, karar alma yöntemlerinin her zaman evrensel olarak kabul edilmemesi dikkat çekicidir.

Neticede, etik analizin ilkeleri, uygun davranış veya insanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin çalışma alanı olan normatif felsefede kaynağını bulmaktadır. Genelde uygulanan beş normatif yaklaşım; faydacı teoriler, deontoloji, hakkaniyet teorileri, hak teorileri ve sosyal anlaşma teorileri şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca yöneticiler öteki çıkar gruplarının neler düşünebileceğini veya şüpheli örgütsel eylemlerin kamu araştırmasıyla karşı karşıya kalması halinde nelerin olabileceğini dikkate almak empatiden yararlanarak, ahlaki davranışlarını ölçülü hale getirebilirler (Özgener, 2009: 124-125).

Görüldüğü gibi, iş yerlerinde etik uygulamaları sırasında etiğe aykırı durumlar olabileceği gibi birtakım etik çelişkileri de yaşanabilir. Bu nedenle etiğe aykırı olan davranışların tespiti gibi, etik ikilemlerin de belirlemesi yapılarak, birbirleriyle çatışan görüşler ayrı ayrı değerlendirilerek ortaya konmalıdır.

2.8.3. Yolsuzluk ve Yönetsel Etik

Genel anlamda, yolsuzluk, fayda sağlamak amacıyla kasıtlı ve yasal düzenlemelere aykırı bir şekilde hareket etmektir. Yolsuzluk kavramının tanımlanması zor ancak ayırt edilmesi kolaydır. Bunu kanıtlamak çoğu zaman mümkün değildir. Bazı belirgin davranışlar yolsuzluk anlamına gelirken, yolsuzluk mahkemesinin ortaya çıkması ve yolsuzlukla sonuçlanması çoğu zaman bir çıkar çatışmasının varlığını gerektirir. Yolsuzluk, bu nedenle kişisel çıkarlara dayanan ve çıkar çatışması ile dağılan bir olgudur.

Genel anlamda, yolsuzluk, fayda sağlamak amacıyla kasıtlı ve yasal düzenlemelere aykırı bir şekilde hareket etmektir. Ortak bir tanımlamaya göre, yolsuzluk kamu gücünün özel çıkarlar için kötüye kullanılmasıdır. Başka bir tanımlamaya göre; kamu otoritesinin maddi kazanç veya parasal olmayan özel amaçlar için yasa dışı kullanımını içeren tüm davranış ve davranışların yolsuzluk olduğu düşünülmektedir (Cingi ve ark. 2002: 26). Kaynak kullanımı konusunda tekelci bir otorite sahibi olan, kendi kararlarıyla ilgili karar alma yetkisini kötüye kullanan ve hesap verme mekanizmaları bulunmayan yetkililerin yolsuzlukları bu süreçte yolsuzluğa neden olmaktadır.

Toplumsal yaşamın ve örgütlenmenin bir parçası olan, toplumlarda neyin yapılması ya da yapılmaması hakkındaki kurallara, çeşitli yaptırımlarla uyum sağlamaya çalışılır. Bir kısmı yazılı olan bu kurallar, devletin yaptırımını sağlayan yasalardır. Yolsuzluk olgusundaki "kurallara aykırılık," devletin yasal düzenlemelerinden kamu görevlisinin kişisel çıkarı için sapmasıdır (Çelen, 2007: 35). Başka bir ifadeyle bir kural dışı davranışı içerir ve bu davranış da genellikle, usulsüz bir talebe yanıt olarak ortaya çıkmakta ve yazılı ya da sözlü hukuk kurallarına aykırı nitelik taşımaktadır.

Kamu yönetiminde bazı durumlarda örgüt içindeki personelin konumu olağandışı bir şekilde değişir. Bu durum tesadüf değildir. Ganimet sisteminin işlemesi sonucunda bazı personellerin aniden daha yüksek mevkilere geldiğini bazılarının ise yetkisinin bir şekilde pasifize edildiği görülür. Bu durumun genelde iktidar değişikliklerine rastlaması ise tesadüf değildir. Siyasi iktidarlar özellikle üst düzey yöneticiler üzerinde fazlasıyla söz sahibi olmak isterler, bunun yolu da aynı

görüşte olan personeli istedikleri kadrolara atamayı gerekli hale getirir. Mevcut kadroda görev yapan personel ise iktidarın gözünde daha az öneme sahip bir kadroya getirilir. Bu değişiklikler bazen öylesine sıklaşır ki personel arasındaki eşgüdüm iyice bozulur ve bu da kamu hizmetlerinin kalitesini etkiler (Cingi vd. 2002: 31).

Personelin görevlerini yerine getirirken yetkilerini yakınları için farklı uygulamalarla kullanmaları veya kurumsal kaynakların bireysel çıkarlara hizmet etmesi kişisel ilişkiler bazında yönetsel açıdan yozlaşmaya neden olabilmektedir. Kimi zaman görevliler, kendi iyi niyetleri sonucu, görevlendirilmeden iş yapmak veya hizmet talebinde gerekli olan bürokratik işlemleri göz ardı ederek birtakım işlere girişmektedirler. Bu durum da kamu yönetiminin işleyişine olumsuz etki edebilmektedir. Yasa dışı emirlerin ast tarafından yerine getirilmesi yönetsel etiğe aykırı sonuçların ve yozlaşmanın ortaya çıkmasında etkili bir faktör olarak gözlenebilmektedir. Bireysel var olma düşüncesi, bireylerde doğuştan var olan ve içgüdüsel bir durumdur. Bu düşünce, personeli kişisel bazda yanlış uygulamalara götürebilmektedir (Çelen, 2007: 36-37). Bu tür davranışlar, genellikle birey tarafından farkına varmaksızın yapılan davranışlardır. Yasal olmayan bireysel çıkar sağlama girişimleri, kamu personelinin bireysel açıdan yozlaşmasına ve yönetsel etik bakımından aykırı davranışlarda bulunmasına neden olan en önemli etkenlerdendir.

2.8.4. Veri Manipülasyonu

Bir toplumda refah üretmek ve dağıtmak için şirketlerin var olduğu kabul edildiğinde, finansal bilgiler bu faaliyetlerin sonuçlarını şirketle ilgili tüm taraflara, özellikle şirketin ortaklarına, diğer bir deyişle finansal bilgi kullanıcılarına iletir. Bu finansal bilgiler hem şirket yönetiminin yatırım kararlarında hem de şirket ile ilgilenenlerin kararlarında etkilidir. Bu kararlar temel olarak bir ekonomiye kaynak tahsis etme konusundaki kararlardır. Bu nedenle, doğru finansal bilgiler doğrultusunda zamanında kararlar ekonomide kaynakları etkin bir şekilde tahsis ederek ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken, yanlış veya eksik finansal veriler temelinde alınan kararlar ekonomide kaynakların israfına yol açmaktadır (Küçüksözen, 2004: 39).

Veri manipülasyonu [1] kaynakların verimli olarak kullanımının önüne geçmektedir. Ayrıca, hisse senedi fiyatlarından dolayı firmaların değerlerinin düşmesi, borçlanma maliyetlerinin artması ve yatırımcıların zarara uğraması gibi başka sonuçlara da yol açmaktadır (Küçükkocaoğlu ve Küçüksözen, 2005: 165). Kâr yönetimi, şirket kârının istikrarlı duruma getirilmesi, aldatıcı finansal raporlama, yaratıcı muhasebe uygulamaları, saldırgan muhasebe, muhasebe usulsüzlükleri ve manipülasyonu olarak değişik ifadelerle tanımlanan ve temelde "firmaların finansal tablo ve raporlarındaki verilerin, yöneticilerin istekleri ile uyumlu olmasını sağlamak amacıyla, finansal raporlama sürecine müdahalede bulunulması" olarak değerlendirilebilen veri manipülasyonu ile şirketlerin finansal durumu, etkinlikleri ve bunların sonuçları hakkında ilgililere gerçeğe uygun olmayan, hatalı bir bilgi aktarılabilmektedir (Küçüksözen, 2004: 43).

Büyük temizlik muhasebesi, değişen şirket yönetiminde, yeni yönetim, daha sonraki dönemlerde kârın istikrarlı yapılabilmesi için kullanılabilecek maddeleri finansal tablolardan temizlemek yoluyla, bir önceki yönetimin aslında açıklanandan daha kötü sonuçlar aktardığı izlenimi oluşturmaya ve kendileri için kârı gelecekte arttırma olanağı sağlamaya çalışmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 96). Yeni yönetim, gelir artırıcı kalemleri yok etme işleminden; daha düşük kâr açıklama yoluyla hem bir önceki yönetimi suçlamakta hem de gelecekteki kârların karşılaştırılacağı cari dönemdeki kâr rakamını düşürmek ve yapılan gelir azaltıcı uygulamalarla sonraki dönemlerde kâr rakamlarını arttırma yoluyla yükselen bir kâr trendi açıklamak biçiminde yarar sağlamaktadır (Bayırlı, 2006: 48).

Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu, şirketin aynı zamanda genel müdürü ve diğer üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır (Küçüksözen, 2004: 108);

i. Büyük çoğunluğunun genel müdürü aynı zamanda yönetim kurulu başkanlığı görevini de yürütmektedir,
ii. Büyük çoğunluğunun genel müdürü aynı zamanda şirketin kurucusudur,
iii. Çoğunluğunda bağımsız denetim komitesi yoktur,
iv. Çoğunluğunda yönetim dışında bulunan ve önemli miktarda paya sahip ortak bulunmamaktadır,

[1] Türk Dil Kurumu'na göre manipülasyon kavramı; yönlendirme, seçme, ekleme ve çıkarma yoluyla bilgileri değiştirme ve varlıkları yapıcı açıklayıcı ve yararlı bir biçimde kullanma işi şeklinde farklı anlamlarda kullanılabilmektedir.

v. Çoğunluğunun bağımsız denetimini yapan şirket altı büyük bağımsız denetim şirketinden biri değildir.

Bu tespitler sonucunda, şirketlerdeki zayıf yönetim yapılarının finansal bilgi manipülasyonuna neden olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin ve şirket ortaklarının kişisel çıkar ya da beklentileri finansal veri manipülasyonuna başvurmalarına yol açabilir. Zira yönetici veya ortaklar (Küçüksözen, 2004: 109);

i. Kendi çıkarlarını korumak ve artırmak için hareket ederler,
ii. Kârdaki istikrarsızlık ve kârın ön görülememesi piyasanın risk ölçümündeki nedensel belirleyici unsurlardır,
iii. Kâr payı rasyosu hisse fiyatını nedensel olarak belirleyen bir kriterdir ve
iv. Yöneticilerin çıkarları şirketin hisse fiyatlarına doğrudan bağlıdır.

Diğer taraftan bazı durumlarda, yöneticiler kişisel kazanç elde etmek için muhasebe manipülasyonuna başvurabilirler. Bu nedenle finansal bilgi manipülasyonlarının, yöneticilerin menfaatleriyle pozitif yönlü bir ilişkisi vardır. Kişisel kazanç doğrultusunda yöneticilerin yaptıkları bu manipülasyonlar, sermaye piyasası kurallarını ihlal etmekte ve birçok yatırımcının dava açmasına neden olmaktadır (Welksch, 1978: 35).

İşletme yöneticileri, hisse senetlerindeki artışlardan nakit primler sağlayarak yarar sağlamaktadırlar. Genellikle yöneticilerin ücret ve primleri işletmenin kârlılık oranına göre belirlenmektedir. Bu durumda daha çok ücret ve prim sağlamak isteyen yöneticiler, finansal raporlardaki kârı manipüle etme yoluna gitmektedirler (Demir ve Bahadır, 2007: 109).

Feng ve diğerleri tarafından (2011) yapılan çalışmada şirketlerin finans müdürlerinin finansal bilgi manipülasyonu yapıp yapmadıkları araştırılmıştır. Bulunan sonuçlarda finans müdürlerinin yasal maliyetleri azaltmak için finansal bilgileri manipüle etme yoluna başvurdukları gözlenmiştir. Yine çıkan sonuçlarda finansal bilgi manipülasyonuna başvurmayan finansal yöneticilerinin de bu maliyetlere duyarlı oldukları gözlenmiştir. Bir başka sonuç ise finansal bilgi manipülasyonuna başvuran finansal yöneticilerin bunu kendi alacakları prim ve ücret

gibi çıkarlarından çok kendi üst yöneticileri istekleri doğrultusunda yapmalarıdır (aktaran Altuğ, 2013: 119).

Bilgi manipülasyonunda farklı teknikler kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde ele alınabilir (Demir ve Bahadır, 2007: 109);

i. Muhasebe politikalarını değiştirmek,
ii. Araştırma ve geliştirme giderlerinin aktifleştirilmesi ya da dönem gideri olarak kaydetme kararı verilmesi,
iii. Borçlanma maliyetlerinin aktifleştirilmesi ya da dönem gideri olarak kaydedilmesi
iv. Stok değerleme yönteminin değiştirilmesi
v. Bir işletmenin satın alındığında gerçeğe uygun değer üzerinden ya da defter değeri üzerinden muhasebeleştirilmemesi,
vi. İşletme birleşmelerinde satın alma yöntemi ya da çıkarların havuzlanması yönteminin kullanılması
vii. Hızlandırılmış amortisman yönteminden doğrusal amortisman yöntemine geçilmesi.

Bilgi manipülasyonları aynı zamanda bir işletmenin bütçe planlama süreçlerinde de kendini gösterebilmektedir. Özellikle bütçe hedeflerine rahat ulaşmak için çalışanlar kendi potansiyellerini olduğundan daha düşük göstererek bir nevi bilgi manipülasyonuna gitmektedirler. Bu da bütçe planlamaları süreçlerinde "bütçesel bolluk" olgusunun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Bütçesel bolluk, yönetim muhasebesi ve davranışsal muhasebe çalışmalarında farklı açılardan ele alınmış ve incelenmiştir. Bazı araştırmacılar bütçesel bolluğun, yöneticilerin bütçenin oluşum sürecine müdahale ederek, bütçede oluşturdukları fazla tutarı ifade ettiğini belirtmişlerdir (Dunk, 1993).Bütçe bolluğu bir yönetici tarafından kontrol edilen ve kendi hedeflerini gerçekleştirmek için en uygun seviyeyi aşan bütçe kaynakları olarak tanımlanır. Abartılmış giderler ve olduğundan az gösterilen gelirler veya olduğundan az gösterilen performans kapasiteleri bunun kanıtıdır (Akdoğan, 2009: 78).

Yöneticiler genel itibariyle, performans ölçümünün ve değerlendirme sisteminin etkileri nedeniyle, kısa dönemde onları daha iyi gösterecek fakat işletme

için zararlı olabilecek çıkarcı davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu çıkarcı davranışların en sık rastlanılanlarından biri olan bütçesel bolluk oluşturma eğiliminde, astların kişisel çıkarları belirleyici bir güçtür. Bütçede bolluk oluşturmak istenmesinin ana nedeni, bütçenin kolay bir şekilde ulaşılabilirliğini garantilemektir (Welks, 1978: 25). Ayrıca işletme üyeleri, bütçeyi performans değerlendirme aracı olarak kabul etmeleri ve kendilerini baskı altında hissetmeleri durumunda; bütçeye ulaşabilme ihtimalini arttırmak ve belirsizlikler ve kötü günler için bir önlem almak amacıyla bütçede bolluk oluşturmaya daha da meyilli olabilmektedirler. Bu nedenle, gelirleri düşük, giderleri ise yüksek göstererek bütçesel bolluk oluşturmaya ve bunun için pazarlık yapmaya hazırdırlar (Karacan, 2010: 18).

Bütçesel bolluk; kontrol eksikliğinden, karar almada kullanılan bilgilerin çarpıtılmasından ve işletme kaynaklarının dağıtım sürecindeki kusur ve eksikliklerden kaynaklanmaktadır ve bu kusur ve eksiklikler bütçe oluşturma sürecinde pazarlık yapılması gibi bazı faktörlere bağlıdır (Welks, 1978: 29). Bu nedenle bütçe, işletme kaynaklarının dağıtımındaki finansal kontrolün temel unsuru olmakla birlikte, girdilerin yanlış beyan edilmesi sonucunda maliyetlerin artması ve bütçesel bolluk oluşturulması için bir araç niteliği de taşıyabilmektedir.

Bütçede var olan bolluğun en önemli göstergeleri; abartılmış giderler, olduğundan az gösterilen gelirler veya olduğundan az gösterilen performans kapasiteleridir (Akgüç, 2010: 113). Haftacı'ya (2007: 44) göre, başarılı bir firmanın maliyetleri, bütçesel bolluğun varlığı nedeniyle artmaya meyillidir. Bununla birlikte firma kötü zamanlarda, maliyeti azaltacak muhtemel alternatifler bulabilir. Bu azaltım miktarı mevcut bütçesel bolluğun bir fonksiyonudur ve tahmin edilen maliyetler minimum olmadığı için bütçesel bolluğun varlığı işletmenin kârlarının optimum seviyenin altında olmasına neden olmaktadır. Karacan (2010: 67) bütçesel bolluk oluşturma isteği ile bütçesel hedeflerin başarılması için samimi bir şekilde çaba gösterme isteği arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmiş ve bu nedenle de bütçesel bolluğun sistem üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu iddia etmiştir.

Eğer çalışanlar işletmenin ödüllendirme sisteminin bütçenin başarılmasına bağlı olduğuna inanırlarsa, daha ulaşılabilir bir bütçe sağlamak için sadece kendilerinin sahip olduğu bilgileri gizleme veya yanlış yansıtma yoluna giderek performanslarını daha iyi göstermeye çalışacaklardır (Koç-Yalkın, 1989: 76). İşletme

içerisinde bütçesel bolluk seviyesinin artmasını önlemek için bu tarz girişimlerin önlenmesi ve farklı teşviklerle, yöneticilerin şirketleri için yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda teşvik edilmeleri gerekmektedir.

Douglas ve Wier (2000) çalışanların kapasiteleri hakkında yanlış bilgi vererek sahip oldukları fazla bilgiyi haksız çıkar sağlayacak şekilde kullandıkları için bütçesel bolluğun aynı zaman etik bir sorun olduğunu belirtmiştir. Bütçesel bolluk, kaynakların yanlış tahsis edilmesine neden olduğu için işletmenin diğer birimlerine ve yatırımcılara da zarar vermektedir. Stevens (2002) yöneticileri yanlış yönlendirme ve kaynakların astlara aktarılmasını sağlama potansiyeli olan bütçesel bolluğun astlar arasında etik kaygıları arttırdığını ifade etmiş, çalışmasında itibar ve etiğin bütçesel bolluk oluşumunu azalttığı yönünde güçlü deliller elde etmiştir.

3. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet terimi, bir eylem veya davranışın doğruluğunu veya adaletini ifade eder. Örgütsel ortamlarda, örgütsel adalet terimi ilk olarak Greenberg (1987a) tarafından yazılmıştır ve çalışanların örgütsel uygulamaların ve kararların adalet algılarına ve bu algıların çalışanların davranışları üzerindeki etkisine değinmektedir. Örgütsel adalet araştırmalarını yönlendiren varsayım, adalet algılarının çalışanları örgütlerine doğru uygun şekilde elden çıkaracağı fikridir. Bu kavram birçok çalışmada ampirik olarak desteklenmiştir. Özellikle, adil muamelenin memnuniyetsizlik ve bağlılık gibi bireysel çalışan tutumları, devamsızlık ve vatandaşlık davranışı gibi bireysel davranışlar ve bireysel iş performansı. Bu nedenle, örgütsel adaletin örgütlerin etkin işleyişi için temel bir gereklilik olarak görülmesi ve bunun örgütsel davranış alanındaki en popüler araştırılan alanlardan biri olması kaçınılmazdır (Çetin, 2004: 35). Adalet teması, çağlar boyunca yazarları ve filozofları meşgul etmiştir. Bununla birlikte, kavramın sosyal ortamlarda ve organizasyonlarda sistematik olarak incelenmesi sadece 1960'lara dayanmaktadır. Bu kırk yıllık dönemdeki araştırma, örgütsel ortamlardaki adaletin üç boyutlu bir fenomen olarak tasvir edilebileceğini göstermiştir: kaynak tahsislerinin sonuçlarının adaletli (adalet dağıtımı), bu sonuçların dağıtımındaki süreçlerin adaletli (usuli adalet) ve çalışanın karar vericilerden aldığı muamelenin adilliği ve kalitesine odaklanmaktadır (etkileşim adaleti) (Başaran, 2008: 74).

Modern organizasyon yaklaşımı ile güçlenen bakış açısı, özellikle 1980'li yıllardan sonra, kısa süreler içinde tartışılan ve daha çok pragmatik özellikleri ile değer biçilerek benimsenen bir "kavramlar yığını" oluşmasına yol açmıştır. Organizasyon içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını tanımlayan "örgütsel adalet" kavramı da sözü edilen kavramlar yığını içinde yer almaya başlamıştır (Şişman ve Avcı, 2007: 33).

Genel olarak, çevredeki olayların adilliği değerlendirilir ve farklı şekillerde karşılaşılan adaletsizliklere cevap vermeye çalışır. İnsanların adalet algılarını değerlendirdiği ortamlardan biri de yaşamlarının önemli bir bölümünü harcadıkları işyerleridir. Çalışanlar ücretlerinin ne kadar adil olduğu, yöneticilerin kendileri için adil olup olmadığı veya işyerinde verilen ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıp

dağıtılmadığı ve algıları nedeniyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmeleri konusunda kendilerini sorgulamaktadırlar (Gümüşsuyu, 2005: 71).

Örgütlerde adaletle ilgili erken araştırmalar 1960'larda ortaya çıktı ve adalet dağıtımına odaklandı. 1970'lerin ortasında, araştırma genişledi ve prosedürel adalet üzerine odaklandı. 1980'lerin ortasında, adalet araştırması tekrar odağını değiştirdi ve etkileşimsel adaleti inceledi. Bugün, örgütsel adalet, iş güvenliği, işten çıkarmalar gibi farklı evsel örgütsel ortamlara uygulanmasıyla iyi kabul edilmiş ve yaygın olarak çalışılmış bir teoridir. Teori, uluslararası organizasyon ortamlarında, özellikle MNC bağlı kuruluşlarında kurumsal stratejilerin formülasyonu ve uygulanmasının çalışmasında ve uluslararası ortak girişimlerde karar kontrolü ve taahhüdünün incelenmesinde de başarılı bir şekilde kullanılmıştır (Peker, 1995: 49).

Yürür'e göre, örgütsel adaletin son yıllarda birçok araştırmaya konu olmasının en önemli sebeplerinden biri çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisidir (Toffler, 2006: 121). Bu açıdan bakıldığında, örgütsel adalet konusunun çalışanlar için çok önemli olduğu vurgulanabilir. Çalışanlar hem organizasyonlarına hem de yöneticilerine güvenmek ister. Bu güveni sağlamada en önemli araçlardan biri çalışanların örgütsel adalet algısıdır. Çünkü çalışanlar, özellikle kuruluşta çalıştıkları süre içinde eşit muamele görmeyi beklemektedir. Bu beklentilerin karşılanması durumunda, çalışanların organizasyon ve yöneticilere yönelik tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler göze çarpmaktadır.

3.1. Adalet Kavramı

Toplum örgütlenmesinde adaletin rolünün anlaşılmasıyla, konuyla ilgili birçok disiplinde araştırma başlatılmıştır. Farklı disiplinlerden gelen sosyal bilimler, adalet kavramının anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Tüm sosyal ortamlar için çok önemli olan adalet kavramını örgütlerde görmezden gelmek imkansızdır.

İnsanlar neden örgütsel adalet kavramını, örgütsel adalet kavramını açıklamak için örgütler oluştururlar? İnsanlar, birlikte yaşamaya ihtiyacı olan varlıklardır. Bireysel olarak, insanlar ihtiyaçlarını sınırlı bir şekilde karşılayabilir. Zaman geçtikçe, insanlar birlikte yaşamaya başladılar çünkü kendi ihtiyaçlarını karşılamak

için yetkinlikleri sınırlıydı. Örgütler toplu yaşamın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bireylerin tek başına uygulayamadıkları sorunları çözmek için oluşturulan örgütler ve üstesinden gelemedikleri sorunlar toplumun işleyişini belirleyen temel araçlardır (Malinowski, 1990: 145). İkinci örgütsel adalet kavramı adalettir. İnsanların adalete olan eğilimleri, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamlarını sürdürebilmek için kollektif yaşama ve çalışma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanların kolektif yaşamları, çeşitli ihtiyaçları karşılarken elde ettikleri kazanımların eşitlik ve doğruluk anlayışı ile dağıtılması, adalet kavramının tartışılmasının sonucunu yaratmıştır (Eren, 2003: 84). Adalet, en yüksek, nesnel ve mutlak değerin ifadesi olarak, dürüstlük, dürüstlük, tarafsızlık, doğru ve doğru davranış biçiminde ortaya çıkar, hak ve doğruluğa saygı, insan davranışını eleştirel bir biçimde inceleyen ve eleştiren bir düşüncedir (Akat, 2000: 28).

Aristoteles'e göre adalet kelimesinin çok farklı anlamları bulunur. Adalet de diğer her şey gibi zıttı ile açıklanırsa daha anlamlı olacaktır diye savunur. Aristoteles'e göre "yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun davranmak ve eşitliliği bozmamak ise adalettir" (Koçel, 2005: 72). Aristoteles'e göre açıklarsak adalet hak ve hukukun gerçekleşmesidir denilebilir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışının ahlaki boyutunu irdeleyen ve eleştiren bir düşüncedir.

Ahlak felsefesinin kurucusu sayılan Sokrates, erdemi her şeyin başı olarak gördü, çünkü sosyal yaşamda hukuk ve adalet tesis etmeyi hedefledi, adalet ve adaleti bir araya getirdi ve adaletin aynı şekilde başarılabileceğini iddia etti. Plato, diğer yandan adaleti genel olarak tüm insanlığın görevi olarak görüyordu. Adalet ve soru adaletine büyük önem veren Platon'un asıl amacı nedir? Nasıl adil bir insan olunur. Platon bireysel adaleti araştırmıştır. Socrates erdem kavramını kullanarak, insanların dört önemli erdemini alan ve onları bilgelik, cesaret, öz kontrol ve adalet olarak belirleyen Plato, adalete ulaşmanın temel yolunun herkese hak vermek olduğunu savunmuştur (Şimşek, 2002: 103).

Aristoteles'e göre, adalet ahlaki erdemin en üstündedir. Kanun adaletin belirli bir bölümünü tanımlasa da, gerisi yazılı değil. Bu doğrultuda, haksızlık yapmak için yasanın zıtlığını yapmanız yeterlidir. Mutluluk üreten ve mutluluğu koruyan şeyler adaleti temsil eder. Aristoteles, adaleti yalnızca özel bir ahlak olarak algılamakla

kalmaz, aynı zamanda adaleti bir eşitlik ve eşitlik biçimi olarak görür ve adaleti bölücü ve düzeltici olarak ayırır. Dağıtım adaleti malların tahsisi ile ilgilidir; Öte yandan, düzeltici adalet, herhangi bir eşitsizlik durumunda meydana gelen haksız bir zararı sağlamak için kullanılır (Koçel, 2005: 75).

"Adalet kavramına işlerlik kazandıran karşıt durum, adaletsizliktir. Adalet, adaletsizlik duygusunu ortaya çıkaran durumu düzeltme veya bu duygunun ortaya çıkmasını önleme yolundaki süreç olarak algılanmalıdır" (Çelik, 2007: 38). İnsanların kararları ve davranışları, yalnızca başkalarıyla ilişkilere gelince adil veya haksız olarak tanımlanabilir. Sosyal adaletsizliğin büyük bir sorun teşkil ettiği bu bağlamda adalet, yoksullara yapılan yardımın dahil edilmesini ve toplumdaki eşitsizliklerin giderilmesini hedeflemiştir. Sonuç olarak, adalet ve adaletsizlik kavramı, hükümetlerin ekonomiye müdahale etmeleri için bir neden olan çok popüler sosyal adalet anlayışına yaklaşmıştır (Yeşiltaş ve ark. 2011). Aristoteles'e göre adaletsizlik hukuksuzlukla ilgilidir. Burada eşitlikten ziyade zararlı olan ve birine haksız avantajlar sağlayan eşitsiz bir ilişki var. Buradaki en önemli unsur, bu eşitsiz durum ve adaletsizliğe olan talep ve aynı zamanda bireysel bir keyfilik ortaya çıkıyor (Koçel, 2005: 74).

Günümüzde adalet anlayışı, devletler arasındaki adaletsizlikleri ortadan kaldırmak için bir ceza adalet sistemi kurmaya çalışır ve ekonomik bağlamda üretilen malların nasıl dağıtılacağına odaklanır. Öte yandan, bireyin önemi ve saygınlığı liberal yaklaşımlarla artar, diğerine olan ilgimiz ve endişemiz postmodern yaklaşımlarla artar. Dahası, geçmişte tamamen laik olan adalet kavramı, kimliklere verilen değerlerle, laiklik sonrası konseptlerin ortaya çıkması ve dini duyguların ortaya çıkmasıyla yeni bir şekil kazandı. Bu çerçevede, Batı fikirlerinin merkezinde geliştirilen adalet anlayışı kendi içinde anlam ifade etmedi ve yeni ihtiyaçlar, farklı medeniyetlerin değerlerine kolayca cevap verilebilirdi (Sezgin, 2005: 321).

Post-modern düşüncede adalet algısı, esasen modernite tarafından sarsılan ve üzülen en iddialı geleneksel değerler kavramını hayata geçirme çabası ile şekillenir. Modern düşünce sistemi adalet kavramını metafiziksel süreçlerden, yani ilahi ve manevi bağlardan ayırdı ve onu akıl ve deneysel süreçlerden yaşam akışına indirdi. Bundan sonra, post-modern düşünce sistemi aynı zamanda akıl ve rasyonel düşünceye bağlı olan adalet algısını teorik ve kavramsal bağlamda, biçim ve

görünümde tanımlamanın kolaylığına dönüştü. Modern düşünce sisteminin pratiği ve uygulaması öyle olmasa da, en azından teorik ve kavramsal bir iddiam olduğunu düşünüyorum; Postmodern düşünce ve yaşam tarzının temel yaklaşımı benim gibi görünüyor. Bu bağlamda, postmodern adalet ölçüsü son zamanlarda adalet yerine adil görünmeye dayanmaktadır (Yaylacı, 2011: 74).

3.1.1. Adalet Kavramının Unsurları

Adalet kavramının üç temel unsuru olan eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

3.1.1.1. Eşitlik

Her ne kadar adalet ve eşitlik kavramları bir arada belirtilse de, içerik bakımından farklılık gösterirler. Her eşit davranış veya eşit pay adil olarak kabul edilemez. Bir işyerinde çalışan herkes; iş pozisyonu, sorumluluk ve katkı dikkate alınmadan eşit ücret almak adil bir uygulama olmayacaktır. Ayrıca, haklı olmayan eşitsizlik de adaletsizlik olarak adlandırılır. Bu nedenle eşitlik, adalete ulaşmada temel bir unsurdur. Bu noktada, mutlak eşitlik ve göreceli eşitlik kavramları ortaya çıkmaktadır. Mutlak eşitlik, ayrımcılık yapılmaksızın eşit haklar ve paylar vermektir. Bağıl veya göreceli eşitlik; İnsanlar arasında farklılıklar yaratan özellikleri dikkate alma eylemidir (Çelik, 2007: 36).

Adaletin oluşmasında eşitlik, mutlak içerikli değildir. Çakır'a (2007) göre mutlak eşitlik ilkesinin, nimetlerin ve külfetlerin farklı olduğu durumlarda da uygulanması adaletsizliği ortaya çıkarmaktadır. Haklı gerekçelerle bireylerin farklı davranışlara maruz kalması adaletsizlik olarak nitelendirilemez, adaletin sağlanması olarak ifade edilmektedir. Sözgelimi, diğer elemanlara göre zorluk derecesi daha çok olan, daha fazla sorumluluk gerektiren veya daha riskli bir görevi yapan kişiye, daha yüksek ücret ödenmesi, adaletin sağlanması yönünden gerekli olmaktadır. Dolayısıyla, bu tür gerekçelerin olmadığı ve herkesin eşit koşullarda, aynı işleri yaptığı durumda, farklı ödemeler yapılması mutlak eşitliğe de aykırıdır ve adaletsizliği ortaya çıkarır.

İnsan kaynakları politikasının işletme kuruluşları açısından en mühim içeriklerinden biri olarak kabul edilen eşitlik ilkesini göz önünde bulundurarak; İşe

alım ve ilerlemede eşit fırsatlar sağlanmalı ve personelin becerileri, bilgisi, kişiliği ve yetenekleri dışında başka kriterler dahil edilmemelidir. (Organ, 1997).

3.1.1.2. Karşılıklılık

Ekonomik sosyal ve kişisel ilişkiler bir değişim ilişkisine dayanır. Hangi düzeyde ilişki seviyesine bakılmaksızın, verilen ve verilen şeyin değeri adaleti sağlamak için eşit olmalıdır (Çelik, 2007: 41). İş hayatı açısından, işinin gerektirdiği yetkinliklere sahip olan bir kişi, işini başarıyla tamamlama çabası ile ödüllendirilmek ister. Birey, yeteneklerini ve emeğini ileri süremediğine inanırsa, adalet duygusu zarar görür. Bu nedenle, kuruluş çalışanların kuruluştan ne aldıkları ve kuruluştan aldıkları hassas dengeye dikkat etmelidir.

3.1.1.3. Rasyonellik

Akılcılık olarak da adlandırılan rasyonellik, öznel yargılardan ziyade rasyonel ve spesifik verilere dayanan karar verme ve davranış gerektirir. Adalet kavramı açısından rasyonellik, bireye belli kurallarla önceden yapılacak başvuru, kişinin keyfi davranışlarda bulunmadığı anlamına gelir (Steel, 2007: 42). Bu nedenle disiplin ve ödül sistemleri sağlıklı bir şekilde kurulmalı ve işletilmelidir.

3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Bilim adamları, insanlık tarihinin her döneminde sosyal adaletle ilgileniyorlardı. Bu konuda ilk literatürde; Bir kişinin diğerlerine nasıl davranması gerektiği, bireyler arasında kaynakların nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirmek için bir toplulukta yaşama ihtiyacı, bireyler arasında kaynakların dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemelere yol açmıştır (Şeşen ve Basım, 2010: 172).

Son yıllarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak, ödül ve cezalar kazanımların dağıtımı, karar süreci, izlenecek yol ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili "örgütsel adalet" (*organizational justice*) kavramı geliştirilmiştir. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların Adams'ın "eşitlik teorisi" ile başladığı görülmektedir. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir

(Acar, 2006: 3). Adams, teorisini, kurumun çalışmasına katkıda bulunmaları karşılığında, çalışanların çıkarlarını başka bir kuruluştaki çalışanlarla kıyaslayacağı varsayımına dayandırır (Özdevecioğlu, 2003).

Eşitlik teorisi çalışanların emek ve faydalarına dayanmaktadır. Bu bakımdan çalışan, çabalarını ve becerilerini, eğitimini ve performansını, sağladığı faydalar veya sonuçlar ile karşılaştırır. Buradaki faydalar veya sonuçlar, ücretler, promosyonlar, takdir, başarı ve statü gibi işlerin tamamlanmasının bir sonucu olarak elde edilen ödüllerdir. Karşılaştırma sonucunda, birinin emek-fayda oranı diğer kişilere göre daha düşük veya aynı olabilir. Düşükse, çalışanın ilk yanıtı bu farkı azaltmak için iş motivasyonunun kaybıdır. Eğer çalışan eşitlik sağlayabiliyorsa veya lehine olan bir farkı algılayabiliyorsa, örgütsel süreç adaleti algısı yüksektir ve bu da iş tatminine ve örgütsel bağlılığına katkıda bulunur (Hunt, 2002: 153).

Örgütsel adalet, çalışanların işyerinde adalet algılarını ifade eden genel bir kavramdır. Örgütsel adalet, çalışanlar için örgütsel iş tatmini algısını artıran ana faktördür. Çünkü çalışanların örgütsel çalışma ortamında güven duygusuyla çalışabilmelerini sağlayan temel faktör adalet algısıdır. Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacıdır. Bu bağlamda, örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu ve bunların birbirlerini etkileyen faktörler olduğu anlaşılmaktadır (Hunt, 2002: 154).

Örgüt çalışanlarının işe yönelik davranışlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin örgüt bünyesindeki işbölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da içerecek uygulamalarla birlikte, örgütteki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak belirtilmektedir (Erken, 2010: 26). Örgütsel adaletin çalışanların örgüte karşı davranışlarının belirlenmesinde etkili olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda adil algıların olumlu davranışlara, adil olmayanların ise olumsuz davranışlara yol açtığı ortaya konulmuştur. Çalışanların örgüt yönetiminin adil olduğuna dair algıları, onların iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle uyumlu, güvenli ilişkiler oluşturmalarına ve geliştirmelerine katkı yapmaktadır. İnsanlar için adalet üç nedenle önemlidir (Çetin, 2004: 49-50):

Performans etkinliği: Adalete dikkat edilmesi çalışanlarda olumlu tutumları ortaya çıkartabilir ya da arttırabilir ve bu yolla onların performanslarını olumlu

olarak etkilemektedir. Bu anlamda, adalete başarı için dikkat gösterilmesi anlamına da gelir ve adalete araçsal bir bakış açısını yansıtmaktadır.

Topluluk duygusu: Adil olmak topluluk duygusunun oluşmasını garanti altına alır. İşbirliği artışının da, adil olmanın amacı olduğu ifade edilmektedir. Adalet örgütle özdeşleşme ve üyelik duygusunu artırmaktadır. Bireyler ister bir departman, ister bir bölüm, isterse de bir örgüt olsun sosyal bir varlıkla özdeşlik ya da üyelik geliştirmeye çalışmaktadır.

Bireyin saygınlığı: Diğer insanlara ve kişinin kendisine adil davranılması onlara saygı duyulduğunu ve örgütün bir üyesi olarak görüldüğünü vurgulamaktadır.

Örgütsel adaletin iş doyumu, örgüt bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğunun belirlenmesiyle birlikte bu alanda yapılan çalışmalarda artış olduğu görülmektedir (Buluç, 2008: 578). Örgüt içerisinde birçok sonuç doğuran adaletin önemi aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çetin, 2004: 51);

- Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamında bir unsurdur.

- Çalışanlar en önemli organizasyon kaynaklarıdır. Çalışanlara nasıl davranıldığını taahhüt, güven, performans, işgücü dönüşümü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.

- Daha eğitimli bir işgücüne doğru bir dönüşüm var. Çalışanlar daha yetenekli ve eğitimli olduklarında, sadece daha iyi işler talep etmekle kalmaz, aynı zamanda işyerinde saygı ve samimiyet beklenir.

Bireyler kendilerini haksız gördüklerinde, çalıştıkları kuruma karşı olumsuz davranışlar sergilerler, moralleri bozulur ve işlerini bırakma şansları artar. Çalışanların memnuniyetsizliği, bazı etkileri olan organizasyon ve çevreye yönelik iyi niyet kaybına yol açabilir: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetlerini satın almalarını teklif etmiyorlar ve organizasyona yönelik işe alımları ve hatta intikam alma davranışlarını teşvik etmiyorlar. Adil uygulamalar, davranışlar organizasyona bağlılığı ve kalma niyetini arttırır, güçlendirir (Organ, 1993: 7).

Kısacası adalet insanları bir arada tutar; adaletsizlik insanların ayrılmasına neden olabilir (Özkalp ve Kırel, 2010: 66).

Bir örgütte adaletin sağlanması için ise aşağıdaki özelliklerin var olması gerekmektedir (Erken, 2010: 35);

- Karar verme konumunda bulunacak kişilerin tarafsız bir biçimde tespit edilmesi,

- Çalışanlara verilecek ücret, ödül ve sağlanacak diğer katkıların belirlenmesine temel oluşturacak ilke ve kriterlerin açık bir biçimde belirlenmesi,

- Bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve denetim mekanizmasının değerlendirmesi,

- Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,

- Alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmanın oluşturulması.

Örgütsel adalet kavramları ve alt bileşenleri üzerinde birtakım kavramlar geliştirilmiştir. Bu kavramlar aracılığı ile araştırmacılar iş örgütlerindeki adaletin rolü üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Örgütsel adalet üzerinde yapılan çalışmalar 1960'larda başlamış olsa da 1990'larda yoğunlaştığı görülmektedir. Ögütsel adalet kavramını ilk ortaya atan Greenberg'dir (Bal, 2010: 269). İlk kez kullanılmasından bu yana, literatür incelendiğinde örgütsel adalet üzerine birçok tanım yapılmış olduğunu görmekteyiz. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansıması yani işyerine ilişkin adalet algısıdır (Erken, 2010: 28).

- Örgütsel adalet, bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren sosyal bir sistemdir (Bal, 2010: 268).

- Örgütsel adalet, işlerinde adil davranılıp davranılmadığına iş görenlerin nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgili bir kavramdır (Çetin, 2004: 33).

- İş görenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin organizasyon içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Acar, 2006: 5).

- Örgütsel adalet, çalışanların örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adaletli olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin algılarıdır (Çelik, 2007: 34).

- Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve özendirilmesini kapsar. Yani adaletli bir örgütte, çalışanla yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler (Farooqui, 2012: 296).

Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel adaleti, bir örgüt içerisindeki çalışanlara ne kadar adil ve ahlaki davranıldığı konusunda iş görenlerin algılarını ve bu algıların örgüt açısından doğurduğu sonuçları ve etkileri kapsayan bir kavram olarak tanımlayabiliriz.

3.3. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütlerde adaletin kavramsallaştırılması üzerine çalışmalar, Homans (1961), Adams (1965) ve Walster ve ark. (1973) ve ücretlerle işle ilgili diğer ödüllerin dağılımı, 1960'larda ve 1970'lerde büyük ilgi görmüştür (Şeşen ve Matbaa, 2010: 174). O zamandan beri birçok teori ortaya atıldı ve örgütsel adalet çerçeveyi genişleterek açıklanmaya çalışıldı. Bununla birlikte, birbiriyle örtüşen veya örtüşen sonuçlar üretmek için aynı temele dayanarak geliştirilen ve çok sayıda teoriden dolayı, sınıflandırılmasını zorlaştırır (Farooqui, 2012: 297). Örgütsel Adalet Teorilerinin Taksonomisi Greenberg (1987) 'de, mevcut teorileri iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalıştı. Bu iki bağımsız boyutu birleştirerek, dört farklı adalet kavramsallaştırma kategorisi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.1: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	**İçerik-Süreç Boyutu**	
	İçerik	**Süreç**
Reaktif	*Reaktif İçerik Teorileri* Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	*Reaktif Süreç* Prosedür Adaleti Teorisi (Thibayur ve Walker, 1975)
Proaktif	*Proaktif İçerik* Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980)	*Proaktif Süreç* Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Sınıflandırmada reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanmışlardır. Bu teoriler adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri davranışlara odaklanmışlardır ve adil durumlar yaratma çabalarını değerlendirmektedir.

Süreç içeriği boyutunun ikinci boyutu süreç yaklaşımıdır; bireylerin kazanımlarının nasıl belirlendiği bu konunun odağıdır. Bu yaklaşımlar örgütsel kararlar almak ve uygulamak için kullanılan prosedürlerin adilliğine odaklanır. Süreç teorilerinin aksine, içerik teorileri gerçekleşen kazanımların adilliğine odaklanır (Giderler-Atalay, 2010: 75).

Aşağıdaki tabloda ise adalet teorisi kategorilerini açıklayan temsili sorulara yer verilmektedir (Giderler-Atalay, 2010: 77).

Tablo 3.2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	**Açıklayıcı sorular**
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara ya da prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için neler yapabilirler?

Bu yaklaşımlar örgütteki birey ya da grupların elde ettikleri kazanımları dikkate alan göreli bir adalet algısını ifade etmektedir.

3.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler

Bu teoriler, bireylerin kazançların dağıtımıyla ilgili haksız uygulamalara nasıl tepki verdiğine odaklanır. Bunlar arasında Adams'ın (1965) eşitlik teorisi ve Homans'ın (1961) dağıtım adalet teorisi, Walster ve ark. (1973) eşitlik teorisinin versiyonları ve Crosby'nin (1984) göreceli yoksunluk teorisi. Bu teoriler arasında bazı farklılıklar olsa da, hepsinde ortak nokta; İnsanların haksız uygulamalara, yaşadıkları eşitsizliklere çözüm bulmak için olumsuz duygularını göstererek cevap vermeye motive olacağı gerçeğidir. Bu yaklaşım reaktif içerik teorileri olarak kabul edilir ve insanların ödüllerin ve kaynakların haksız dağılımına yönelik tepkilerine odaklanır (Giderler-Atalay, 2010: 81).

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yaratacağını, dağıtımda denkliğin gerçekleşmesi ile adaletin mümkün olabileceğini belirtir. Buna göre, dağıtımda denkliğin kazanç, yatırım (maliyet), kârın hesaplanması ile saptanabileceğini belirtmiştir. Bu dağıtımın adil olup olmadığı ise ortamdaki bir başka kişinin veya başka bir ortamdaki kişi ile bireyin kendi yatırım ve kazançlarını karşılaştırması ile anlaşılabilir. Buna göre farklı iş grubundaki iki kişinin katlandığı maliyet oranında kârları eşit olduğunda adalet gerçekleşmiş olacaktır. Homans'a göre, hiyerarşik pozisyon işlerde yapılan maliyetleri veya yatırımları belirler ve insanlar buna göre kazanç aldıklarında dağıtımda adalet sağlanır. Homans, insanların karlarını yalnızca niceliksel ve maddi açıdan değil, aynı zamanda niteliksel ve sosyal boyutlarıyla da değerlendirebileceğini vurguladı. Ancak, Homans'ın kazanç, maliyet ve kar hesaplaması, karmaşık iş yapıları ve çok çeşitli iş alanları değerlendirildiğinde kolayca gerçekleştirilemez. Homans'ın teorisinin netleştiremediği bir başka husus, eğer bireylerin kendi kazancı ve maliyetleri aynı değilse nasıl adalete ulaşılacağıdır. Her iki taraf da yatırımların ne olduğu konusunda hemfikir olmayabilir ve önem verdikleri yatırımlar farklı olabilir. Örneğin, eğitim seviyesi deneyimden daha önemli olabilir (Çelik, 2007: 41).

Adams'ın eşitlik teorisi, Homans'ın dağıtım adaleti teorisine dayanmaktadır (Şişman ve Avcı, 2007: 37). Adams'ın eşitlik teorisine göre çalışanlar kendi katkı ve kazanımlarını, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla oransal olarak karşılaştırırlar. Çalışanlar yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler. Eğer katkı ve kazanım oranı adil değilse eşitsizlik hissi ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda kişi diğerlerine karşı kıskançlık ve kızgınlık hissine kapılacak ve bu durum kişilerarası ilişkileri de etkileyecektir (Şeşen, 2010: 208). Bu ve benzeri durumların önüne geçebilmek için yöneticilerin, çalışanların katkı ve kazanımlarını belirlerken denge unsurunu göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

Adams, adaletle ilgili algılamaları "eşitlik denklemi" olarak tanımladığı bir formül ile açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte, kişi ve diğer kişi olarak her iki tarafın varlığı söz konusudur. Burada kullanılan oran ise kazanım/katkı oranı olmaktadır.

Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir (Akolaş, 2004: 31);

Kişinin Kazanımı / Kişinin Katkısı = Diğer Kişinin Kazanımı / Diğer Kişinin Katkısı

Eğer kişi, kendi oranının başka birinden daha düşük ya da yüksek olduğunu algılarsa, eşitsizlik duygusuna kapılacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlı olmakta ve eşitsizlik duygusu gerilim yaratmaktadır. Kişinin diğer kişiden daha az ücretlendirildiği durumunda, bu iki orandaki dört bileşenden birinde değişiklik yaparak eşitliği sağlamaya çalışacaktır (Karabey ve İşçan, 2007: 235);

- Ücretinde artış talebinde bulunarak kendi kazanımlarını arttırabilir.

- Verimliliğini düşürerek katkılarını azaltabilir.

- İşverenini diğer kişinin ücretini değiştirme hususunda ikna ederek diğer kişinin kazanımlarını azaltabilir.

- Daha çok çalışması için diğer kişiye baskı yaparak onun katkılarını artırabilir.

Kişi bir başkasından daha fazla ücretlendiriliyorsa, eşitlik teorisine göre suçluluk duygusuna kapılarak ve iki oranda aşağıda sıralan bileşenlerden birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır (Karabey ve İşçan, 2007: 236-237);

- İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.

- Diğer kişinin kazanımlarını arttırma yönünde çaba gösterebilir.

- İşinde daha fazla çaba harcayarak katkılarını artırmaya çalışabilir.

- Diğer kişiye işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.

Eğer oranlardaki bu bileşenler değiştirilemediği taktirde ve eşitsizlik önemli boyutlara ulaşmış ise kişi diğer hareket tarzı alternatiflerini zorlayabilir. Buna göre;

- Duruma ilişkin algısını değiştirecektir. "Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum" gibi bir örnek verilebilir.

- İşi bırakabilir veya başka bir bölüme ya da birime geçiş yapabilir.

- Kendi katkı-kazanım oranı ile önemli zıtlık göstermeyen başka birinin oranını karşılaştırmayı tercih edebilir.

Eşitlik teorisi, örgüt üyeleri arasındaki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de muhtemel sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır. İş yerindeki motivasyon konusunda yöneticilere büyük ölçüde yardımcı olmaktadır (Buluç, 2008: 573).

Bir diğer teori ise Walster ve arkadaşlarının eşitlik teorisidir. Bu teori, dört temel görüşten oluşmaktadır (Şişman ve Avcı, 2007: 76-77);

- Çalışanlar, elde ettikleri ödülü fazlalaştırmaya çalışacaklardır.

- Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde dağıtmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü fazlalaştırabilirler. Bunun yanı sıra Walster ve diğerleri, ek bir düşünce geliştirmişlerdir. Dolayısıyla gruplar, genellikle diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve diğerlerine eşit davranan üyeleri ise ödüllendirme yolunu seçeceklerdir.

- Çalışanlar, kendilerini eşitliğin olmadığı ya da uzak bir ilişki sisteminde gördüklerinde strese kapılırlar. İlişki ne kadar eşitlikten uzak olursa, birey o kadar strese girecektir.

- Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi ortadan kaldırmaya çalışırlar. Eşitlikten uzaklaşma strese girmeye neden olur ve bu eşitlik yeniden kuruluncaya kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Eşitlik ilişkilerini tekrar kurmak için de iki yol seçilebilir; bunlardan ilki, çalışanın kendi elde ettiği kazanımları ya da girdileri değiştirilerek "gerçek eşitlik" sağlanabilir. Diğeri ise, karşılaştırma yapılan diğer çalışanın, kazanımlarına ya da çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek, "psikolojik eşitlik" sağlanabilir.

Eşitlik teorisi, çalışanların tutumlarını açıklamaya yardımcı olmak, karşılaştırma yapmanın önemini vurgulamak ve dağıtım adaleti için temel sağlamak açısından çok önemlidir. Ancak, teori bazı temel noktaları açık bırakır. Örneğin, çalışanın karşılaştığı diğer çalışanı nasıl tanımladığı, katkıları ve kazanımları nasıl tanımladığı, koleksiyona ulaşmak için katkıları ve kazanımları nasıl birleştirdiği ve dengelediği, faktörlerin ne zaman ve nasıl değiştiği gibi sorular zaman zaman belirsiz kalıyor (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 147).

Reaktif içerikli teoriler arasında ele alınan bir başka teori, Crosby'nin (1976) *göreceli yoksunluk teorisidir.* Crosby için yoksunluk kesin değil, değişken bir kavramdır. Crosby, işçilerin belirli bir standardınkine kıyasla mağdur veya kendilerini haksız hissettiğini söyledi. Göreceli yoksulluk yokluğu nedeniyle, tarafsız olarak bakıldığında genellikle bir haktan yoksun bırakılanlar, çoğu zaman yoksunluk konusunda en sık karşılaşılanlar değildir. Bu durum bize göreceli yoksunluk teorisinin temel yapısını göstermektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 148).

Göreceli yoksunluk teorisine göre, çalışanın (veya ait oldukları grubun) aldığı ödüller, karşılaştırıcılar tarafından elde edilenlerden daha düşükse, mahrumiyet duygusu yaşarlar. Buna bağlı olarak, örgütsel kazanımlardan doğan memnuniyeti açıklamak için göreceli kazanımları toplam kazançlar ile karşılaştırmak gerekir. Göreceli yoksunluk teorisi, organizasyonlardaki memnuniyetsizliği açıklar (Çetin, 2004: 36). Teoriye göre, alt kademede yer alan çalışan bireylerin, örgütün üst düzeyi kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna yol açmaktadır. Bu bağlamda, teori eşitlik teorisinden farklıdır. Eşitlik teorisinde, bireyin karşılaştırdığı diğer kişi benzerdir, oysa göreceli yoksunluk teorisinde dezavantajlı bireyin daha üst düzey insanlarla karşılaştırılması vardır. (Şeşen ve Basım, 2010: 175).

3.3.2. Proaktif-İçerik Teoriler

Bu teoriler, çalışanların kurum içindeki adil ve haksız uygulamalara verdikleri yanıtları inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine, çalışanların adil uygulamalar ve davranışlar oluşturma çabalarını inceler. Bu kategorideki teorilerin teorik temelleri Leventhal'in adalet teorisi tarafından ortaya konmuştur (Giderler-Atalay, 2010: 76).

Leventhal'e göre, eşitlik teorisi belirli nedenlerle pratikte yetersizdir ve bunun yerine daha kapsamlı bir yeni teori ile değiştirilmesi gerekir. Leventhal, eşitlik teorisinin üç ana sorunu olduğunu düşünüyor. Eşitlik teorisi, çok boyutlu bir boyuttan ziyade adalet kavramını ele alır, sadece kazanımların nihai dağılımıyla ilgilenir ve adaletin sosyal ilişkilerde önemini abartır. Bu sorunların ışığında adli adalet teorisi, çok boyutlu bir şekilde adalet kavramını ele alan eşitlik teorisine bir alternatif sunmaktadır (Barutçu ve Akatay, 2000: 192).

Leventhal'e göre, insanlar aktif olarak kazançların adil bir şekilde dağıtılması için gayret gösteriyorlar. Buradaki adil dağıtım, katkı paylarıyla orantılı olarak kazançların eşitliği ilkesine dayanmaktadır ve uzun vadede ilgilenen taraflar için en karlı durumu temsil etmektedir. Araştırmalar, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiğini ve kazançların eşit paylaşım ilkesine ve çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını göstermiştir. Leventhal'in böyle bir dağılımın belirli şartlar altında adil olarak algılanabileceğini kabul ederek geliştirdiği adalet teorisine göre, kazanç dağılımını belirleyen dağıtım kuralları bireylerin karşılaştığı duruma göre farklılık gösterebilir. Örneğin, grup üyeleri arasında uyumu korumanın gerekli olduğu yerlerde, bireysel katkılardaki farklılıklara bakılmaksızın, eşit paylaşım ilkesi temelinde kazançlar dağıtılabilir (Giderler-Atalay, 2010: 82).

Ayrıca, Leventhal tarafından yapılan bir çalışmada, bu dağıtımla ilgili bilgileri paylaşma ödüllerinin yöneticileri çalışanların performansıyla belirlenir ve çalışanın payı belirlenir. Çalışanın ödülü ve düşük performansı ne kadar düşük olursa, müdür çalışanı bilgilendirmek konusunda o kadar isteksiz olacaktır. Buna göre, ödül dağıtımının gizliliğinin düşmanlık ve çatışma korkusunu azalttığı ve eşitlik standardına daha yakın bir şekilde uygulanmasını mümkün kıldığı sonucuna varıldı. Ödül dağıtımı ile ilgili bilgilerin tamamen açıklanması durumunda, dağıtım yöneticisi, fakir sanatçılar arasındaki memnuniyetsizliği ve düşmanca tutumları en aza indiren bir dağıtımı tercih edecektir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 193).

Greenberg'e (1987) göre, proaktif içerik teorileri grubundaki bir başka teori, Lerner'in adalet teorisidir. Teori daha fazla motivasyon ve adalet ile ilgilenir. Bu teoriye göre, dağıtım uygulamaları orantılı eşitlik ilkesinden daha önemlidir. Teoriye göre, organizasyon içindeki çalışanların asıl endişesi adalettir. Lerner (1977) dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri belirlemiştir. Dört ana ilke:

- *Rekabetçi adalet ilkesi:* Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmalıdır.

- *Eşit paylaşım adaleti ilkesi:* Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.

- *Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi:* Dağıtım, çalışanların katkılarına göre yapılmalıdır.

- *Gerçek adalet ilkesi:* Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Lerner'e (1977) göre, dağıtım kararları alırken izlenecek adalet ilkesi, etkileşimde bulunan taraflar arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Kişilerin karşılarındakini birey veya istilacı olarak görmesi de önemlidir. Örneğin; Bu teoriye göre, yakın bir arkadaş hakkında bir dağıtım kararı veren bir yönetici bu yakın arkadaşın ihtiyaçlarına odaklanacak. Benzer şekilde, daha uzak ilişkilerde, yöneticilerin diğer çalışanları bir kişi olarak görmeleri durumunda eşit dağıtım ilkesini uygulamaları ve diğer çalışanı bir pozisyon sahibi olarak görmeleri durumunda eşit dağıtım ilkesini izlemeleri beklenir. Bir çalışanın sonuçları hak etme çabaları ile diğerlerinin hak ettiği sonuçları elde etme derecesi arasında doğrudan bir ilişki vardır (Şişman ve Avcı, 2007: 45-46).

Vurguladıkları görüşlerde bazı farklılıklar olmasına karşın, yukarıda sözü geçen her iki teori de kişilerin çeşitli koşullar altında ödülleri nasıl dağıtacağına ilişkin benzer önermeler yapmaktadırlar. Ödül dağıtım kararları ile ilgili olduklarından her iki teori de proaktif içerik teorileri kapsamında nitelendirilmektedirler (Giderler-Atalay, 2010: 85).

3.3.3. Reaktif-Süreç Teoriler

Karar vermek için kullanılan işlemlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliğine odaklanan içerik teorilerinden açıkça ayırt edilememelerine rağmen, farklı bir entelektüel gelenekle yasadan türetilir. Hukuk alanındaki araştırmacılar, adli kararları vermek için kullanılan prosedürlerin toplumun bu kararları kabul etmesinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Aynı zamanda, Kuzey Carolina Üniversitesi'ndeki araştırma ekibinin üyeleri olan

John Thibaut ve Laurens Walker (1970'lerin başında) tarafından etkilenen çeşitli çatışma çözme prosedürlerine verilen yanıtları karşılaştırmak için tasarlanan proaktif içerik teorilerini formüle eden ve araştıran yasal prosedürler hakkında araştırma yaptılar (Özkalp ve Kırel, 2010: 33).

Thibaut ve Walker'ın (1975) prosedür adalet teorisi, reaktif süreç teorilerinden biridir çünkü bireylerin karar alma prosedürlerine tepkilerini vurgulamaktadır (34). Yasal prosedürler adaleti teorilerinde üç ayrı parti ve iki ayrı aşama belirlediler: anlaşmazlığa katılan iki taraf (davalı ve davacı), aracı taraf (yargıç) ve delillerin olduğu aşama anlaşmazlığı çözmek için delillerin kullanıldığı karar aşaması ve ileri sürüldü. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan kanıtların seçimi ve derlenmesinin kontrolü, süreç kontrolü, anlaşmazlıkların çözümlenmesini gerektiren karar alma sürecinin kontrolü olarak adlandırılmıştır (DeConinck ve Stilwell, 2004).

Kararların ve süreç kontrolünün bir tarafın elinde bulunduğu durumlarda prosedür "otokratik", karar kontrolüne sahip olan fakat sürecin kontrolü elde edilemeyen durumlarda kullanılan prosedürler "uzlaşmacı", süreç kontrolünü elinde bulunduran fakat karar kontrolüne sahip olmayan durumlarda kullanılan prosedürler "aracı", her iki durumda da kontrole sahip olunamayan durumlarda kullanılan prosedürler ise "pazarlık" prosedürleri olarak belirtilmiştir.

Yasal karar verme metodolojisine göre benzer bir metodoloji kullanarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (folger, R. and Cropanzano, 1998: 132).

3.3.4. Proaktif-Süreç Teoriler

Bu kategorideki baskın görüş, Leventhal, Karuza ve Fry (1980) 'in dağıtım tercihi teorisidir. Bu teori, Leventhal'in adalet modeline dayanan dağılım davranışını açıklar. Ancak, bu teoride, dağıtım kararlarından ziyade, süreçle ilgili kararlar ön plana çıkmakta ve bu nedenle proaktif süreç teorileri kategorisine girmektedir. Proaktif süreç teorileri dağıtım süreçlerine yöneliktir, reaktif süreç teorileri ise çatışma çözümünü vurgular. Bu yönelim, insanların adalete ulaşmak için adalet kullandıkları bir süreçtir (Tepper, 2001: 203).

Dağıtım tercihi teorisine göre, adalete ulaşılması da dahil olmak üzere distribütörün değerli hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak prosedürler tercih edilecektir. Teori, bireylerin belirli prosedürlerin, diğerlerinden farklı olarak, hedeflere ulaşmada etkili olacağını ve istenen hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacağını umduğunu belirtir. Adaleti sağlamaya yardımcı olacak prosedürlerin sekiz yönü vardır (Erken, 2010: 38).

i. Kişilere, karar verenleri seçme imkânı sağlamak,
ii. Doğru bilgiye dayalı olmak,
iii. Tutarlı kurallara dayanmak,
iv. Karar verme gücünün yapısını tanımlayabilmek,
v. Kişileri önyargıya karşı korumak,
vi. Kişilerin bilgilenmesini sağlamak,
vii. Prosedürlerde değişiklik yapma imkânı tanımak,
viii. Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak.

İşlemlerin adilliği, bu prosedürlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

Her ne kadar dağıtım tercihi teorisi tarafından yürütülen araştırma sınırlı olsa da, teoriyi genel olarak desteklemektedir. Bu çalışmalar; konulara adil algılanan yöntemlerden örnekler vermeleri için açık uçlu sorular sorulmuş ve deneklerden yazılı senaryolarda manipüle edilen çeşitli dağıtım yöntemlerinin önemini puanlamaları istenmiştir. Açık uçlu ankette, beyaz yakalı yöneticilerden çeşitli yönetim rollerinde karşılaştıkları haksız olayları belirlemeleri istendi. Araştırma sonucunda, deneklerin Leventhal ve ark.(1980) tarafından önerilen tutarlılık, önyargı baskısı, düzeltilebilirlik ve etik ilkelerine uyum ilkelerini belirlediği sonucuna varılmıştır (Cohen-Charash and Spector, 2001: 279).

Greenberg de aynı alandaki çalışmasında orta kademe yöneticilerine adaletli olarak algıladıkları performans değerlendirme ilkelerini sormuş ve çalışma sonucunda Leventhal ve diğerlerinin teorisi ile uyumlu ilkeler bulmuştur. Bunlar (Greenberg, 1990: 403);

i. Değerlendirmelerden önce iş görenlerin girdilerinin istenmesi ve bu girdilerin değerlendirmenin temelini oluşturması,

ii. Değerlendirme görüşmelerinin iki yönlü iletişime uygun olması,
iii. Ortaya çıkan değerlendirmeye itiraz edebilme olanağının olması,
iv. Değerlendirmeyi yapan yöneticinin, yaptığı iş hakkında bilgiye sahip olması,
v. Değerlendirme standartlarının tutarlı ve yoğun bir şekilde uygulanması.

Örgütsel adaletteki basamaklar alanla ilgili teorilerle açıklanabilir. Örneğin, Adams'ın eşitlik teorisi ve Leventhal'in adalet yargı teorisi, dağıtım adaletinin kavramsallaştırılması için teorilerdir. 1980'lerin ilk yarısından bu yana, çeşitli örgütsel çevrelerdeki farklı adalet uygulamaları hakkında yeni sorular ortaya atıldı ve mevcut teoriler tarafından sunulan adalet çerçevesinin eksiklikleri ortaya çıkmaya başladı. Bu yeni dönemde, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat edildi ve adalet kavramı süreç odaklı bir bakış açısıyla yeniden incelendi. Karar vermede kullanılan politika ve prosedürlerin adilliğine odaklanan bu bakış açısı, teorisyenleri prosedürel adalet kavramına yönlendirmiştir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 148).

3.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaları incelediğimiz zaman genellikle örgütsel adaletin üç boyutu üzerinde durulduğunu görmekteyiz. Bu boyutlar, dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaletidir.

1970'lerden bu yana, literatürde adalet kavramı ve etkili olduğu bazı değişkenler üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Özellikle günümüz şartları ve değişimleri adalet konusundaki çalışmaları daha da arttırmıştır (Karaarslan ve Kulaklıoğlu, 2009: 138). Örgütsel adalete teorik yaklaşımlardaki farklılıklar nedeniyle, örgütsel adalet kavramı bütünleşmek için gerekli bir yapı haline gelmiştir. En önemli sorun, örgütsel adaletin farklı boyutlarının ne ölçüde birbiriyle ilişkili olduğu ve onları nasıl ayırt edebileceğidir. Bununla birlikte, aynı temele dayanarak geliştirilen ve çok sayıda teoriden ötürü, birbiriyle örtüşen veya birbirini içeren sonuçları sınıflandırmak zordur (Çetin, 2004: 76). Örgütsel adalet çalışmalarında yaratılan sınıflandırmalarda farklılıklar olsa da, en yaygın örgütsel adalet boyutları dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaletidir (Yılmaz, 2010: 4).

Tarihsel olarak, örgütsel adalet üzerine yapılan erken araştırmalar, Adams'ın eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaletine odaklanır. Dağıtım adaleti araştırmalarında kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak, dağıtım adaletine dayanan araştırmaların, bireylerin adaletsizliğe tepkilerini açıklamak ve tahmin etmedeki yetersizliği araştırmacıların prosedürel adaleti incelemelerine neden olmuştur. Süreç adaleti, elde edilen kazanımları belirlemek için kullanılan süreçlerin ve prosedürlerin algılanan adaletliliği olarak tanımlanmaktadır. Kazançların algılanan adaletinin ve bu kazanımları belirlemek için kullanılan süreç ve prosedürlerin yanı sıra, bu prosedürleri halka uygulayan yöneticilerin davranışları, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya koymuştur. Etkileşimsel adalet olarak adlandırılan bu boyut, prosedürlerin uygulanması sırasında algılanan kişilerarası davranış adaletini tanımlar (Akbaş, 2011: 59).

Bazı araştırmacılar, işlemsel adalet algısını etkileyen yapısal unsurlar gibi etkileşimli unsurları incelemişlerdir, böylece etkileşimsel ve yapısal elemanlar birbirinden ayrılamaz, işlemsel adalet içindeki etkileşimsel adalet, ve iki sınıfta da örgütsel adalet boyutunu incelemişlerdir. . Cohen-Charash ve Spector (2001) 190 örnek içeren meta-analizlerde dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti arasında güçlü bir ilişki olduğunu; ancak, ayrı yapılar olduklarını buldular. Yine, Bies (2005), birçok deneysel çalışmanın bulgularını değerlendiren çalışmasında, etkileşimli adaletin yalnızca bir usule dayalı adalet biçimi olmadığını kanıtlamaktadır (örgütsel adalet boyutları ve aşağıda kısa tanımlar). (Scott and Colquitt, 2007: 295).

Tablo 3.3: Örgütsel Adaletin Boyutları ve Kısa Tanımları

Dağıtım Adaleti	Ödüllendirme sisteminde çalışanların algısal davranışlarını dikkate alır.
Prosedürel Adalet	Ödüllendirme sisteminin karar verme sürecinde, kullanılan açık uygulamalar için çalışanların algılarını dikkate alır.
Etkileşim Adaleti	Karar verme sürecinde, kişiler arası kabul edilmiş davranışların üstünlüğünü savunur.

Örgütsel adaletin boyutlarının inceleneceği bu bölümde tarihsel gelişim dikkate alınacak ve sırasıyla dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti boyutlarının üzerinde durulacaktır.

3.4.1. Dağıtım Adaleti

Organizasyonun amaçları doğrultusunda hizmet vermesi beklenen çalışanlar, ihtiyaçlarını karşılamak için organizasyon sistemine de katılırlar. Çalışanlarının organizasyonun başarısı için ihtiyaçlarına cevap verme zorunluluğu, para kazanmaya dayalı olarak kurulan bireysel organizasyon ilişkisinde paylaşma sorununa öncelik vermektedir. Her çalışanın organizasyon için eşit derecede değerli olduğu iddia edilmekle birlikte, tüm çalışanların değerleri eşit değildir ve her birinin çalışma ortamındaki payı aynı değildir (Basım ve Şeşen, 2006: 89). Bu açıdan bakıldığında, örgüt üyeleri arasında neyin paylaşılacağı sorununa ve bunun miktarına çözüm üretmek için gelişen dağıtım adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

Leventhal'e (1980) göre, farklı disiplinlerden birçok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, ekonomistler, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorununu ele aldılar. İlk çalışmalarda, kazançların adilliği dağıtım adaletiydi. Ödüllerin ve kaynakların dağılımı, küçük gruplardan topluma kadar her boyuttaki sosyal sistemde meydana gelen evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumlar, ödül sorunu, cezalar ve kaynakların tahsisi ile ilgilidir (Bolat, 2008: 73). Yazım adaletinin heceleme bilimi incelendiğinde, Homes, Adams ve Peter Blau'nun çalışmalarının dağıtım adalet kavramının temelini oluşturduğu görülmektedir.

Dağıtım adaletinin birçok açıklaması, kazançların adilliğinin ekonomik veya araçsal yönünü vurgulamıştır. Dağıtım adaletini ekonomik kazanımlara bir cevap olarak görmek yanlış değildir, ancak sınırlı bir perspektiftir. Kurumlar ayrıca çalışanlarına ekonomik kazançtan daha sembolik değeri olan kazançlar dağıttılar. Paylaşılan şeyler, yani, maddi mallar veya sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller olabilir. Foa (1974) tarafından tarif edilen altı tür kazanç vardır ve bunlar; hizmetler, aşk, mallar, statü, bilgi ve para (Aksoy, 2012: 48).

Dağıtım adaletiyle ilgili bilimsel literatür incelendiğinde bilim adamları bu konuda çeşitli tanımlar yaptılar. Örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından ilki olan dağıtım adaleti, çalışanların bütün çıktılarının haklılığına ilişkin algıların

toplamıdır ve oransal payların belirli standartlara göre tanımlanmış kişilere dağıtılması olarak ifade edilir. Folger ve Konovsky'ye göre; dağıtım adaleti çalışanların kaynak ve faydaların işyerinde adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılarıdır (Organ, 1990: 51). Vahtera, Kivimaki ve Elovainio'ya (1999) göre, Adams'ın liyakat teorisinden (1965) kaynaklanan dağıtım adalet algısı, işyerinde bireylerin kazanım ve kayıplarını, eğitimlerini, deneyimlerini, çalışma saatlerini, streslerini yansıtır. Onlara göre adil davranılıp davranılmadığını algılarlar (Karaarslan ve Kulaklıoğlu, 2009: 138).

Dağıtım adaleti, sonucun adalet algısını temsil eder. Bu çerçeveden bakıldığında, dağıtım adaletinin çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlara ilişkin algılarını belirlediği söylenebilir. Örgütsel adaletin dağıtım adalet boyutu eşitlik teorisine benzer; Çünkü her iki teori de sonuçların dağıtımı ile ilgilidir. Eşitlik teorisine göre, bir çalışanın girdi-çıktı oranı diğer çalışanların girdi-çıktı oranı ile karşılaştırılmıştır. Bu girdi-çıktı oranı arasındaki denge, çalışanlar arasında eşitlik hissine yol açmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlardaki eşitsizlik algısı, eşitlik yaratmaya odaklanan çalışanlarda gerginliğe neden olmaktadır. Bu durumda çalışan eşitliği; Bir dizi davranış geliştirme gibi çabalarını azaltır (Çetin, 2004: 66).

Adams'a göre; çalışanlara adil davranılıp davranılmadığı; kuruluşa sağladıkları katkılarla (örneğin eğitim, istihbarat, tecrübe) ve aldıkları kazançlar (ücretler, promosyonlar) arasındaki orana bakarak bir karar alırlar ve daha sonra bu oranı diğerinin kazanç oranına göre değerlendirir. Bu iki katkı-verim oranının karşılaştırılması, Adams'ın eşitlik teorisine nesnel bir bileşen sağlasa da, Adams bu sürecin tamamen öznel olduğunu düşünür (Bal, 2010: 269). Başka bir deyişle, organizasyondaki bir durumun veya davranışın adil olması, çalışanların bu durumu veya davranışı adil bulmasıyla ilgilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kurumdaki adalet algısı kişiden kişiye değişebildiğinden, bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesini etkilemektedir (Şişman ve Avcı, 2007: 81). Bireyin sonuçları haksızlık algısı, sonuçları veya kendilerine tahsis edilen payları daha düşük iş performansı, geri çekilme, iş arkadaşlarıyla daha az işbirliği ve strese yol açabilir (Köksal, 2012: 54). Bu anlamda, bireyin elde ettiği sonuçların çabasını ve katkısını yansıtmak önemlidir. Ödüllerin dağıtılmasında algılanan eşitlik derecesi, çalışanların çıkarlarının ve haklarının gelecekte korunacağı fikrini oluşturur. Dolayısıyla bu algı,

bireyin organizasyona duyduğu güven duygusunu doğrudan etkileyecektir (Koçel, 2010: 102). Ek olarak, yapılan çalışmalar emeğinin tam değerini alamayanların örgüte diğerlerinden daha az bağlılık duyduklarını göstermektedir.

Leventhal (1976) tarafından geliştirilen adalet yargı modeline göre, dağıtım adaleti, Adams'ın aksine, bireyin kazancının adalet kuralına göre değerlendirilmemektedir, ancak farklı koşullar altında farklı dağıtım kuralları benimsenebilir. Leventhal bu dağıtım kurallarını üç şekilde tarif etti: eşitlik, eşitlik ve ihtiyaç. Özkaynak kuralı, araştırmada incelenen en eski dağıtım adalet ölçüsüdür ve girdi ve çıktı arasındaki oranla ilgilidir (Altınbaş, 2008). Bu kurala göre, kazançlar, çalışanların yatırım ve katkılarına göre dağıtılmalıdır. Bu kuralın bir örneği, satılan veya üretilen ürün sayısına göre çalışanların prim almasıdır. Eşitlik kuralı, yatırımdan bağımsız olarak herkesin benzer bir paya sahip olması şartına bağlı olarak çalışanların kazançlarının eşit dağılımı olarak tanımlanabilir. Gereklilik kuralı, kazancı bireylerin ihtiyaçlarına göre dağıtmaktır. Mali durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi bu kuralın bir örneği olarak gösterilebilir (Çetin, 2004: 89).

Dağıtım adaleti literatürü tarihsel olarak incelendiğinde, 1970'lerin sonunun ve 1980'lerin ortasının dağıtım adaletiyle ilgili en verimli araştırma dönemi olduğu görülmektedir. Bu dönem boyunca, birçok teorisyene Adams'ın teorisinde küçük değişiklikler yapmak ve bunları detaylı bir şekilde değerlendirmek için çalışmalarını yaptı. Bununla birlikte, son çeyrek yüzyılda dağıtım adalet kavramının teorik boyutunda nispeten az çalışma olduğu görülmüştür. 1980'lerin ortasından bu yana, araştırmacılar ilgilerini ve dikkatlerini adaletin diğer yönlerine kaydırmaya başlamış ve dağıtım adaleti teorileri geliştirmekle daha az ilgilenmişlerdir. Bir döneme egemen olan adalet dağıtımı üzerine yapılan son araştırmalar, yeni dağıtım adaleti teorileri geliştirmek ve hatta mevcut teorileri geliştirmek için çok az çalışma olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmalar sadece mevcut teorileri yorumlar düzeydedir (Kurt, 2012: 44).

Dağıtım adaleti kavramında geçerli olan kazanım / sonuç odaklı bakış açısı, çalışanların örgütsel ödüllerin dağıtımına nasıl tepki verdiğini açıklasa da, bu sonuçları üreten prosedürleri dikkate almamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar

tarafından yapılan son araştırmalar, dağıtım adaleti kavramından prosedürel adalet kavramına doğru kaymıştır.

3.4.2. Prosedürel Adalet

Son araştırmalar, çalışanların kendilerini etkileyen örgütsel kararlara tepki gösterdiğini ancak bunlara ulaşmak için kullanılan süreçlerden etkilendiğini gösteriyor. Başka bir deyişle, çalışanlar prosedürel adalet kavramına eğilimlidir ve karar vermede yer alan prosedürleri / prosedürleri anlamaya çalışırlar. Usul adalet kavramı, ilk olarak, sanıkların mahkeme işlemlerinde yasal işlemlere verdiği yanıtların incelendiği Thibaut ve Walker'in kitaplarının yayınlanmasıyla adalet literatüründe tanıtılmıştır (Bal, 2010: 268). Thibaut ve Walker'in kontrol modeli prosedürel adaletin başlangıcıdır. Bu model, insanların kazanımları üzerinde kontrol sahibi olmak istediklerini iddia ediyor. Kontrol modeli, kazançlar negatif olsa bile kazanımların belirlenmesinde kontrole izin veren prosedürler varsa, kazancın adil olarak algılanacağı varsayımına dayanmaktadır (Podsakoff ve ark. 2000).

Prosedürel adalet ile ilgili geçmiş araştırmalara bakıldığında her ne kadar birbirleriyle alakalı görünseler de aralarında farklar da mevcuttur. Greenberg'e göre, prosedürel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtım adaleti kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllerinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Jahangir et al, 2004: 77). Folger ve Crapanzano (1991) prosedürel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. Konovsky (2000) prosedürel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir (Şeşen, 2006: 57). Scandura'ya göre prosedürel adalet; iş görenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğruluğuna yönelik algılarıdır. Barsky ve Kaplan'a (2007) göre ise prosedürel adalet kavramı, bireyin kendisine veya diğer iş görenlerle ilgili olarak yönetim tarafından kararların alınması sürecinde prosedürlerin ya da kullanılan yöntemlerin, birey açısından doğru olup olmadığı hakkındaki görüşüne odaklanmaktadır (Koster and Sanders, 2006).

Prosedürel adalet, ödül dağıtımıyla ilgili karar vermek için kullanılan yöntemlerin hakkaniyetini açıklar. Bu teoriye göre, bireyler süreçleri (süreçler) üzerinde kontrolleri olduğunu algıladıklarında, işlemleri adil olarak algılarlar. Kurum içinde karar alırken kendilerini ifade edebilecek ve karar verebilecek mekanizmalar olduğunu bilmek çalışanlar için önemlidir. Kararların sonuçları lehine olmamakla birlikte, süreci kontrol ettikleri algısı durumun daha adil bir şekilde değerlendirilmesine yol açabilir (Bolat, 2008: 112). Dağıtım adaletinin tersine, süreç adalet teorisine göre, çalışanlar çıktıların adil olarak belirlendiği süreci algıladıklarında, istenmeyen bir çıktıyla karşılaşsalar bile çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğilimindedirler. Başka bir deyişle, sonuç uygunsuz olsa bile, çalışanlar sessiz kalma zorunluluğundan daha adil olarak konuşma hakkına sahip oldukları işlemleri algılarlar.

Prosedürel adaletin olumsuz algılanması çalışanların yöneticilerine ve kuruluşlarına olan bağlılığını azaltır, performanslarını düşürür ve vatandaşlık davranışının azalmasına neden olur. Bireyler nasıl muamele gördükleri konusunda hassastır. Bu nedenle, kendilerini ifade etmelerine ve alınan prosedür veya kararlarla ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen çalışanların adalet algısı olumlu yönde değişebilir. Çalışanlara yönelik bu tür davranışlar yöneticileriyle etkileşimin doğasını belirleyecektir (Akolaş, 2004: 32).

Bulgular, belirli özelliklere sahip işlemlerin adil bir dağıtım olasılığını ortaya çıkardığını göstermektedir (Aksoy, 2012: 72). Bu özelliklerin içerisinde Leventhal'in adli adalet teorisi, kazançların dağılımının altında yatan kararların adil olması ve bir sürecin adil olarak algılanması için yerine getirmesi gereken kuralların adil olmasına odaklanmaktadır. Bu anlamda altı usuli adalet kuralı tanımlanmıştır: tutarlılık, önyargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, etik ve temsil. Süreç açısından adil olarak algılanan kararların tüm bu kurallara uyması gerekir (Bal, 2010: 77).

Bu kurallar kısaca şöyle açıklanabilir (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 79-80);

- *Tutarlılık:* Dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili olan süreçler, çalışanlara karşı adaleti sağlamak için tutarlı olmalıdır. Ayrıca bu tutarlılık süreklilik arz etmelidir.

- *Önyargı:* Yöneticiler dağıtım kararlarını verirken, kişisel çıkarlarını dikkate almamalı ve alınan bu kararları ön yargılardan uzak uygulamalıdırlar.

- *Doğruluk:* Karar almada süreçler mümkün olduğu kadar minimum hata ile doğru ve geçerli bilgilere dayanmalıdır.

- *Düzeltilebilirlik:* Süreçler, çalışanların itirazlarına yol açan yanlış kararları düzeltmeye izin verecek şekilde olmalıdır.

- *Etik olma:* Süreçler temel etik değerlere uygun olmalıdır. Örneğin; süreçler, hilekârlık, rüşvetçilik veya özel yaşamın gizliliğinin ihlâlinden uzak olmalıdır.

- *Temsil Etme:* Bu kural, süreç kontrolü kavramını kapsamaktadır. Süreçler dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını birleştirmeli ve karardan etkilenen çalışanların görüşlerini ve temel değerlerini yansıtmalıdır.

Thibaut ve Walker'a (1975) göre usule dayalı adaletin iki alt boyutu vardır: birincisi; karar vermede kullanılan süreç ve uygulamaların yapısal özellikleri. Örneğin; çalışanların adalet algılarını karar vermeden önce konuşma, fikirlerini ve görüşlerini dinleme, süreci kontrol etme hakkı vererek, bilgileri doğru ve doğru bir şekilde toplama hakkı vererek arttıran bir uygulamadır. Karar vermek. İkinci boyut, karar alma sürecinde karar vericilerin kullandığı politika ve uygulamaların etkileşime dayalı boyutudur. Bu boyut, çalışanların haklarına saygı duyma, kendilerine saygılı davranma ve kararları çalışanlara tarafsız bir şekilde uygulama gibi kararların uygulanmasını içerir (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 141).

Prosedürel adaletin dağıtım adaletiyle olan ilgisi, örgütsel kazanımların yayılması durumunda, çalışanların dağıtım sisteminin işleyişini ve mantığını bilmesi durumunda adaletten dağıtılması durumunda daha makul gösterecekleri fikrine dayanmaktadır (Çetin ve Fıkırkoca, 2010: 45). Prosedürel adaletin daha küresel bir boyutu ve daha geniş bir anlamı (örgütsel boyut) olmasına rağmen, dağıtım adaleti, ücretler gibi bireysel ölçekte çıktılarla daha fazla ilgilidir. Dağıtım adaletinin belirlenmesi açısından, prosedürel adaletin organizasyon yönetimi ve başarısındaki önemi son derece önemlidir (Keldbari, 2011).

Prosedürel adalet algıları, kazançların dağıtımında kullanılan resmi süreçler dışındaki faktörlerden etkilenir. Bu faktörler ise, karar vericilerin etkilenen insanlara

karşı tutumlarını ve karar vericilerin aldığı kararlarla ilgili açıklamalarını ifade eden etkileşimli adalet kavramıdır (Erken, 2010: 69). Bazı çalışmalarda, kazancı dağıtma konusunda çalışanlara yönelik tutum, davranış ve kişilerarası davranışlar, prosedürel adaletin bir alt boyutu (sosyal boyut) olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, Bies ve Moag (1989) bu durumu örgütsel adaletin yeni bir boyutu olarak değerlendirmiş ve etkileşimli adalet kavramını ortaya koymuştur.

3.4.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtımsal ve prosedürel adalet çalışmaları devam ederken, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönlerine, özellikle de kişilerarası tutumlara ve yönetim ile çalışanlar arasındaki etkileşim adaletine odaklanılması bir araştırma konusu haline gelmiştir. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Kaynak ve adalet alıcısı arasındaki iletişim süreci, nezaket, dürüstlük ve saygı gibi hususlara dayanmaktadır (Bolat, 2008: 125). Bilim insanlarının çalışmaları sonucunda, üç adalet algısının da (dağıtım, süreç ve etkileşim) birbiriyle yakından ilişkili fakat bağımsız fenomenler olduğu sonucuna varılmıştır.

Bies ve Moag tarafından öne sürülen etkileşim adaleti, çalışanlar ile yöneticiler veya işverenler arasındaki iletişimde adalet algısı ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel prosedürleri uygularken maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların kalitesinin algıları olarak ifade edilebilir. Bir başka deyişle, etkileşimli adalet, yöneticilerin çalışanlara saygı duymasını, onlara değer vermesini, astlarının dikkatini dinlemesini, kararlar için yeterli açıklama yapmasını, başkalarının kötü durumuyla empati kurmasını ve sosyal olarak davranmasını gerektirir (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 22).

Bilimsel literatürü inceleyerek etkileşim adalet kavramının tanımlarına bakmak; Bies, etkileşimin adilliğini, örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında çalışanların karşılaştığı tutum ve davranışların kalitesi olarak tanımlamıştır (Bolat ve ark. 2009: 217). Folger ve Bies (1989), etkileşimli adaleti kuruluşlarda karar alma prosedürlerinin uygulanmasında adaleti sağlamada yönetsel sorumluluklar olarak ifade etmişlerdir. Tyler ve Bies (1990) kişilerarası ilişkilerde adaleti sağlamada kurum üyelerinin haklarına adalet ve samimiyet, nezaket ve nezaket ve saygı tanımlamıştır. Moorman'a göre, etkileşimsel adalete karar verildiğinde, bireylere

nasıl söylendiği veya anlatıldığı konusundaki adalet algısı önemlidir. Beugre'ye göre, etkileşimli adalet, bireylere içten ve saygılı davranılması anlamına gelir ve böylece öz kimlik ve öz değer duygusunu destekler (Kurt, 2012).

Etkileşim adaleti kavramı, işe alımda kişilerarası ilişkilerde beklentilerin incelenmesine dayanır ve dört boyuttan oluşur: akıl, hakikat, saygı ve nezaket. Daha sonra, bu dört boyut Greenberg (1990) tarafından iki boyut altında incelenmiştir: duyarlılık ve açıklamalar. Kişilerarası adalet duyarlılığı; yöneticilerin çalışanların aldığı kararların nasıl verildiğine dair adalet algısı. Yöneticilerin, çalışanları ile iletişiminde saygılı ve saygılı davranmaları ve çalışanlarına değer vermeleri, yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar. Bilgilendirici adalet, çalışanları ücret ve terfi gibi kazançların dağıtımı ve dağıtım kararları alma ve bu konular hakkında gerekli açıklamaları yapma konusunda bilgilendirmek anlamına gelir.

Greenberg (1987), etkileşimli adaletin saygı ve duyarlılık yönlerinin, dağıtım adaletinin kişilerarası değerleri olarak görülebileceğini; çünkü kararların sonuçlarına tepki verebileceklerini savunuyorlar. Etkileşimsel adaletin açıklama yönü, prosedürel adaletin kişilerarası değeri olarak görülebilir; Çünkü çalışanlara yapılan ifadeler, sürecin yapısal yönlerini değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlar. Çalışanlar çalışanlara saygılı, duyarlı ve kararların makul açıklaması çalışanlarla dürüstçe paylaşılırsa, çalışanların etkileşim adaleti algısı olumlu yönde artabilir.

Kararların dayanma nedenlerini açıklamak ve bu amaç için çalışanlarla içten ve dürüst bir iletişim kurmak, etkileşimli adalet algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Örneğin, bir çalışanın avans talebinin reddedilmesi, uygun finansal bilgilere dayanan makul bir açıklama ile adil bir karar olarak algılanabilir (Akolaş, 2004: 31).

Çalışanların kazanımların yanı sıra yollar hakkında da bilgi sahibi olmaları ve işverenleri ile iletişim kurmalarının saygılı ve hoşgörülü olmaları, çalışanların karar ve organizasyona yönelik davranışlarını büyük ölçüde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, çalışanlar arasında gelecekteki işlemlerin ve kazanımların adil olacağına dair bir inanç oluşacak ve uzun vadeli çalışanların iş tatmininin örgütsel güvenin gelişmesine istifa ve katkıda bulunma niyetleri üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır. Etkileşim adaletinin adalet sınıflandırmadaki yeri çok önemlidir.

3.5. Örgütsel Adalet Etkileyen ve Onunla İlişkili Olan Kavramlar

Örgütsel adalet konusu son yıllarda pek çok örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi araştırmalarında çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Bunun ana nedeni, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir (Buluç, 2008: 576).

Örgütsel adaletle ilgili olarak ortak kabul gören yargı, çalışanların pozitif adalet algılarının olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine; bağlılık, yüksek performans, işbirliği, iş kalitesi gibi olumlu sonuçlar göstermesine, diğer yandan düşük ve negatif yönde adalet algıları ise çalışanların performansını düşüren, bağlılığını azaltan, işbirliğine yanaşmayan, saldırgan davranışlar sergilemelerine, hatta daha da ileri giderek hırsızlık ve sabote gibi çok daha olumsuz durumlara yol açmasıdır (Çetin, 2004: 55).

Bu bölümde, örgütsel adalet kavramının örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini, etik-ahlak, performans, saldırganlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

3.5.1. Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, 1990'lı yıllardan beri birçok araştırmanın ana konusu haline gelmiştir ve örgütsel bağlılığa teorik bağlılık sürecine büyük önem verilmiştir. Tüm bu çalışmalar, taahhüdün çok boyutlu bir yapı olduğunu göstermektedir; Seleflerinin birbiriyle ilgili olduğu faktör ve sonuçların bu boyutlara göre değiştiği ortaya konmuştur. (Yücel ve Kaynak, 2008: 689).

Örgüte bağlılığın boyutlarını tespit etmek için yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak tespit edilen noktalar şunlardır (Taşçı ve Koç, 2007: 376);

i. Kimlik birliği
ii. Örgüt için çaba göstermek
iii. Örgütün bir parçası olmak
iv. İşinin örgüt yararına olduğunu bilmek

Meyer ve Allen (1991)'e göre örgütsel bağlılık üç farklı bileşen içermektedir; duygusal, sürekli ve normatif bağlılık olarak açıklamaktadır. Duygusal bağlılık, insan kaynaklarının söz konusu örgütün bir üyesi olmalarından mutlu olmalarını ifade etmekte; sürekli bağlılık, insan kaynaklarının örgütten ayrılma maliyetlerinin örgütte kalma maliyetlerinden daha fazla olduğunu yani gerekliliği ve sürekliliği ifade etmekte; normatif bağlılık ise, insan kaynaklarının yükümlülüklerini ifade etmektedir (Dotundo and Sackett, 2002: 69).

Örgütün, çalışanlarına karşı göstermiş olduğu adil davranış düzeyi çalışanların örgütlerine daha yüksek bir bağlılık duygusu içerisine girmesine neden olurken, örgütün çalışanlarına karşı adil olmayan davranışlar göstermesi ise onların işlerini bırakmalarına ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olur. Fischer (2004)'e göre, çalışanlar kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklardır, daha fazla iş doyumu ve ekstra rol davranışları göstereceklerdir (Ala, 2010: 42).

Orpen (1994), dağıtım adaleti örgüt adaletinde sağlandığında, insan kaynaklarının yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstereceğini belirtmektedir. Dağıtım adaletinin yetersiz uygulanması, emeklerinin insan kaynağından geri dönüşlerini alamayacakları ve kuruma olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilecekleri fikrine yol açmaktadır. Örgütsel adalet algısı ve eğitim sektöründe örgütsel bağlılık algısı üzerine yapılan bir çalışmada, dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. (Rotundo ve Sackett, 2002).

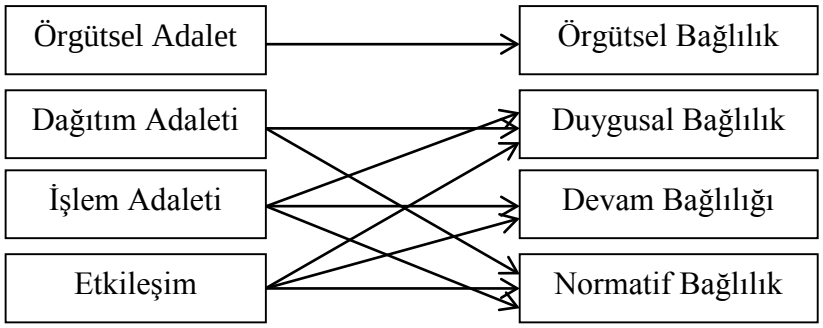
Cohen-Charash ve Spector'a (2001) göre duygusal bağlılık, örgüt geneline yönelik bir sonuçtur ve genellikle dağıtım adaleti ile değil prosedürel adalet ile daha fazla ilgilidir. Her üç adalet boyutu da (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) duygusal bağlılık ile ilişkili olmakla birlikte prosedürel adaletin çok daha güçlü biçimde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Devamlılık (süreklilik) bağlılığı, örgütün olumlu görülmesinden ziyade işten ayrılmama nedeniyle örgüte bağlı olmaktır ve genellikle adalet ile ilişkisiz olduğu öne sürülmektedir. Ancak, çalışmada devamlılık bağlılığının da prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile negatif biçimde ilişkili olduğu görülmüştür. İşlemler ve davranışlar adaletsiz olduğunda bireyler, başka bir işe geçmekte fazla bir şey kaybetmeyeceklerini düşünmeye başlamaktadırlar. Sosyal

alışveriş bakış açısına da uygun olarak adil işlemler, bireylerin örgüte bağlı kalmaya mecbur hissetmelerine neden olabilmektedir.

Araştırmalarında, İşçan ve Naktiyok (2004), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının, çalışanların birbirlerine karşı duygularını yansıtan örgütsel tutarlılık / bağlılık belirleyicileri ve bir bütün olarak üyesi oldukları organizasyon veya ekip olarak belirleyicileri olarak incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, örgütsel bağlılık açısından duygusal ve normatif bağlılığın; Örgütsel adalet algısı açısından, dağıtım adaleti ve süreç (işlem) adaleti, çalışanların kuruluşlarına bağlılığını belirleyen önemli faktörlerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin genel iş tatmininin arttığı ve bırakma niyetinin azaldığı belirtilmektedir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), konaklama işletmelerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel adalet duygusu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit etmişlerdir. Bu araştırmada dikkati çeken sonuç ise; etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin diğer araştırmalara göre daha yüksek çıkmış olmasıdır. Bu araştırmada, örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeylerini incelemiş ve etkileşimsel adaletle bağlılık arasında % 62, dağıtım adaleti ve bağlılık arasında % 51, prosedürel adalet ve bağlılık arasında ise % 45 ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanlara karşı gösterilen adaletli davranışlar, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakarak onların örgütsel bağlılıklarını, çalışma ortamlarındaki iş arkadaşları ile uyumlarını etkiler. Bu bulgular ışığında aşağıdaki model geliştirilmiştir (Yıldız, 2011: 54).



Şekil 3.1: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

3.5.2. Örgütsel Güven İlişkisi

1950'lerde, bilim adamları yönetimsel ve örgütsel faaliyetler için önkoşul olarak güvenin önemini anladılar. Daha sonraki dönemlerde, araştırmacılar kişilerarası güvenin bireysel, grup ve bireysel performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, problem çözme ve işbirliği gibi örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Günümüzde güven, sosyal sermayeyi artırmayı, çalışanların sorumluluğunu arttırmayı ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımını geliştirmeyi amaçlayan örgütsel bir girişim olarak tekrar önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır (Farh ve ark. 2004: 245).

Perks ve Halliday'e (2003) göre güven, bir partinin diğer taraftan kişisel olarak fayda sağlayacağı veya en azından sömürülmeyeceği veya zarar görmeyeceği yönündeki olumlu beklentidir. Öte yandan örgütsel güven, insan kaynağının kontrol etkisi olmadan beklentilerini karşılayacak şekilde gelişeceği ve insan kaynağının kendini savunmaya gerek kalmadan insan kaynağının eylemlerine açık olduğu inancıdır (Rotundo ve Sackett, 2002: 71).

Kurumda güven hem bireysel hem de organizasyon düzeyinde gerçekleşir. Bununla birlikte, bireysel ve örgütsel güven, toplamda örgütsel güven oluşturmak için birleşir. Bireye olan güven, diğer kişisel ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentilerini ifade eder. Üstlerin öngörülebilirliğine ve onlara olan inancına dayanarak yönetimde güven oluşturur. Organizasyona duyulan güven, organizasyona bireylere göre daha fazla odaklanmıştır. Örgüt güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranış ağından beklentileri; Başka bir deyişle, bir kuruluşun kendi çıkarları için harekete geçeceği ya da en azından bu faaliyetlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak kabul edilir. Bu nedenle örgütün üyelerinin örgütün aleyhine beslendikleri güven eğilimidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54).

Örgütsel güven insan kaynakları ile örgüt arasındaki ilişkilerde dört önemli etkiye sahiptir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Rotundo and Sackett, 2002: 68);

i. Güven, yönetimi kolaylaştırır,
ii. Güven, risk almayı kolaylaştırır,
iii. Güven, kaynakların etkin kullanımını sağlar,
iv. Güven, örgüt faaliyetlerinin tümünü etkiler.

Örgütlerde güven kendiliğinden bir kavram değildir; Bir güven ortamı yaratırken, yönetimin organizasyondaki tüm çalışanlarına güven duygusunu yapılandırması ve yönetmesi gerekir. Bu bağlamda, yöneticiler uygulamaları ve vaatleri ile kuruluşa güven yaratabilir veya tahrip edebilir. Kurum çalışanları arasında güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürler ve çalışanlara verilen ödüllerin adil şekilde dağıtılması için gerçekleştirilen süreçler etkili olmalıdır (Organ, 2005).

Özetle, prosedürel adaletin yapısal ve kişilerarası unsurları, bireylerin gelecek için öngörülerini belirler. Yapısal ve etkileşimli olarak adil olan prosedürler sisteme ve karar vericilere güven sağlar. Buna karşın, haksız prosedürler düşük güven düzeyine neden olmaktadır. Alexander ve Ruderman (1987), prosedürel ve dağıtımsal adaleti algılarının kıdemli yöneticilere güveni belirlediğini belirtti. Folger ve Konovsky (1989), yöneticilerin insan kaynağının sisteme ve güvene uygulanmasına dayanan yöneticilerinin, yöneticilerine bağlı olarak adil prosedürleriyle sonuçlanacaktır; Pillai ve diğ. (1999) insan kaynaklarına yönelik adil davranışların güvenlerini, hedeflerine bağlılıklarını arttıracağı ve olağanüstü bir performans düzeyi yaratacağı görüşünü desteklemektedir. Onlara göre, adil prosedürler yöneticinin insan kaynakları haklarına saygı duyduğunu ve değer verdiğinin bir yansımasıdır (Akolaş, 2004).

3.5.3. İş Tatmini İlişkisi

Günümüzde kuruluşların, yeni ekonomik yaklaşımın değiştirilmesi, geliştirilmesi ve dönüştürülmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi, kuruluşun amaçlarına ve hedeflerine ulaşılması bağlamında varlıklarını sürdürebilmeleri, insan kaynaklarının yetkinlikleri ve iş performanslarıyla yakından ilgilidir. sahip. Bu çerçevede, organizasyon çalışanlarının başarısını ve performansını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen faktörlerden biri de iş tatminidir. Araştırmalarda, hizmet memnuniyetsizliğini artıran ve iş memnuniyetini artıran nedenleri ortadan kaldırarak hizmet kalitesini iyileştirmenin ve daha etkin ve verimli bir çalışma ortamı yaratmanın mümkün olabileceği gösterilmiştir (Griffin ve ark. 2000).

Locke (1976) iş tatmini iş ortamındaki durumlara bir tür duygusal tepki olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda, iş tatmini bir çalışanın işinden ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. İş tatmini, genellikle çalışanın çalışma ortamındaki deneyimlerinin olumlu etkisi olarak kabul edilir. Eğer biri işinden gerekli memnuniyeti bulursa, iş ve çalışma ortamına karşı olumlu bir tutum sergileyecektir (Wang ve ark. 2012).

Örgütlerin iş tatminini sağlayabilmesi için bazı konulara dikkat etmesi ve bazı yöntemleri uygulaması gerekmektedir. Bunlar (Edwards et al. 2008: 445);

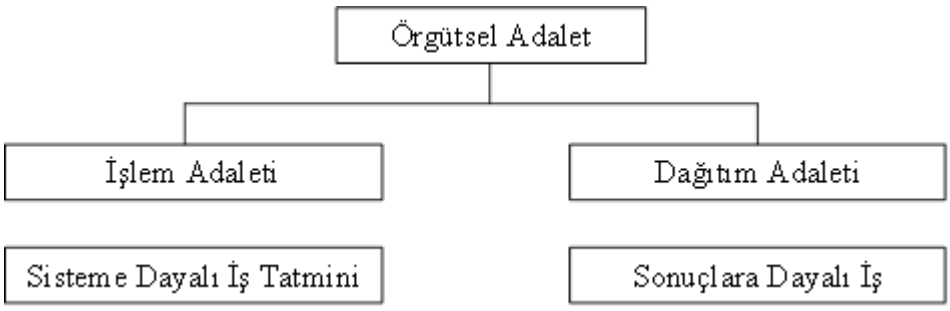
i. İş zenginleştirme ve iş rotasyonu,
ii. Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,
iii. Örgüt üyeleri arasında duygusal desteğin artırılması,
iv. Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış,
v. Sorunların çözümünde daha fazla görüş istenmesi,
vi. Motivasyonun artırılması olarak sıralanabilir.

Genel olarak, literatürde örgütsel adalet algısı ile iş doyumu algısı arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının insan kaynaklarının iş doyumunu arttırdığı vurgulanmaktadır. Osborn'a (1991) göre, çalıştığı kurumla olan ilişkilerinde katkısı ile kazandığı arasında bir denge algısı olan bireyin iş tatmini, yüksek olabilir. Tang ve Baldwin'e (1996) göre, eğer yöneticiler tüm çalışanlara örgütsel kuralları tüm çalışanlarına adil ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilir ve performans ve başarılarına göre önyargısız olarak ödüllendirebilirlerse, çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı yüksek olacaktır. Çalışanların örgütsel adalet konusundaki yüksek algıları, daha fazla memnuniyet, örgütsel bağlılık ve kararlara katılım sağlayacaktır (Şeşen ve Yayın, 2010).

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmaların çoğu, prosedürel adaletin örgütsel bağlılık ve yöneticilere duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu ve dağıtım adaletinin ücret seviyelerinden memnuniyet gibi kişisel sonuçlarla ilgili olduğunu vurgulamaktadır (Keldbari ve Alipour) , 2011). Örneğin, Folger ve Konovsky (1989) tarafından yapılan bir araştırma, dağıtım ve prosedürel adaletin memnuniyetle ilgili olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, dağıtım

ve prosedürel adaletin memnuniyetle ilişkisinin farklı olduğunu ortaya koydu. Buna göre, dağıtım adaleti ücret memnuniyeti ile daha fazla ilişkiliyken, prosedürel adalet güven ve sadakat ile daha fazla ilgilidir (Ala, 2010). McFarlin ve Sweeney, çalışmalarında, prosedürel adaletin örgütsel bağlılığın ve denetçilerin değerlendirilmesiyle daha fazla ilgili olduğu ve dağıtım adaletinin ücret tatmini ve iş tatmini ile daha fazla ilgili olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Martin ve Bennet (1996) tarafından yapılan çalışmada, prosedürel adaletin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu, ancak dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinin prosedürel adaletten daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Farh ve ark. 2004).

Tang ve diğerlerinin ise 1996'da yaptığı araştırmada, dağıtım adaletinin daha çok iş tatmini ile prosedürel adaletin ise örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni ise, ücret, prim, performansa değer verme gibi unsurları içeren dağıtım adaleti; insan kaynaklarının iş tatmin düzeylerini doğrudan etkilemektedir. İşe alıştırma eğitimleri, gerçekçi iş tanımları, biçimsel ve biçimsel olmayan sosyalleşme süreçleri, yöneticilerin örgütlerde iki yönlü (iş gören-yönetici) iletişim süreci oluşturmaları, insan kaynaklarının beklentileri, istekleri ve ihtiyaçlarını tanımlamaları, insan kaynaklarına hedeflere ve amaçlara ulaşmaları için yardım etmeleri, başarılarını görmeleri ve geri bildirim sağlamaları unsurlarını kapsayan işlemsel adalet ise örgüte bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, genel olarak süreçlerin adil olarak işlemesi şeklinde açıklanan prosedürel adalet, sisteme dayalı iş tatmininin oluşumunu etkilerken; sonuçların adil olması şeklinde açıklanan dağıtım adaleti ise sonuçlara dayalı iş tatmininin oluşumunu etkilemektedir (Rotundo and Sackett, 2002: 71).



Şekil 3.2: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi

3.5.4. Etik-Ahlak İlişkisi

Adalet algılaması diğer insanların nasıl muamele görmesi noktasındaki temel etik kabuller çerçevesinde temellendirilir. Çalışanlar bir sonucun adil olmadığını söylediklerinde, o olayın belirlenmiş ve norm haline gelmiş çalışma kurallarını ihlal ettiğini iddia ediyorlar demektir. Bunun sonucu olarak da, adaletsizlik algısı, güçlü bir duygusal tepkiyi tetikleyebilir.

Ahlaki ilkeler bize neyin önemli olduğunu ve diğer insanlara nasıl davranmamız gerektiği hakkında ki temel değerleri ifade eder. Herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermediği sürece adaletsiz olarak algılanamaz. Adalet insanların nasıl davranması gerektiği ve diğerleriyle etkileşim içinde olması gerektiğini açıklayan ahlaki bir değerdir (Çetin, 2004: 64).

Adaletsizlik algılaması, haksız muameleye gösterilen doğal bir tepkinin ortaya çıkışı olarak düşünülebilir. Suç işleyen kişinin kendi kendini vicdan azabı çekerek, pişmanlık duyarak cezalandırması da adaletin ortaya çıkmasına sebep verebilir, böylece bu da adaletsizliğin çözümünde ahlaki bir değer olarak algılanabilir. Cropanzo ve diğerleri, ahlaki prensiplerle ilgili çalışmaların daha çok etkileşimsel adaletle ilgili literatürde karşımıza çıkmakta olduğunu ifade etmektedirler. Bies ve Trip (1995) haksız muamele sonrası intikam ve öç alma ihtiyacının güven duygusunu zedelediğini ifade etmektedirler. İntikam öncesine ait karşılıklı anlaşmanın bozulması, yalan söylenmesi, otoritenin kötüye kullanımı gibi etkenler de karşılıklı adaletsizlik içerirler (Griffin et al. 2000).

Etkileşimsel adaletsizlik sonrası ahlaki güdünün yaygın olmasını gerektirecek sebeplerden birisi, suç işleyenin kolayca tespit edilebilmesi içindir. Göreceli olarak, ahlaki kızgınlığa sebep olacak suçluyu ortaya çıkarmak ve etkileşimsel haksız muamele sonrası muhtemel cezanın belirlenmesi kolaydır (Borman and Motowidlo, 1997: 101).

3.5.5. Performans İlişkisi

Performans, bir grubun veya bireyin çalışmasının güçlü ve zayıf yanlarını sistematik olarak belirleme, bir çalışanı önceden belirlenmiş standartlarla (hedef, davranış, yeterlilik, beceri) karşılaştırarak ve işteki başarısını değerlendirme

sürecidir. Genel olarak, performans kavramı, birinin yeteneklerini, gizli güçlerini, çalışma alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğer insanlarla kıyaslama yöntemidir (Koster ve Sanders, 2006).

Çalışanlar muhtemelen adaletsizliği algılama çabalarını uyarlar veya uyarlar. Bu aynı zamanda performansı da etkiler. Adaletsizliği algılayan çalışanlar bu adaletsizliğe yanıt olarak çabalarını azaltmayı seçecek ve performansları düşecektir. Bir başka görüş, özellikle prosedürel adalet, performansta artışa yol açabilir. İşlemlerin adil olduğu algısı, çalışanın kuruluş tarafından desteklendiği fikrini oluşturacaktır. Sosyal değişim süreci göz önüne alındığında, bu destek bir çalışanın yüksek iş performansına cevap vermesine neden olmaktadır. Adil prosedürler, çalışanın kuruma önem verdiği ve daha iyi performansa yol açacağı fikrini yaratacaktır. İşlem adaletinin performans üzerinde önemli bir etkisi vardır. Ancak, bunun tersi geçerli değildir; yani performansın prosedürel adalet üzerinde bir etkisi yoktur (Ortiz, 1999).

Dubinsky ve Levy (1989) ve Greenberg (1982) gibi teorisyenler, kazanımların adaletiyle insan kaynaklarının performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Adil kazanç sağlayan insan kaynakları yüksek verimlilik sağlayacaktır. Konovsky ve Cropanzano (1991) ise prosedürel adalet ile performans arasında pozitif bir ilişki bulmuş ve adil işlemlerle yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Benzer şekilde, Early ve Lind, süreç adaleti ve performans arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Masterson, Lewis, Goldman ve Tyler (2000) işletme performansının yöneticilere odaklanan etkileşim adaletinden organizasyona odaklanan işlemden daha fazla etkilendiğini keşfetti. Örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki üzerine araştırmalar sınırlıdır. Lind ve Tyler, örgütte adalet sağlanmasının insan kaynaklarının performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etti (Ala, 2010).

3.5.6. Saldırganlık İlişkisi

Saldırganlık genellikle sözel veya fiziksel güç uygulayarak bir hedefin eylemidir ve öfke, öfke veya düşmanlık gibi duyguların motor karşıtı olduğu düşünülür. Başka bir deyişle, saldırganlık, kendine zarar vermeyi, acı çekmeyi ve acı çekmeyi hedefleyen bir bireyin davranışıdır. İnsanlar kuruluşlarındaki adaletsizliği

algılarsa, bu davranışlarının çoğunu etkiler. Etkilenen davranışlardan biri saldırgan davranışlardır. Kuşkusuz, algılanan adalet, saldırgan davranışların tek nedeni değildir. Ancak, bu hala önemli bir faktördür (Öztürk ve Kirel, 2010: 71-72).

Özdevecioğlu'na (2003) göre, örgüt içi saldırgan davranışlar örgütsel barışa zarar vermektedir. Bireylerin birbirleri ile çatışma içinde olmaları, fiziki olarak saldırmaları, odayı terk etmeleri ya da bazı sabote olayları örgütte gerginliklere yol açmaktadır. Saldırgan davranışlara uğrayan bireylerle, saldırgan insanlar arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar örgütteki herkesi etkilemekte, gruplaşmalara yol açabilmekte ve bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilmektedir (Şimşek, 2002: 102). Dolayısıyla organizasyon, amaçlarından uzaklaşarak, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans azalması gibi durumlar yaşanabilmektedir. Bu durumlar örgüt yöneticilerince arzulanan durumlar değildir. Diğer taraftan saldırgan davranışların bir nedeninin de örgüt içi adalet algılamaları olduğu ifade edilmektedir. Kendilerine adaletsiz davranıldığını hisseden örgüt çalışanları, durumlarını dengelemek için düşmanca ya da açık saldırgan davranışlar göstermektedirler. Saldırgan davranışlar örgüt ile birey arasındaki ilişkilere ve bireylerarası ilişkilere zarar verebilmektedir. Bu zararı en az düzeye indirgemek için örgüt yöneticileri özellikle şu konularda çalışmalar yapmalıdır (Bolat, 2008: 97-99):

- Kuruluş içinde, yararlanıcının adil şekilde alabilmesi için bir sistem kurulmalıdır. Her türlü adaletsizlik algısı önlenmelidir. Kaynaklar, ödüller ve cezalar organizasyon içinde adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Terfi ettirilmeyi hak edenler, hak eden bireyler olmalı ya da örgütün diğer üyeleri bunu düşünmelidir.

- Örgüt içindeki tüm elemanlar yöneticiler bakımından aynı değere sahip olmalıdır. Eğer bireyler çalışmayı sürdürüyorlarsa onlara güvenilmeli ve insan olarak iletişim kurulmalıdır. Tüm iş görenlerin saygı görme, sevilme ve takdir edilme gereksinimleri vardır. Yöneticiler yakınlık ve uzaklıklarını adaletli bir şekilde ayarlamalıdır. Birileri yöneticiye yakın olduğu için özel olanaklara kavuşmamalı ya da özel iletişime tabi tutulmamalıdır.

- Katılımcı yönetim anlayışı ile iş görenlerin kendilerini ilgilendiren bazı kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Elemanı fazla olan işletmelerde temsilciler seçilebilir.

- Örgüt yöneticileri, önyargıdan uzak olarak, tutarlı ve etik kurallara uygun kararlar almalı ve çalışanlarını bilgilendirmelidir. İş görenleri yakından ilgilendiren kararlar ilgili kişilere doğrudan duyurulmalıdır.

- Çalışanlara, alınan bazı kararlara itiraz hakkı tanınmalı ve yöneticiler gerektiğinde haksız olduğu düşünülen kararları düzeltmelidir. İş görenler açısından itiraz organı oluşturulmalıdır.

- Örgüt yöneticileri, örgütün adalet algısını değerlendirmek için bir sistem kurmalıdır. Zaman zaman, bireylerin adalet algısı ölçülmelidir.

3.5.7. İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşten ayrılma niyetinin nedenleri ve çalışanlardaki davranışları kişilere göre değişmektedir. Genel olarak, çalışanlar potansiyellerini daha verimli kullanmak ve ücretlerini ve ödüllerini artırmak için işlerini bırakıyorlar. Ayrılma niyeti, işten çıkarılmadan önce bireylerde görülür. Niyet oluşumu, bırakma davranışının en önemli belirtilerinden biridir (Gök, 2007: 38).

Eşitlik teorisine göre, davranışsal geri çekilme (veya vazgeçme) eşitlikçi bir iş ilişkisi oluşturmak için kullanılan bir araçtır. İş ilişkisinde algılanan eşitsizlik, bırakma niyeti ile önemli ölçüde ilişkilidir (Ortiz, 1999). Ayrılma ve işten çıkarılma niyetinin hem prosedürel adalet ile hem de dağıtım adaletiyle ilgili olduğu iddia edilmektedir. Kuruluşun dağıtımları ve işlemleri adil olduğunda, çalışanların işi bırakma motivasyonu azalır. İşlem adaleti ve dağıtım adaleti, ayrılma niyetini eşit derecede etkiler. Öte yandan, etkileşimli adalet, bırakma niyetini etkileyen adaletin boyutudur (Koçel, 2010: 79). Genel olarak, çalışanlar potansiyellerini daha verimli kullanmak ve ücretlerini ve ödüllerini artırmak için işlerini bırakıyorlar. Ayrılma niyeti, işten çıkarılmadan önce bireylerde görülür. Niyet oluşumu, bırakma davranışının en önemli belirtilerinden biridir (Sky, 2007: 38).

İşlemler adil oldukları sürece belirli olumsuz sonuçlar insanların örgütten ayrılmayı istemelerine neden olmayacaktır. İşlem adaleti, etkileşimsel adalete kıyasla işten ayrılma niyetinin daha iyi bir belirleyicisidir. İşlem adaleti, çalışanların örgüt tarafından desteklendiği düşüncesi yoluyla işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Davis, 1998: 54).

Adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde merkezi bir işleve sahip olduğundan, yöneticiler örgütsel adaletin sağlanmasına önem vermelidir (Çakır, 2006: 77). Ayrılma niyetini açıklayan modeller, çalışanların çalışmalarına ve organizasyonlarına yönelik davranışlarına odaklanmıştır. Çalışanların adalet algılarından etkilenen en belirgin sonuçlardan biri de bırakma niyetidir. Örgütsel adalet algıları ile bırakma niyeti arasındaki ilişki karmaşıktır. Bireyin sonuçlara göre adalet değerlendirmesinin motivasyon düzeyi üzerinde etkisi var. Örgütsel adaletin birçok farklı terimle ilişkisi, çalışanın işi bırakma ya da işe bağlılığını etkiler. Bu durum çalışanı adil, dürüst ve açık bir ortam arayışı içinde yönlendirecektir (Davis, 1998: 57).

4. YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ

Yönetim kontrol sistemleri, işletmedeki birimler arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetimsel uygulamalar topluluğudur. Yönetim kontrol, Anthony ve diğerleri tarafından (1965) organizasyonun amaçlarının başarılmasında kaynakların, süreçteki yöneticiler tarafından etkili ve verimli olarak sağlanması ve kullanılması olarak ele alınmaktadır. Yönetim kontrol sistemleri ayrıca etkili davranış süreçleri olarak da değerlendirilmektedir (Flamholtz et al. 1985: 36). Yönetim kontrol sistemleri, yalnız belirli benzer amaçları ve organizasyonun özelleştirilmiş amaçlarını kanalize etmeye doğru paylaşabilen organizasyonel birimler veya bireylerin ortaklıkları arasında kazanan işbirliği için bir düşünce sağlar (Ouchi, 1979: 845).

Son yıllarda yönetim kontrol sistemleri ve strateji arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda bir artış oluşmuştur. 1980'lere kadar strateji yönetim kontrol sisteminin bir değişkeni olarak kullanılmamaktadır, fakat bu durum bu alanda yapılmış çoğu ampirik araştırmada bir eksiklik olarak görülmüş ve bu da organizasyonun stratejisiyle, yönetim kontrol sisteminin özel elemanları arasındaki sistematik ilişkiler için bir araştırma yapılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Örnek çalışmalar organizasyonlardaki stratejik süreçlerin etkileşimi ve desteklenmesindeki yönetim kontrol sisteminin rolünü araştırmak için yapılmıştır. Odak nokta öncelikle organizasyonun üst yönetim seviyesindeki iş stratejisinde oluşur.

Geleneksel yönetim kontrol sistemi açıklamaları geçmişte yeterli olabilirken, 1990'ların değişen iş dünyası koşullarına göre düzenlemek amacıyla gözden geçirilmelerine ihtiyaç duyulmuştur (Otley, 1994). Buna göre;

i. Öncelikle kurallara uygunluk çalışması ve deneysel olasılık araştırması gözden geçirilecek,
ii. Sonuçlara bakılacak,
iii. Performans yönetimi ve strateji arasındaki ilişki tartışılacaktır.

Yönetim kontrol sisteminin kurulumu, kullanımı ve değerlendirilmesi dört ana ve kritik faktörle ilgilenmelidir (Sihler, 1971: 33);

i. Sistem organizasyonun amaçlarıyla ilişkili midir ve organizasyon amaçlarını destekliyor mu, sistem ve amaçlar arasında uygunluk var mıdır? Veya uyumsuzluk ve anlaşmazlık var mıdır?
ii. Sistem organizasyonel yapıyla tümüyle ilişkili midir? Bilginin koordinasyon ve konsolidasyonu etkili ve kolay mıdır?
iii. Kişiler işlerini yapmak için gerekli bilgiyi yöneticilerden alıyor mu? Alınan bilgi az mı geliyor, çok mu? Kullandıkları aktiviteler üzerinde hangi kontrollere sahip oldukları ve hangilerini etkileyebildiklerine dair çalışanlara bilgi veriliyor mu? Kişi sahip olduğu sorumluluk ve otoriteden dolayı cezalandırılmakla korkutulur mu?
iv. Bilgi yöneticiye kullanacağı zaman sağlanıyor mu?

Her parametrenin mükemmel çalışacağı bir kontrol sistemi olamaz fakat bu dört kritik faktörün herhangi bir yerinde meydana gelecek ciddi bir bozukluk, diğer üçü iyi planlansa bile sistemin bozulması için yeterli olur.

Yönetim kontrol sistemleri;

i. Önceden saptanmış standartları her zaman içeremez, sürekli bir planlama ve kontrol sürecini kapsar.
ii. Otomatik değildir.
iii. Birden fazla insanı kapsamaktadır. Yönetici başka insanlarla etkileşim içinde olmak durumundadır.
iv. Bireyler arasında koordinasyonu gerektirir. Yönetim kontrolü iş yapılırken parçalar arasındaki uyumdan emin olunmasını sağlamalıdır.
v. Bir kara kutu gibidir. Harekete geçilmesi gerekliliği ile bu harekete ulaşmak için yapılması gereken davranış net değildir. Farklı yollar izlenebilir ve bu yolların etkileri birbirinden farklı olup, yöneticinin hangi durumda hangi yolu seçeceği öngörülemeyebilir.
vi. Kendi kendini kontrol etmeyi içerir. İnsanlar, onlara belirli kurallar veya komutlar verildiği için değil, kendi değerlendirmeleriyle o davranışı uygun buldukları için öyle davranırlar.

Görüldüğü üzere, yönetim kontrol fonksiyonunun sistematik (şekilsel/formel) ve şekilsel olmayan (enformel) tarafları bulunmaktadır. Sistemdeki var olan, bilgi toplanması ve kullanımı ile sistemin işleyişini yürüten süreçler, sistematik tarafı temsil ederken; davranışlar şekilsel olmayan yönleri oluşturmaktadır. Bu yönler, kişilerin becerilerine, tarzlarına, diğer insanlarla ilişkilerine, çevresel duruma ve pek çok diğer faktörlere bağlıdır. Burada önemli olan nokta; sistematik kontrol sistemlerinin tasarımının kurumdaki şekilsel olmayan süreçleri nasıl ve ne şekilde etkilediği konusudur (Anthony ve Govindarajan, 1998, s. 6).

Sistemin amaçlarına ulaşma yolunda ilerlemesi genellikle kontrol altında olduğu anlamına gelmektedir. Sistemlerin doğası gereği kontrol dışına çıkmaya meyilli olmaları, yöneticileri sürekli olarak ölçümler yapmaya yönlendirmektedir. Bu nedenle kontrol sistemleri yalnız sonuçların kontrolü değil, süreçlerin de kontrolü olarak ele alınabilmektedir. Sorumluluğun tepe yönetiminden alt kademelere doğru delege edildiği süreç/görev kontrolünde çalışanlar kurallara uyarak daha biçimsel bir çalışma içine girebilir. Görev kontrolünün kararlı (dengeli) ekonomik çevrenin varlığında kullanımı önerilmektedir. Organizasyon için neyin önemli olduğunun belirlendiği ve nasıl yapılacağının çalışana bırakıldığı sonuç kontrolünün ise değişken ekonomik çevre koşullarında kullanılması önerilmektedir.(Welksch, 1978: 89).

Yönetim kontrolü, kurum içindeki planlama ve kontrol etkinliklerinden biri olarak, strateji oluşturma ve görev kontrolü arasında konumlanmıştır. Strateji oluşturma en az sistematik, ve görev kontrolü de en sistematik iken yönetim kontrolü orta derecede sistematik özellik göstermektedir. Strateji oluşturma uzun vadeli yaklaşımı, görev kontrolü kısa vadeli yaklaşımı benimserken, yönetim kontrolü ise orta vadeli etkinlik ve yaklaşımları dikkate almaktadır. Planlama süreci strateji oluşturmada, kontrol süreci de görev kontrolünde daha önemlidir. Yönetim kontrolünde ise hem planlama hem kontrol önemlidir (Kaplan ve Norton, 2006: 71). Görüldüğü üzere, strateji oluşturma ve görev kontrolü yönetim kontrolünün adeta sınırlarını oluşturmaktadır.

Kontrol kavramını amaç belirleme ve strateji oluşturma süreçlerinden ayırmak gerekmektedir. Kontrol geleceğe yöneliktir. Yöneticiler amaçlara bağlı olarak kontrol ederler. Çok amaçlı durumlar söz konusu olduğunda, tüm önemli

boyutların performansının dikkate alınması gereklidir. Kontrol araçları maliyetlidir ve eğer fayda maliyeti karşılıyorsa bu kontrol araçları kurum tarafından seçilerek uygulanmalıdır (Phillips, 2004: 54).

4.1. Kontrol Kavramı

Yönetimin temel işlevlerinden biri olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve ne derecede başardığını araştırır ve saptar. Kurumun saptanan amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının ya da hangi ölçüde ulaşıp, hangi ölçüde ulaşmadığının belirlenmesi ancak kontrol işlevinin yerine getirilmesiyle bilinebilir. Kontrol aslında bir karşılaştırma işlemidir. Karşılaştırmanın yapılabilmesi için en az iki değişkenin bilinmesi gerekir. Bunlardan birincisi olması gereken, bir başka deyişle gerçekleşmesi istenen durum (amaç da denilebilir), ikincisi ise gerçekleşen ulaşılan sonuçtur (Onal, 2000: 174). Bir diğer deyişle, kontrol; satış kotaları, kalite standartları veya üretim seviyeleri örneklerindeki gibi standartların belirlenmesini, bu standartlarla asıl performansın karşılaştırılmasını ve ihtiyaç duyuldukça düzeltici hareketleri kapsamaktadır (Dessler, 2000: 2).

Kontrolle ilgili yaklaşımlar ve çalışmalar disiplinler arası ve çok-disiplinli yaklaşımları beraberinde getirmiştir. 1948'de Wiener, sibernetik kavramını ele alarak, bu kavramı insan ve makina için, kontrol ve iletişim bilimi olarak tanımlamıştır (Milsum, 1966: 2). Kontrolü sağlayabilmek için araçların işlevselliğini koruması ve çalışır durumda olması gerekmektedir. Herhangi bir kurumsal yapı, nereye gittiğini, halihazırdaki durumunu bilmek ve gelecekle ilgili plan yapabilmek için mutlaka kontrol edilmek durumundadır. Yönetim kadrolarının planları doğrultusunda gidilecek olan yön ve yolun saptanması için kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Anthony ve Govindarajan, 1998: 1). Örneğin, günümüzde en sık kullanılan personel takip sistemleri ile çalışanların davranışları ve kısmen performansları kolaylıkla ölçülebilmekte ve gerekli düzeltmeler yapılabilmektedir (Kaplan ve Norton, 2004: 64).

Kontrol, genellikle finansal konularla, üretim ve envanterle ilişkilendirilmektedir, diğer yönetim fonksiyonlarıyla ilişkisi daha seyrek olarak ele alınmaktadır. Bununla beraber, Oxford'un İngilizce sözlüğündeki tanımlarının içinde yer alan bir tanıma göre kontrol; yön vermek ve yönetmek için güç veya otorite

(hiyerarşi ve güç yönetimin iki ana kavramı olarak görülmektedir (Hodgkinson, 2008: 87); tarafından karşılaştırmak ve test etmek için kullanılan bir standart' olarak da tanımlanmaktadır.

Ayrıca, özellikle kontrol mekanizmalarının davranışını ve kontrol ettikleri sistemi etkileme şeklini ele alan kontrol mühendisliği; yönetim kontrolü durumlarını ilgilendiren kavramları tanımlamakta, bu konuyla ilişkilendirilebilecek servo-mekanizma teorisinde kontrolün bir uyumlaştırma (adjustment) süreci olduğunu vurgulamaktadır. Burada uyumlaştırma; daha önceden belirlenmiş bir standart dikkate alınarak, sistemin işlevini gerçekleştirmesi sırasında standarda ulaşmaya yönelik bir düzeltici hareket ile sağlanmaktadır (Eilon, 1979: 14-15).

Kontrolün sonuç ile ilişkisinin önemi ve sonucun amaçlarla ilgisi nedeniyle Locke'un amaç kuramına değinmekte fayda vardır. Bu kurama göre; kişi kendine ait bir takım amaçlar belirler ve amaçlar onun motivasyonunu etkiler. Belirlenmiş olan amaçlar, kişiye yapılması gerekenleri ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi gerektiği hakkında bilgi verir (Koçel, 2005: 655-656). Amaçların gerçekleştirilmesi ne kadar zorsa ve çevrede ne kadar çok kabul görüyorsa, bireyin performansı da o oranda artar. Bu kuramda önemi vurgulanan bir diğer kavram ise kontroldür. Kontrol, performansla doğru orantılıdır. Çalışanların kontrol edildiği durumlarda (geribildirim aldığı durumlarda) gösterdikleri performansın daha yüksek olduğu araştırma sonuçlarıyla kanıtlanmıştır. Kurama göre amaçların başarılmasında çok önemli bir role sahip olan kontrol, davranışa yol gösterir. Burada amaç-performans ilişkisini etkileyen dört etmen mevcuttur; bunlar amaca katılım, öz yeterlilik, yapılan işin özellikleri ve ulusal kültürün özellikleridir.

Birinci etmen olan amaca katılımda; amaçların belirlenme sürecinde kendilerine katılım olanağı verilen, diğer deyişle, söz hakkı tanınan çalışanların, amaçların gerçekleştirilmesinde daha fazla çaba harcayacakları belirtilmiştir. İkinci etmen öz yeterlilikte; kişinin, kendine verilen işi başarabileceğine olan inancı ele alınmaktadır. Öz yeterliliği yüksek kişiler, kendilerine verilen işi başaracaklarına daha çok inanırlar. Bu kişiler, kontrolün olumsuz değerlendirme vermesi durumunda bile inançlarını kaybetmez ve bu kişilerin çabalarını arttırdıklarından söz edilmektedir. Üçüncü etmen olan yapılan işin özelliklerine bakıldığında; açık, net, iyi öğrenilmiş ve bağımsız işlerin, kişinin performansını olumlu yönde etkilediği, buna

karşılık, karmaşık, iyi açıklanmamış ve bağımlı işlerin kişinin performansını düşürdüğü belirtilmiştir. Ulusal kültürün özellikleri olarak tanımlanan dördüncü etmen ise; kurumun kültürünün ulusal kültürün değerleri ile uyum halinde olduğunu söylemektedir (Tınaz, 2005: 13-14).

Bu yaklaşımdan hareketle, batı toplumlarında bireysellik öne çıkan bir kültürel değer olduğuna göre batılıların işlerinin bağımsız yapıda olmasından olumlu etkilenecekleri beklenir. Doğu toplumlarında ise, iç içe ve birbirine bağımlı ilişkiler önem kazanmaktadır. Bu sebeple, doğuluların bireysel sorumluluklardan uzak duracakları, daha çok birlikte yapılan işleri tercih edecekleri düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Locke, amaç kuramının, bir motivasyon kuramı olmaktan çok, bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının uygun olacağını ve böylelikle yöneticilerin bu teknikten pek çok yarar sağlayacaklarını vurgulamaktadır (Sargut, 2001: 186-187).

Kültürel boyut içinde ele alabileceğimiz bir önemli konu da, *öncelikli çalışma biçimidir*. Yapılan araştırmalar, farklı kültürlerin farklı çalışma biçimlerini ön plana aldıklarından söz etmektedir. Örneğin Amerikalılar eylemden, yapmaktan yana olan kültürel değerleri önde tutarken, Japonlar kontrolün var olmasını ön plana getirirler. İnsanların kendi arzularını sınırlayıp bütünün amaçları doğrultusunda çalışmaları söz konusudur. Toplumumuzun var olma yönelişi içinde olduğu ileri sürülebilir. Özellikle var olan arzularımızı zaman zaman özgür bırakma eğilimimiz ve keyfimize düşkün olmamız bu çerçeve içinde değerlendirilebilir (Sargut, 2001: 69-70). Kültürümüz her ne kadar kontrolü *öncelikli çalışma biçimi* olarak kabul etmese de yöneticilerin kontrol ve kontrol süreci olmadan birimlerinin/kurumlarının iyi çalışıp çalışmadığını görmesi mümkün değildir (Robbins, 2000: 171).

4.2. Kontrol Türleri

Kontrol türleri resmi ve resmi olmayan kontroller şeklinde kategorize edilebilir.

4.2.1. Resmi Kontroller

Resmi kontroller, kuralları, standart operasyon süreçlerini ve bütçeleme sistemlerini içerir. Bunlar, daha fazla görünebilen, kontrol sisteminin daha nesnel

bileşenleridir ve böylece incelenmesi de daha kolaydır. Resmi kontroller, doğal geribildirim ve maliyete odaklanan çıktı veya sonuç kontrollerini içerir. Son çıktıların başarılmasının sağlanmasını amaçlayan denetleme, ölçme ve düzeltici önlemlerin alındığı kontrolleri içerirler. Geri beslemeli kontrole odaklanan kontroller, idari kontrolleri (standart süreç prosedürleri ve kuralları), personel kontrollerini(insan kaynakları yönetim kuralları) ve davranış kontrollerini (aktiviteler ve kararların sürekli denetlenmesi) içerir.

Resmi kontrollerden ilki süreç (davranış) bazlı kontroldür. Bu kontrol, firma arzu edilen sonuçlara ulaşmak için araçları etkilemeye çalıştığında uygulanır. Çıktı bazlı kontrolden, odak noktasının nihai sonuçlardan ziyade davranış ve / veya faaliyetler üzerinde olmasıyla farklılık gösterir. Tam süreç (davranış) kontrolü uygulandığında, yöneticiler çalışanları öngörülen süreci takip etmekle sorumlu tutar, ancak çıktı için sorumlu tutmazlar. Eğer yönetim, bir çalışanına yeni pazar geliştirmesi için belirli prosedürleri izlemesini bildirir, ancak çalışanı oluşturulan yeni işin düzeyi için sorumlu tutmazsa tam süreç kontrolü uygulanmış olur (Jaworski, 1988: 26-27).

Resmi kontrollerden ikincisi çıktı bazlı kontroldür. Çıktı bazlı kontrol, performans standartlarının belirlendiği, gözlendiği ve sonuçların değerlendirildiği ortamda uygulanır. Tam çıktı kontrolünde, firma çalışanını izlemek için nedensel mekanizmayı bilme ihtiyacı duymaz, çünkü neden sonuç bilgisi için sorumluluk çalışan kişiye aktarılmıştır. Örneğin, yönetim bir çalışanına, süreci belirtmeksizin satış hacmini artırmasını bildirdiğinde, tam çıktı kontrolü uygulanmış olur (Jaworski, 1988: 27).

Satış elemanlarının çoğu resmi (çıktı bazlı ve süreç bazlı) kontrolü tercih etmektedir. Çünkü satış elemanları, kendilerinin iş çıktıları ve faaliyetlerine ilişkin yöneticilerinden geri bildirim alırlar (Ertürk, 1998: 73).

Dört farklı faktör resmi ve resmi olmayan kontrolleri ayırt etmede yardımcıdır. Birinci ve en önemli olarak, resmi kontroller yönetim tarafından belgelenirken, resmi olmayan kontroller yazılı olmayan davranış belirleyicileridir. Planlar, bütçeler, yönetmelikler ve kotalar resmi kontroller olarak dikkate alınır; grup normları ve örgüt kültürü ise resmi olmayan kontrollerdir. İkinci olarak, resmi

kontrollerin oluşturulması, bireysel hedeflerin pazarlama bölümünün belirlenmiş amaçlarıyla uyumlu olmadığına ilişkin gizli bir varsayım içermektedir. Buna karşın, resmi olmayan kontroller, pazarlama bölümünün ya da daha üst düzeydeki yöneticilerin belirlenmiş amaçlarıyla uygun ya da uygun olmayabilir. Üçüncüsü, resmi kontroller yöneticiler tarafından başlatılma eğilimindeyken, gayrı resmi kontroller genellikle çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Son olarak, resmi kontrollerin başlatılmasından ve uyarlanmasından yönetim sorumludur; gayrı resmi kontrollerin temel sorumluluğu çalışanlara aittir (Jaworski, 1988: 26).

4.2.2. Resmi Olmayan Kontroller

Resmi olmayan kontroller tasarlanmazlar. Bu kontroller organizasyonun yazılmayan kurallarını içerir ve sık sık değişik şekilde çıkar ve organizasyonel kültürün bir yapısıdır. Ouchi (1979) paylaşılan norm ve değerler veya organizasyon kültüründen türeyen klan kontrollerini tanımladı. Klan kontrolleri resmi kontrollerden daha çok genellikle resmi olmayanlardır. Ama bazı resmi kontrollerde organizasyon kültüründen türeyebilir. Örneğin, resmi organizasyonun misyon veya amaçları baskın kültürün inanç ve değerlerini yansıtabilir. Resmi olmayan kontroller yönetim kontrol sistemine bakış ve resmi kontrollerin etkililiğinde önemlidir (Otley, 1980: 291).

Resmi olmayan kontrollerin ilki kişisel kontrol olarak ele alınmaktadır. Bireysel kontrol, iş görenlerin kişisel hedef koyarak davranışlarını ve hareketlerini kendilerinin düzenlemesidir. Bu tür kontrolle kişiler kendilerine göre hedef belirleyerek, hedeflere ulaşılmasını gözlemler ve davranışlarını da buna göre düzenlerler. Resmi olmayan kontrollerden ikincisi sosyal kontroldür. Sosyal (küçük grup, klan ya da profesyonel) kontrol türünde birimler belirli standartlar (normlar) ortaya koyar, buna uyumu gözlemler ve sosyal sapmalar ortaya çıktığında faaliyete geçer. Bu kontrol türü departman ya da iş birimi ile sınırlıdır (Jaworski, 1988, s. 27).

Sosyal kontrol, kişilerarası etkileşim biçimleri ve firmadaki alt gruplar içindeki mevcut sosyal perspektifler olarak tanımlanabilir. Burada, kontrol için rehberlik, değerlerin içselleştirilmesinden ve bazı ortak hedeflerin birbirine bağımlılığından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, sosyal kontrol, çalışma grubundaki

kişilerin sosyal davranışlarının kontrolüdür. Bu, kıyafet kuralları, yöneticilerle ilişkiler ve verimlilik seviyelerini içerebilir (Jaworski, 1988: 24)

4.3. Yönetim Kontrol Türleri

Yönetim kontrol türleri, finansal, bürokratik, profesyonel ve sonuçların kontrolü olarak değerlendirilmektedir. Bu türler aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

4.3.1. Sonuçların Kontrolü

Sonuç kontrolleri çıktılar üzerinden yapılır. Çıktılar üzerinde belirli standartlar konur ve bu standartlara karşı sistemin performansı ölçülür. Bu kontroller, finansal (geleneksel) çıktı kontrolleri ve finansal olmayan (geleneksel olmayan) çıktı kontrolleri olarak ikiye ayrılmıştır. Firmanın içsel bilgi sistemindeki finansal olmayan performans ölçülerinin kullanımı ve firmanın ödül sistemindeki takım ve personel ölçülerinin kullanımı bu iki yaklaşımda geleneksel olmayan sonuç kontrolleri içindir. Bu yaklaşımların geleneksel olmadığı düşünülür çünkü özünde onlar finansal değildir ve organizasyonun stratejik amaçlarıyla (iş gücünün stabilitesi, eğitim ve geliştirme, takımlar arası bilgi paylaşımı gibi) ilgili bilgi sağlamaya odaklıdır (Widener, 2003: 378).

Finansal olmayan performans ölçümlerinin kullanılması, finansal performansın değerlendirilmesi için önemli bir araçtır. Finansal olmayan performans sistemleri, yöneticilerin organizasyonun performansını uzun vadeli arttırmasını sağlar, ancak finansal performansın ölçülmesi, geçmiş finansal raporlara dayandığından, gelecekteki firma performansının tahmin edilebilmesi için kullanılamaz. Finansal performans ölçüleri, organizasyonun kısa vadeli performansını arttırmak için uygun bir yöntemdir. (Fayol, 2012: 63).

Karşıt olarak, firma içsel bilgi sistemindeki finansal performans ölçülerinin kullanımı ve yönetimin bütçe ve maliyet kontrollerine odaklanmasını kapsayan ikinci yaklaşım ise, geleneksel sonuç kontrolleri içindir. Bu yaklaşımların geleneksel olduğu düşünülür çünkü onlar bütünleştirilmiş finansal bilgiyle yönetimin kontrolünü sağlarlar.

Finansal performans ölçüleri, faaliyet karı, yatırım ve sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıklar gibi, firmalar tarafından sıkça kullanılan ölçülerin, firmanın yönetim stratejisi ve bu yönetim stratejisine uygun süreç ve uygulamaların firmanın büyümesine katkı sağlayıp sağlamadığının belirlenmesinde rol oynamaktadır. Bu kontrol yöntemi, yalnızca çalışanların istenilen faaliyetleri yerine getirip getirmediklerini kontrol etmeye yarayan geçmiş finansal verilerin baz alındığı bu geleneksel yöntem ile organizasyonun performansının doğru bir şekilde ölçülmesi mümkün olmayabilir (Welksch, 1978: 55). Finansal olmayan çıktı kontrolleri, strateji uygulamaları neticesinde ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Gelir artışını ölçmek için kullandığımız ölçütler, satışların artışındaki oran ve pazar payında meydana gelen artış oranlarından oluşmaktadır. Kâr amaçlı bir organizasyonun bu hedeflere ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken amaçlar, gelir artışı, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik artışı ve varlıkların değerlendirilmesidir.

Maliyetlerin düşürülmesine ve verimliliğin arttırılmasına ilişkin hedefler ise, işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Olgunluk aşamasındaki işletmeler, maliyetlerini aşağıya çekmek yerine, gelirlerini arttırarak verimliliklerinin arttırılmasına önem verirken, varlığını sürdürme aşamasındaki işletmeler, birim maliyetlerin düşürerek verimliliklerini arttırmaya çalışırlar (Luecke, 2008: 91-92).

Sermaye kârlılığı, yatırımlar sonucu meydana gelen kârlılık ve oluşan katma değer gibi ölçütler, şirket varlıklarının değerlendirilmesi aşamasında kullanılacaktır. Nakit dönüşü, işletme sermayesi kullanımının verimliliğini ölçmek için kullanılan en önemli ölçütlerden biridir. Süreçte şirketin yaptığı nakit ödemelerine karşılık müşterilerinden alacağı ödemeleri tahsil etme sürecidir ve bu nakit dönüş sürecini olabilecek en minimum noktalara indirmek, şirketlerin verimliliğini arttırabilecek en temel hedeflerden biridir (Williamson ve Mahar, 2008: 102).

Firmanın içsel bilgi sistemindeki finansal olmayan sonuç kontrollerinin (personel güvenliği, personel memnuniyeti vs.) kullanımıyla personel ölçülür. Finansal olmayan kontroller personel ve takımla ilişkili ödüllendirmeyi baz alan değerlemeyle sonuçları ölçer. Finansal sonuç kontrolleri ise firmanın içsel bilgi sistemindeki finansal değerlerle ölçülür (yatırımların geri dönüşü, varlıkların ve kârlılığın geri dönüşü). Bunu ölçmek içinse bütçeleme ve maliyet kontrol soruları

kullanır. Onlar bütçeleme, varyans ve maliyet kontrol tekniklerinin etkisini ölçer. Literatürdeki birçok araştırma da, finansal ölçütlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin, firmaların başarısı için önemli olan tüm faktörlerin ölçülmesi ve entegre edilmesinde başarısız olduğu görülmüştür (Ceylan, 2003: 78).

4.3.2. Finansal Kontroller

Finansal ölçütlere dayanan bu kontroller, işletmenin verimliliğini ve operasyonların etkili olarak uygulanmasını sağlamak için kullanılan bir yönetim kontrol aracıdır.

Finansal planlama, işletmenin başarısı için gerekli olmakla birlikte bir işletmenin kontrol sistemi olmadığı takdirde, planlama da fazla anlam kazanamayacaktır. Finansal kontrol sistemi planlı politikaların uygulanmasını sağlayacak ve piyasa koşullarında bir değişiklik olursa, bu değişikliklerin hızlı bir şekilde düzeltilmesine olanak sağlayacaktır.

Finansal kontrollerde, fiili durumla, tahmin edilen durumun karşılaştırılması yapılarak elde edilen sonuçlarla tahminler arasında önemli derecede farklılıklar gözlenirse, meydana gelen bu durumun nedenleri araştırılır ve son olarak bunların düzeltilmesi için çalışmalar yapılır. Meydana gelen sapmalar içsel kaynaklı ve kontrol edilebilir olabileceği gibi, dışsal kaynaklı ve kontrol edilemez de olabilir. Eğer kontrol edilebilir bir sapma meydana geldi ise, gerekli düzeltmeler yapılarak istenen verimlilik elde edilebilir. Finansal kontroller, istenilen uygunluk ve kalitede üretim yapabilmek için gereken miktarların üzerinde girdi kullanılmasının önlenmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2011: 48-49).

Finansal kontroller, örgütsel büyüklüğü fazla olan firmalarda önemli bir yönetim fonksiyonudur. Finansal kontroller, örgütün kısa dönemli finansal performansının izlenmesine önem vermektedir fakat ortaya çıkan performans firmanın stratejik performansını yansıtmayabilir. Sektörde oluşabilecek sorunlar, krizler ve gerilemeler firmanın finansal performansını olumsuz etkileyebilir.

Hızla büyüyen işletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticiler, özellikle kısa dönemli oluşan yatırımların karlılığı ve net kâra önem verirler çünkü endüstri, teknoloji gibi konularda elde edilen operasyona yönelik bilgiler yeterli değildir.

İşletmelerdeki farklı türde iş birimleri arttıkça, birimler arasındaki farklar da artar ve işletmenin koordinasyonu daha da zorlaşır. Böylece işletmenin merkezindeki yöneticilerin bu farklı iş birimlerindeki oluşan farklı iş stratejilerini anlayabilmeleri de kolay olmaz. Tek bir merkeze bağlı olan iş birimlerinin yöneticileri daha standart performans ölçütlerine göre değerlendirilir. Bu iş birimlerinin performans değerlemesi, net kar, yatırımların getirisi, nakit akışı, bütçe gibi ölçütlere dayalı olan kontrol sistemleri ile gerçekleştirilir (Langfield, 1997: 209).

Yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan verilere göre, örgütteki iş birimlerinin artması ve bir holdingin merkez kontrol alanının yayılması, koordinasyonu azaltarak, merkezin pazardaki değişimlere hızlı cevap verebilecek şekilde iyi koordine edilmiş bir strateji uygulamasında engelleyici rol oynayabilir.

Daha çok finansal kontrol sisteminin kullanıldığı işletmelerde, şirket yöneticileri büyüme kararlarını kendileri alsalar da, iş birimlerinin aralarında aldıkları stratejik kararlara genellikle karışmazlar ve örgüte bağlı olan değişik iş birimleri arasında sinerji arayan ilişkilere dikkat etmezler. Yöneticiler, iş birimlerinin bireysel performanslarını arttırarak, işletmenin verimliliğini yükseltmeye yönelik hedefler koymalarını isterler (Moore ve Jaedicke, 1988: 113).

Finansal kontrol sistemleri, örgüte bağlı iş birimlerindeki yöneticileri bu tip bir yapılanma sonucunda oluşabilecek risklerden kaçma eğilimi yaratarak, işletmenin kısa vadeli kâra odaklanmasını sağlamıştır. Böylece yöneticiler risk almayarak kısa vadeli yatırımlara odaklandıklarından araştırma gibi uzun süreçli yatırımlara girmemelerini sağlamıştır. İşletmelerdeki kısa vadeli yatırımların karlılığını ölçen yatırımların kârlılığını (ROI) uygulayabilmek için, işletmelerin kısa vadeli karlılıklarını azaltabileceği düşünülen araştırma, çalışanların eğitimi, oluşabilecek yeni yatırım ve pazarlara girmek gibi uzun vadede götürüsü olan yatırımlardan kaçınılır. Ancak bu tür harcamalar şirketlerin uzun vadede rekabet gücünü korumak ve arttırmak için gereklidir (Kaplan ve Norton, 2006: 77). Risk almanın performans değerlendirme ve teşvik sistemlerine dahil edilmemesi durumunda, kariyer yöneticileri ve kazanç odaklı şirket yöneticilerinin belirsizlikle yeni girişimcilik yatırımlarına girme olasılığı daha düşüktür.

İş birimleri fazla olan örgütlerde işletme merkeziyle iş birimleri arasındaki koordinasyonu sağlayacak olan ve yöneticilerin davranışlarını düzenleyen kontrol sistemleri, genellikle finansal ağırlıklıdır, bu yüzden örgütlerin yenilikçilik ve üretkenliklerini sınırlayıcı yönde etki gösterebilirler (Hodgkinson, 2008: 124). Finansal kontrollerin baskın olduğu firmalarda, farklı iş geliştirme stratejileri uygulamak yerine, yenilikçiliğin rekabet gücü için önemli olduğu endüstrilerde özellikle başka firmaları veya iş birimlerini, kendi içlerine katarak, satın alınan firmaların pazara sürdüğü yeni ürün, servis, süreçler ve pazarları kullanma yoluyla büyümeye çalışırlar.

4.3.3. Bürokratik Kontroller

Bürokratik kontroller, ikincil yönetim kontrolüdür. Bu kontroller, standart operasyon prosedürleri ve kurallarının koyulması, organizasyon hiyerarşisiyle yetki çizgilerinin kurulumundan oluşmaktadır. Örgütlerin büyüklüklerinin artması bürokratik kontrollerin kullanımını da arttırmaktadır. Yöneticiler örgütsel büyüklük sonucu meydana gelen politika ve prosedürler altında oluşabilecek problemleri minimum risk alarak, fonksiyonel rollerini yerine getirirler. Bu sayede, birçok büyük örgüt yöneticileri bütçe ve kontrol izleyicisi, planlayıcı, organize edici ve kural yerine getirici niteliğine bürünür. İşletmeler büyüdükçe bürokrasi ve hiyerarşik yapı da büyümekte, bu durum da yenilik ve yaratıcılığa yönelme sürecini uzatmaktadır (Akgüç, 2010: 35).

Bürokratik kontrol süreci temel olarak bir prosedür, bütçe disiplini ve stratejik bir denetim metodolojisi gerektirmektedir. Stratejik denetim, kurallar ve prosedürlerin oluşturulmasını ve işletme tarafından uygulanacak kıstasları dahil eder. Birçok kuruluşta uygulanan sıkı kurallar ve prosedürler önemli kontrol sağlar. Kurallar ve prosedürlere titizlikle uyulursa sonuçlar genellikle aynı olacaktır. Bu, kontrol işleminin amaçlanan amacı olan tutarlılık ve netlikle sonuçlanır. Kurallar, beklenmeyen olaylar dışında işlerin sorunsuz çalışmasını sağlar.

Bürokratik kontrollerle, işletmelerdeki yapılar, eylemler, ilişkiler tanımlanarak çalışanların görev, rol, yetki ve sorumlulukları belirlenir ve yazılı hale getirilir. Bürokratik kontroller sayesinde, işletmedeki süreçlerin kuralları, standartları ve prosedürleri belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların

koordinasyonunu sağlayacak işletme yapıları oluşturulur. Bürokratik kontrollerle yönetimsel fonksiyonların kimler tarafından ve nasıl yürütüleceğinin belirlenerek yazılı hale getirilir (Eisenhardt, 1985: 136-137).

Bürokratik yapıya sahip işletmeler kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır. Bürokratik yapı, işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetimsel ilişki setini içermektedir. Bürokrasi, işletmedeki süreçlerin ve ilişkilerin ne oranda olduğu, hangi kurallar, prosedürler ve kontratlarla yapıldığına dair iş tanımları, iş dizaynı, kurallar ve prosedürlerin bulunmasıdır.

Bürokratik yapıdaki işletmelerin sürekliliklerini daha uzun süre devam ettirebildikleri saptanmıştır. Bu da işletmenin dengede kalmasıyla ve çevreye daha iyi uyum sağlamasıyla açıklanabilir. Kurumsal yapılı firmalarda oluşturulan bürokratik yapı sonucunda, işletme süreçleri çalışanın kendi sorumluluğunda değildir. Bu tip yapılarda çalışanlar örgüt içinde belirlenen kurallar çerçevesinde hareket ederler (Ertürk, 1998: 33). Böylece çalışanlar neyin nasıl yapılacağını bilerek hareket ederler ve işletmenin sürekliliğini sağlarlar.

4.3.4. Profesyonel Kontroller

Profesyonel kontroller, aynı meslekteki kişilerin, etik değerleri özümsemesi ile buradan çıkacak değerler ve kararlara dayanmaktadır.

Profesyonel kontroller, değerlere, kararlara ve aynı işi yapan kişiler tarafından içselleştirilen kurallara dayanır. Kontrolün bu biçimi, meslek ile ilişkilendirildiği, seremonileri kapsadığı ve arzu edilen değerlerin içselleştirildiği düşünülen bir organizasyonda olan profesyonel kişilerin çalıştırılmasıyla istenilen başarıya ulaşabilir. Bu durumda, profesyonellik, daha çok iş yapabilme performansına ve daha çok verilebilen otonomiye bağlanır. Profesyonel kontrol otonomiyle alakalı kullanılan sorularla ölçülür. (Kaplan ve Norton, 2006: 133).

Bir işyerinin profesyonel olarak işlemesi için işinde en iyi olanların çalışması yeterli değildir. İşletmelerde istenilen profesyonelleştirme yapılır ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı bulunursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır. Bunun tersi durumlarda profesyonellerden yeteri kadar fayda

sağlanamaz. İşletmenin ne oranda profesyonelleştiği profesyonellerin otoritelerini korumaları ve otonomilerini kullanabilmeleriyle de ilgilidir (Apaydın, 2008: 123-124).

Profesyonel kontrollerde yöneticiler yüksek otonomiye sahiplerdir. Bu otonomi sayesinde çalışanlar işletmelerindeki sınırlamaların etkisinde kalmadan kendi inisiyatifleri ile profesyonel uygulamalar yapabilmeleridir. Otonomi profesyonel çalışanların örgüt içinde kendi yönlerini ve çalışma programlarını tayin edebilme, sorumluluklarını kendileri belirleyebilme yetenekleridir. Otonomi ve otorite sayesinde profesyonel çalışanlar işletmeye daha iyi entegre olarak işletmeye bağlılıklarını arttırır. Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görülebilir (Koçel, 2005: 75). Çünkü eğer çalışanlar işleri ve çalışma stilleri ile ilgili kararları kendileri alırlarsa ve profesyoneller sadece bu kararları kontrol edip onaylama görevi görürse örgüte bağlılık da aynı oranda artacaktır.

Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir. Profesyonel kontrollerde, çalışanların otonomiye sahip olmalarını sağlayarak, işletmeye bağlılıklarını artırmakta ve bu da organizasyonun performansının artmasını sağlamaktadır.

4.4. Yönetim Kontrol Sisteminin Unsurları

4.4.1. Hedef Belirleme Süreci

Hedef belirleme süreci faaliyet sonuçlarına ilişkin hedef ve beklentilerin saptanması şeklinde tanımlanabilmektedir. Planlama ve kontrol olmak üzere iki aşamadan oluşan sürecin ilk aşamasında belirlenen amaç ve hedefler ikinci aşamada standartlara dönüştürülür. İkinci aşamada dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da faaliyet sonuçlarının karşılaştırılabilir bir ölçütle ilişkilendirilerek açıklanabilir olmasıdır. Sözü edilen ölçütler standart olarak tanımlanır ve alanına göre farklılık gösterebilir. Standartlara ilişkin diğer önemli konu da sonuçların kesinleştirilmesi için ölçütlerin nicel olmasıdır (Can, 1999).

Hedef belirleme sürecinde işletmelerin hedefleri, finansal ve finansal olmayan tüm ölçütleri eşit önemde uygulamalıdır. Bu perspektiften bakıldığında müşteri

perspektifi ve müşteri değerleme kriterlerinin kullanılması da diğer ölçütler olarak belirmektedir (Sağmanlı ve Ersen, 2001).

İşletmeler ticari kuruluşlar olduklarından hedef belirleme sürecindeki en önemli ölçüt finansal perspektiftir. Diğer ölçütlerin tamamı finansal performansa katkı yapmalı, finansal performans ile nedensellik ilişkisi içinde olmalıdır. Hedef belirleme sürecindeki tüm uygulamalar ve planlamalar, müşteri ve işletme odaklı yöntemler, örgütün sistemi ve çalışanlarının tanımlamaları yapılmalı ve bu süreçte örgütün stratejisi açıklanabilmelidir (Kaplan ve Norton, 1999).

Finansal perspektifin önemi ekonomik değerlendirmeler açısından da önemlidir. İşletmenin ekonomisi gelir ve gider dengesi kapsamında maliyeti azaltıp verimliliği yükseltme, karlılık ve nakit akışı gibi finansal ölçütlerden oluşmaktadır (Sağmanlı ve Ersen, 2001).

Hedef belirleme sürecinde finansal olmayan ölçütlerin başında performans değerlendirme gelmektedir. Geleneksel yaklaşımların aksine günümüz iktisadi dünyasında çok yönlü ve çok taraflı değerlendirmeler ön plana çıkmaktadır. Yeni bir değerlendirme sistemi olan 360 derece tekniği başta ABD olmak üzere Batı Avrupa ülkeleri ve Türkiye'de önem verilen ve giderek yaygınlaşan bir uygulama haline gelmiştir. ABD'de yirmi yıl öncesinde şirketlerin yüzde kırkının uyguladığı bu teknik son zamanlarda yüzde yetmişlere ulaşmıştır (Aydın, 2004).

Finansal performans perspektifinden daha fazla önem verilir hale gelen psikolojik sermaye işgörenlerin beklentilerini ve bunun sonucu olarak performanslarını geliştirici niteliğe sahiptir. İşgörenlerin amaç ve hedeflerini rahatça ifade edebilmelerine olanak sağlayan eğitimler beklentilerin yükseltilmesine olanak sağlamıştır. Beklentisi yüksek olan işgören ve yöneticilerin bu hedeflere ulaşabilmek için daha çok yol ve yöntem geliştirmeleri beklenmektedir. Verilen eğitimlerin diğer pozitif etkisi ise işgören ve yöneticilerin hedeflerinin gerçekçi, ölçülebilir ve mücadeleci hedeflere yönelmelerine imkan vermesidir (Güler, 2012).

Çalışanların kendilerinin ve örgütlerinin bugününü ve geleceğini kontrol edebildiklerini hissetmeleri açısından katılımcı girişim veya hedef belirleme sürecine katılım çalışanların kendilerinin ve örgütlerinin bugününü ve geleceğini kontrol edebildiklerini hissetmesi açısından önemlidir. Yöneticilerin uygulayacağı bir

yöntemle, çalışanlarına güven aşılaması ve onlara işi başaracaklarına dair güvendiğini göstermesi, çalışanların iradelerini geliştirme yoluyla umut düzeyini arttıracak bir etkiye sahip olmaktadır (Luthanss ve Youssef, 2004).

4.4.2. Kontrol Edilebilirlik Prensibinin Uygulanması

Örgütsel faaliyetler öncesinde belirlenen standartlar kıyaslama yapılabilecek faaliyetler ile ölçülebilir. Nitelik ya da nicelik olarak ortaya çıkan bu ölçütler standartlarla orantılıdır. Kontrol sürecinde elde edilen veriler standartlar ile karşılaştırılır. Uygulama aşamasındaki tüm faaliyetlerin kontrolü mümkün olmadığı gibi gerekli de değildir. Bu nedenle karşılaştırma yapılacak standartlardan kritik öneme sahip olanların belirlenmesi ve önemli olan faaliyetlerin üzerinde odaklanılması gerekir (Can, 1999).

Kontrol sürecinde diğer bir önemli husus da sürecin esnek olmasıdır. Faaliyet planları hazırlandığında neredeyse mükemmel olarak nitelendirilse bile geleceğe yönelik planlama dışsal faktörlerden etkileneceği için hazırlandığı gündeki ihtiyaçlar değişebileceğinden güncelliğini kaybedebilir. Bu nedenle planlar hazırlanırken önceliğin muhtemel değişikliklere uyum sağlayabilecek nitelikte olmasına dikkat edilmelidir (Sökmen, 2008).

Uygulama sürecinde kontrol sistemindeki gereksiz maliyet ve zaman kaybını önlemek ve en etkili düzeltme işlemini uygulamak adına belirlenen standartlardan kabul edilebilir düzeyden daha fazla değişim ve sapma olduğu durumlarda kontrol sistemi uygulanmalı ve faaliyete uygun kontroller gerçekleştirilmelidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2005).

Bir yöneticinin kontrol gereken bir faaliyeti tanımasını kolaylaştırmak için, görevler gruplandırılarak dağıtılmalı ve yetki ilişkileri açıklığa kavuşturulmalıdır. Örneğin, mekanik ve organik yapılardaki örgütlerde, kontrol sistemleri de farklılaşacaktır. Kimin neyi kontrol edeceği, bilgilerin kimlerden sağlanacağı ve düzeltme işlemini kimin yapacağı, örgüt yapısına uygun bir şekilde ortaya konulmalıdır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2005).

Kontrol sisteminin etkili olabilmesinin ilk koşulu anlaşılabilir hedeflerinin olmasıdır. Örgütte çeşitli kademelerde bulunan yöneticiler, kontrollerin nasıl

işleyeceğini bilmeli ve başarılacak standartları açıkça anlamalıdır. Hiyerarşik basamaklarda aşağılara doğru inildikçe, kontrol sistemi karmaşıklıktan arındırılarak basit bir hale getirilmelidir. Yapılacak kontrollerin ilgili kişilere açık ve net bir biçimde aktarılması, bu konudaki önyargıları, korkuları ve bunlardan kaynaklanacak direnci de azaltacaktır (Efil, 2004).

Çalışanların etkin ve verimli bir görev yapabilmeleri için yetkilendirilmeleri, ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmaları ve kullanabilmeleri, aynı zamanda da örgütün değişen iç ve dış çevresine ait bilgiye ulaşabilmeleri sağlanmalıdır. Üst yönetimin yapması gerekenlerden bazıları paylaşılan bir vizyon yaratma, katılımcılığı ve yetki devrini arttırma, örgüt amaç ve hedeflerini açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek, işleri planlama, karar verme ve denetim boyutunda özellikle dikey yönde zenginleştirme şeklinde sayılabilir (Bolat vd., 2009).

Kurum kültürünün bir unsuru olan kontrol edilebilirlik örgüt değerleri, iş görme şekli, ast ve üst ilişkileri, iç kontrol bilinci gibi hususları içerir. Kontrol edilebilirlik kültürü yerleştiğinde üst yöneticiler iç kontrol sürecine karşı olumlu ve destekleyici tutumlar sergiler. Kontrol edilebilirlik sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi üst yönetim tarafından benimsenip desteklenmesi ile mümkün olacaktır. İç kontrol ortamını belirleyen unsurlar örgütsel etik, yeteneklere önem veren, yönetim ve denetimin özeni, felsefesi ve çalışma tarzı, örgütsel dağıtım, insan kaynakları süreci gibi unsurlardır (Tüm ve Reyhanoğlu, 2015).

4.4.3. Geri Bildirim Kalitesi

Organizasyonel faaliyetlerin başarısı kontrol edilebilirliğine, kontrol edilebilirliği de öncelikle amaç ve hedeflerin saptanarak planlanmasına bağlıdır. Kontrol edilebilir amaç ve hedefler gerçekleşen faaliyet sürecindeki çıktılar ile karşılaştırılarak meydana gelen sapmalar tespit edilerek gerekli önlemler alınır. Diğer bir ifadeyle geri bildirim hedeflere ulaşabilmek için gereklidir (Ergun ve Polatoğlu, 1992).

Standartlara uyulup uyulmadığı ve sapmaların var olup olmadığı, ancak mevcut faaliyetlerin belirlenen ölçütlerle karşılaştırılmasıyla sağlanabilir. Yönetim sapmalar konusunda ne kadar önce bilgi sahibi olursa, düzeltme eylemine o kadar erken geçecektir. Bu kapsamda kesin sonuçlar beklenmeden, yaklaşık sonuçlarla

harekete geçmek fayda sağlayacaktır. İşte bu kapsamda oluşturulacak kontrol sistemi, hızlı bir şekilde sapmaları tespit edip bildirebilmelidir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008).

Ürünün ya da hizmetin elde edilmesi sırasında faaliyetlerin ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere uygun olarak yerine getirilmesi amacıyla faaliyetlerin yürütülmesi sırasında kontrollerin yapılması gerekir. Genellikle gözlem üst ile astın görüşmesiyle sağlanabilir. Yöneticinin hedefi gerçekleştirme derecesi konusunda veya çevresel değişiklikler hakkında doğru bilgiye, zamanında ulaşma imkanının bulunması önemli yarar sağlar. Alt kademe yöneticileri, zamanlarının önemli bir bölümünü geri bildirim kalitesini yükseltmek için harcamalıdır (Bolat vd., 2009).

Örgütlerde performans yönetiminin en önemli aşaması uygulanan yöntem ve yaklaşımlardan bağımsız olarak değerlendirme sürecinin değerlendirilenler ile paylaşılma aşamasıdır. Bu paylaşımın amacı tamamen geleceğe yönelik performansı geliştirmektir ve değerlendirilene geri bildirim yapılırken farklı anlamların yüklenmemesine dikkat edilmelidir. Geri bildirimin kalitesi yöneticilerin veya değerlendiricinin liderlik becerilerini etkin bir şekilde kullanmasına bağlıdır (Dessler, 2011).

Çoklu performans değerlendirme sürecinin önemli aşamalarından biri olan geri bildirim süreci değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenler ile paylaşılma sürecidir. Rapor sunulurken veya değerlendirme sürecine ilişkin geri bildirimde bulunulurken insan kaynakları ekibi veya liderlerin anlatım şeklinin anlaşılır olması ve sonuçların akıcı bir rapor ile desteklenmesi gerekir. Geri bildirim sürecinde sorun giderme pozitif yaklaşımlı olmalı, performans geliştirecek değerlendirmelerin en önemli olandan başlayarak sunulması gereklidir. Sunumun objektif olması ve raporun olumlu yönlerinin de mutlaka tartışılması önemlidir. Geri bildirim sürecinde olumlu tutum sergilenmesi ve yeni performans hedeflerinin işgören ile birlikte kararlaştırılması motivasyon ve performans gelişimine önemli katkı sağlayacaktır (Barutçugil, 2002).

Geri bildirim sürecinde yapılması gerekenler kadar önemli olan diğer bir konu da olmaması gereken davranışlardır. Çoklu performans değerlendirme sürecinin bir parçası olan işgörenin yöneticiyi değerlendirme sürecinde hangi işgörenin

yöneticiyi nasıl değerlendirdiğinin açıklanmaması ve değerlendirilen yöneticiye bildirilmemesi en önemli konulardandır. Yapılması gereken ise toplam ve her kriter için ayrı ayrı olmak üzere işgörenlerin performans değerlendirmelerinin topluca hesaplanarak bildirilmesidir. Bu yöntemle yönetici bir yandan işgören nazarındaki konumunu diğer yandan aynı konumdaki diğer yöneticiler ile karşılaştırmasını yapabilecektir (Lassiter, 1997).

Geri bildirim yaklaşımının en iyi uygulandığı çoklu performans ölçeği uygulamalarında iki aşama çok önemli görülmektedir. Bunlardan ilki birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır. Her iki boyutta da geri bildirim sürecinin başarısını etkileyecek kritik noktalar vardır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde geri bildirimi uygulamak isteyen işletmelerin öncelikle etkin bir değerlendirme aracı belirlemesi geliştirmesi, geri bildirim sürecini iyi anlaması, bu doğrultuda belirli politikalar uygulaması ve örgütsel iletişim stratejilerinden yararlanması gerekecektir. Açıklanan geri bildirim süreci Tablo 4.1'de gösterildiği gibi olmalıdır (Antonioni, 1996):

Tablo 4.1: Çoklu Performans Ölçeği Geri Bildirim Modeli

Girdiler	**Süre**	**Çıktılar**
- Değerlendirmenin amacı (geliştirmeye/değerlendirmeye yönelik amaçlar - Değerlendirme formu - Yazılı geri-bildirim - Değerlendirenin anonimliği - Değerlendirme yapacak eşitlerin seçimi - Değerlendirenlerin eğitimi - Değerlendirilenlerin eğitimi - Koçların eğitimi - Geri bildirim raporu	- Kişinin kendini değerlendirmesi - Geri-bildirime karşı tepkiler - Koçluk evreleri - Hedeflerin belirlenmesi - Aksiyon planları - Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi - Spesifik hedefler/ aksiyonlar - Aksiyon planları - Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi - Spesifik hedefler/aksiyonlar - Anında eğitim - Ara değerlendirmeler / süreci izleme - Gelişmelerin teyidi - Sorumluluk üstlenme	- Diğerlerinin beklentilerine ilişkin farkındalığın artışı - Değerlendirilenin davranışlarında/performansındaki gelişmeler - Arzulanmayan davranışlarda azalma - Belirli aralıklarla yapılan informal performans görüşmelerinde artış - Yöneticilerin daha fazla bilgi sahibi olmaları

Geri bildirimin başarısı çeşitli değerlendiriciler açısından tanımlanmıştır. Tablo 4.2'de çeşitli başarı tanımları ve başarıya katkısı olan faktörler belirtilmiştir (Bracken vd., 2001):

Tablo 4.2: Geri Bildirim Sürecinin Başarısı

Sürecin Tarafı	**Başarının Tanımı**	**Başarıya Katkıda Bulunan Faktörler**
Değerlendirici	- Geri bildirimin kabul edilip davranışın geliştiğine ilişkin algı - Çalışma ilişkisinin gelişmesi - Herhangi bir olumsuz tepkinin olmaması - Geri-bildirim atmosferinin gelişmesi	- Anonimlik - Değerlendirilenin sorumluluk duyması - Politika ve prosedürlerin iyi duyurulması - Sorunların anında rapor edilmesi
Değerlendirilen	- Adil, yapıcı, geçerli, harekete geçirici, güvenilir geri-bildirimin alınması - İletişimin gelişmesi - Çalışma ilişkilerinin gelişmesi - Geri-bildirim atmosferinin gelişmesi - Performansın gelişmesi	- Tutarlılık - Gizlilik - Değerlendiricilerin eğitimi - Değerlendiricinin sorumluluk duyması - Değerlendiricilerin seçiminde tutarlılık - Yeterli sayıda bilgili değerlendiricilerin olması - Değerlendirme aracının geçerli ve güvenilir olması - Organizasyona bağlılık - Değerlendiricilerin süreci izleyebilmesi - Gelişim ve aksiyon planlarının oluşturulması

(Devam…) Yönetici	- Performans yönetimi-gelişiminde kullanılmaya uygun kalitede ve zamanında geri bildirime ulaşma - Organizasyonun hedef ve değerleri ile uyumlu geri bildirime ulaşma - Sürecin hedeflerine uygun olarak değerlenenlerin davranışlarında gelişme - Değerlenenin çalışma grubunun gelişimi - Geri bildirim atmosferinin gelişmesi - Zaman ve maliyet açısından sorun yaratmaması	- Yönetici anlaşılır, tutarlı ve kişiyi harekete geçirici veriyi sağlıyor - Verilerin kullanılmasına ilişkin eğitimi alıyor - Değerlenenin süreci izlemesi konusunda üstlendiği sorumluluk - Organizasyonun sürece inancı - Sürecin düzenli ve tutarlı bir biçimde yönetilmesi - Bütün yöneticilerin sorumluluk üstlenmesi - Geçerli ve güvenilir bir araç - Etkin veri toplama ve raporlama
İşletme	- Çok sayıda bireyde organizasyonel etkililiğe neden olacak davranışsal değişimin sürekliliğinin sağlanması - Sürecin yaşamını sürdürmesi - Geri bildirim atmosferinin gelişmesi - Yasal olarak savunulabilirlik - Öğrenmeyi destekleyici bir ortam	- Tepe yönetimin desteği - Sistem düzeyinde uygulama - Geçerli nitelikte bir süreci geliştirmek için gerekli kaynaklar - Geçerli ve güvenilir araçlar - Süreçte gerekli ayarlamaların yapılması - Etkin ve pahalı olmayan veri toplama, işleme ve raporlama

4.4.4. Çoklu Performans ve Finansal Performans Ölçekleri Kullanımı

Yönetim kontrol sistemi sürecinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi ve performansın ölçülebilmesi için ölçme aracına ihtiyaç olacaktır. Performans ölçümü gelecek ile ilgili planlama faaliyetlerinde veri olarak kullanılması ve nicel/nitel tüm durumları incelemesi nedeniyle yararlı bir süreçtir. Organizasyonda

performansı düşük olan ve bu durumun süreklilik gösterdiği birimlerin yaşadığı muhtemel sorunların ortaya çıkması için yardımcı olmaktadır. Performans ölçümü işlevsel, çıktı ve yenilik/uyum olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Apaydın, 2007).

Çoklu performans ölçeğini daha çok işlevsel performans boyutu ilgilendirir. İşlevsel performans ile işletmenin performansı kontrol edilebilir, faaliyetler açıklanabilir ve planlamadan çıktılara kadar tüm sürecin değerlendirilmesi analitik bir şekilde gerçekleştirilebilir. Elde edilen çıktıların finansal boyutundaysa işletmenin mali performansı, karlılığı, yatırımlarından kazancına yönelik sayısal bilgileri bulunabilmektedir. Yatırımlardan elde edilen kazanç kapsamına satış, yatırım ve varlıkların getiri oranları dahil olmaktadır. Eğer işletme etkin bir şekilde faaliyet gösteriyorsa finansal performansı yüksek olur ve bu performans müşteriler için değer yaratmada, faaliyetlerin etkili ve etkin olmasında etkili olmaktadır (Walker ve Ruekert, 1987; Apaydın, 2007; Lumpkin ve Dess, 1996).

İşlevsel performansın arttırılmasının önemli gerekçelerinden biri yüksek karlılık elde etmektir. Yüksek karlılık maliyetin düşürülmesi, gelirlerin artırılması ya da her ikisinin aynı anda gerçekleştirilmesi ile mümkün olacaktır. Gelir artırmanın en ucuz yöntemlerinden biri müşteri memnuniyetini sağlayarak kazanılan müşteriyi tutmaktır. Kazanılan müşterinin kaybedilmemesi, devamlılığının sağlanması bir yandan gelirde artışı, diğer yandan da reklam ve tanıtım gibi giderlerde azalmayı sağlayacaktır. Müşteri memnuniyetinin en önemli koşullarından biri kalite algısını yüksek tutabilmek ve bu amaçla örgüt içinde işgören kalitesinden başlayarak tüm süreçte etkili kalite artırıcı uygulamalar gerçekleştirmektir. Müşteri kazanımlarını ve müşteri memnuniyetini sağlayan işgören performansları aslında finansal olarak ölçülemeyen faktörleri oluşturmaktadır. Ancak bu faaliyetler ileride işletmenin büyümesi ve daha çok kar elde etmesi gibi finansal performansını etkilemektedir. Süreç genel anlamı ile sentezlendiğinde uzun vadede karlılık artışı beraberinde gelmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997; Venkatraman, 1987).

İşlevsel performansın diğer bir belirteci operasyonel performanstır. Karlılık üzerinde etkili olan operasyonel faaliyetler rekabet, sermaye ve reklam yoğunlukları ile işletmenin büyüme hızı gibi unsurlar rekabet özellikleri, rakiplere göre konum ve

işletme kaynaklarının kalite ve miktarında etkili olmaktadır (Hansen ve Wernerfelt, 1989, Apaydın, 2007)

Performans ölçümünün çıktı boyutu ürün ve hizmet başarısı olarak ifade edilmektedir ve bu başarı bir yandan örgütsel hedeflere ulaşma diğer yandan rakiplere göre işletmenin pazardaki konumunu göstermektedir. Burada müşteri memnuniyetinin de bir başarı kriteri olduğu unutulmamalıdır. İşletmenin hedeflerine ulaşma durumu satışlardaki artış ve bir önceki duruma göre kalite artışı olarak ele alınabilir. Rakiplere göre performans çıktısı ise pazardaki payın ve ürün kalitesinin rakip ürünlere göre kıyaslanması ile elde edilir. Müşteri memnuniyeti boyutu ise pazar payındaki değişime göre değerlendirilebilir. Pazar payındaki değişim müşteri memnuniyeti açısından önemli olmakla birlikte tek neden bu değildir. Diğer nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Apaydın, 2007):

- Pazar payı oranları işletmenin başlangıç ve son getiri durumlarının karşılaştırılmasına imkan verir ve finansal ve operasyonel performans boyutunu oluşturur.

- Kamuya açıklanması ve ulaşılabilir olmasıdır.

Kontrol sisteminin yalnızca sapmaları ortaya çıkarması yetmez. Bu durumdan kimin sorumlu olduğunu ve sapmanın nerede bulunduğunu belirtmesi yanında, çözüm önerilerine de işaret etmesi gerekir. Mali konulardaki kontrol süreçleri, birçok işletme açısından bütçenin oluşturulmasıyla başlar. Bütçe içinde beklenen satış, gelir ve gider rakamları, işletme faaliyet oranları paralelinde tahmin edilmiştir. Sonraki dönemlerde gerçekleşen rakamlar, özellikle gelir tablosuyla ortaya çıkan rakamlar, bütçe rakamlarıyla karşılaştırılır. Süreçte meydana gelebilecek aksaklıklar, uygun kontrol sistemi ve aracıyla anında bulunmalı ve düzeltici eylemler başlatılmalıdır (Efil, 2004).

Yönetim kontrol sistemi ürün kontrollerinden farklılık göstermektedir. Ürün kontrolleri faaliyet tamamlandıktan, ürün elde edildikten sonra yapılır. Yönetim kontrol sürecinde ise işletme içindeki faaliyet süreci kontrol edilmektedir ve işgörenlerin performansları kontrole esastır. Kontrol sürecinde üretim kontrolünden farklı olarak gözlem ve birebir ilişkileri içeren ve sayısal-istatistiki değerlendirmelerden mümkün olduğu kadar uzak faaliyetler yer alır (Can, 1999).

Kontrol süreçlerinde resmi prosedürlereişgören katılımı sağlandığında performansta artış sağlanmaktadır. Resmi prosedür sayesinde sözleşmeler yapılmakta ve azalan çatışma ile birlikte performans artışı görülmektedir (Frazier, 1999). Resmi protokoller koordinasyonun artmasına ve etkin bir süreç yürütülmesine sonuç olarak da işletme performansına önemli katkılar sağlar (Pelham ve Wilson, 1996). Resmi prosedür çerçevesi içinde yapılan bürokratik kontrollerin kuralları bellidir ve oluşan kurallar işletmeye de resmiyet kazandırmaktadır. İşgörenlerin otonomisine zarar vermediği sürece işletmenin resmileşmesi işgörenlerin işletmeye bağlılığını ve performanslarını artırır (Wallace, 1995). Resmi prosedür kapsamında uygulanan bürokratik protokoller işletmenin hedef ve amaçları ile faaliyetleri arasında uyum sağlanmasına, yeterli bilgiye sahip olmayan işgörenlerin hatalarını azaltmaya, işinde uzman olanların yeteneklerinden en yüksek düzeyde faydalanılmasına, eylemlerin kontrol edilebilmesine, standartlaşmaya etki ederek maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olur (Rust vd., 2002).

Çoklu performans ölçeğinin başarısının temelinde performans değerlendirme için kullanılan kaynakların çeşitliliği yatmaktadır. Çoklu performans ölçeği sorgulayıcı, işgören performansını hem işgöreni gözlemleyerek hem de ilişkili birden fazla kaynaktan yararlanarak çeşitlendirici özelliğe sahiptir. Finansal performans ölçeğinde olduğu gibi işgörenin işletmeye verdiği sadece finansal katkıya bakmaz, işgörenin performansını kapsamlı bir şekilde ele almaya çalışır (Edwards ve Ewen, 1996).

Sağladığı geri bildirim kalitesi sayesinde çoklu performans ölçeğinin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Çok yönlü bir anlayışla sorgulama ve değerlendirme yeteneğine sahip olan çoklu performans ölçeği farklı kaynaklardan sağladığı bilgiyi nitelikli performans değerlendirme yapmak için kullanmayı amaçlar (Turgut, 2001).

Çoklu performans ölçeği ile her ne kadar performans değerlendirme yapılıyor olsa da asıl amaç yönetici ve işgörene farklı kaynaklardan geribildirim sunmaktır. Bu imkan sayesinde işgörenler kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlar, güçlü ve zayıf yönlerini görür. Bu yöntemin 360 derece olarak ifade edilmesi de değerlendirilen işgörenin çevresindeki herkesi tanımlamaktadır. İşgören hakkında elde edilen bilgiler çevresindeki diğer tüm işgörenlerden elde edildiğinden geleneksel değerlendirme

yöntemlerine göre daha güvenilir ve adil bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Bernardin ve Russel, 1998).

Çoklu performans ölçeğinin kullanımı sayesinde yöneticilerin işgörenleri daha iyi tanıması, işgören hakkında tek başına elde edilemeyecek bilgileri çeşitli bilgi kaynaklarından elde edebilmesi mümkün olmaktadır. Çoklu performans ölçeğinin getirdiği diğer artılar aşağıdaki gibidir (Lassiter, 1997):

- İşgören performansına yönelik geri bildirimin kaynaklarını çeşitlendirir,

- İşgörenler arasında iletişimi güçlendirir,

- Tek kişinin subjektif değerlendirme olumsuzluğunu giderir,

- İşgörenlerin yaptığı işe bakışlarının çevrenin bakışı ile uyumunu gösterir,

- Yönetici ve liderler işgörenlerin yetenekleri konusunda daha sağlıklı bilgiler elde eder,

- İşgörenin yeteneklerine uygun iş verilmesini sağlar.

Çoklu performans değerlendirme sisteminde temel hedef personelin performansının doğru izlenmesi ve yeteneklerine uygun işe yönlendirilmesidir. Sözü edilen yetenekler aşağıdaki gibidir (Lassiter, 1997):

- İletişim,

- Liderlik,

- Değişimlere Uyabilirdik,

- İnsanlarla İlişkiler,

- Görevin Yönetimi,

- Üretim ve İş sonuçları,

- Başkalarının Yetiştirilmesi,

- Personelin Geliştirilmesi.

Çalışanların değerlendirilmesinde standart ölçme aracının kullanılmasının sakıncalı olabileceği de çoklu performans değerlendirme sisteminde dile getirilmiştir. Yukarıda sözü edilen yetenek alanları sayesinde kişi veya gruptan alınacak geri bildirim ile değerlendirme ölçütleri kişiye özel hale getirilebilmektedir. İfade edilen yetenek alanları geniş kapsamlı olarak da ele alınabilir (Tablo 4.3) (Turgut, 2001).

Tablo 4.3: Çoklu Performans Ölçeğine Konu Olan Yetenek Alanları

Yetenek Alanı	**Önemi**
İletişim	Bilgi kadar önemli hale gelen iletişim becerisi çevresindekiler ile iyi ilişkiler ve empati kurabilme, bu sayede etrafında gelişen süreçler hakkında bilgi sahibi olma bakımından performans değerlendirmesine tabi olmaktadır
Liderlik	Örgütsel sistemin iyileştirilmesine çalışanların da katılım göstermesi liderin/yöneticinin yönlendirmesi ile mümkün olabilir. Bu kapsamda güven yaratma, dürüst olma, yetki ve sorumluluk dağıtabilme gibi yeteneklerin incelenmesi mümkün olabilmektedir.
Değişimlere uyabilirlik	Performansa konu olan değişimlere uyabilirlik personelin çevresi ve koşullardaki değişime uyum sağlayabilme yeteneğidir.
İnsan ilişkileri	İletişim kavramı ile yakın olmakla birlikte farklı bir performans kriteridir. Takım çalışmalarına uyum sağlama insan ilişkilerinin düzeyine bağlıdır.
Görevin yönetimi	İşiyle ilgili gerekli teknolojiyi kullanabilme, yeterli çabayı gösterme ve etkili çalışma görevi yönetimi bağlamında performansa konu olmaktadır.

Üretim ve iş sonuçları	İşletmelerin yaşam süreleri ürün ve hizmet üretiminde kârlı olmalarına bağlıdır. Bunu sağlayacak olan her kademedeki personelin katkısının ölçülebilmesi önemlidir. Bu sayede hedeflenen kârlılığa ulaşılabilir.
Başkalarının yetiştirilmesi	Her kademedeki personelin performans değerlendirmesinde bilgilerini aktarabilme yeteneği, sabır ve yardımseverliği, motive edici yaklaşımı kriter olarak alınmaktadır.
Personelin geliştirilmesi	Personelin değerlendirilmesinde sorumlu olduğu diğer personeli geliştirici faaliyetlerde sorumluluk duygusu önem kazanmaktadır. Yetiştirme sürecinde personelin örnek davranışlar sergilemesi, olumlu düşünceleri yapıcı olarak kabul etmesi geri bildirim için önemli hale gelmektedir.

4.5. Yönetim Kontrol Sistemi ile Adalet Algısı ve Etik Dışı Davranışlar İlişkisi

4.5.1. Yönetim Kontrol Sistemi ile Adalet Algısı İlişkisine İlişkin Araştırmalar

Son yıllarda örgütsel adalet kavramının örgütsel araştırma alanları içinde çok yaygın olarak çalışılan bir konu olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmaların sonuçları genel olarak kritik örgütsel çıktıların tahmin edilmesinde adalet kavramının önemini ve etkisini vurgulamaktadır. Blader ve Tyler (2003) araştırmalarında karar alma süreçlerine katılımın örgütsel adalet algısı ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Blader and Tyler, 2003).

Aynı konunun performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak da araştırıldığı çok çeşitli çalışmalar literatürde görülmektedir. Bunlar, temel olarak değerlendiren ve değerlendirenlerin sürece tepkilerinde adalet kavramının etkisini incelemiştir (Holbrook, 2002).

Reed (1996) adalet temalı çalışmaların temelinde katılım sorununun yattığını belirtmiştir. Bu çalışmalara göre iş etiği, adalet algısı, örgütsel davranış, endüstriyel

demokrasi işletmede katılımcı anlayışın hakim olması ile pozitif ya da negatif ilişkilidir. İşgörenler hedef belirleme ve karar alma süreçlerine ne kadar dahil edilirse o oranda adalet algıları da olumlu yönde gelişecektir.

Earley ve Lind (1987) prosedürel adalet ile görev seçimi arasındaki ilişkide yönetim kontrol sisteminin aracılık etkisini incelediği çalışmasında bu yönde olumlu sonuçlar elde edilemediği, algılanan kontrolün aracılık etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Langevin ve Mendoza (2013) yönetim kontrol sisteminin örgütsel adalet algısını kontrol ederek etik dışı davranışları azaltmasına ilişkin yaptıkları çalışmalarında hipotezlerinin doğrulandığı, hedef belirleme sürecine katılım başta olmak üzere yönetim kontrol sistemi unsurlarının uygulanması durumunda örgütsel adalet algısının olumlu yönde etkilendiği sonuçlarını elde etmişlerdir.

Örgütsel adalet kapsamında dağıtım kararları uygulanırken dağıtım kararından etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin karar verme sürecinde temsil edilmesi durumunda prosedürel adaletten söz edilebilir. Prosedürel adalet hataları düzeltebilme, kararları düzeltebilme ya da değiştirebilme olanağı da tanımaktadır (Jones and Scarpello, 1999).

4.5.2. Yönetim Kontrol Sistemi ile Etik Dışı Davranışlar İlişkisine İlişkin Araştırmalar

Yönetim kontrol sistemi uygulamalarında özellikle geri bildirimin kişi davranışlarının değişimi üzerindeki etkilerini araştıran çeşitli çalışmalardan bir çoğu kişinin kendini değerlendirmesi sonucunda ve diğer kişilerden aldığı geri bildirimleri dikkate alarak belirli davranış değişiklikleri gösterdiğini belirtmektedir. London ve Smither (2002) çalışmalarında geri bildirim oryantasyonu ile örgütün geri bildirim kültürünü temel alan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Kişinin geri bildirim oryantasyonu geri bildirime olan genel duyarlılığını ve kişinin danışmanlık ve koçluk desteğini ne derece istekle kabul ettiğini açıklayan bir kavramdır. Kişilikle ilgili boyutunda ise geri bildirim oryantasyonu yüksek olan kişilerin davranışlarına ilişkin farkındalık kazanma, kendini geliştirme, yeni deneyimlere açık olma, uzmanlaşma konusunda daha istekli olduğu ifade edilmektedir. Aynı yazarlar konunun

organizasyonel boyutu ile ilgilenerek, işletmelerdeki geri-bildirim kültüründen de bahsetmektedirler. Geri bildirim kültürü çalışanların sürekli olarak iş performanslarına ilişkin olarak formel ve informel geri bildirim alma ve vermesi olarak tanımlanmaktadır. Güçlü bir geri bildirim kültürü olan işletmelerde bireylerin geri bildirim oryantasyonları da gelişecektir (Uyargil, 2017; 42-43).

Langevin ve Mendoza (2013) yönetim kontrol sisteminin örgütsel adalet algısını kontrol ederek etik dışı davranışları azaltmasına ilişkin yaptıkları çalışmalarında hipotezlerinin doğrulandığı, hedef belirleme sürecine katılım başta olmak üzere yönetim kontrol sistemi unsurlarının uygulanması durumunda örgütsel adalet algısının olumlu yönde etkilendiği ve bunun sonucunda bütçe şişirme ve veri manipülasyonu gibi etik dışı davranışlarda azalma olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Rosanas ve Velilla (2005) yönetim kontrol sistemi unsurlarının ahlaki değer geliştirme üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu; işletmelerin yönetim kontrol sistemlerini uygulayarak etik dışı davranışların önüne geçebilecekleri ve işletmelerin daha uzun süre yaşamalarının sağlanabileceği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Hogner (1987) etik dışı davranışlar ile kontrol edilebilirlik ilişkisini incelediği çalışmasında yöneticilerin eylemlerinin çalışanlar tarafından kontrol edilmediği süreci etik dışı davranışlarla karşılaşılabileceği; hedef belirleme sürecinden performans değerlendirmeye kadar her aşamada çalışanların sürece dahil olması ve kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanmasının uygun olacağını ifade etmiştir.

Yönetim kontrol sisteminin uygulandığı işletmelerde, planlanan faaliyetleri kontrol etme ve değerlendirmeye izin verilir, girdilerin çıktılara dönüşmesi sürecinin değerlendirilmesine olanak tanınır, süreçteki her adımın kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi nedeniyle etik davranış ilkelerine uyulmasına ön ayak olunur ve etik davranış ilkelerine uyulması teşvik edilmiş olur (Dobrowolski, 2016).

5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

5.1. Kavramsal Model

Bu tez çalışmasının amacı, Kırgızistan'da faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin ilişkin etik olmayan veri manipülasyonu davranışlarını, yönetim kontrol sistemi ve adaletin etkileyip etkilemediği hususunun incelenmesidir.

Tez çalışması kapsamında cevaplanması amaçlanan araştırma soruları aşağıda sunulmuştur;

a. Yönetim kontrol sistemi uygulamaları adalet algılarını nasıl etkilemektedir?

b. Yönetim kontrol sistemi uygulamalarının artan adalet algısı yoluyla, çalışanın etik dışı davranışlarına etkisi var mıdır?

Çalışmanın dışsal bağımsız değişkeni yönetim kontrol sistemi, içsel bağımsız değişkeni adalet algısı ve bağımlı değişkeni etik dışı davranışlar olarak belirlenmiştir (Şekil 5.1).

Şekil 5.1: Kavramsal model

5.2. Hipotezler

Modelde aşağıdaki hipotezler doğrultusunda önce dışsal bağımsız değişken yönetim kontrol sisteminin adalet algısı üzerindeki etkisi, ardından dışsal bağımsız değişkenin içsel bağımsız değişken üzerinden etik dışı davranışlar üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir.

H1a: Hedef belirleme sürecine çalışanın katılımı (HBS), çalışanın dağıtımsal adalet (DA) algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Kontrol edilebilirlik prensibi (KEP) uygulanması, çalışanın dağıtımsal adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Geribildirim kalitesi (GK), çalışanın dağıtımsal adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H1d: Finansal performans ölçeği (FPÖ) kullanımı, çalışanın dağıtımsal adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H2a: Hedef belirleme sürecine çalışanın katılması, çalışanın prosedürel adalet (PA) algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H2b: Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması, çalışanın prosedürel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H2c: Geribildirim kalitesi, çalışanın prosedürel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H2d: Finansal performans ölçeği kullanımı, çalışanın prosedürel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H3a: Hedef belirleme sürecine çalışanın katılması, çalışanın etkileşimsel adalet (EA) algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H3b: Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması, çalışanın etkileşimsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H3c: Geribildirim kalitesi, çalışanın etkileşimsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H3d: Finansal performans ölçeği kullanımı, çalışanın etkileşimsel adalet algısına negatif yönde etkilemektedir.

H4a: Hedef belirleme sürecine çalışanın katılması artan adalet algısı yoluyla, çalışanın etik dışı davranışlara karşı duruşunu pozitif yönde dolaylı etkilemektedir.

H4b: Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması artan adalet algısı yoluyla, çalışanın etik dışı davranışlara karşı duruşunu pozitif yönde dolaylı etkilemektedir.

H4c: Geribildirim kalitesi artan adalet algısı yoluyla, çalışanın etik dışı davranışlara karşı duruşunu pozitif yönde dolaylı etkilemektedir.

H4d: Finansal performans ölçeği kullanımı artan adalet algısı yoluyla, çalışanın etik dışı davranışlara karşı duruşunu negatif yönde dolaylı etkilemektedir.

6. ANALİZ VE BULGULAR

6.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Kırgızistan'da aktif olan şirketler oluşturmaktadır. Veri toplamanın maliyetlerine rağmen kolayda örnekleme yoluyla toplamda 180 çalışana erişilebilmiş ve anketler yüz yüze görüşmeler şeklinde ulaştırılmıştır. Çoğu şirketlerde anketler direk yöneticilere verilerek onlar üzerinden çalışanlara iletilmiştir. Çünkü anketin uygulanması için öncelikle yöneticilerden veya işletme sahiplerinden izin almak gerekmekteydi. Toplamda dağıtılan 240 anketin 180 tanesine geri dönüş yapılmış olup ankete katılım oranı %75 olmuştur.

Anket çalışması Kırgızistan'da gerçekleştirildiği için anket rus diline tercüme edilmiştir. Bu konuda öncelikle kırgızların Türkiye türkçesi değil, kırgız türkçesi konuştuğunu belirtmekte fayda vardır. Ancak Kırgızistan'daki halkın neredeyse %30'unu kırgız olmayan diğer halklar (rus, ukrayna, alman, tatar, özbekvs) oluşturmaktadırlar. Bütün bu halkların birbiriyle anlaştığı dil rus dilidir, ve Kırgızistan'ın ikinci resmi dili de rusçadır. Rus kültürünün ve dilinin etkisi Kırgızistan'da yadsınamayacak durumdadır. Hatta büyük şehirlerde kırgızca bilmeyen ve kendi aralarında rusça konuşan kırgızlara bile rastlanabilmektedir. Bu şartlardan ötürü anketimiz kırgız diline değil rus diline çevrilerek o haliyle şirket çalışanlarına sunulmuştur.

6.2. Ölçek Geliştirme

Çalışmada verileri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların yaş, medeni hali, cinsiyet, öğrenim düzeyi, gelir düzeyi, meslek yılı ve çalıştığı departman bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde beşli likert tipi cevap seçeneklerinden oluşan Yönetim Kontrol Sistemi Envanteri yer almaktadır. Envanter 4 alt boyuttan oluşmaktadır:

1. Hedef Belirleme Sürecine Katılım Ölçeği: Milani (1975) tarafından geliştirilen ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Model için buradaki 6 soru içerisinden numara sırasıyla 4, 5, ve 6.sorulardan yararlanılmıştır.

2. Kontrol Edilebilirlik Ölçeği: Fischer (2010) tarafından geliştirilen ölçek 11 maddeden oluşmaktadır. Model için buradaki 11 soru içerisinden numara sırasıyla 3, 5, ve 9.sorulardan yararlanılmıştır.

3. Geribildirim Kalitesi Ölçeği: CustomInsight web sitesinde yer alan ölçekteki 7 maddeden oluşmaktadır. Model için buradaki 7 soru içerisinden numara sırasıyla 5 ve 6.sorulardan yararlanılmıştır. (http://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/sample-survey-items.asp).

4. Finansal Performans Ölçeği: Le Cornu ve Luckett'ın (2000) çalışmasından esinlenerek 9 soru geliştirilmiş, ve model için buradaki 9 soru içerisinden numara sırasıyla 1, 2 ve 9.sorulardan yararlanılmıştır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen beşli likert tipi cevap seçeneklerinden oluşan Adalet Algısı Ölçeği yer almaktadır. Ölçek 20 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet alt boyutunda 5, prosedürel adalet alt boyutunda 6 ve etkileşimsel adalet alt boyutunda 9 madde bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet alt boyutundaki 5 soru içerisinden model için numara sırasıyla 2, 4, ve 5.sorulardan yararlanılmıştır. Prosedürel adalet alt boyutundaki 6 soru içerisinden model için numara sırasıyla 3, 5, ve 6.sorulardan yararlanılmıştır. Etkileşimsel adalet alt boyutundaki 9 soru içerisinden model için numara sırasıyla 3 ve 4.sorulardan yararlanılmıştır.

Veri toplama aracının dördüncü bölümünde etik dışı davranışları ölçmek amacıyla beşli likert tipi cevap seçeneklerinden oluşan Veri Manipülasyonu Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte bulunan 3 maddenin her biri farklı kaynaklardan alınmıştır. İlk madde Al-Shaibie ve Batool (2014) çalışmasından doğrudan alınmış, ikinci madde Wang ve Strong (1996) çalışmasından esinlenerek geliştirilmiş, üçüncü

madde ise doğrudan Balaciu, Cernusca, Mester ve Bogdan (2014) çalışmasından alınmıştır.

6.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmamızda Kırgızistan'da kolayda örnekleme yöntemiyle 180 çalışan üzerinde anket uygulanarak değerlendirme yapılmıştır. Veri analizi için WARP PLS 5.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla anketi cevaplayanların demografik özellikleri, faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik testleri, değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları, korelasyon analizi, regresyon analizi ve modelin test edilmesi ile ilgili analizler şeklindedir.

6.3.1. Demografik Göstergeler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri kadın için 1 erkek için 2 seçenekleri kullanılarak tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların %43,3'ünü erkekler, %56,7'sini kadınlar oluşturmaktadır. Kadın çalışan sayısının erkeklere oranla fazla olduğu görülmektedir. Kırgızistan nüfusunda kadın oranı erkek oranına göre daha fazla olduğundan özellikle genç nüfusta bu hissedilir derecede anket sonuçlarına yansıyabilmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 6.1'de özetlenmiştir.

Tablo 6.1: Cinsiyetine göre Ankete Katılanların Dağılımı

Cinsiyet	**Frekans**	**%**
Kadın	102	56,7
Erkek	78	43,3
Toplam	180	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim seviyesi ortaokul, lise, lisans, yüksek lisans ile doktora dereceleri arasında değişmektedir. Analiz sonucuna göre katılımcıların %14,4'ü lise, %34,4'ü lisans, %41,2'si yüksek lisans ve %10'u doktora

derecesine sahiptir. Oranlara bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun yüksek öğrenim mezunu olduğu görülmektedir. Kırgızistan nüfusunun yüksek okuma yazma oranına sahip olması ve her öğrenci için en az lise eğitimini tamamlama zorunluluğunun bulunması bu anket oranlarını açıklamada bize yardımcı olmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımı Tablo 6.2'de özetlenmiştir.

Tablo 6.2: Ankete Katılanların Eğitim Seviyeleri

Eğitim Seviyeleri	**Frekans**	**%**
Ortaokul	0	0,0
Lise	26	14,4
Lisans	62	34,4
Yüksek Lisans	74	41,2
Doktora	18	10,0
Toplam	180	100,0

Araştırmaya katılanların medeni durumu evli ve bekâr olmak üzere iki gruba ayrılarak sorulmuştur. Buna göre katılımcıların %75,6'sı evli, %24,4'ü ise bekâr olarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.3.'te özetlenmiştir.

Tablo 6.3: Ankete Katılanların Medeni Durumu

Medeni Durum	**Frekans**	**%**
Evli	136	75,6
Bekar	44	24,4
Toplam	180	100,0

180 katılımcının mesleki tecrübeleri yıl bazında değerlendirilmiştir. Meslekteki yıllarına göre 1 ila 5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan muhasebecilerin oranı %25,6, 6-10 yıl arası %30,0, 11 yıl ve üstü meslek mensuplarının oranı ise %44,4 olarak aşağıdaki tabloda (Tablo 6.4.) özetlenmiştir.

Tablo 6.4: Ankete Katılanların Meslekteki Yılı

Mesleki Yıl	**Frekans**	**%**
1-5 YIL	46	25,6
6-10 YIL	54	30,0
11 YIL VE DAHA FAZLA	80	44,4
Toplam	180	100,0

Yapılan araştırmada katılımcıların yaşları 23 ile 55 arasında değişmektedir. 18-30 yaş arası %22,2, 31-40 yaş arası %36,1, 41 yaş ve üstü %41,7 olmak üzere dört grup olarak sınıflandırılmıştır. Tablo 6.5.'e çalışanların neredeyse %78'inin 30 yaş üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6.5: Ankete Katılanların Yaşları

Yaş	**Frekans**	**%**
18-30 yaş arası	40	22,2
31-40 yaş arası	65	36,1
41 yaş ve üzeri	75	41,7
Toplam	180	100,0

Yapılan araştırmada katılımcıların gelir düzeyleri 180 USD ile 1250 USD arasında değişmektedir. Gelir düzeyleri belli aralıklarda sınıflandırıldığında: 200

USD ve altı gelire sahip %9,4, 200-650 USD arası %60,6, 650 USD ve üzeri %30 oranında olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.6: Ankete Katılanların Gelir Düzeyleri

Gelir Düzeyi	**Frekans**	**%**
200 USD ve altı	17	9,4
200-650 USD	109	60,6
650 USD ve üzeri	54	30,0
Toplam	180	100,0

Yapılan araştırmada katılımcıların çalıştıkları departmanlar Finans, Satış, Satınalma, Üretim, Kalite Kontrol, Depo, ve Başka departmanlar olarak sınıflandırılmıştır. Analiz sonucuna göre katılımcıların %8,3'ü Finans, %26,1'i Satış, %23,9'u Satınalma, %15,5'i Üretim, %5,6'sı Kalite, %9,4'ü Depo ve %11,1'i Başka departmanlarda çalışmaktadırlar. Analiz sonuçları Tablo 6.7.'de özetlenmiştir.

Tablo 6.7: Ankete Katılanların Çalıştıkları Departmanlar

Departman	**Frekans**	**%**
Finans	15	8,3
Satış	47	26,1
Satınalma	43	23,9
Üretim	28	15,5
Kalite Kontrol	10	5,6
Depo	17	9,4

Başka	20	11,1
Toplam	180	100,0

6.3.2. Modelin Uyumluluğu

Veri modelinin uyumluluğunu ölçmeye yarayan uyum endeksleri Warp PLS 5.0 programı kullanılarak hesaplanmıştır. Warp PLS yapısal eşitlik modelleme analizinde kullanılan programlar arasında doğrusal olmayan fonksiyonlar içindeki gizli değişkenlerin ortaya çıkarılarak kurulduğu ilişkilerde çoklu değişken katsayılarının hesaplandığı ve normal dağılım göstermeyen durumlarda bile yüksek güvenirlikte sonuçlar vermektedir (Kock, 2015). Modelden elde edilen bazı oranlar modelin uyumluluğunu ve açıklayıcılık seviyesini anlamak için araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır. Bu oranlar:

- APC (AveragePathCoefficient, Ortalama Yol Katsayısı)
- ARS (Average R-Squared, Ortalama Determinasyon Katsayısı, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama katsayısı)
- AARS (AverageAdjusted R-Squared, Ortalama Ayarlı Determinasyon Katsayısı)
- AVIF (AverageVarianceInflationFactor, Ortalama Doğrusallık)
- AFVIF (Average Full collinearityVarianceInflationFactor, Ortalama Tam Doğrusallık)
- TenenhausGoF (Goodness of Fit, Modelin Açıklayıcılık Gücü)
- SPR (Sympson's Paradox Ratio, Simpson Paradoksu Oranı)
- RSCR (R-Squared Contribution Ratio, Determinasyon Katsayısı Etki Oranı)
- SSR (Statistical Suppression Ratio, İstatistiksel Baskı Oranı)
- NLBCDR (Non Linear Bivariate Causality Direction Ratio, Doğrusal olmayan İki değişkenli Nedensellik Yönü Oranı)

APC, ARS ve AARS endeksleri için P değerleri hesaplanır. P değeri rastgele değişken eklenmesiyle ilişkili standart hata sıkıştırma etkisini dengelemek amacıyla yapılan tahmin ve düzeltmelerin yeniden örneklemesi süreci sonucunda hesaplanır (Rosenthal&Rosnow, 1991; Kock, 2015). Bunun bu şekilde yapılması gereklidir,

çünkü modelin uyumluluğu ve kalite endeksleri diğer parametrelerin ortalaması alınarak hesaplanır.

Yeni eklenen gizli değişkenlerle modelde var olan gizli değişkenler arasındaki ilişki zayıf bile olsa, yeni gizli değişkenlerin modele eklenmesi ARS değerini arttırır. Ancak bu durum genellikle APC değerinin azalmasına sebep olur, çünkü yeni gizli değişkenlerle ilişkili yol katsayılarının değeri düşük olacak. Bu yüzden APC ve ARS birbirini dengeler, sadece yeni eklenen gizli değişkenlerin modelin tahmini ve açıklayıcı kalitesini yükselttiği durumlarda bu iki değer beraber artarlar. AARS değeriyse genellikle ARS değerinden daha düşük olur. Bunun nedeni ayarlı determinasyon katsayısının ortalamasını almasından ötürüdür (Theil, 1958; Wooldridge, 1991; Kock, 2015), bu katsayılar her bir gizli değişken blokunda açıklayıcı değer katkısında bulunmayan öngörücülerden kaynaklı determinasyon katsayısındaki yapay artışları kendileri düzeltirler.

Bulgulara göre APC (Averagepathcoefficient değeri: 0.227), ARS(Average R-squared değeri: 0.413) ve AARS'in (Averageadjusted R-squared değeri: 0.401) ve bunların P değerleri 0.001'den küçüktür.

AVIF endeksinin önemi modele verdiği dikey doğrusallık katkısından kaynaklıdır ve bu endeksin değeri modele yeni gizli değişkenlerin eklenmesiyle artmaktadır. AFVIF endeksi yeni gizli değişkenlerin modele eklenmesindeki tam doğrusallık (Full Collinearity) oranının artan değerini ifade etmektedir. AVIF ve AFVIF değerlerinin yüksek olması modele eklenen gizli değişkenlerin modeldeki gizli değişkenlerin anlamlarını bastırdığı anlamına gelmektedir. Bu değerlerin 5 veya 5'ten küçük olması bağımlı değişkeni açıklayan bir tane bağımsız değişken olduğunu ifade eder ve modelin uygun olduğunu gösterir. AVIF (Averagevarianceinflationfactor: 1.258) değeri 5 ten daha küçüktür (Kock, 2015). AFVIF (Averagefullcollinearity VIF: 1.704) değerinin de ideal değeri 3.3 olmakla birlikte yine 5 ten küçüktür.

GoF değeri modelin açıklayıcılık gücünü gösterir ve hem ölçüm modelinin hem de yapısal modelin performanslarını göz önünde bulundurur (Tenenhausvd, 2005). GoF değerini ölçüm modelinin öngörücü performansını ölçen Oransal Ortak Etken Endeksi (Communality Index) ile yapısal modelin öngörücü performansını

ölçen Ortalama R^2 Endeksi arasındaki ilişkinin karekökü olarak tanımlamak mümkündür (EspositoVinzivd, 2008). GoF değeri 0.36 ve üzeri olduğunda büyük kabul edildiğinden bizim modelin GoF değeri (TenenhausGoF: 0.494) yüksek bir değer olarak kabul edilebilir.

SPR endeksi araştırmaya dahil edilmemiş değişkenlerin etkisinden kaynaklanabilecek ihtimalleri dikkate almayı ve çalışmaların sonucunda ortaya çıkan verilere temkinli bakmayı belirten bir olgudur. Simpson paradoksunu ortaya çıkaran durumlardan biri de örneklem büyüklüklerinin birbirinden çok farklı olması. Bu tür durumların önüne geçmek için tabakalı örnekleme yaparken tabakaların aynı büyüklüklerde olmasına dikkat etmek gerekir (Pearl, 2013). SPR (Sympson'sparadoxratio: 0.933), modelin uygun görülmesi için bu oranın 0.7 ve üzeri olması beklenir, 1.00 gibi bir değer ise ideal değer kabul edilir (Kock, 2015).

RSCR endeksi modelde bir Simpson paradoksuyla karşı karşıya kalındığında ve gizli bağımsız değişkenin diğer gizli değişkenin R^2 oranına negatif etkisi söz konusu olduğu durumlarda ortaya çıkar. RSCR (R-squaredcontributionratio: 0.992) bu oran 0.9 un üzerinde ve ideal kabul edilen değerdedir (Gupta vd., 2015). SSR endeksi, modeldeki istatistiksel baskının etkisinden uzaklığı ölçmeye yarar. (MacKinnon et al., 2000). SSR (Statistical suppressionratio: 1.000) oranı 0.7'nin üzerinde ve ideal kabul edilen değerdedir.

NLBCDR endeksi, bir modeldeki nedensel ilişkilerin hipotez yönlerine iki değişkenli doğrusal olmayan katsayıların destek verme derecesini ölçmeye yarar. Nedenselliğin hipotez yönüne bağlı olarak bu değerin yüksek veya düşük (güçsüz) olduğu ortaya çıkar. NLBCDR (Nonlinearbivariatecausalitydirectionratio: 0.933) oranı da yine 0.7 değerinin üzerinde ve yine ideal kabul edilen değerde bulunmuştur (Kock, 2015).

Bu sonuçlara bakarak tüm endekslerin araştırma modeli için talep edilen koşulları sağladığı görülebilmektedir. Buradan şu sonuca varılabilir: modelimizin uyumluluğu, öngörüleri sağlamakta ve kaliteli bir açıklayıcılığa sahip bulunmaktadır Tablo 6.8'de model uyumluluk endeksleri ve p değerleri gösterilmektedir.

Tablo 6.8: Model uyumluluk endeksleri ve P değeri

APC (AveragePathCoefficient)	0.227	p<0.001
ARS(Average R-Squared)	0.413	p<0.001
Averageadjusted R-squared (AARS)	0.401	P<0.001
AVIF (AverageVarianceInflationFactor)	1.258	Kabul edilebilir <= 5, İdeal <= 3.3
Average Full Collinearity VIF (AFVIF)	1.704	Kabul edilebilir <= 5, İdeal <= 3.3
TenenhausGoF (GoF)	0.494	Küçük >= 0.1, Orta >= 0.25, Büyük >= 0.36
Sympson'sparadoxratio (SPR)	0.933	Kabuledilebilir>= 0.7, ideal = 1
R-squaredcontributionratio (RSCR)	0.992	Kabuledilebilir>= 0.9, ideal = 1
Statistical suppressionratio (SSR)	1.000	Kabuledilebilir>= 0.7
Nonlinearbivariatecausalitydirectionratio (NLBCDR)	0.933	Kabuledilebilir>= 0.7

6.3.3. Güvenirlilik ve Geçerlilik Ölçümleri

Bu çalışmada, doğrulayıcı faktör analizleri, araştırma modelinin veri uyumluluğunu test etmek amacıyla yapılmıştır. Kock'a (2013) göre gizli değişkenin alt faktörlerinin gizli değişkenle kesiştiği değerler kombine yükleme değerini vermektedir. Kombine yükleme değeri ise araştırmanın yapısal geçerliliği konusunda referans olmaktadır. Gizli değişkenin alt faktörleri için hesaplanan P değerlerine ise

doğrulayıcı faktör analizinin geçerliliğini onaylayan parametreler olarak bakılabilir (Kline, 1998; Schumacker&Lomax, 2004). Araştırma modelinin veri uyumluluğunu şu iki kriter açıklayabilmektedir: her bir gizli değişkenin alt faktörlerinin büyüklüğü ve bu alt faktörlerin P değerlerinin büyüklüğü. Her bir alt faktörün büyüklüğü 0.5 değerinden daha büyük olmalı, ve alt faktörlerin P değerlerinin büyüklüğü de 0.001 değerinden küçük olmalı. Bu araştırma modeli bu şartları yerine getirdiğinden modelin uyum geçerliliğini kabul etmek mümkün olmaktadır (Hair vd.,2009). Tablo 6.9 da çapraz ve kombine yüklemeler gösterilmiştir.

Tablo 6.9: Çapraz ve Kombine Yüklemeler

	VM	**DA**	**PA**	**EA**	**HBS**	**KEP**	**GK**	**FPÖ**	**SE**	**P değer**
VM3	**0.706**	0.175	-0.257	0.101	0.022	-0.052	-0.365	0.579	0.065	<0.001
VM4	**0.732**	-0.089	-0.001	-0.079	-0.130	-0.005	0.342	-0.088	0.064	<0.001
VM5	**0.781**	-0.075	0.234	-0.017	0.102	0.052	0.009	-0.441	0.064	<0.001
DA2	-0.000	**0.789**	-0.087	0.013	0.056	-0.065	0.093	-0.091	0.064	<0.001
DA4	0.113	**0.790**	-0.024	-0.010	0.038	-0.031	-0.160	-0.169	0.064	<0.001
DA5	-0.134	**0.666**	0.132	-0.004	-0.111	0.113	0.079	0.308	0.065	<0.001
PA3	0.007	-0.154	**0.586**	0.128	0.870	-0.029	-0.017	-0.118	0.066	<0.001
PA5	-0.015	0.128	**0.859**	0.043	-0.296	0.001	-0.095	0.017	0.063	<0.001
PA6	0.011	-0.024	**0.833**	-0.135	-0.307	0.019	0.109	0.066	0.063	<0.001
EA3	-0.071	-0.170	-0.052	**0.827**	0.044	0.250	-0.069	0.019	0.063	<0.001
EA4	0.071	0.170	0.052	**0.827**	-0.044	-0.250	0.069	-0.019	0.063	<0.001
HBS4	-0.044	0.316	-0.455	0.046	**0.638**	-0.226	-0.002	0.332	0.065	<0.001
HBS5	0.038	-0.288	0.219	0.111	**0.778**	-0.069	0.018	-0.177	0.064	<0.001
HBS6	-0.003	0.032	0.171	-0.164	**0.707**	0.279	-0.019	-0.105	0.065	<0.001
KEP3	0.104	0.083	0.053	-0.136	-0.036	**0.814**	-0.115	0.086	0.063	<0.001
KEP5	-0.210	0.064	-0.207	0.521	0.095	**0.747**	-0.023	0.089	0.064	<0.001
KEP9	0.103	-0.163	0.158	-0.395	-0.059	**0.705**	0.157	-0.193	0.065	<0.001
GK5	-0.030	-0.172	0.276	-0.011	-0.233	-0.030	**0.836**	-0.018	0.063	<0.001
GK6	0.030	0.172	-0.276	0.011	0.233	0.030	**0.836**	0.018	0.063	<0.001
FPÖ1	-0.272	0.265	-0.031	0.045	0.024	-0.087	-0.037	**0.735**	0.064	<0.001
FPÖ2	0.321	0.045	-0.104	-0.104	0.081	-0.017	-0.226	**0.740**	0.064	<0.001
FPÖ9	-0.050	-0.301	0.057	0.057	-0.102	0.102	0.256	**0.759**	0.064	<0.001

Composite Reliability Coefficient yani Bileşik Güvenilirlik Katsayısı ve Cronbach's Alpha Coefficient yani Cronbach'ın Alfası Katsayısı ölçeğin güvenilir olup olmadığını anlamaya yarar. Bu iki katsayının büyüklüğü konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. İlki ve daha geleneksel olanına göre her iki katsayıdan en az birinin 0.7 değerinden daha büyük olması gerekir (Fornell&Larcker, 1981). İkincisi ve daha hafifletilmiş olanına göre ise her iki katsayıdan en az birinin 0.6 değerinden daha büyük olması gerekir (Nunnally&Bernstein, 1994). Araştırmada elde edilen sonuçlar bu kriterleri karşıladığını göstermektedir ve araştırma ölçeklerinin güvenilirliğini teyit eder.

Tablo 6.10: Bileşik Güvenilirlik, Cronbach Alpha ve AVE (Ortalama Ayıklanan Varyans)

	CompositeReliability (CR)	**Cronbach's Alpha**	**AverageVariancesExtracted (AVE)**
VM	0.784	0.586	0.548
DA	0.794	0.609	0.563
PA	0.809	0.643	0.592
EA	0.812	0.537	0.683
HBS	0.752	0.505	0.504
KEP	0.800	0.625	0.573
GK	0.823	0.569	0.699
FPÖ	0.789	0.599	0.555

AVE (AverageVarianceExtracted, Ortalama Ayıklanan Varyans) değerleri yakınsak geçerlilik ile ayırt edici geçerliliği ölçmek için kullanılır. Ayırt edici geçerlilik ölçülürken AVE değerleri gizli değişken korelasyonlarıyla birlikte değerlendirilir (Kock, 2015). Yakınsak geçerliliğin kabul edilmesi için Fornell ve Larcker (1981) AVE değerinin en az 0.5 olması gerektiğini belirtmişlerdir. Elde

edilen sonuçlar bu koşulu karşılamaktadır ve ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu doğrulamaktadır.

Aşağıdaki tabloda koyu renklerle çaprazlamasına gösterilen gizli değişkenlerin korelasyon değerleri aynı zamanda bu gizli değişkenlerin yukarıdaki tabloda belirtilen AVE (AverageVarianceExtracted) değerlerinin kareköklerdir. Bu değerlerin bulundukları aynı satır ve sütundaki diğer değerlerden daha yüksek olması gerekir. Bu koşul sağlandığında ölçeklerin ayırt edici geçerliliğe sahip olduğu teyit edilmiş olur (Fornell ve Larcker, 1981; Kock, 2015). Elde edilen sonuçlar bu şartları sağlamaktadır.

Tablo 6.11**:** Gizli Değişken Korelasyonları

	VM	**DA**	**PA**	**EA**	**HBS**	**KEP**	**GK**	**ÇPÖ**
VM	**0.740**	0.239**	-0.077	0.448**	0.063	0.176*	0.048	0.109
DA	0.239**	**0.750**	0.300**	0.272**	0.218**	0.653**	0.378**	0.430**
PA	-0.077	0.300**	**0.769**	-0.114	0.543**	0.332**	0.408**	0.571**
EA	0.448**	0.272**	-0.114	**0.827**	0.018	0.330**	0.114	-0.019
HBS	0.063	0.218**	0.543**	0.018	0.**710**	0.332**	0.334**	0.463**
KEP	0.176*	0.653**	0.332**	0.330**	0.332**	**0.757**	0.439**	0.446**
GK	0.048	0.378**	0.408**	0.114	0.334**	0.439**	**0.836**	0.457**
FPÖ	0.109	0.430**	0.571**	-0.019	0.463**	0.446**	0.457**	**0.745**

****** Korelâsyon p<0.01 seviyesinde anlamlı (2yönlü). *****Korelâsyon p<0.05 seviyesinde anlamlı (2yönlü).

Not: Ortalama ayıklanan varyansların(AVE) kareökleri koyu renklerle çaprazlama gösterilmiştir.

Tablo 5.11 bize değişkenler arasındaki korelasyonlara ait analiz sonuçlarıyla ilgili önemli bilgiler sunmaktadır. Bu bilgilere bakarak değişkenler arasında P<0.01

ve P<0.05 seviyesinde anlamlı olduğu görülen pozitif yönde ilişkilerin var olduğu söylenebilir.

Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçlarına göre veri manipülasyonu ile dağıtımsal adalet (r=0,239; p<0,01), etkileşimsel adalet (r=0,448; p<0,01), kontrol edilebilirlik prensibi (r=0,176; p<0,05) değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 6.11).

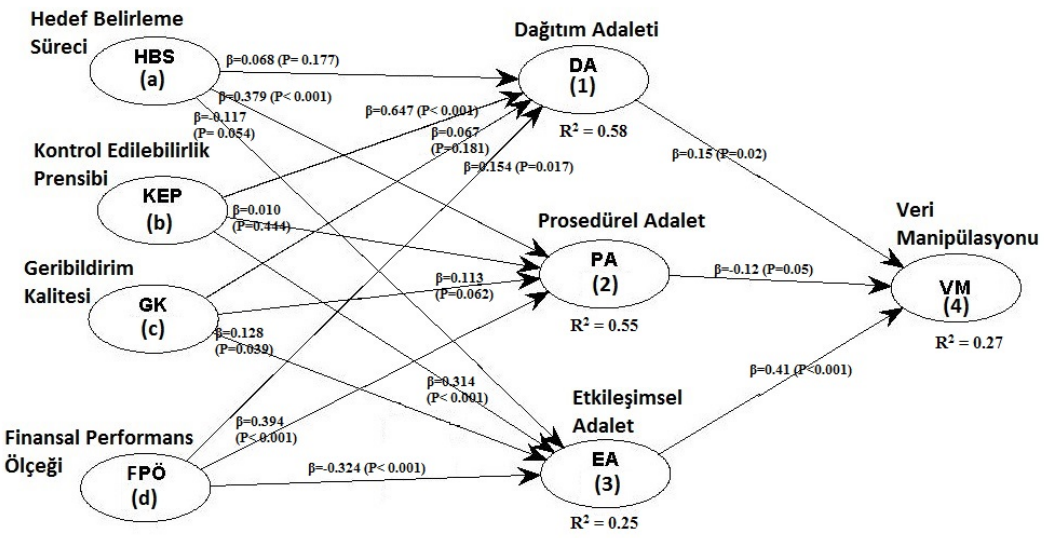
Dağıtımsal adalet algısı ile hedef belirleme süreci (r=0,218; p<0,01), kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması (r=0,653; p<0,01), geri bildirim kalitesi (r=0,378; p<0,05), çoklu performans ölçeğinin kullanımı (r=0,430; p<0,01) değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 5.11).

Prosedürel adalet algısı ile hedef belirleme süreci (r=0,543; p<0,01), kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması (r=0,332; p<0,01), geri bildirim kalitesi (r=0,408; p<0,05), çoklu performans ölçeğinin kullanımı (r=0,571; p<0,01) değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 5.11).

Etkileşimsel adalet algısı ile kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (r=0,330; p<0,01) (Tablo 5.11).

6.3.4. Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla kurulan modelde yapısal eşitlik (SEM) analizi sonuçlarına göre Şekil 6.1'de göreceğiniz etkenler arasındaki ilişkinin detayları Tablo 6.12'de değerlendirilmiştir. Bu tabloya göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı (VIF<3.3) tespit edilmiştir.



Şekil 6.1: Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6.12: Araştırma Modeli Sonuçları

	DOĞRUDAN ETKİ		TOPLAM		DOLAYLI ETKİ	
YOL	**β (P değer)**	**R^2**	**R^2 (ΔR^2)**	**VIF**	**β (P değer)**	**R^2**
HBS → DA	0.07 (0.177)	0.016	0.58 (0.57)	1.241		
KEP → DA	0.65* (<0.001)	0.471		1.478		
GK → DA	0.07 (0.181)	0.027		1.359		
FPÖ → DA	0.15* (0.017)	0.070		1.439		
HBS → PA	0.38* (<0.001)	0.237	0.55 (0.54)	1.429		
KEP → PA	0.01 (0.444)	0.003		1.282		
GK → PA	0.11 (0.062)	0.050		1.423		
FPÖ → PA	0.39* (<0.001)	0.255		1.621		
HBS → EA	-0.12 (0.054)	-0.013	0.25 (0.23)	1.029		
KEP → EA	0.31* (<0.001)	0.121		1.113		
GK → EA	0.13* (0.039)	0.029		1.109		
FPÖ → EA	-0.32* (<0.001)	0.112		1.012		
DA → VM	0.15* (0.02)	0.045	0.27 (0.26)	1.117		
PA → VM	-0.12* (0.05)	0.026		1.047		
EA → VM	0.41* (<0.001)	0.203		1.167		
HBS → VM					-0.085 (0.125)	0.005
KEP → VM					0.23* (<0.001)	0.040
GK → VM					0.05 (0.251)	0.002
FPÖ → VM					-0.16* (0.015)	0.017

H1a. Hedef belirleme sürecine çalışanın katılmasının (HBS), dağıtımsal adalet üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (β=0,07; P>0,05) ve dağıtımsal adalet algısındaki varyansın yalnızca %2'sini (R^2=0,016) açıkladığı tespit edilmiştir.

H1a Ret: Hedef belirleme sürecine çalışanın katılmasının, çalışanın dağıtımsal adalet algısına etkisi yoktur.

H1b. Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanmasının (KEP), dağıtımsal adalet (DA) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,65; P<0,01) ve dağıtımsal adalet algısındaki varyansın %47'sini (R^2=0,471) açıkladığı tespit edilmiştir.

H1b **Kabul**: Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanmasının, çalışanın dağıtımsal adalet algısına pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H1c. Geribildirim kalitesinin (GK), dağıtımsal adalet (DA) üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (β=0,07; P>0,05) ve dağıtımsal adalet algısındaki varyansın yalnızca %3'ünü (R^2=0,027) açıkladığı tespit edilmiştir.

H1c Ret: Geribildirim kalitesinin (GK), çalışanın dağıtımsal adalet algısına etkisi yoktur.

H1d. Finansal performans ölçeği kullanımının (FPÖ), dağıtımsal adalet (DA) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,15; P<0,05) ve dağıtımsal adalet algısındaki varyansın %7'sini (R^2=0,070) açıkladığı tespit edilmiştir.

H1d **Kabul**: Finansal performans ölçeği kullanımının, çalışanın dağıtımsal adalet algısına pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Yönetim kontrol sistemi (YKS) bileşenlerinin tümü birlikte dağıtımsal adalet (DA) algısındaki değişimin %57'sini (ΔR^2=0,57) açıklamaktadır.

(ΔR^2=0,57) DA = *0,65*KEP + 0,15*FPÖ + 0,07*HBS + 0,07*GK*

H2a Hedef belirleme sürecine çalışanın katılmasının (HBS), prosedürel adalet (PA) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,38; P<0,01) ve prosedürel adalet algısındaki varyansın %24'ünü (R^2=0,237) açıkladığı tespit edilmiştir.

H2a **Kabul**: Hedef belirleme sürecine çalışanın katılmasının, çalışanın prosedürel adalet algısına pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H2b. Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanmasının (KEP), prosedürel adalet üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (β=0,01; P>0,05) ve prosedürel adalet algısındaki varyansı açıklayamadığı (R^2=0,003) tespit edilmiştir.

H2b Ret: Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanmasının, çalışanın prosedürel adalet algısına etkisi yoktur.

H2c. Geribildirim kalitesinin (GK), prosedürel adalet (PA) üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (β=0,11; P>0,05) ve prosedürel adalet algısındaki varyansın yalnızca %5'ini (R^2=0,050) açıkladığı tespit edilmiştir.

H2c Ret: Geribildirim kalitesinin (GK), çalışanın prosedürel adalet algısına etkisi yoktur.

H2d. Finansal performans ölçeği kullanımının (FPÖ), prosedürel adalet (PA) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,39; P<0,01) ve prosedürel adalet algısındaki varyansın %26'sını (R^2=0,255) açıkladığı tespit edilmiştir.

H2d **Kabul**: Finansal performans ölçeği kullanımının, çalışanın prosedürel adalet algısına pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Yönetim kontrol sistemi (YKS) bileşenlerinin tümü birlikte prosedürel adalet (PA) algısındaki değişimin %54'ünü (ΔR^2=0,54) açıklamaktadır.

(ΔR^2=0,54) PA = *0,39*FPÖ + 0,38*HBS + 0,11*GK + 0,01*KEP*

H3a. Hedef belirleme sürecine çalışanın katılmasının (HBS), etkileşimsel adalet üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (β=-0,12; P>0,05) ve etkileşimsel adalet algısındaki değişimin yalnızca %1'ini (R^2=-0,013) açıkladığı tespit edilmiştir.

H3a Ret: Hedef belirleme sürecine çalışanın katılmasının, çalışanın etkileşimsel adalet algısına etkisi yoktur.

H3b. Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanmasının (KEP), etkileşimsel adalet (PA) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,31; P<0,01) ve etkileşimsel adalet algısındaki varyansın %12'sini (R^2=0,121) açıkladığı tespit edilmiştir.

H3b **Kabul**: Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanmasının, çalışanın etkileşimsel adalet algısına pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H3c. Geribildirim kalitesinin (GK), etkileşimsel adalet (PA) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,13; P>0,05) ve etkileşimsel adalet algısındaki varyansın %3'ünü (R^2=0,029) açıkladığı tespit edilmiştir.

H3c **Kabul**: Geribildirim kalitesinin (GK), çalışanın etkileşimsel adalet algısına pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H3d. Finansal performans ölçeği kullanımının (ÇPÖ), etkileşimsel adalet (PA) üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=-0,32; P<0,05) ve etkileşimsel adalet algısındaki varyansın %11'ini (R^2=0,112) açıkladığı tespit edilmiştir.

H3d **Kabul**: Finansal performans ölçeği kullanımının, çalışanın etkileşimsel adalet algısına negatif yönlü etkisi vardır.

Yönetim kontrol sistemi (YKS) bileşenlerinin tümü birlikte etkileşimsel adalet (EA) algısındaki değişimin %23'ünü (ΔR^2=0,23) açıklamaktadır.

(ΔR^2=0,23) EA = *-0,32*FPÖ + 0,31*KEP + 0,13*GK - 0,12*HBS*

H4a. Hedef belirleme sürecine çalışanın katılmasının (HBS), artan adalet algısı yoluyla etik dışı davranışlara karşı duruşu (EDD) üzerindeki dolaylı etkinin anlamlı olmadığı (β=-0,09; P>0,05) tespit edilmiştir.

H4a Ret: Hedef belirleme sürecine çalışanın katılmasının artan adalet algısı yoluyla, çalışanın etik dışı davranışlarına dolaylı etkisi yoktur.

H4b. Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması (KEP) artan adalet algısı yoluyla, etik dışı davranışlara karşı duruşu (EDD) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı dolaylı etkiye sahip olduğu (β=0,23; P<0,01) ve dolaylı etkinin %4 civarında olduğu tespit edilmiştir.

H4b **Kabul**: Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması artan adalet algısı yoluyla, çalışanın etik dışı davranışlara karşı duruşu üzerinde pozitif yönlü dolaylı etkisi vardır.

H4c. Geribildirim kalitesinin (GK) artan adalet algısı yoluyla, etik dışı davranışlara karşı duruş (EDD) üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (β=0,05; P>0,05) tespit edilmiştir.

H4c Ret: Geribildirim kalitesinin (GK) artan adalet algısı yoluyla, çalışanın etik dışı davranışlara karşı duruşuna etkisi yoktur.

H4d. Finansal performans ölçeği kullanımının (FPÖ) artan adalet algısı yoluyla, etik dışı davranışlara karşı duruş (EDD) üzerinde negatif yönlü ve anlamlı dolaylı etkiye sahip olduğu (β=-0,16; P<0,05) ve dolaylı etkinin %2 civarında olduğu tespit edilmiştir.

H4d **Kabul**: Finansal performans ölçeği kullanımının artan adalet algısı yoluyla, çalışanın etik dışı davranışlara karşı duruşuna negatif yönlü dolaylı etkisi vardır.

Yönetim kontrol sistemi (YKS) bileşenlerinin artan adalet algısı yoluyla, etik dışı davranışlara karşı duruş (EDKD) üzerindeki dolaylı etki toplamı %5 civarındadır.

(Toplam DEB=0,05) EDKD = *-0,09*HBS + 0,23*KEP + 0,05*GK - 0,16*FPÖ*

7. ANALİZ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde öncelikle, yapılan analiz ve incelemeler sonucunda elde edilen hipotez sonuçları değerlendirilecektir. Sonrasındaysa ortaya çıkan sonuçlar dikkate alınarak hem işletme sahipleri ve yöneticiler hem de araştırmacılar için öneriler sunulacaktır.

Bu tez çalışmasının amacı Kırgızistan'da faaliyet gösteren işletmelerde yönetim kontrol sistemi unsurlarının çalışanların adalet algılarına ne tür etkilerinin olduğunu araştırmak ve adalet algısı üzerinden bu unsurların veri manipülasyonu gibi etik dışı davranışları nasıl etkileyebildiğini incelemektir. Araştırmada verileri

manipüle etmede, adalet algısı ve yönetim kontrol sistemi unsurlarına yönelik hipotezler araştırılmaktadır. Hipotezlerin araştırılması için oluşturulan anketin uygulanması neticesinde kolayda örnekleme yöntemiyle 180 çalışandan veriler toplanmış, analizler ve testler 180 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, öne sürülen hipotezlerin çoğunu doğrulamıştır. Bu kapsamda araştırma sonuçları ile anlamlı bulgular ortaya konularak önemli bilgilere ulaşılmıştır.

7.1. Kontrol Edilebilirlik Prensibi ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkiler

İş hayatında çalışana verilen sorumlulukların boyutu değişebilmekte, bazı işyerlerinde çalışanlar işyerinde göstermiş oldukları çaba ve performans ile istedikleri neticeleri elde edebilirken bazı iş yerlerindeyse çalışanın sergilemiş olduğu performans dışında kalan ve elinde olmayan faktörler neticeye tesir ederek çalışanların kontrol edemedikleri süreçleri oluşturabilmektedir. Çalışmamızda süreçleri kontrol edebiliyor olma olgusunun çalışanın dağıtımsal adalet algısına ne tür bir etkisi olduğu araştırılmıştır.

Ortaya konan çalışma sonucunda işletmelerde kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanmasının (KEP), dağıtımsal adalet (DA) üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu (β=0,65; P<0,05) ve dağıtımsal adalet algısındaki varyansın %47'sini (R^2=0,471) açıkladığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle kontrol edilebilirlik prensibinin uygulandığı işletmelerdeki çalışanlar o işletmede aynı zamanda dağıtımsal adaletin mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların kontrol edemedikleri olaylardan sorumlu tutuldukları iş ortamlarında ise onlara verilen iş sorumluluklarının adil bir şekilde oluşturulmadığı ve verilen maaş, prim ve ödüllerin de adil dağıtılmadığı kanaatine varmalarına sebep olmaktadır. Böyle bir durum sağlıklı bir iş ortamının oluşmasını engelleyebileceğinden ve bazı çalışanların işten bile ayrılmasına sebep olabileceğinden dolayı yöneticilerin kontrol edilip edilemeyen süreçleri birbirinden ayırması gerektiği ve ona göre bir çalışma planı oluşturmaları önem kazanmaktadır.

7.2. Finansal Performans Ölçeği ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkiler

Kırgızistan 1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılması ve bağımsızlık kazanması sonrası sosyalist sistemden kapitalist sisteme geçiş yaparken belli başlı zorlukları yaşamıştır. Sosyalist sistemde toplumdaki her bireye iş bulunabilmekte ve sabit bir maaş ödemesi yapılmaktaydı. Bu sistemde var olan 'hiç kimse işsiz kalmamalı' anlayışının olumlu taraflarına değinecek olursak öncelikle işsizlik problemi çözülmekte, her ailenin maddi geçimi sağlanabilmekte, toplumdaki herkes birer örnek bireyi temsil edebilmekteydi. Ancak madalyonun öbür yüzü de bulunmaktaydı. Bütün işletmeler devlete ait olduğundan işletmedeki yöneticiler verimsiz çalışan işçileri işten çıkarmakta özgür hareket edememekteydi, bu da işçilerde genellikle 'nasılsa maaşımı alacağım' algısı oluşturmakta ve onları verimsiz çalışmaya teşvik etmekteydi. Bu durum yüksek verimle çalışan işçi ve çalışanları rahatsız edebilmekte, kendisinin sonuca pozitif bir katkı yapmasına rağmen diğer işçinin herhangi bir katkı yapmadığını veya gerekenden çok daha az katkı yaptığını görmek verimli çalışan işçinin ortada bir adaletsizlik olduğunu düşünmesine sebep olabilmekteydi. İyi çalışan işçiler verimsiz çalışanlara göre daha iyi maaş almaları gerektiğini düşünebilmekteydiler. Ancak bunu dillendirmekte zorlanmaktaydılar. Bunun nedenine gelecek olursak öncelikle eski SSCB ülkelerindeki çalışanların yöneticilere karşı farklı bir mantalite ve anlayışta olduklarını belirtmekte fayda vardır. Batı ülkelerinde bir işçinin başka bir işçiyi yöneticiye şikayet etmesi doğal bir süreç olarak görülebiliyorken SSCB'de bu durum tüm diğer işçiler tarafından 'ihanet' olarak algılanabilmekte ve şikayet eden işçi tüm işçiler tarafından dışlanabilmekteydi. Daha sonrasında bu durum o işçinin toplumdaki konumunu da sorgular duruma getirebilmekteydi. SSCB'de insanların kolektif bir şekilde hareket etmesi bir kültür ve gelenek haline gelmişti. Örneğin "komunalka" olarak adlandırılan dairelerde birden fazla aile odaları paylaşıp yaşayabilmekteydi. Bir başka örnek ise, arabayla giderken karşı taraftaki trafik akışını kontrol eden trafik polisini gören bir sürücü onu geçtikten sonra karşı taraftan gelmekte olan sürücüleri farlarını yakıp söndürerek uyarmaya başlar, bu sayede karşıdan gelen sürücüler ileride onları trafik polisinin beklediğini anlarlar ve hızlarını düşürmeye başlarlar. Birbirini tanımayan insanların bile bu şekilde davranmaları kolektif anlayışın toplumda köklü bir şekilde yerleştiğini göstermektedir. Bu olgunun ve kültürün nasıl

ve ne şekilde oluştuğunu Y.E.Prokhorov ve I.A.Sternin yazmış oldukları "Ruslar: İletişimsel Davranışlar" adlı eserlerinde incelemiş ve batı ülkelerine göre ne tür farkların olduğunu detaylıca belirtmişlerdir.

Sosyalizm sisteminde devletin işletmelere koyduğu hedef planlar olurdu, işletmelerdeki yöneticilerin bu hedef planları yerine getirmeleri halinde bile onlara verilen primler genellikle sabit kalmakta, daha fazlasını yapmaya teşvik edici yönde olmamaktaydı. Sosyalist düzende bir yöneticinin işletmenin elde ettiği toplam kardan pay alması, veya toplam cironun belli bir yüzdesi kadar prim alması gibi durumlar asla söz konusu olamazdı. Zamanla hedef planlar yerine getirilmemesine rağmen yerine getirilmiş gibi gösterilmeye başlandı, yani bir nevi veri manipülasyonu diyebileceğimiz bu durum SSCB döneminin son yıllarında doruğa çıktı. Örneğin devletin koymuş olduğu hedef plan 10 ton pamuk toplamak ise, gerçekte toplanan 9 tona defterde 'kalem oynatılarak' rahatlıkla 1 ton eklenebilmekte ve hedef plan yerine getirilmiş gibi gösterilebilmekteydi. Kontrol mekanizmasının zayıflığı ve Soviyetler Birliği'nin son yıllarında yönetim kadrolarında ortaya çıkan yolsuzluklar bu durumun ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. Gerçekte 9 ton var olduğunu bilen yönetici, başkent Moskova'dan gelecek sabit maaş, prim ve ödülde herhangi bir kesinti olmaması bir yana, işinden de olmamak uğruna kontrolden sorumlu yöneticiye rüşvet önerebilmekte, ve bu şekilde devam eden zincir başkent Moskova'ya kadar uzanabilmekteydi. Çünkü daha önce gazetelerde halka açıklanan hedef planlar yerine getirilmezse komünist parti halkın gözünde iyi çalışmamış olarak algılanabileceği için böylesi bir duruma sebep olan ve planı gerçekleştiremeyen yöneticiler direk işten çıkarılırlardı. Yöneticler işlerinden olmamak uğruna kontrolden sorumlu yetkililere rüşvet vermeyi göze alırlardı. Büyük resme bakmaya çalıştığımızda da 'Balık baştan kokar' atasözünü doğrular bir durum söz konusuydu. Devleti yöneten en tepedeki komünist parti başkanlarıysa durumdan habersiz kalabilmekteydiler. Rusya'da 2011 senesinde çekilen ve SSCB'nin dağılmasını konu alan 'SSCB. Çöküş' ("СССР. Крушение") adlı belgeselde şu anda Rusya'nın en büyük partilerinden Liberal Demokrat Parti'nin lideri konumunda bulunan Vladimir Jirinovskiy'in bu durumla ilgili belirtmiş olduğu görüş genel tabloyu gözler önüne sermektedir:

"Türkmenistan Sosyalist Cumhuriyeti'nde toplanan ürünler hedef planı yakalamasa bile yakalandı olarak gösterilmiş, sonrasında bu ürünler Hazar

denizinden Azerbaycan Sosyalist Cumhuriyeti'ne geçirilerek sanki Azerbaycan da hedef planını gerçekleştirmiş gibi gösterilmiş, ondan sonrasındaysa bu ürünler Gürcistan Sosyalist Cumhuriyeti'ne geçirilerek sanki Gürcistan da hedef planını başarmış gibi gösterilebilmekteydi"

Tabi ki bu olayın gerçekliğini kontrol etmek bizim tezimizin kapsamına girmez ancak Rusya'nın en büyük partilerinden biri olan Liberal Demokrat Parti liderinin böyle bir açıklama yapması bile o zamanlardaki durumun vehametini gözler önüne sermektedir.

Kırgızistan'da da durum o yıllarda pek farklı değildi, işletmelerde hedefler doğrultusunda elde edilen iyi sonuçlara doğru ve yeterli ödüllendirmelerin yapılmaması, verimli çalışan biriyle verimsiz çalışan birinin neredeyse aynı maaşı alıyor olmaları insanların işletme içindeki adalete olan güvenlerini sarsmaktaydı. Her ne kadar SSCB 1991 senesinde dağılsa da onların bıraktığı sistem 1995-1996 yıllarına kadar gerçekte işlemeye devam etmiştir. Sosyalizmden kapitalizme bir günde geçilmiyor, bu süreç belirli bir zaman alıyordu. SSCB'nin dağılmasından sonra gelen kapitalist sistemin tam olarak 1995-1996 yıllarından itibaren işlemeye başlamasıyla işletmeler tamamen sonuç odaklı bir anlayışı benimsemeye başladılar. Çünkü artık işletmelerin sahipleri devlet değil bireylerdi. Çalışan kesimin 1995'lerden 2005'lere doğru 'vahşi kapitalizm' diye adlandırdıkları bu koşullara alışması zor olsa da zamanla duruma ayak uydurabildiler. Artık yüksek verimle çalışan işçilere yüksek primler verilebilmekte, çalışmayanlar ise işsiz kalabilmekteydi. Bu durum yüksek verimle çalışan işçiler tarafından bir nevi adaletin yerini bulduğu şeklinde algılanabilmekte, verimsiz çalışan işçilerin daha iyi ve daha etkili çalışmasını teşvik etmekteydi. Zamanla bu durum işçi performanslarının finansal olarak ölçülmesine ve ona göre maaş, prim ve ödüllerin dağıtılmasına yol açmıştır.

Kırgızistan'daki işletmelerde de finansal sonuç odaklı performans ölçümü ön plana çıkmış durumdadır ve çalışanların çoğunluğu bunu doğru kabul edebilmektedir. Yapmış olduğumuz çalışmada da finansal performans ölçümünün dağıtımsal adalet algısını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yapılan analizlerde Finansal Performans Ölçeği (FPÖ) kullanımının çalışanlardaki Dağıtımsal Adalet

(DA) algısı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu (β=0,15; P<0,05) ve dağıtımsal adalet algısındaki varyansın %7'sini (R^2=0,07) açıkladığı tespit edilmiştir.

Elde ettiğimiz bu tabloyu daha anlaşılır bir dille açıklamak gerekirse işletmelerdeki çalışanlar onlara dağıtılan maaşların, primlerin ve ödüllerin göstermiş oldukları finansal performansa göre belirlenmesini normal ve olumlu karşılamaktadırlar. Yani çalışanların göstermiş oldukları ve finansal olarak ölçülebilen performanslar doğrultusunda maaş, prim ve ödüllerinin işletmeler tarafından belirlenip dağıtılması adil karşılanabilmektedir. Kapitalizmin henüz ilk evrelerini yaşayıp geçen Kırgızistan'da zamanla iş dünyasında sadece finansal değil ama finansal olarak ölçülemeyen emek ve katkılara da önem verilmeye ve batı ülkelerinde olduğu gibi çalışanların katkılarının çok boyutlu şekilde ele alınmaya başlanacağının sadece varsayımını yapabiliriz şu anda. Belki 15-20 yıl sonra yapılacak çalışmalarda bugünkü durumdan daha farklı sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir.

7.3. Finansal Performans Ölçeği ve Prosedürel Adalet Arasındaki İlişkiler

Her bir işletmede iş süreçlerini yönetmeye yarayan prosedürler bulunmaktadır. Prosedürlerin olmadığı işletmelerde bir düzenin varlığından bahsedilemez, iş süreçleri gelişigüzel ve kontrolsüz bir şekilde yürütülebilir, ve alınan kararlar birbiriyle tutarlılık göstermeyebilir. Ancak bu prosedürlerin var olması kadar onların bütün çalışanlara eşit ve doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmaması da işletmedeki prosedürel adalet algısı düzeyini belirleyebilmektedir.

Kırgızistan'daki işletmelerde oluşan finansal sonuca odaklı yaklaşım prosedürleri de belirli bir şekilde uygulanır hale getirmiştir. Aslında işletme yöneticilerinin duruma olan bakış açıları gayet basittir: 'Kim finansal bir sonuç getiren performans sergiliyorsa o ödüllendirilir'. Ve bu yaklaşım genellikle herkese eşit bir şekilde uygulanmaya çalışıldığı için çalışanlar prosedürel anlamda alınan kararlar doğrultusunda herhangi bir ayırımın yapılmadığını düşünmekte ve prosedürel adaletin işletmelerde genellikle var olduğu düşüncesinde birleşmektedirler. Yöneticiler de çoğu durumda aldıkları kararlar doğrultusunda kimi

niye ödüllendirdiklerini basit bir şekilde herkese açıklayabilmekte ve bir tutarlılık sergileyebilmektedirler.

Yaptığımız çalışmada finansal performans ölçeği (FPÖ) kullanımının prosedürel adalet (PA) algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,39; P<0,05) ve prosedürel adalet algısındaki varyansın %25'ini (R^2=0,255) açıkladığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle finansal performans ölçeğinin kullanıldığı işletmelerde çalışanların prosedürel adalet algılarının pozitif yönde olduğunu görmekteyiz. Bugüne dek kapitalizmi aşama aşama yaşamakta olan Kırgızistan'da bu durumun ileriki senelerde değişmesi mümkündür. Önümüzdeki 15-20 yıl içerisinde yapılacak araştırmalarda finansal olarak ölçülemeyen emek ve katkıların da işletmelerde ön plana çıkabileceğini ve prosedürel adalet algısını farklı yönleriyle etkileyebileceğini belirtmekte fayda vardır.

7.4. Finansal Performans Ölçeği ve Etkileşimsel Adalet Arasındaki İlişkiler

İnsanların çalıştıkları işletmelerde bulundukları ortamın ve yöneticilerin muamele ve davranışlarının onların etkileşimsel adalet algısına etkisi bulunmaktadır. Yaptığımız çalışmada finansal performans ölçeği (FPÖ) kullanımının etkileşimsel adalet (EA) algısı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu (β=-0,32; P<0,05) ve etkileşimsel adalet algısındaki varyansın %11'ini (R^2=0,112) açıkladığı tespit edilmiştir. Böyle bir sonucun ne ifade ettiğine bakacak olursak, finansal performansın öne çıkarıldığı işletmelerde çalışanların etkileşimsel adalet algılarının böyle bir ortamdan negatif etkilendiğini görmekteyiz. Yani sadece finansal sonuca odaklanan yöneticilerin işletmedeki çalışanların kişisel ihtiyaçlarını göz ardı edebildiklerini, onlarla her zaman açık ve doğru konuşmadıklarını gözlemlemekteyiz.

Kırgızistan'daki işletmelerde çalışan insanlar her ne kadar dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının finansal performans ölçümünden olumlu yönde etkilendiğini belirtseler de kişisel davranışların ön plana çıktığı etkileşimsel adalet boyutunda bunun böyle olmadığını ve aslında yöneticilerin onlara daha samimi, daha itibarlı bir davranış sergilemeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

İnsan doğasına baktığımızda bir liderin bütün herkese olan yaklaşımı dağıtımsal ve prosedürel anlamda eşit olabilir ancak etkileşimsel boyutta tam tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir. Buna örnek olarak bir emirin veya hanın ordusundaki generallerine ve askerlerine olan davranışını gösterebiliriz. Bir emir veya han her savaş kazanıldığında elde edilen ganimeti askerleri arasında eşit bir şekilde paylaştırmaya özen gösterebilir, savaş meydanında gözüne çarpan iyi savaşçılar olduğunda onlara fazladan ganimet verebilir, karar vermeden önce generallerinin fikirlerini alabilir ve aldığı kararları tutarlı bir şekilde uygulamaya çalışabilir. Ancak etkileşimsel anlamda bütün asker ve generalleri ondan çok korkabilir. Bir meydan savaşında istediği sonucu elde edemediğinde kendi üst düzey generallerine karşı çok sert ve gaddar davranabilir, onların eski başarılarını görmezden gelebilir. Askerlerinin ona karşı duyduğu korku üst düzeyde olmasına rağmen her savaşta elde ettikleri ganimetler telafi edici bir etkiye sahip olabilir.

Finansal performans ölçümlerine göre dağıtımsal ve prosedürel adaleti sağladıklarını düşünen yöneticilerin etkileşimsel adaleti de sağlamak adına daha dikkatli davranmaları gerekir. Nitekim yöneticisinin kendisine iyi ve saygılı davranmadığını düşünen bir çalışanın işten ayrılma olasılığı artmakta, ve bu çalışanın yaptığı işler eğer işletme açısından kilit önemdeyse onun işten ayrılması işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir. Bu duruma bir başka örnek verilecek olursa çok iyi çalışmakta olan fabrikanın genel müdürünün olumsuz davranışlarından bıkan makinalardan sorumlu bakım ustası işten ayrıldığında ve onun yerine konulabilecek tecrübeli ve bilgili başka bir usta bulunamadığında üretim hattındaki herhangi bir makinanın arıza göstermesi fabrikaya gereğinden daha fazla zaman kaybettirmektedir. Tecrübeli bakım ustasının belki 2 saatte çözeceği sorunu çözmek için fabrika müdürü özel servis tutmak durumunda kalabilir, gereğinden fazla harcama yapmak zorunda kalabilir, ve en önemlisi fabrikadaki üretimi duraksatacağından satışların da bir süre durmasına ve müşterilerin memnuniyetsizliğine kadar varan zincirleme olaylara sebep olabilir.

7.5. Hedef Belirleme Sürecine Katılım e Prosedürel Adalet Arasındaki İlişkiler

Her işyerinde çalışanlara yapmaları gereken işler, görevler, sorumluluklar verilir ve her bir çalışan bu işleri belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda yapar.

Örneğin satış elemanının bir ayda ne kadar ürün satması gerektiği veya üretim mühendisinin bir haftada kaç çeşit ürün üretmesi gerektiği gibi konulan hedefler doğrultusunda çalışanların yapmaları gereken işler ve görevler ortaya çıkmaktadır. Çalışanların ulaşmaları gereken hedefler konulurken işletmedeki yöneticiler aktif rol oynarlar ve genellikle tek başlarına hareket edebilmektedirler. Bizim çalışmamızda çalışanların da hedef belirleme sürecine katılmalarının prosedürel adalet algısında ne tür bir etki yarattığı araştırılmıştır.

Bir hedef konulurken yöneticilerin tek başlarına değil ama çalışanlara da danışarak ortaklaşa hareket etmelerinin, yani hedef belirleme sürecine katılım (HBS) prensibinin uygulanmasının çalışanların işletmeyle ilgili prosedürel adalet (PA) algısı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu (β=0,38; P<0,05) ve prosedürel adalet algısındaki varyansın %24'ünü (R^2=0,237) açıkladığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle hedefler belirlenirken bu sürece çalışanların da dahil edilip onlara danışılması ve fikir alışverişinde bulunulması çalışanların o işletmede prosedürel adaletin var olduğu inancını desteklemekte, yöneticilerin aldıkları kararların tutarlı bir şekilde uygulandığını görmelerini sağlamaktadır.

Yöneticilerin çalışanları hedef belirleme sürecine dahil etmesi için çalışanın yaptığı işi iyi bilmesi gerekmektedir, çünkü eğer bilmezse çalışan kendisi için daha düşük bir hedef belirleyerek kolay bir yolu tercih edebilir. Bu anlamda işletme için kalifiye yöneticilerin varlığı önemli hale gelmektedir. Ancak hedef belirleme sürecine katılmayan bir çalışan için konulan hedefler yine çalışanın işinden iyi anlamayan bir yönetici tarafından direk belirlenirse çalışanın kapasitesinin çok üzerinde bir hedefin konulma olasılığını ortaya çıkarabilir, ve neticede çalışan o hedefe ulaşamayacağı için çalışanın iyi çalışmadığı sonucunu doğurarak onun işten çıkarılmasına bile sebep olabilir. Oysa ki burda çalışandan kaynaklı bir durum bulunmuyor olabilir. Bu faktörlerden dolayı hedef belirleme sürecine çalışanın katılması bir yandan yöneticinin kalifiye olmasını sağlayabiliyorken diğer yandan çalışan performansının yanlış değerlendirilmesinin önüne geçerek adeta bir denge unsuru görevi görebilmektedir. Aynı zamanda yönetici ile çalışan arasındaki işbirliğini arttırarak çalışanın işletmedeki prosedürel adalet algısını olumlu yönde etkilemekte ve işletme için uzun vadede faydalı süreçlerin oluşmasını sağlamaktadır.

7.6. Kontrol Edilebilirlik Prensibi ve Etkileşimsel Adalet Arasındaki İlişkiler

Çalışmamızda kontrol edilebilirlik prensibinin uygulandığı işletmelerdeki çalışanların etkileşimsel adalet algılarının bu durumdan nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Ortaya konan çalışma sonucunda işletmelerde kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanmasının (KEP), etkileşimsel adalet (EA) üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu (β=0,31; P<0,05) ve etkileşimsel adalet algısındaki varyansın %12'sini (R^2=0,121) açıkladığı tespit edilmiştir.

Çalışanlara kontrol edebildikleri faktör ve koşulların sunulup ona göre değerlendirildikleri ortamlarda kendilerini daha rahat hissettikleri ve onların etkileşimsel adalet algılarının da bu durumdan olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Kontrol edilemeyen olay ve gelişmelerden sorumlu tutuldukları ortamlarda ise çalışanların ihtiyaçları tamamen göz ardı edilebilmekte ve bu durum da yöneticiyle çalışan arasında doğru ve yapıcı bir iletişimin oluşmamasına sebep olabilmektedir.

İşletmelerde her çalışanın belirli görevleri bulunmaktadır ve bu görevler doğrultusunda belirli iş süreçleri oluşmaktadır. Yöneticilerin bu iş süreçlerini iyi inceleyip ve bu süreçlerde ne tür öngörülemeyen ve kontrol edilemeyen olayların olabileceğini göz önünde bulundurmaları belki de o olay vuku bulduğunda hem işletmenin hem de çalışanın hazırlıksız yakalanmasının ve o olaydan çalışanın sorumlu tutulmasının önüne geçebilecek ve işletmede çalışanlarla yönetim arasında daha sağlıklı bir bağın ve daha verimli bir iş ortamının oluşmasını sağlayacaktır. Bir yönetici çalışanını kontrol edemediği faktörlerden sorumlu tutmadığı zaman çalışanın yöneticiye olan bakış açısı olumlu yönde şekillenmekte ve yöneticinin kendisine anlayışlı bir yaklaşım sergilediğini hissetmesine vesile olarak çalışanın etkileşimsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

7.7. Geribildirim Kalitesi ve Etkileşimsel Adalet Arasındaki İlişkiler

İnsanlar çalıştıkları yerlerde yaptıkları işler hakkında aldıkları geribildirimler sayesinde gelişirler ve daha etkin performanslar sergilemeye başlarlar. Nasıl ki bir

öğretmen geribildirimler yaparak öğrencisinin gelişmesini ve zihinsel olarak büyümesini sağlıyorsa işyerindeki yöneticilerin çalışanlarına yaptıkları geribildirimlerin kalitesi de çalışanların kendilerini ne kadar hızlı bir şekilde geliştirebileceklerini belirleyebilmektedir. Geribildirim kalitesinin düşük olduğu durumlarda ise çalışanlar gerekli yönlendirmeleri alamamakta ve bu durum bazen onların yerinde saymasına ve işletmenin geleceği için önemli olabilecek gelişimleri gösterememelerine sebep olabilmektedir.

Çalışmamızda geribildirim kalitesine göre işletmelerdeki çalışanların etkileşimsel adalet algılarının bundan etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Yapmış olduğumuz çalışma sonucunda geribildirim kalitesinin (GK), etkileşimsel adalet (EA) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,13; P<0,05) ve etkileşimsel adalet algısındaki varyansın %4'ünü (R^2=0,039) açıkladığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle çalışanlar iyi iş çıkardıklarında amirlerinden övgü ve onay alıyorsa veya yetersiz bir performans sergilediklerinde de yöneticileri tarafından yine kaliteli bir geribildirim alarak daha iyi iş çıkarabiliyorlarsa çalışanların etkileşimsel adalet algıları bu ortamdan olumlu yönde etkilenmekte, yani yöneticilerin kendilerine itibarlı bir davranış sergilediklerini ve yöneticileriyle olan iletişimlerinin açık ve samimi olduğunu hissetmekteler. Tam tersi olarak da kaliteli geribildirimlerin yapılmadığı işletmelerde oluşan etkileşimsel adalet algısı bu ortamdan olumsuz etkilenmekte ve çalışan yönetici arasında sağlıklı bir iletişim oluşmayabilmektedir. İşletmenin geleceği açısından yöneticilerin çalışanlara kaliteli geribildirimler yapmaları önemli hale gelmektedir.

7.8. Kontrol Edilebilirlik Prensibi ve Veri Manipülasyonuna Karşı Duruş Arasındaki İlişkiler

Yaptığımız çalışmada yönetim kontrol sistemi bileşenlerinin etik dışı davranışlara olan dolaylı etkileri de araştırılmıştır. Elde ettiğimiz bulgulara göre kontrol edilebilirlik prensibinin (KEP), veri manipülasyonuna karşı duruş (VMKD) üzerinde dolaylı olarak pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu (β=0,229; P<0,05) ve bu dolaylı etki büyüklüğünün %4 (R^2=0,040) olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle çalışanlara ne kadar çok kontrol edilebilen süreçlere bağlı sorumluluklar tanınır ve kontrol edemedikleri olay ve gelişmelerden sorumlu tutulmazlarsa onların verileri manipüle ederek etik dışı davranışlara başvurma olasılıkları da azalmaktadır.

Günümüz iş dünyasında her işyerinde öngörülemeyen ve kontrolü zor veya mümkün olmayan olay ve gelişmeler yaşanabilmektedir. Bu tür olay ve gelişmelerden çalışanları sorumlu tutmak onların savunma mekanizmalarını tetiklemekte ve verileri manipüle etmelerine yol açabilmektedir. Böyle durumların önüne geçmek için yöneticilerin çalışanlara daha anlayışlı olmaları ve onları sadece kontrol edebildikleri süreçlerden sorumlu tutmaları tavsiye edilir.

Verilerin manipüle edilmeye başlanması işletmenin gelecekteki varlığını bile tehlikeye sokabilmektedir. Nitekim yukarıda Soviyetler Birliği örneğinde olduğu gibi veri manipülasyonu aslında dimdik durmaya çalışan ağacı içeriden kemiren kurtcuklara benzetilebilir. İleride bu tür durumların önüne geçmek için çalışanların sadece kontrol edebildikleri faktörlerden sorumlu tutulmaları ve bu sayede de işletme içinde kendilerini rahat hissetmeleri sağlanarak işletmenin ve yöneticilerin onlara sunduğu adalete olan güvenlerini arttırmak gerekir. Böylelikle çalışanlar verileri manipüle etmek yerine yöneticilerle daha yapıcı işbirliklerine gidecekler ve işletmenin geleceği açısından sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına vesile olacaklar.

7.9. Finansal Performans Ölçümü ve Veri Manipülasyonuna Karşı Duruş Arasındaki İlişkiler

Yapılan çalışmada sadece finansal performansa dayalı ölçümlerin yapılmasının dolaylı da olsa veri manipülasyonu gibi etik dışı davranışı nasıl etkileyebileceği araştırılmıştır. Çalışanların sadece finansal performanslarına bağlı olarak yöneticileri tarafından değerlendirilmeleri yüzünden onların kendi performanslarını daha iyi göstermek adına veri manipülasyonuna başvurup başvurmayacakları gözlemlenmiştir. Ve elde edilen sonuçlar gösteriyor ki, finansal performans ölçümünün (FPÖ) veri manipülasyonuna karşı duruş (VMKD) üzerinde dolaylı olarak negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (β= -0,159; $P<0,05$) ve bu dolaylı etki büyüklüğünün %2 (R^2=0,017) olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle çalışanların işletmeye kattıkları emeğin sadece finansal olarak değerlendirilmesi onların bu emeği daha fazla göstermek adına veri manipülasyonuna başvurabileceklerini göstermektedir. Eğer bir çalışanın bakış açısından duruma bakılırsa sadece finansal göstergelerin önemli olduğu bir çalışma ortamında kendini yönetime yeterli ve kabiliyetli gösterebilmek ve gerekirse işten

çıkarılmamak için verileri manipüle etme olasılığı artmaktadır. Böyle bir durum aslında işletmeler için uzun vadede son derece olumsuz neticeler doğurabilir, hatta iflasın eşiğine bile getirebilir. Bunun önüne geçmek için yöneticilerin çalışanların sadece finansal değil aynı zamanda finansal olarak ölçülemeyen emek ve katkılarını da göz önünde bulundurmaları ve gerekli ödüllendirmeleri yapmaları önerilir. Çünkü bu durumda çalışanlar kendilerine verilen değerin farkına varacaklar ve verileri manipüle etme azalacaktır.

8. SONUÇ

Günümüz iş dünyasının rekabet ortamında küçük ve orta işletmelerin temel hedefi öncelikle ayakta kalmak ve sonrasında sürekli gelişerek büyümek olmaktadır. Büyük işletmeler ise rakiplerine karşı pazar paylarını korumaya, genişletmeye ve neticede daha çok kar elde etmeye odaklanmaktadırlar. İşletmelerin kendileri için koydukları bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri için öncelikle kendi iş süreçlerini nasıl yönettikleri, müşterilerine bir hizmeti veya ürünü ulaştırmadan önceki süreçlerin her aşamasının nasıl yönetildiği önemli hale gelmektedir. Yönetmek deyince de her zaman olduğu gibi bu sözcüğün merkezinde aslında insan bulunmaktadır. İnsanları yönetmek, onları tek bir hedef uğrunda birleştirerek potansiyellerini ortaya çıkarmak yönetim kadrosunun çözmesi gereken en önemli işlerden biridir.

Her işletmenin büyümesini ve güçlenmesini sağlayan aslında o işletmedeki çalışanlardır. Çalışanlara sunulan iş koşulları ve yönetimin çalışanlara karşı sergilediği tutum onların işletmeye olan bakış açısını ve davranışlarını belirleyebilmektedir. Bazı işletmelerde çalışanlara yeterli değer verilmemekte, çalışanlar da ilk fırsatta başka işletmelere geçebilmektedirler, bazen de böyle fırsatlar olmadığında maddi geçimlerini sağlamak adına işletmenin onlara sunmuş olduğu olumsuz koşul ve şartlara tahammül etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu tür koşullar çalışanları etik dışı davranışlara itebilmektedir. Çalışmamızda bir etik dışı davranış olan veri manipülasyonunu engellemek için ne tür uygulamalara gidilebileceği araştırılmıştır.

Çalışanların işletme içerisindeki tutumlarını ve davranışlarını şekillendirebilen çalışma ortamı aslında yönetim kontrol sistemi unsurlarından etkilenmektedir. Hedef belirleme sürecine çalışanların katılması, kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması, kaliteli geribildirimler ve performansın finansal olarak ölçümü gibi unsurlar üzerinden çalışanların işletmede var olan adalet algılarını pekiştirerek onların etik dışı davranışlara başvurma eğilimlerini azaltma konusunda yapılan bu araştırma Kırgızistan'daki kolayda örnekleme yöntemiyle 180 çalışan üzerindeki anket uygulaması üzerinden elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır.

Çalışma şartlarından kaynaklı etik dışı davranış genellikle çalışanların işletmeye ve yöneticilere duydukları güven eksikliğinden olabilmektedir. Eğer bir

çalışan işletme içerisinde olması gereken adalet olgusunun bulunmadığını düşünüyorsa o çalışanın hem işletmeye hem yöneticiye olan saygısı azalmakta, bu durum ileride kendini adil olmayan değerlendirmelere karşı koruyabilmek için bazen etik dışı davranışlara başvurmasına sebep olmaktadır. Yapmış olduğumuz çalışmada iş koşullarından kaynaklı etik dışı davranışlar incelenmiş ve onları azaltmak için nelerin yapılabileceği üzerinde durulmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre yönetim kontrol sistemi unsurlarının çalışanların adalet algısına ciddi etkilerinin olduğu saptanmıştır. Sonrasındaysa bu yönetim kontrol sistemi unsurlarının çalışanların veri manipülasyonu gibi etik dışı davranışlarını dolaylı olarak etkileyebileceği görülmüştür. Böylece işletmeler yönetim kontrol sistemi uygulamalarından faydalanarak çalışanların yöneticilere olan güvenlerini arttırıcı çalışmalar yapabilir, onların sadece etik dışı davranışlarının önüne geçmekle kalmayıp çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve sadakatini arttırabilir ve uzun vadede işletmenin gelişip büyümesini sağlayacak ortamı var edebilirler.

Çalışanların hedef belirleme süreçlerine katılmaları, onların fikirleri sorulduktan sonra ulaşmaları gereken hedeflerin belirlenmesi çalışanlardaki prosedürel adalet algısına olumlu yönde etki etmektedir. Kontrol edilebilen ve edilemeyen süreçlerini birbirinden ayrıştırılarak çalışanların sadece kontrol edebildikleri süreçlerden sorumlu tutulması onların dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarını pozitif yönde etkilemektedir. Yaptıkları bir iş sonrasında çalışanlara yöneticiler tarafından kaliteli geribildirimlerin verilmesi onların etkileşimsel adalet algılarında yine olumlu bir etki bırakmaktadır. İşletmedeki çalışan faaliyetlerinin sadece finansal olarak ölçülmesi çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarını olumlu yönde etkilerken etkileşimsel adalet algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum Kırgızistan'ın 70 sene boyunca komünist sistemde yönetilmesinin verdiği bir çalışan mentalitesine ve düşünce yapısına ayna tutmaktadır. Yönetim kontrol sistemi unsurlarının veri manipülasyonu gibi etik dışı bir davranışa adalet algısı üzerinden ne tür dolaylı etkilerinin olabileceği de araştırılmıştır. Kontrol edilebilirlik prensibinin uygulanması çalışanların veri manipülasyonuna gitme eğilimlerini azaltırken finansal ölçümlerin kullanımı verileri manipüle etme eğilimini arttırıcı rol oynamaktadır. Bu durumda finansal olarak

ölçülemeyen emek ve katkıların da yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekebileceği düşünülmektedir.

Konuyla ilgili elde edilen bulgular yöneticilerin yönetim kontrol sistemi unsurlarını doğru kullanarak işletmenin geleceği için çok önemli adımlar atabileceğini göstermektedir. Bu bulgulara özellikle işletme sahiplerinin önem vermesi ve gerekiyorsa kendi yöneticilerini bu konularda bilgilendirmeleri veya gerekli eğitim ve kurslardan geçirmeleri işletmenin uzun vadede geleceği açısından elzem hale gelmektedir. Çünkü bu eğitimler sayesinde işletme sahipleri uzun vadede kendi işletmelerine sadık çalışanlar kazanabilecektir.

KAYNAKLAR

Acar AZ., (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri” Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7 (1): 1-14.

Akarsu B., (1998), “Felsefe Terimleri Sözlüğü”, İstanbul: Baskı İnkılap Yayınevi.

Akat Ö., (2000), “Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama”, Bursa: Ekin Kitabevi.

Akbaş TT., (2011), “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma” Yönetim Bilimleri Dergisi, 9 (1): 57-81.

Akdoğan N., (2009), “Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları”, Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgüç Ö., (2010), “Finansal Yönetim”, İstanbul: Avcıol Yayınları.

Akolaş A., (2004)., “Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12: 29-43.

Aksoy S., (2012), “EtikLiderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Al-Shaibie M., & Batool S., (2014), “The Effects of Tight Budgetary Control on Employee Behavior in the Public Sector of Jordan, Pakistan and Sweden”. Karlstad Business School, Sweden.

Ala Ş., (2010), “Personeli Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etiksel Davranışın Rolü” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Alkan T., (1993), “Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık”, Ankara: Bilgi Yayınevi.

Altınbaş B., (2008), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Anthony RN., Govindarajan V., (1998), “Management Control Systems”, Chicago, IL: McGraw Hill.

Antonioni D., (1996), “Designing an effective 360 degree appraisal feedback process”, Organizational Dynamics, 25(2), 24-38.

Apaydın F., (2008), “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7): 121-145.

Ay B., (2007), “Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı.

Ay Ü., (2003), “İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk”, İstanbul: Nobel Kitabevi.

Aydın A. H., (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar”, Ankara: Gazi Kitabevi.

Aymankuy Y., Sarıoğlan M., (2005), “Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Etiğine Yaklaşımları ve Balıkesir İl Merkezinde Bir Uygulama”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (14): 23-45.

Bal Y., (2010), “Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü”, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (20): 267-278.

Balaciu D. E., Cernusca L., Mester I. T., Bogdan V., (2014), “Accounting Manipulation: An Empirical Study Regarding Managers’ Behaviour”, University of Oradea, University of Arad, Romania.

Barutçu E., Akatay A., (2000), “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 4: 189-201.

Barutçugil İ., (2002), “Performans Yönetimi”, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım HN., Şeşen H., (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61 (4): 83-101.

Başaran İE., (2008), “Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü”, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Bayırlı R., (2006), “Yaratıcı Muhasebe, Etik, Firma Değeri ve Örnek Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bernardin H.J., Russell J.E.A., (1998), “Human Resource Manegement An Experiential Approach”, NY: McGraw-Hill.

Berkman Ü., (1983), “Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet”, Ankara: TODAİE Yayınları.

Bingöl D., (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: Beta Yayınları.

Birinci G., (2009), “Kamu Etiği ve İnsan Hakları”, Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, 8: 123-145.

Blader S.L., Tyler T.R., (2003), “What constitutes fairness in work setting? a four component model of procedural justice”, Human Resource Management Review, 13, 107-126.

Bolat İO., Bolat T., Seymen OA., (2009), "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (21): 215-239.

Bolat T., (2008), "Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi", Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolat T., Seymen O.A., Bolat O.İ., Erdem B., (2009), "Yönetim ve Organizasyon", Ankara: Detay Yayıncılık.

Borman WC., Motowidlo SJ., (1997), "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", Human Performance, 10 (2): 99-109.

Bracken D.W., Timmreck C.W., Fleenor J.W., Summers L., (2001), "360 feedback from another angle", Human Resource Management, 40(1), 3-20.

Bridge B., (2004), "Etik Değerler Eğitimi", İstanbul: Beyaz Yayınları.

Brief AP., Motowidlo S., (1986), "Prosocial Organizational Behavior" Academy of Management Review, 11 (4): 710-725.

Buluç B., (2008), "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6 (4): 571-602.

Can H., (1999), "Organizasyon ve Yönetim", Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can H., Güney S., (2007), "Genel İşletme", İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Can H., Tuncer D., Ayhan D.Y., (2005), "Genel İşletmecilik Bilgileri (16. Baskı)", Ankara: Siyasal Kitabevi.

Ceylan A., (2003), "İşletmelerde Finansal Yönetim", Bursa: Ekin Kitabevi.

Cingi S., Tosun U., Güran C., (2002), "Yolsuzluk ve Etkin Devlet", Ankara: Ümit Yayıncılık.

Cohen-Charash Y., Spector PE., (2001), "The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86: 278-321.

Çakır Ö., (2006), "Ücret Adalet İş Davranışları Üzerindeki Etkileri", Ankara: Kamu İşletmeleri Sendikası Yayınları.

Çelen M., (2007), "Yolsuzluk Ekonomisi", İstanbul: SMMMO Yayınları.

Çelik M., (2007), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Çetin F., Fıkırkoca A., (2010), “Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65 (4): 41-66.

Çetin MÖ., (2004), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetiner E., (2002), “Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları”, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çukacı Y., (2006), “Kamuyu Aydınlatmada Muhasebe Meslek Elemanlarının Etik Anlayışı ve İzmir’de Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (1): 89-111.

Dağdelen İ., (2005), “Yönetsel Etik”, Mevzuat Dergisi, http://www.mevzuatdergisi.com/2005/06a/08.htm (13.03.2016).

Davis K., (1998), “İşletmelerde İnsan Davranışı”, (Çev. K. Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

DeConinck JB., Stilwell CD., (2004), “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions”, Journal of Business Research, 57: 225-231.

Dedeoğlu G., (2004), “Etik Düşünce ve Postmodernizm”, İstanbul: Telos Yayıncılık.

Deliorman R. B., Kandemir A. Ü., (2009), “Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik”, Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi Akademik Araştırma Çalışması, http://www.etik.gov.tr/test/duyurular/digerleri/proje2006_etik/akademik_arast%C4%B1rma_konf.ekim2009/KKNMK_ve_Etik.pdf (13.03.2016).

Demir V., Bahadır O., (2007), “Muhasebe Manipülasyonu”, Mali Çözüm Dergisi, 84: 103-119.

Dessler G., (2000), “Human Resource Management”, NJ: Prentice Hall.

Dobrowski Z., (2016), “Management Control System”, Zielona Gora: Najwyższa Izba Kontroli.

Douglas PC., Wier B., (2000), “Integrating Ethical Dimensions into a Model of Budgetary Slack Creation”, Journal of Business Ethics, 28: 267-77.

Dönertaş F. C., (2008), “Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dunk A. S., (1993), “The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack”, The Accounting Review, 68 (2): 400-410.

Early P.C., Lind E.A., (1987), “Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments”, Journal of Personality and Social Psychology, 52(6), 1148-1160.

Edwards B. D., Bell S. T., Arthur W., Decuir A. D., (2008), “Relationship Between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance”, Applied Psychology: An International Review, 57 (3): 441-465.

Edwards M., Ewen A., (1996), “360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement”, NY: AMACOM.

Efil İ., (2004), “İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesinin Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri”, Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın.

Eilon S., (1979), “Management Control”, U.K.: Pergamon Press.

Eisenhardt K. M., (1985), “Control: Organizational and Economic Approaches”, Management Science, 3 (2): 134-149.

Erdoğan İ., (1999), “Popüler Kültür: Kültür Alanında Egemenlik ve Mücadele”, (Der. N. Güngör), Popüler Kültür ve İktidar, Ankara: Vadi Yayınları.

Erdoğan M., (2011), “Finansal Yönetim”, Erzurum: Aktif Yayıncılık.

Eren E., (2002), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları”, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren E., (2003), “Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ergun T., Polatoğlu A., (1992), “Kamu Yönetimine Giriş”, Ankara: İlksan Matbaacılık.

Erken B., (2010), “Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Ertürk M., (1998), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, İstanbul: Beta Yayınları.

EspositoVinzi V., Trinchera L., Squillacciotti S., Tenenhaus M., (2008), “REBUS-PLS: A response-based procedure for detecting unit segments in PLS path modelling”, Appl Stoch Models Bus Ind 24(5):439–458

Farh J.L., Zhong C.B., Organ D.W., (2004), “Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China”, Organization Science, 15 (2): 241-253.

Farooqui M.R., (2012), “Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Consequence of Organizational Climate (OC)”, Asian Journal of Business Management, 4 (3): 294-302.

Fayol H., (2012), “Genel ve Endüstriyel Yönetim”, (Çev. M.A. Çalıkoğlu), Ankara: Adres Yayınları.

Filizöz B., (2011), “Etik ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar”, (Ed. Z. Sabuncuoğlu), İşletme Etiği, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fischer F. M., (2010), “The Application of the Controllability Principle and Manager’s Responses: A Role Theory Perspective”, Research in Management Accounting & Control. Springer Science & Business Media, 24 July 2010. ISBN: 3834960306, 9783834960306.

Flamholtz E.G., Das T.K., Tsui A.S., (1985), “Toward an Integrative Framework of Organizational Control”, Accounting Organizations and Society, 10 (1): 35-50.

Folger R., Cropanzano R., (1998), “Organizational Justice and Human Resource Management”, California: Sage Publications.

Fornell C., Larcker D.F., (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, Journal of marketing research, 18(1): 39-50.

Frazier G.L., (1999), “Organizing and managing channels of distribution”, Journal of Academy of Marketing Science, 27(2), 226-240.

Garaudy R., (1965), “Sosyalizm ve Ahlak”, (Çev. S. Hilav), İstanbul: Süreç Yayınları.

Gatignon H., Xuereb J., (1997), “Strategic orientation of the firm and new product performance”, Journal of Marketing Research, 34(1), 77-90.

Giderler-Atalay C., (2010), “Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Gökdeniz A., Kurgun, Osman A., Yaylı A., Selvi S., Yıldırım H., (2009), “Turizm Hukuku ve Mevzuatı”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Greenberg J., (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, The Academy of Management Review, 12 (1): 9-22.

Greenberg J., (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, Journal of Management. 16 (2): 399-432.

Griffin M.A., Neal A., Neale M., (2000), “The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints”, Applied Psychology: An International Review, 49 (3): 517-533.

GUPTA G., Zaidi S., Udo U., Bagchi K., (2015), "The Influence of Theory of Planned Behavior, Technology Acceptance Model, and Information System Success Model on the Acceptance of Electronic Tax Filing System in an Emerging Economy", The International Journal of Digital Accounting Research, 15, 2015, 155-185.

Gül H., (2006), "Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 10: 65-79.

Güler B.K., (2012), "Bir Depresyon Teorisi Olarak Öğrenilmiş Çaresizliğin Çalışma Hayatındaki Yansıması", İçinde: A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür, Editörler, "Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar", Kocaeli, Umuttepe Yayınları.

Gümüşsuyu Ç., (2005), "Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması", Ankara: TODAİE Yayınları.

Güngör E., (1980), "Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik", Ankara: Ötüken Neşriyat.

Güngören M., Orhan F., Kurutkan N., (2013), "Mikro rekabetçilikte Yeni Yaklaşımlar", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 18 (1): 221-241.

Güvenç B., (2003), "Kültürün Abc'si", İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Haftacı V., (2007), "İşletme Bütçeleri", İstanbul: Beta Yayınları.

Hair J., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., (2009), "Multivariate Data Analysis", 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 761.

Hansen G.S., Wernerfelt B., (1989), "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", Strategic Management Journal, 10(5), 399-411.

Haynes F., (2002), "Eğitimde Etik", (Çev. SK. Akbaş), İstanbul: Ayrıntı Yayıncılık.

Hodgkinson C., (2008), "Yönetim Felsefesi", (İ. Anıl ve B. Doğan), İstanbul: Beta Basım Yayın.

Hogner R.H., (1987), "Ethics in the hospitality industry: a management control system perspective", FIU Hospitality Review, 5(1), 33-43.

Holbrook R.L., (2002), "Contact Points and flash points: conceptualizing the use f justice mechanisms in the performance apppraisal interview", Human Resource Management Review, 12(1), 101-123.

Hunt S.T., (2002), "On the Virtues of Staying 'Inside of the Box': Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs?", International Journal of Selection and Assessment, 10 (1-2): 152-159.

İşbaşı J.Ö., (2000), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki

Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

İşçan Ö.F., Naktiyok A., (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 59 (1): 180-201.

Jahangir N., Akbar M.N., Haq M., (2004), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", BRAC University Journal, 1 (2): 75-85.

Jaworski B.J., (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", Journal of Marketing, 52 (3): 23-39.

Jones F.F., Scarpello V., Thomas B., (1999), "Pay procedures-what makes them fair?", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 129-146.

Kant I., (2009), "Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi", (Çev. I. Kuçuradi), İstanbul: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.

Kaplan İ., (2011), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Kaplan Robert S., Norton D.P., (1999), "Balanced Scorecard", Ankara: Sistem Yayıncılık.

Kaplan R.S., Norton D.P., (2006), "Strateji Haritaları", (Çev. Ş. Öztürk), İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Karaarslan A., Özler D.E., Kulaklıoğlu A.S., (2009), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 10 (2): 135-160.

Karabey C.N., İşçan Ö.F., (2007), "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (2): 231-241.

Karacan E., (2010), "Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulaması", Ankara: Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.

Karacaoğlu K., Güney Y.S., (2010), "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği", Öneri, 9 (34): 137-153.

Karadağ E., Mutafçılar I., (2009), "İlk ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Özgecilik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28: 75-92.

Kayar İ., Üzülmez İ., (2007), "Hukukun Temel Kavramları", Ankara: Detay Yayıncılık.

Keldbari S.B.H.R.R., Alipour H.R., (2011), “Organizational Citizenship Behavior and Employees Social Capital Case Study Rasht Hospitals”, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (8): 1185-1193.

Kılavuz R., (2003), “Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma”, Ankara: Seçkin Kitabevi.

Kline R.B., (1998), “Principles and practice of structural equation modeling”, New York, NY: The Guilford Press.

KOCK N., (2013), “WarpPLS 4.0 User Manual”, Laredo, TX: ScriptWarp Systems.

KOCK N., (2015), “WarpPLS 5.0 User Manual”, Laredo, TX: ScriptWarp Systems.

Koçel T., (2005), “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Arıkan Basım Dağıtım.

Koçel T., (2010), “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koç-Yalkın Y., (1989), “Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri”, Ankara: Turhan Kitabevi.

Kolçak M., (2012), “Meslek Etiği”, Ankara: Murathan Yayınevi.

Koster F., Sanders K., (2006), “Organization Citizens or Reciprocal Relationship? An Empirical Comparison”, Personnel Review, 35 (5): 519-537 http://www.ferrykoster.nl/pdf/personnel_review-ocb_and_os.pdf (28.05.2016).

Köksal O., (2012), “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Kurt D., (2012), “Vekalet Teorisi Çerçevesinde Hisse Senedi Maaş Yapılarının Risk Alma Davranışı ve Finansal Performansa Etkisi: S&P 500 Firmaları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kutlu A.H., (2011), “Meslek Etiği”, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Küçükkocaoğlu G., Küçüksözen C., (2005), “Gerçeğe Aykırı Finansal Tabloların Ortaya Çıkarılması: İMKB Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 28: 1-16.

Küçüksözen C., (2005), “Finansal Bilgi Manipülasyonu: Nedenleri, Yöntemleri, Amaçları, Teknikleri, Sonuçları ve İMKB Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, Ankara: SPK Yayınları.

Langevin P., Mendoza C., (2013), “How can management control system fairness reduce managers’ unethical behaviours?”, European Management Journal, 31, 209-222.

Langfield S., (1997), “Management Control Systems and Strategy: A Critical Review”, Accounting, Organizations and Society” 22: 207-232.

Lassiter D., (2017), “A User’s Guide to 360 Feedback”, http://www.exe-coach.com/lassiter_article.htm, (12/05/2017).

Le Cornu S., Luckett P., 2000, “Strategic performance measurement: An empirical examination of the association between competitive methods and performance measures”, Conference Proceedings, Accounting Association of Australia and New Zealand (AAANZ) Conference, Hamilton Island.

Li A., Butler A.B., (2004), “The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: an exploration of justice mediators”, Journal of Business and Psychology, 19(1), 37-51.

London M., Smither J.W., (2002), “Feedback orientation, feedback culture and the longitudinal performance management process”, Human Resources Management Review, 12(1), 81-100.

Luecke R., (2008), “Performans Yönetimi”, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Lumpkin G.T., Dess G.G., (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, The Academy of Management Review, 21(1), 135-172.

Luthans F., Youssef C.M., (2004), “Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage”, Organizational Dynamics, 33, 143-160.

MacIntyre A., (2001), “Ethik’in Kısa Tarihi: Homerik Çağdan Yirminci Yüzyıla”, (Çev. H. Ünler), İstanbul: Paradigma Yayınları.

Malinowski B., (1990), “İnsan ve Kültür”, Ankara: Verso Yayınları.

Milani K.W., (1975), “The relationship of participation in budget setting industrial supervisors’ performance and attitudes: A field study”, The Accounting Review, April: 274 – 285

Milsum J.H., (1966), “Biological Control Systems Analysis”, New York: McGraw Hill.

Moore C.L., Jaedicke R.K., (1988), “Yönetim Muhasebesi”, (Çev. A. Peker), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Niehoff B. P., & Moorman R. H., (1993), “Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors”, The Academy of Management Journal, 36(3), 527-556.

Nunnally J.C., & Bernstein I.H., (1994), “Psychometric theory”, New York, NY: McGraw-Hill.

Ogasawara H., (1999), “Standard errors for the direct oblimin solution with Kaiser's normalization”, Japanese Journal of Psychology, 70(4), 333-338.

Onal G., (2000), “Temel İşletmecilik Bilgisi”, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Organ D.W., Moorman R.H., (1993), “Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections?”, Social Justice Research, 6 (1): 5-18.

Organ D.W., (1990), “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour”, Research in Organizational Behaviour, 12: 43-72.

Organ D.W., (1997), “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, Human Performance, 10 (2): 85-97.

Organ D.W., (2005), “OCB in the Context of Organization Theory”, http://www.sagepub.com/upm-data/5861_Chapter_3_Organ_I_Proof_2.pdf (28.05.2016).

Ortiz L., (1999), “A Comprehensive Literature Review Of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There A Connection To International Business and Cross-Cultural Research?”, Southwest Academy of International Business, http://www.sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22.pdf (28.05.2016).

Otley D., (1994), “Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework”, Management Accounting Research, 5 (3-4): 289-299.

Ouchi W.G., (1979), “A Conceptual Framework fort the Design of Organizational Control Mechanisms”, Management Science, 25 (9): 833-848.

Öğüt A., Kocabacak A., (2008), “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 23: 145-170.

Özbek O., (2003), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Etik İlkeleri ve Bu İlkelere Uyma Düzeyleri”, Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Özdemir S., (1998), “Medya Emperyalizmi ve Küreselleşme”, İstanbul: Timaş Yayınları.

Özdevecioğlu M., Kanıgür S., (2009), “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 11 (16): 53-82.

Özdevecioğlu M., (2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 18 (2): 113-130.

Özgener Ş., (2009), “İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım”, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Özkalp E., Kırel Ç., (2010), “Örgütsel Davranış”, Bursa: Ekin Yayınevi.

Özkalp E., Kırel Ç., (2011), “Örgütsel Davranış”, Bursa: Ekin Yayıncılık.

Özlem D., (2010), “Etik Ahlak Felsefesi”, İstanbul: Say Yayınları.

Özmete E., (2007), “İş Yaşamında Değerler”, İstanbul: Kedim Yayınları.

Paneller Dizisi, (2007), “Bir Sosyal Olgu Olarak Yolsuzluk Paneli”, Ankara: Kutup Yıldızı Düşünce ve Bilgi Topluluğu Dostluk ve Dayanışma Merkezi.

PEARL J., (2013), “Understanding Simpson’s Paradox”, The American Statiscian, 2014, Technical Report.

Pehlivan-Aydın İ., (2001), “Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik”, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Peker Ö., (1995), “Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği”, Ankara: TODAİE Yayınları.

Pelham A.M., Wilson D.T., (1996), “A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance”, Journal of Academy of Marketing Science, 24(1), 27-43.

Phillips N., (2004), “İstediğini Yap”, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Pieper A., (2012), “Etiğe Giriş”, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., 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.

Prokhorov Y.E., Sternin I.A., (2006), “Ruslar: İletişimsel Davranışlar”, (Русские: коммуникативное поведение. Ю.Е. Прохоров, И.А.Стернин. Москва, Издательство «Флинта», Издательство «Наука», 2006)

Reed M.I., (1996), “Expert power and control in late modernity: an empirical review and theoretical synthesis”, Organization Studies. 17(4), 573-597.

Robbins S. P., (2000), “Managing Today”, NJ: Prentice Hall Publications

Rosanas J.M., Velilla M., (2005), “The ethics of management control systems: developing technical and moral values”, Journal of Business Ethics, 51(1), 83-96.

Rosenthal R., Rosnow R.L., (1991), “Essentials of behavioral research: Methods and data analysis”, Boston, MA: McGraw Hill.

Rotundo M., Sackett P.R., (2002), “The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproduct Performans to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach”, Journal of Applied Psychology, 87 (1): 66-80.

Ruddell L., (2007), “İş Etiği”, İstanbul: Haberci Yayıncılık.

Rust R.T., Moorman C., Dickson P.R., (2002), “Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both?”, Journal of Marketing, 66(4), 7-24.

Sabuncuoğlu Z., (2011), “İşletme Etiği”, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sağmanlı M., Ersen Ç., (2001), “Balanced scorecard ve stratejik odaklı kurum”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi. 4(16), 127-132.

Sargut A.S., (2001), “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, Ankara: İmge Kitabevi.

Saylı H., Ağca V., Kızıldağ V., Uğurlu Y., (2009), “Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletmede Yapılmış Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 14 (2): 171-180.

Scott B., Colquitt J., (2007), “Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences?”, Group & Organization Management,32 (3): 290-325.

Sezgin F., (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (1):317-339.

Schumacker R.E., Lomax R.G., (2004), “A beginner’s guide to structural equation modeling”, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Sihler W.W., (1971), “Toward Better Management Control Systems”, California Management Review, 14 (2): 33-39.

Sökmen A., (2008), “Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği (4. Baskı)”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen A., Tarakçıoğlu S., (2013), “Mesleki Etik”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Stevens D.E., (2002), “The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack”, Journal of Management Accounting Research, 14 (1): 153-171.

Şener R., (2007), “Muhasebe Meslek Mensubu Olmak İsteyenlerin Etik Değer Anlayışlarının Belirlenmesi ve Muğla Üniversitesi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şeşen H., (2006), “Personelin Öğrenen Örgüt Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.

Şeşen H., (2010), “Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 28 (2): 195-220.

Şeşen H., Basım H.N., (2010). “Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 37: 171-193.

Şimşek M.Ş., (2002), “Yönetim ve Organizasyon”, Konya: Günay Ofset.

Şişman M., Avcı G., (2002), “Örgütler ve Kültürler”, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Taşçı D., Koç U., (2007), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerler İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2): 373-382.

Tenenhaus M., Vinzi V.E., Chatelin Y.M., Lauro C., (2005), “PLS path modeling”, Comput Stat Data Anal 48(1):159–205.

Tepe H., (2000), “Etik ve Meslek Etikleri”, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.

Tepper B.J., (2001), “Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86 (2): 197-215.

Tevrüz S., (2007), “İş Hayatında Etik”, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Theil H., (1958), “Economic forecasts and policy”, Amsterdam, Netherlands: North-Holland.

Tınaz P., (2005), “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tınaz P., (2006), “İşyerinde Psikolojik Taciz”, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tınaz P., (2013), “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Toffler A., (2006), “Şok: Gelecek Korkusu”, İstanbul: Koridor Yayıncılık.

Tuncer D., Ayhan D.Y., Varoğlu D., (2008), “Genel İşletmecilik Bilgileri (2. Baskı)”, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Turgut H., (2001), “Geleneksel performans değerleme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerleme yöntemi”, Sayıştay Dergisi, 42, 62.

Tutar H., Erdönmez C., (2008), “İşletme Becerileri Grup Çalışması”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Tüm K., Reyhanoğlu M., (2015), “İç kontrol sisteminin örgüt kültürünü belirlemesindeki rolü”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(31), 395-422.

Türker M., (2006), “Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Unutkan G.A., (1995), “İşletmenin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ural T., (2003), “İşletme ve Pazarlama Etiği”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Uyargil C., (2017), “Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ülgen H., Mirze K., (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ünsalan E., Şimşeker B., (2005), “Temel İşletmecilik Bilgileri”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Venkatraman N., (1989), “Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement”, Management Science, 35, 942-962.

Verbeke W., Ouwerkerk C., Peelen E., (1996), “Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople”, Journal of Business Ethics, 15 (11): 1175-1184.

Walker O.C., Ruekert R.W., (1987), “Marketing’s role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework”, Journal of Marketing, 51(3), 1-19.

Wang H., Begley T., Hui C., Lee C., (2012), “Are the Effect of Conscientiousness on Contextual and Innovative Performance Context Specific? Organizational Culture as a Moderator”, The International Journal of Human Resource Management, 23 (1): 174-189.

Wang R., Strong D., (1996), “Beyond Accuracy: What data quality means to data consumers”, J. Manage.Inform. Syst. 12, 4.

Web 1, (2018), http://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/sample-survey-items.asp, (Erişim Tarihi: 14/09/2018)

Web 2, (2018), http://www.tdk.gov. tr/index.php?option=c om_bts&view=bts&kategori1= veritbn&kelimesec=118065, TDK, “Etik”, (Erişim Tarihi: 08/10/2018)

Welksch G.A., (1978), “İşletme Bütçeleri: Kâr Planlaması ve Kontrolü”, İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği.

Widener S.K., (2004), “An Empirical Investigation of the Relation between the Use of Strategic Human Capital and the Design of the Management Control System”, Accounting Organizations and Society, 29: 377-399.

Williamson J., Mahar M., (2008), “Finansal Liberalizasyon Üzerine Bir İnceleme”, (Çev. G. Delice), Ankara: Liberte Yayınları.

Wooldridge J.M., (1991), “A note on computing r-squared and adjusted r-squared for trending and seasonal data”, Economics Letters, 36(1), 49-54.

Yaylacı A.F., (2011), “Örgütsel Yurttaşlık Sistemi”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (1): 73-92.

Yazıcı A., Yazıcı S., (2010), “Etik Durum Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 8 (4): 1001-1017.

Yazıcıoğlu İ., Topaloğlu İ.G., (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1: 3-16.

Yeşil S., (2011), “Uluslararası İş Etiği ve Yönetim”, Ankara: Adalet Yayınevi.

Yeşiltaş M., Keleş Y., (2009), “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 11 (2): 17-40.

Yeşiltaş M., Türkmen F., Ayaz N., (2011). “Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, 2011, 12 (2): 171-189.

Yıldız N., (2011), “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yılmaz K., (2010), “Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29 (1): 1-16.

Yurevich A.V., Ushakov D.V., (2009), “Modern Rusya’da Ahlak”, Psikolojik Araştırmalar Bilimsel Dergisi, N 1(3) (Юревич А.В., Ушаков Д.В, (2009), Нравственность в современной России [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2009. N 1(3).)

Yücel C., Kaynak S., (2008), “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20: 685-706.

Yürütücü A., Gürbüz H., (2001), “Hekimlerin Ahlaki Değerleri ile Meslek Etiğinin İstatiksel Olarak İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (1): 157-172.

Zeytin M., (2007), “Bağımsız Muhasebe Meslek Mensuplarını Hata ve Etik Dışı Davranışlara Yönlendiren Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZ GEÇMİŞ

Murat Murzaev 2 Ağustos 1984 tarihinde Kırgızistan'da doğdu. 2001 senesinde İstanbul'da Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesinden mezun oldu. Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümünde 2007 senesinde tamamladı. 2011 senesine kadar Rusya'da üretim sektöründe çalıştı, 2012 senesinden itibaren Türkiye'de iş hayatına devam etmektedir. 2017 senesinden itibaren Colvir Software Solutions şirketinde Uzman İş Analisti pozisyonunda mesleki hayatını sürdürmektedir.

EKLER

Ek 1: Anket formu

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Değerli Meslek Mensubu,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi'nde devam etmekte olan "Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Şirket Çalışanlarının Etik Olmayan Davranışlarının Azaltılmasında Yönetim Kontrol Sistemi ve Adaletin Etkisi" isimli yüksek lisans çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Anket formunun doldurulması yaklaşık 15 dakika olup, siz şirket çalışanının değerli katkısına ihtiyaç duyulmaktadır. İlginiz için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Gökhan ÖZER Murat MURZAEV

DEMOGRAFİK ANKET SORULARI

1- Yaşınız
(1) 18-30 (2) 31-40 (3) 41 ve üstü

2- Medeni Haliniz
(1) Evli (2) Bekar

3- Cinsiyetiniz
(1) Kadın (2) Erkek

4- Eğitim Düzeyiniz
(1) Ortaokul (2) Lise (3) Lisans (4) Yüksek Lisans (5) Doktora

5- Gelir Düzeyiniz (Kırgız SOM'u cinsinden 1 Dolar: 70 kırgız Som'u, bu bağlamda rakam yazabilirsiniz)
(1) 5000 -15000 Som (Düşük) (2) 15000-45000 Som (Orta) (3) 45000 som ve üstü (Yüksek)

6- Meslekteki Yılınız
(1) 1-5 YIL (2) 6-10 YIL (3) 11 YIL VE DAHA FAZLA

7- Çalıştığınız Departman
(1) Finans (2) Satış (3) Satınalma (4) Üretim (5) Kalite Kontrol (6) Depo (7) Başka

Aşağıdaki soruları, uygun seçeneği yuvarlak içine alarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ **(Hedef Belirleme Süreci, Kontrol Edilebilirlik Prensibi, Geribildirim Kalitesi, Finansal Performans Ölçeği)**					
HBS01. Nihai bütçe hedefimin belirlenmesi sürecine dahil edilirim.	1	2	3	4	5
HBS02. *A*mirim bütçe hedefimde meydana gelen güncellemeleri açık bir dille bana iletir.	1	2	3	4	5
HBS03. Amirimle bütçe hedefi konusunda sık sık fikir alış verişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
HBS04. Nihai bütçe hedefimin belirlenmesine olan etkim oldukça büyüktür.	1	2	3	4	5
HBS05. Bütçe hedefine ulaşma konusunda benim katkım çok önemlidir.	1	2	3	4	5
HBS06. Amirim bütçe hedefi belirledikten sonra bu konuda fikir alışverişi sağlamak amacıyla sık sık konuşma başlatır.	1	2	3	4	5
KEP01. Kendi eylemlerim ile tabi olduğum performans ölçülerimi etkileyebilirim.	1	2	3	4	5
KEP02. Gösterdiğim çabanın performans ölçülerime etkisi vardır.	1	2	3	4	5
KEP03. Benim performans ölçülerim benim eylemlerime bağlıdır.	1	2	3	4	5
KEP04. Göstereceğim çaba ile benim performansımı değerlendiren ölçülere etki edebilirim.	1	2	3	4	5
KEP05. Benim performansımın değerlendirilmesinde herhangi bir hata olmaz, çünkü performans ölçülerime etki edebilecek kontrol edilemeyen veya belirsiz faktörler yoktur.	1	2	3	4	5
KEP06. Performansımın değerlendirilmesinde kontrol edilemez faktörlerden kaynaklı hatalar ve sapmalar olmaz.	1	2	3	4	5
KEP07. Performans ölçülerim kesin ve nettir, kontrol edilemez faktörlerin etkisi en düşük seviyededir.	1	2	3	4	5
KEP08. Performans ölçülerim kontrol edemediğim faktörler yüzünden sapma göstermez.	1	2	3	4	5
KEP09. Performans ölçülerim içeriğinde sadece dolaylı olarak etkileyebileceğim unsurları vardır.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5
KEP10. Performans ölçülerimi etkileyen ve benim etki alanım dışında olan unsurlar mevcuttur.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5
KEP11. Performans ölçülerim içeriğinde neredeyse kontrol edemediğim unsurlar mevcuttur.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5

GK01. Amirimden faydalı ve yapıcı geribildirimler alırım.	1	2	3	4	5
GK02. Performansım hakkında yeterli geribildirim alırım.	1	2	3	4	5
GK03. Performansımı yükseltmeye yardımcı olacak geribildirimler alırım.	1	2	3	4	5
GK04. Hedef belirleme sürecine dahil olma konusunda bana fırsat tanınır.	1	2	3	4	5
GK05. Çalışanların performansları adil ve uygun bir şekilde değerlendirilir.	1	2	3	4	5
GK06. İyi iş çıkardığımda amirimden övgü ve onay alırım.	1	2	3	4	5
GK07. İyi iş çıkardığımda hak ettiğim övgüyü ve onayı alırım.	1	2	3	4	5
FPÖ01. Çalışanların performans değerlendirmesi yapılırken çalışanın yaptığı satış geliri miktarı belirleyici rol oynamaz. *(tersten sayım)	1	2	3	4	5
FPÖ02. Çalışanların alacağı prim seviyeleri o dönemin finansal karıyla orantılı olarak değişmez. *(tersten sayım)	1	2	3	4	5
FPÖ03. Depoda çalışan elemanların maaşları stok dönüşüm hacmiyle doğru orantılıdır.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5
FPÖ04. Reklam bütçeleri ürünlerin karlılık düzeyleriyle doğru orantılı bir şekilde belirlenir.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5
FPÖ05. Çalışanlarımızın sağladıkları müşteri kazanımları ve müşteri memnuniyeti onların primlerini arttırıcı etki yapar.	1	2	3	4	5
FPÖ06. Şirketimizde personel eğitim ve gelişim programlarına önem verilir.	1	2	3	4	5
FPÖ07. Çalışanların iş verimlilik seviyeleri onların primlerinde belirleyici rol oynar.	1	2	3	4	5
FPÖ08. Müşteri siparişlerinin zamanında teslim edilmesi prim seviyelerine etki eder.	1	2	3	4	5
FPÖ09. Defolu ürün oranı üretim departmanının performans değerlendirmesinde önemli bir etkendir.	1	2	3	4	5
<u>Aşağıdaki soruları, uygun seçeneği yuvarlak içine alarak işaretleyiniz.</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<u>ADALET ALGISI</u> **(Dağıtımsal, Prosedürel, ve Etkileşimsel Adalet)**					
DA01. Benim iş cetvelim adil bir şekilde oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
DA02. Maaş seviyemin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
DA03. Bana düşen iş yükünün adil bir şekilde verildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

DA04. Genel olarak aldığım ödüllerin gayet adil bir şekilde verildiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
DA05. Benim iş sorumluluklarımın adil bir şekilde oluşturulduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
PA01. Amirlerim iş ile ilgili kararlar alırken taraf tutmaz.	1	2	3	4	5
PA02. Amirlerim iş ile ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların ilgi ve endişelerinin dinlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
PA03. Amirlerim karar almadan önce eksiksiz ve doğru bir şekilde bilgilerin toplanmasını sağlar.	1	2	3	4	5
PA04. Amirlerim çalışanlar tarafından rica edildiğinde aldığı kararların açıklamasını yapar ve ek bilgiler verir.	1	2	3	4	5
PA05. İş ile ilgili alınan bütün kararlar, ilgili bütün çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
PA06. Amirlerim iş ile ilgili aldığı kararlara karşı çalışanlara itiraz etme ve tartışma hakkı tanınır.	1	2	3	4	5
EA01. Benim işim ile ilgili kararlar alınırken amirlerim bana nazik ve beni düşünerekten bir davranış sergiler.	1	2	3	4	5
EA02. Benim işim ile ilgili kararlar alınırken amirlerim bana saygılı ve itibarlı bir davranış sergiler.	1	2	3	4	5
EA03. Benim işim ile ilgili kararlar alınırken amirlerim benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassas bir davranış gösterir.	1	2	3	4	5
EA04. Benim işim ile ilgili kararlar alınırken genel müdürümüz benimle açık ve doğru konuşur.	1	2	3	4	5
EA05. Benim işim ile ilgili kararlar alınırken amirlerim benim çalışan haklarımı dikkate alır.	1	2	3	4	5
EA06. Benim işim ile ilgili kararlar alınırken amirlerim alınacak kararın benim için ne ifade edeceğini benimle konuşur.	1	2	3	4	5
EA07. Amirlerim benim işim ile ilgili alınan kararların neden bu şekilde alındığına dair bana yeterli miktarda doğrulayıcı bilgi sunar.	1	2	3	4	5
EA08. Amirlerim benim işim ile ilgili kararlar alırken bana mantıklı ve anlaşılır açıklamalar sunar.	1	2	3	4	5
EA09. Amirlerim benim işim ile ilgili alınan kararları çok net bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki soruları, uygun seçeneği yuvarlak içine alarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR (Veri Manipülasyonu)					
VM01. İş yükü fazla olduğunda, iş kalitesi düşük olmasına rağmen operasyonel raporların iyi ve güzel gözükmesi için değişiklikler yaparız. *(tersten sayım)	1	2	3	4	5

VM02. Kayıtlarda daha olumlu sonuçları öne çıkarmak için gereksiz gördüğünüz işlemleri kayıtlardan çıkartırız.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5
VM03. İş yükü fazlalığından dolayı kayıtlara geçen bilgilerde ufak değişiklikler yapmak gayet mantıklıdır. *(tersten sayım)	1	2	3	4	5
VM04. Performansımız düşük olduğunda veri manipülayonu fırsatından yararlanırız.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5
VM05. Gerçekleri değiştiren ancak şirket imajını yükselten muhasebe politikasının yürütülmesine olumlu bakıyoruz.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5
VM06. İşletmede alınan kararların odak noktası performansı iyi gösterip göstermediğidir. Etik açıdan uygun olup olmadığı ikincildir.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5
VM07. Prim hedefinize ulaşmak için kullanılabilecek bütün yolları deneriz. *(tersten sayım)	1	2	3	4	5
VM08. Hisse değerlerini arttırmak için şirket hissedarlarının yönetimden gelirlerde manipülasyon talep etmelerini gayet normal karşılıyorum.*(tersten sayım)	1	2	3	4	5

Ek 2: Rusça Anket formu

ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГЕБЗЕ

Уважаемый Профессионал,

Эта форма опроса была создана с целью сбора данных для магистратуры под названием “Влияние Системы Административного Управления и Восприятия Справедливости в Сокращении Неэтичных Поведений Сотрудников Компаний, Работающих в Кыргызстане”, продолжающейся в Техническом Университете Гебзе. Заполнение формы опроса составляет около 15 минут, и нам нужен ценный вклад сотрудника компании. Заранее благодарим Вас за внимание и желаем вам успехов в вашей работе.

Проф.Др.Гёкхан ОЗЕР Мурат МУРЗАЕВ

ВОПРОСЫ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

1- Возраст
( ) 18-30 ( ) 31-40 ( ) 41 и выше

2- Семейное Положение
( ) Женат / Замужем ( ) Не Женат / Не Замужем

3- Пол
( ) Женщина ( ) Мужчина

4- Уровень Образования
( )Начальная Школа ( )Средняя Школа ( )Магистратура
( )Аспирантура ( ) Докторантура

5- Уровень Заработной Платы (В Кыргызских Сомах)
( ) 5000-15000 сом (Низкий) ( ) 15000-45000 сом (Средний) ( ) Выше 45000 сом (Высокий)

6- Опыт Работы
( ) 1-5 лет ( ) 6-10 лет ( ) Выше 11 лет

7- В каком отделе вы работаете
( ) Финанс ( ) Продажи ( ) Закупки ( ) Производство
( ) Контроль Качества ( ) Склад ( ) Другое

Пожалуйста ответьте на следующие вопросы выбирая наиболее подходящий для вас вариант.	Полностью не согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить	Согласен	Полностью согласен
СИСТЕМА АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ **(Процесс Постановки Задачи, Принцип Контролируемости, Качество Обратной Связи, Применение Финансовых Измерений Результативности)**					
ПП301. Я участвую в постановке моей цели по бюджету.	1	2	3	4	5
ПП302. Мой начальник четко меня информирует об изменениях целей в бюджетной политике.	1	2	3	4	5
ПП303. Мы с начальником часто обсуждаем о моих целях по бюджету.	1	2	3	4	5
ПП304. Я могу весьма повлиять на определение моей цели по бюджету	1	2	3	4	5
ПП305. У меня очень значительный вклад к достижению цели по бюджету.	1	2	3	4	5
ПП306. Мой начальник часто инициирует обсуждения бюджета, когда бюджет находится в стадии подготовки.	1	2	3	4	5
ПК01. Своими действиями я могу повлиять на свою результативность.	1	2	3	4	5
ПК02. Мои усилия влияют на мою результативность.	1	2	3	4	5
ПК03. Показатели моей результативности зависят от моих действий.	1	2	3	4	5
ПК04. С моими усилиями я могу влиять на меры согласно которому моя результативность оценивается.	1	2	3	4	5
ПК05. Так как неопределенные или неконтролируемые факторы не влияют на показатели моей результативности нету никаких ошибок или искажений в определении оценки моей результативности.	1	2	3	4	5
ПК06. Искажения которые могут быть вызваны неконтролируемыми факторами отсутствуют в определении оценки моей результативности.	1	2	3	4	5
ПК07. Показатели моей результативности являются точными, т. е. влияния неуправляемых факторов минимальна.	1	2	3	4	5
ПК08. Показатели моей результативности не размыты факторами которые я не могу контролировать.	1	2	3	4	5
ПК09. Показатели моей результативности включают в себе вопросы на которых я могу повлиять только косвенно.*	1	2	3	4	5
ПК10. Показатели моей результативности включают вопросы, которые находятся вне моей сферы влияния.*	1	2	3	4	5
ПК11. Показатели моей результативности включают вопросы, которые являются практически неконтролируемыми мною.*	1	2	3	4	5

КОС01. Я получаю полезную и конструктивную обратную связь от моего менеджера.	1	2	3	4	5
КОС02. Я получаю соответствующую обратную связь о моей результативности.	1	2	3	4	5
КОС03. Я получаю обратную связь, которая помогает мне улучшить мою производительность.	1	2	3	4	5
КОС04. У меня есть возможность участвовать в процессе постановки целей.	1	2	3	4	5
КОС05. Оценка результативности работы персонала являются справедливыми и уместными.	1	2	3	4	5
КОС06. Мой руководитель дает мне похвалы и признания, когда я делаю хорошую работу.	1	2	3	4	5
КОС07. Когда я делаю хорошую работу, я получаю похвалу и признание которых заслуживаю.	1	2	3	4	5
ПФИР01. Осуществленный объем продаж не играет решающую роль при определении оценки результативности персонала.	1	2	3	4	5
ПФИР02. Каждый месяц уровень премии персонала не определяется на основе финансовой прибыльности предприятия того периода.	1	2	3	4	5
ПФИР03. Уровень дохода пероснала склада пропоционально взаимосвязана с объемом общей стоимости материалов на складе.	1	2	3	4	5
ПФИР04. Уровень бюджета рекламы для каждого товара определяется в соответствии уровня прибыльности того товара.	1	2	3	4	5
ПФИР05. Качество обслуживание клиентов определяет уровень премий персонала.	1	2	3	4	5
ПФИР06. Наше руководство уделяет большое внимание к обучению и тренингу пероснала.	1	2	3	4	5
ПФИР07. Уровень результативности рабочих напрямую связано с процессом определении уровней их премий.	1	2	3	4	5
ПФИР08. Исполнение персоналом клиентских заказов в обещанные сроки определяет уровень их премий.	1	2	3	4	5
ПФИР09. Уровень забракованной продукции в отделе производства напрямую влияет на уровень премий рабочих этого отдела.	1	2	3	4	5
Пожалуйста ответьте на следующие вопросы выбирая наиболее подходящий для вас вариант.	Полностью не согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить	Согласен	Полностью согласен
ВОСПРИЯТИЕ СПРАВЕДЛИВОСТИ (Справедливость в Распределении, в Процедурах, и во Взаимоотношениях)					
СР01. Мой график работы справедливо сформирован.	1	2	3	4	5
СР02. Я думаю, что уровень моей заработной платы является справедливой.	1	2	3	4	5
СР03. Допустимая нагрузка моей работы установлено вполне справедливо.	1	2	3	4	5
					5

СР04. В целом, вознаграждения, которые я получаю здесь вполне справедливы.	1	2	3	4	
СР05. Я чувствую, что мои должностные обязанности являются справедливыми.	1	2	3	4	5
СП01. Генеральный директор принимает деловые решения беспристрастно.	1	2	3	4	5
СП02. Мой генеральный менеджер принимает во внимание все озабоченности своих сотрудников перед тем как принимать решения.	1	2	3	4	5
СП03. Перед тем как принять решения, мой генеральный менеджер собирает достоверную и полноценную информацию.	1	2	3	4	5
СП04. Мой генеральный менеджер поясняет свои решения и предоставляет дополнительную информацию при запросе сотрудниками.	1	2	3	4	5
СП05. Все принятые решения применяются единообразно для всех сотрудников.	1	2	3	4	5
СП06. Работники имеют право оспорить или обжаловать решения, принятые генеральным менеджером.	1	2	3	4	5
СВ01. При принятии решений о моей работе, генеральный менеджер относится ко мне с добротой и вниманием.	1	2	3	4	5
СВ02. При принятии решений о моей работе, генеральный менеджер относится ко мне с уважением и достоинством.	1	2	3	4	5
СВ03. При принятии решений о моей работе, генеральный менеджер чувствителен к моим личным нуждам.	1	2	3	4	5
СВ04. При принятии решений о моей работе, генеральный менеджер честен и правдивен со мной.	1	2	3	4	5
СВ05. При принятии решений о моей работе, генеральный менеджер заботится о моих правах как работника.	1	2	3	4	5
СВ06. Генеральный менеджер всегда обсуждает со мной последствия решений относительно моей работы.	1	2	3	4	5
СВ07. Генеральный менеджер имеет достаточную обоснованность по поводу решений относительно моей работы.	1	2	3	4	5
СВ08. При принятии решений о моей работе, генеральный директор предоставляет пояснения, которые имеют смысл для меня.	1	2	3	4	5
СВ09. Мой генеральный менеджер объясняет очень четко любое принятое решение о моей работе.	1	2	3	4	5
Пожалуйста ответьте на следующие вопросы выбирая наиболее подходящий для вас вариант.	Полностью не согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить	Согласен	Полностью согласен
НЕЭТИЧНЫЕ ДЕЙСТВИЯ (Манипулирование Данными)					
МД01. При высокой нагрузке работы мы стараемся чтобы ваши отчеты выглядели хорошо, даже когда качество вашей работы оставляет желать лучшего.	1	2	3	4	5

МД02. Чтобы показать положительные результаты ме скрываем ненужные операции от записей.	1	2	3	4	5
МД03. Из за высокой нагрузки работы вносить некоторые поправки записьям вполне логично.	1	2	3	4	5
МД04. Мы получаем выгоду от возможности манипулирования данными, когда записи нашей результативности показывает низкую уровень.	1	2	3	4	5
МД05. Ради благоприятного имиджа нашей компании мы согласны с учетной политикой которая может скрывать факты.	1	2	3	4	5
МД06. При принятии решений самое главное это учитывать показатели результативности. Этичность принятых решений на втором плане.	1	2	3	4	5
МД07. Мы используем всевозможные способы для того, чтобы получить наши премии.	1	2	3	4	5
МД08. Я думаю что вполне нормально когда наши акционеры требует манипулировать данными ради увеличения цен акций нашей компании.	1	2	3	4	5