



Araştırma Makalesi / Research Article

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ, SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN ARACI ROLÜ*

Seda MUMLU KARANFİL^{1}
Sarp GÜNERİ²**

Öz

Örgütsel adalet, bireylerde örgütle ilgili oluşan adalet duygusu ve bu duygudan kaynaklanan davranışları ifade etmektedir. Örgütsel adaletin işletmelerde bazı olumsuz sonuçlara neden olduğu bilinmektedir. Bu olumsuz sonuçlardan biri sosyal kaytarmadır. Sosyal kaytarma, grup çalışmalarında bireylerin çeşitli nedenlerle kendi potansiyellerinden ve bireysel olarak gösterebilecekleri performanstan daha düşük bir seviyeyi bilerek ortaya koymalarıdır. Çalışanlar bazen bilerek, bazen de bilmeden verdikleri izlenimi yönetmeye yönelik aksiyonları ve bununla ilgili taktikler ile kaytarma davranışlarını gizleyebilmektedirler. Bu çalışmada, bireylerin örgütsel adalet algılarının sosyal kaytarma davranışlarına ne derecede etkide bulunduğu ve bu etkide çalışanların diğer üyeleri üzerinde yarattıkları izlenimi yönetmek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin aracı rolünün olup olmadığı araştırılması amacı ile yapılmıştır. Araştırma, İstanbul'da çalışan beyaz yakalı 226 kişiden kolayda örnekleme yoluyla elde edilen verilerle test edilmiştir. Araştırmada, örgütsel adalet algısı ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif, izlenim yönetimi ile sosyal kaytarma arasında pozitif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma üzerinde negatif etkisi olduğu, örgütsel adaletin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Son olarak izlenim yönetiminin cinsiyete göre, sosyal kaytarmanın yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel adalet algısı, İzlenim yönetimi taktikleri, Sosyal kaytarma

JEL Kodları: D23, M10, M12, D31, D63

THE MEDIATORY ROLE OF IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS IN THE EFFECT OF EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS ON THEIR SOCIAL LOAFING BEHAVIORS

Abstract

Organizational justice refers to individuals' sense of justice regarding the organization and the behaviors resulting from this feeling. It is known that organizational justice causes some negative consequences in businesses. One of these negative consequences is social loafing. Social loafing occurs when individuals knowingly perform at a lower level than their potential and their performance in group work for various reasons. Sometimes, knowingly and sometimes unknowingly, employees can hide their loafing behavior with actions and related tactics to manage the impression they give. This study was conducted to investigate to what extent individuals' perceptions of organizational justice affect their social loafing behaviors and whether the impression management tactics used by employees to manage the impression they create on other members have a mediating role in this effect. The study was tested with data obtained through convenience sampling from 226 white-collar workers working in Istanbul. In the study, significant and negative relationships were found between the perception of organizational justice and social loafing, and positive and significant relationships between impression management and social loafing. Findings reveal that the perception of organizational justice has a negative effect on social loafing, and organizational justice does not have a significant effect on impression management tactics. Finally, the study concluded that impression management differs significantly according to gender, and social loafing varies significantly according to age and education level.

Keywords: Perception of organizational justice, Impression management tactics, Social loafing

JEL Codes: D23, M10, M12, D31, D63

* T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulunun 09.02.2024 tarih ve 2024-02 sayılı toplantısında 2024-03-86 karar no.lu yazılı etik kurul izni alınmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi İstanbul Gelişim Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-2553-3877.

**** Sorumlu Yazar** (Corresponding Author): smumlu@gelisim.edu.tr,

² Dr. Öğr. Üyesi, University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland, ORCID: 0000-0003-0224-399X.

Başvuru Tarihi (Received): 13.05.2024 **Kabul Tarihi** (Accepted): 14.08.2024

Giriş

Örgütsel adalet, “bireylerin örgütteki adalet duygusu ve bu duyguya verdikleri davranışsal tepki” olarak tanımlanmaktadır (James, 1993, aktaran Nadiri ve Tanova, 2010: 34). Örgütsel adalet, günümüzün karmaşık dünyasında rekabette öne çıkmaya çalışan işletmeler için daha stratejik hale gelmeye başlamıştır çünkü örgütsel adalet sağlandığında çalışanların daha verimli olacakları varsayımı yaygındır. Ayrıca günümüzün işletmeleri, insan kaynağını daha verimli kullanmak isterken onların beceri ve yeteneklerini arttırmayı ve potansiyellerini tam olarak kullanarak onları maksimum düzeyde motive etmeyi hedeflemektedir (Colquitt, 2001: 425). Çalışanları motive eden faktörlerden biri de adalet duygusudur. Örgütsel adalet aynı zamanda, belirli bir pozisyonu hak eden çalışanların terfi almalarını, hak etmeyen çalışanların da daha çok çalışarak belirli bir pozisyonu hak etmelerini ve bu konunun örgütte net olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel adaletin yüksek olduğu kurumlarda yükselme kriterlerinin tanımlanmış, net bir şekilde ortaya konmuş ve adil bir şekilde uygulanmakta olduğu söylenebilmektedir. Bu yönüyle örgütsel adalet, işletmelerin iş süreçlerinin verimli bir şekilde yürütmesini direkt olarak etkileyen mekanizmaları içermektedir (Yıldırım ve Zehir, 2015: 51). Araştırmanın bir diğer kavramı çalışanların örgütsel adalet algılarından etkilenebilecek olan sosyal kaytarma kavramıdır. Sosyal kaytarma bireylerin grup içerisinde çalışırken çabalarının bireysel çabalarından daha az gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır (Simms ve Nichols, 2014: 58). Diğer bir deyiş ile grup içerisinde çalışan, bireysel olarak gösterdiği performansta daha düşük bir performans göstermekte, daha az çıktı üretmektedir. Sosyal kaytarma davranışı bireylerin grup içinde fark edilemeyeceklerini düşünerek çabalarını azaltmaları ile ortaya çıktığı gibi bazı örgütsel beklentilerinin karşılanmaması durumunda da ortaya çıkabilmektedir. Sosyal kaytarmayı ortaya çıkarabilecek etkenlerden birisi de adalet algısıdır. Çalışanlar diğer çalışanlar ile kendilerini kıyaslarlar ve maddi imkanların işletmede herkese eşit dağıtılıp dağıtılmadığına, prosedürlerin adaletli bir şekilde işleyip işlemediğine göre işletmelerine karşı bir adalet algısı geliştirirler (Pakpahan, Eliyana, Hamidah, Buchdadi, Bayuwati, 2020: 323). Adalet algılarının düşük olması sosyal kaytarma davranışında bulunmalarına etki edebilmektedir (Yıldız, İşçi, Taşçı, 2016: 107; Bingöl, Yaşın, Dalmış, 2022: 1604). Çalışanlar bazen sosyal kaytarma davranışlarını gizleyebilmek içinse izlenim yönetimi taktiklerine başvurabilmektedirler. Bu bağlamda araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının sosyal kaytarma davranışlarına ne derecede etkide bulunduğu ve bu etki üzerinde çalışanların diğer üyeleri üzerinde yarattıkları izlenimi yönetmek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin aracı rolünün olup olmadığıdır. İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır. Sosyal bir varlık olup bir organizasyonda çalıştığı zaman da birey gerek kendisi gerekse yaptığı işler hakkında diğer çalışanlarda izlenimler bırakır. Bu izlenimleri de yönetmek ihtiyacını duyarken bir yandan da istemsiz olarak izlenimler bırakmaya devam ederler. Günümüz iş yaşamında grup çalışmaları da yaygın olarak sıklıkla yapılmaktadır. Grup çalışmalarında bireyler, çeşitli nedenlere bağlı olarak zaman zaman performanslarını düşük tutabilmektedir. Bu olguya sosyal kaytarma denmektedir. Örgütlerdeki bir diğer olgu da adalet algısıdır. Birey, çalıştığı örgüt ile ilgili zaman içinde zihninde genel bir adalet algısı oluşturmaktadır. Bu adalet algısının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinin ne olduğu ve izlenim yönetimi taktiklerinin bu etkideki rolü araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

1.Kavramsal Çerçeve

1.1. Örgütsel Adalet Algısı

Adalet kavramı, antik çağlara dayanan çok eski bir kavram olmakla beraber günümüzde halen üzerinde düşünülmekte ve araştırmalar yapılmaktadır. Gerek dünyada ve ülkelerde gerekse daha yerel ve küçük ölçeklerde adalet kavramı hem düşünce açısından hem de yapısal açıdan karmaşık bir kavram olmuştur (Çeçen, 2020: 19). Adalet, kişiden kişiye ve zaman içinde değişebilen, güçlü kişi veya gruplarca manipüle edilebilen ve idealleştirilip ulaşılmaz görülebilen bir olgu olduğu için

zaman zaman karmaşık ve ulaşılmaması zor bir kavram olarak algılanabilmektedir. Bununla birlikte birçok insanın adalet duygusu, örgütler gibi yapısı kolektif olarak belirlenen organizasyonlarda yapının, yürütülen süreçlerin, davranışların ve algıların oluşumunda rol almaktadır.

Örgütsel adalet kavramına bakıldığında, kavramın 1965 yılında Adams tarafından ortaya atılan Eşitlik Teorisi ile örgütlerde araştırıldığı görülmektedir. Örgütlerde “neyin adil olduğu” genellikle karar vermenin objektif taraflarını, adil olmanın subjektif algılarıyla bağlayan geçmiş araştırmalardan çıkarılmaktadır (Colquitt, 2001: 425). Bireyler, hayatlarının her aşamasında aile, okul, devlet dairesi, arkadaş çevresi gibi çeşitli ortamlarda adaleti aradıkları veya adaletsizlik olunca genellikle rahatsız oldukları için örgütlerde ve çalışma ortamlarında da adalet ihtiyacı mevcuttur. Örgütsel adalet, “bir bireyin bir örgütteki adalet duygusu ve bu duyguya verdikleri davranışsal tepki” olarak tanımlanmaktadır (James, 1993, aktaran Nadiri ve Tanova, 2010: 34). Yıldırım ve Zehir’e göre (2015: 52) örgütsel adalet aslında çalışanların “algısı” olan bir kavramdır ve daha çok kişilerin kafasında şekillenmektedir. Pakpahan ve diğerlerine göre (2020: 323) örgütsel adalet çalışanın, iş yerinde adalet olup olmadığıyla ilgili algısıdır.

Örgütsel adaletin, literatürde genel kabul görmüş üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir (Pakpahan vd., 2020: 324). Dağıtımsal adalet, sonuçlarla (ödülleri) ilgili olarak adil olanı değerlendirmeye odaklanmaktadır (Pakpahan, Eliyana, Hamidah, Buchdadi, Bayuwati, 2020: 324). Bir diğer görüşe göre de dağıtımsal adalet; performans değerlendirmeleri, ödemeler, ödüller ve tanınma gibi gerçeklik ve kararların algısıdır (Srivastava, 2015: 668). Bu tür örgütsel adalet, bir örgütteki finansal ve finansal olmayan kaynakların dağıtımı ile ilgili kararların ne kadar adil olduğuyla ilgili çalışan algısıdır.

İşlemsel adalet, değerli kararlara ulaşmak için operasyonların, süreçlerin ve prosedürlerin adaleti şeklinde tanımlanabilir (Yıldırım ve Zehir, 2015: 52). Bir başka deyişle işlemsel adalet, bir süreci yöneten kural ve prosedürlerin makul olma durumu ile ilgili çalışan algılarıdır (Al-Zu’bi, 2010: 103). Bir işlemin adil olarak algılanması için altı kriter ortaya konmuştur. Buna göre işlemler (Leventhal vd., 1980’den akt. Colquitt, 2001: 426):

- İnsanlar ve zamanlar arasında tutarlı bir şekilde uygulanmalı,
- Önyargıdan uzak olmalı,
- Verilen kararlarda doğru bilgi toplanmalı ve kullanılmalı,
- Kusurlu veya yanlış kararların düzeltilmesi için mekanizmalara sahip olmalı,
- Kişisel veya yaygın etik ve ahlaki standartlara uygun olmalı,
- Karardan etkilenen çeşitli grupların düşüncelerinin hesaba katılmasını sağlamalıdır.

İş yaşamının önemli bir bölümü kural, karar, politika, işlem, prosedür ve süreçlerden oluştuğu için örgütsel adalet bu boyutu ile de tanımlanmıştır. Bu bağlamda işlemsel adaletin varlığı, direkt olarak bir örgütteki etik standartları da desteklemektedir.

Dağıtımsal adalet, politika ve prosedürler iş yerinde uygulandığı zaman çalışanın, gördüğü muamelenin kalitesiyle ilgili algısıdır (Srivastava, 2015: 668). Bir başka deyişle dağıtımsal adalet, bağlam ne olursa olsun kaynakların adil şekilde dağıtılması ve insanların kendi katkıları ve elde ettikleri arasındaki farkla ilgili algılarıdır (Colquitt, 2001: 426-427).

Etkileşimsel adalet çalışanların, kendilerine olan davranışlardaki nezaket ve saygı algısıdır. Buna göre etkileşimsel adalet, çalışanın hem kendisine saygı ve nezaket hem de kendisine verilen bilgi ve açıklama yeterliliği konusundaki algısının tümüdür (Yean ve Yusuf, 2016: 801). Bir başka tanıma göre etkileşimsel adalet, işlemler yapıldığında insanların gördüğü kişilerarası muamelenin kalitesiyle ilgili algıdır (Colquitt, 2001: 426). Örgütsel ortamlarda kişilerarası adalet, eğer kişi yetkiliyse ve yönetici konumundaysa onun astları veya ondan daha alt düzeyde çalışan kişilerdeki örgütteki adalet algısında çok belirleyici olabilmektedir.

Yukarıda açıklanan tüm bu “algılar”, örgütsel adaletin çalışanların gözünde oluşan büyük resmi oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütler, çalışanlarının seslerini daha çok duyarak adalet ve katılımı sağlamalıdır. Bu adalet ve katılım, başta çalışanların motivasyonu ve performansı olmak üzere örgütün inovasyon ve satış seviyelerine kadar pek çok konuyu olumlu etkileme potansiyeline sahiptir.

1.2. İzlenim Yönetimi Taktikleri

İzlenim yönetimi, örgütlerde sosyal davranışın temellerinden biridir. İzlenim yönetimi araştırmalarının kaynağını oluşturan sembolik etkileşimci perspektifin ana fikri, sosyal ortamlardaki davranış ve olayların arkasından gelen yorumları insanların aralarında konuştuğu ve tartıştığıdır (Schlenker, 1980: 6). İzlenim yönetimi yazınında bazı araştırmacılar izlenim yönetimini, başkalarını manipüle etmek için yapılan bilinçli girişimler olarak tanımlamış ve söz konusu araştırmacılar, bir izleyici kitlesi varken gösterilen belli davranışlara odaklanmışlardır. Buna karşılık, diğer bazı araştırmacılar ise izlenim yönetiminin yorumlayıcı yaklaşımlarını benimsemiştir. Bu araştırmacılara göre izlenim yönetiminin kasıtlı veya bilinçli olması gerekmez; tüm davranışların izlenim yönetimi değeri olabilir. Gilmore, Stevens, Harrell-Cook ve Ferris (1999: 321) izlenim yönetimini, “kişinin kendisiyle ilgili imajları etkilemek üzere yapılan girişimler” olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlardan yola çıkarak izlenim yönetiminin bilinçli ve bilinçsiz davranışları kapsadığını belirtmek mümkündür. İnsanlar, tüm davranışlarının izlenim oluşturmada önemli olduğunu bildikleri için bilinçsiz davranışlarla da olsa otomatik olarak örgüt içinde izlenimlerini yönetmektedirler.

İzlenim yönetimi kavramını ilk çalışan araştırmacılarından olan Schneider’a göre izlenim yönetimi, sosyal hayatın evrensel ve her yerde olan bir unsurudur (Schneider, 1981: 25). Schneider öncelikle izlenim yönetimini, insan psikolojisi için önemli bir olgu olan onaylanma ihtiyacı için bir yol olarak görmüştür. Öz sunumun izlenim yönetimine yakın bir kavram olmasına istinaden Schneider öz sunumu, “bir aktörün benliğiyle ilgili olan bilgileri manipüle etmesi” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda öz sunum; sözel sunumlar, sözel olmayan ve bir anlam ifade eden davranışlar, insanın yaptığı gösterimler ve amaca yönelik davranışlar olarak sınıflandırılmıştır. Schneider, izlenim yönetimini ise hesaplanmış izlenim ve ikincil izlenim olarak sınıflandırmıştır. Hesaplanmış izlenim, aktörün öz sunumundan hedefin yapmasını istediği çıkarımların organize edilmiş bir toplamıdır. Bu hesaplanmış izlenim, “klavyede usta” ifadesi kadar dar veya genel bir değerlendirme kadar geniş olabilir. Hesaplanmış izlenimde aktör hem genel bir beğeni izlenimi vermek isteyecek hem de gerektiğinde belli bir izlenim vermek isteyecektir. Dolayısıyla öz sunumunu, toplam izlenimini bütünleştirecek ve amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde ayarlayacaktır (Schneider, 1981: 25-28). Çalışmasında Schneider, izlenimi vermek isteyen kişiyi aktör, izlenimi gözlemleyen kişiyi ise hedef olarak tanımlamıştır.

İkincil izlenim ise hedefin, aktör tarafından özel olarak niyet edilmeyen veya istenmeyen çıkarımlarıdır. Genellikle ikincil izlenim aktörün daha az kontrolü altındadır çünkü çoğunlukla hedefin beklenmeyen çıkarımlarına bağlıdır ve aynı zamanda da gerçek öz sunum davranışının tarzı ve uygunluğundan etkilenir. Aslında aktör, genel anlamda tek yönlü bir izlenim istemektedir ve bu izlenim; işi bilen, beğenilen, samimi ve sıcak bir insan izlenimidir. Ancak, hedef kişi veya kişiler, herhangi bir bağlamda belli bir davranıştan çok sayıda çıkarım yapabilirler ve bu çıkarımlar da aktörün istediği çıkarımlar olmayabilir; hatta tamamen farklı da olabilir. Aktör, ikincil izlenim üzerinde hesaplanmış izlenimden daha az kontrolü olduğu için de ondan daha farklı olabildiği için de ikincil izlenimden kaygı duyabilir (Schneider, 1981: 34-37). Her ne kadar çoğu insan örgütlerde daha çok hesaplanmış izlenim için uğraşsa da birçok durumda, hatta çoğu zaman ikincil izlenimler de verebilmektedir. İkincil izlenim, istemsiz veya alışkanlıkla otomatik olarak yapılan bir davranış veya söylem olabilmektedir (Bolino, Long ve Turnley, 2016: 386-387). İkincil izlenimi çok veren

kişiler için izlenim yönetimi ise zorlaşmaktadır. Ayrıca, geçmişte verilen izlenimler daha sonraki izlenimler için hem olumlu hem de olumsuz anlamda kayda değer bir temel oluşturmaktadır.

Bolino ve diğerlerine göre (2016: 386-387) literatürde birçok izlenim yönetimi türü öne sürülmüş olmakla birlikte genel kabul görmüş olan izlenim yönetimi taktikleri, kendinden emin tavır olarak güven verme ve kendini sevdirmeye, savunmacı tavır olarak ise kendini acındırma ve örnek olmaktır. İzlenim yönetimi taktiklerini kullanmada bireyin motivasyonunu belirleyen faktörleri ilk olarak Leary ve Kowalski (1990: 36-39) tanımlamıştır. Söz konusu araştırmacılara göre izlenim yönetimi, oluşturulması hedeflenen izlenimlerin bireyin hedeflerine uyumu, konulan hedeflerin değeri ve istenen ve mevcut izlenimlerin arasındaki çelişkilerdir (Leary ve Kowalski, 1990: 36-39). İzlenim yönetimi konusunda, bireyleri izlenim yönetimine yönelten bu motivasyon faktörlerine ek olarak başka faktörlerin de bulunabileceği araştırmalara açık olduğu düşünülmektedir.

İzlenim yönetimiyle ilgili bir başka konu da hangi izlenim yönetimi taktığının ne kadar başarılı olduğudur. Kendini sevdirmeye konusundaki araştırmalar, örneğin patronun görünüşünü, konuşma tarzını ve stilini taklit etmenin etkili kendini sevdirmeye yolları olduğunu bulmuştur. Bunların yanında geri bildirim istemek, gülümsemek, mizahı kullanmak, meslektaşlarla bağlantılar kurmak, örgütsel vatandaşlık davranışları ve diğer bazı sözel olmayan davranışlar da kendini sevdirmeye yolları olarak araştırılmıştır (Cooper, 2005; Bolino, 1999; Grant ve Mayer, 2009; Long, Baer, Colquitt, Outlaw, Dhensa-Kahlon, 2014; Tal-or & Drukman, 2010; Barrick vd. 2009'dan aktaran Bolino vd., 2016: 383). Aslında kendini sevdirmeye davranışının başarısı büyük ölçüde hedefin, aktörün iyi niyetine ve samimiyetine, bir başka deyişle art niyetli olup, gösterdiğinden başka niyetler taşımasına bağlıdır (Leary, 1995: 52). Wayne ve Ferris'e göre (1990: 490) güven verme konusunda bireyler, kendini sevdirmeden farklı olarak kendilerinin veya işlerinin önemli özelliklerine dikkat çekerler. Ancak, güven verme konusunda aşırıya kaçılırsa ve özelliklere fazla vurgu yapılırsa çıkarıcı bir görüntü verilebilir, bu da daha az yetkin bir kişi izlenimi verebilir. Bazı kişiler ise daha yetkin görünmek için daha az sıcak veya daha az arkadaşça davranabilirler (Jones ve Pittman, 1982: 236). Örgütlerdeki izlenim yönetiminde kişinin yetkinlik seviyesi de özellikle işle ilgili konulardaki izlenim yönetimini desteklemektedir. Çok yetkin bir insanın güven vermesi kolaylaşabilir. Kendini sevdirmeye davranışı ise kişinin sempatik bir kişiliğe sahip olması ile desteklenebilmektedir. Ancak, her iki unsur için de kişinin içinde bulunduğu iş ortamı, yöneticisi, meslektaşları ve ruh hali gibi birçok faktörün de etkili olduğu unutulmamalıdır.

Bireyler, kendilerini acındırarak ise hedeflerinin kendilerine yardım etmeye, gerekirse bazı kaynakları sağlamaya ve aktörün eksiklerini ve zayıflıklarını gidermeye mecbur hissetmelerini hedeflemektedir. Bazı zamanlar bu çaba, istenmeyen bir görevden kurtulmak için de harcanabilir. Kötü anlamda örnek olma, savunmacı izlenim yönetimi taktiği olarak bazı durumlarda etkilidir. Burada taktiğin nasıl oluşturulduğu önemlidir. Bir araştırmaya göre en etkili savunmalar, hedefin benlik kurgusuna doğrudan hitap eden unsurları içeren savunmalardır. Örneğin kendisini başkalarından ayrı gören bireyler, parasal fayda içeren savunmalara daha pozitif tepki verirler; kendisini başkalarına yakından bağlı gören bireyler, empati içeren savunmalara daha iyi tepki verirler; kendisini bir grubun parçası olarak gören bireyler ise grup normlarının ihlal edildiğini kabul eden savunmalara daha pozitif tepki verirler (Bolino vd., 2016: 386). Negatif izlenim yönetimi taktikleri bazı durumlarda etkili olmakla birlikte pozitif taktikler kadar sempatik olmadıkları için dikkatli şekilde kullanılmalıdır çünkü ters tepme olasılığının pozitif taktiklere göre daha fazla olduğu düşünülmektedir.

1.3. Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma kavramı, ilk olarak yüz yıldan fazla zaman önce 1913 yılında Fransız ziraat mühendisi Ringelmann tarafından tanımlanmıştır ve 'Ringelmann etkisi' olarak bilinmektedir. Ringelmann, bir grup insan birlikte halat çektiğinde ortaya çıkan çıktının, bireylerin tek başlarına ortaya koydukları çabadan daha az olduğunu gözlemlemiştir. 1970'li yıllarda ise bu durum

bilimsel bir kavram olarak tanımlanmıştır. Buna göre sosyal kaytarma, grup içinde çalışan bireylerin bireysel çıktılarında daha az çıktı üretmesidir (Simms ve Nichols, 2014: 58-59).

Sosyal kaytarma ile ilgili olarak literatürde sorulan sorulardan birisi, sosyal kaytarma durumlarında problemin koordinasyonda mı yoksa motivasyonda mı olduğudur. Bir diğer önemli soru da sosyal kaytarmanın yalnızca fiziksel aktivitelerde mi ortaya çıktığı yoksa bilişsel aktivitelerde de mi görüldüğüdür (Simms ve Nichols, 2014: 59). Petty, Harkins, Williams ve Latane tarafından yapılan çalışma (1977: 579-582), sosyal kaytarmanın bilişsel aktivitelerde de görüldüğünü ilk olarak kanıtlamıştır.

Sosyal kaytarma kavramı ile ilgili olan bir diğer önemli konu da sosyal kaytarmanın öncülleri ve engelleyicileridir. Bir araştırmaya göre (Williams, Harkins ve Latane, 1981: 303-308) sosyal kaytarmayı engelleyen bir faktör, grup üyelerinin bireysel performanslarının ölçülmesidir. Bu sayede katılımcılar sosyal kaytarma davranışı göstermemişlerdir. Aynı araştırmacıların bir diğer deneyine göre çıktılarının ölçülmemesi sosyal kaytarmayı ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla gerek grup çıktılarının genel ölçümü gerekse bireysel performans ölçümü sosyal kaytarmayı azaltmakta, tersi ise arttırmaktadır. Ayrıca, grup içindeki bir bireye bildiği bir iş veya becerileri dahilinde bir iş verilirse sosyal kaytarma davranışı azalmaktadır. Aynı araştırmaya göre, kişi grup içinde kendi katkısının benzersiz ve daha özel olduğuna inanırsa da sosyal kaytarma davranışı azalmaktadır (Harkins ve Petty, 1982'den Akt. Simms ve Nichols, 2014: 59). Bu araştırmalar, sosyal kaytarma davranışının önlenmesinde bireylere doğru işi vermenin ve çıktıları ölçmenin önemini ortaya koymaktadır.

Latane, Williams ve Harkins'e göre (1979: 822-823) sosyal kaytarmanın nedenleri atıf ve eşitlik, maksimuma ulaşamayan hedefler belirleme ve girdi ile sonuç arasındaki azalan ilişkidir. Atıf ve eşitlik durumunda birey, gruptaki diğer bireylerin kendisinden daha az motive veya beceri seviyesinin daha düşük olduğuna inanmaktadır ve bu durumda da sosyal kaytarma ortaya çıkmaktadır. Maksimum olanın altında hedef belirleme durumunda birey, konulan hedef ve standartlara minimum çabayla nasıl ulaşacağını düşünür ve başkalarının da işe yardım edeceğini düşündüğü için sosyal kaytarma davranışı gösterir. Bu noktada araştırmacılar, Steiner'den (1972, aktaran Latane, Williams ve Harkins, 1979: 822) aktararak bir görevi maksimuma çıkarma ile görevi optimum yapmayı tanımlamıştır. Görevi maksimize etmek, başarıyı görevin ne kadar ve ne kadar hızlı yapıldığı ile ölçmektedir. Görevi optimize etmek ise başarının, bir bireyin veya grubun önceden belirlenmiş "en iyi" veya doğru sonuca ne kadar yaklaştığıyla ölçüldüğü bir yaklaşımdır. Dolayısıyla grup çalışmalarında katılımcılar, görevleri maksimize etmektense optimize ederlerse o zaman tüm grubun çıktıya daha kolay ulaşacağını düşünüp sosyal kaytarma davranışı gösterebilirler. Girdi ve sonuç arasındaki azalan ilişkide ise çıktı ortak olduğu için birey, çok çalışsa bile kendi çıktısının adil şekilde ölçülemeyeceğini düşünüp kalabalık içinde kaybolmayı ve kaytarmayı isteyebilir (Latane vd., 1979: 822-823). Sosyal kaytarmanın nedenlerini detaylı şekilde ortaya koyan bu temel araştırmadan sonra farklı araştırmalar, sosyal kaytarmanın farklı yön ve nedenlerini ele almıştır.

Latane ve diğerlerine göre (1979: 822-823) grup etkileşimi, göreve bağlılık ve ayırt edilebilirlik, sosyal kaytarmanın engelleyici faktörleridir. Buna göre, grubun dayanışması iç baskılar oluşturur, grubun etkileşimi bu baskıları uygulama ortamı oluşturur ve ayırt edilebilir bireysel çaba bu baskıları uygular. Bu karmaşık grup yapısı da daha düşük sosyal kaytarmaya neden olur.

Jackson ve Williams, sosyal kaytarmanın her zaman olumsuz bir kavram olmayabileceğini ve grup içinde çalışırken stresi azaltan bir faktör olması anlamında insan psikolojisi için iyi bir mekanizma işlevi de görebileceğini belirtmiştir (Jackson ve Williams 1985'ten Akt. Simms ve Nichols, 2014: 60). Sosyal kaytarmanın pozitif bir kavram olarak sonuçlarını inceleyen bir diğer araştırmacı da Bluhm (2009: 1-5) olmuştur. Bluhm'a göre sosyal kaytarma davranışı gösteren bireyler birim zamanda daha az kaynak kullandıkları için daha az stres ve gerginlik yaşarlar. Bu sayede bireyler,

uzun süreli iş ve projelerde kaynaklarını daha tasarruflu kullanabilirler. Bu bağlamda Bluhm, bireyin gelecekteki performansının da artacağını öngörmüştür. Bununla birlikte araştırmacı, yine de sosyal kaytarma kavramına temkinli yaklaşmak gerektiğini çünkü faydalar kadar kişi ve kurumun performansını olumsuz etkileyen durumların da olacağını belirtmiştir (Bluhm, 2009: 1-5). Tüm bu dengeler göz önüne alındığında, örgütlerin grup çalışmalarını ve projeleri tasarlarırken sosyal kaytarma ve erteleme davranışlarını hesaba katarak çalışma yöntem ve sistemleri oluşturmaları önemlidir.

İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulunun 09.02.2024 tarih ve 2024-02 sayılı toplantısında (Karar no: 2024-03-86) etik kurul izni alınmıştır.

2. Araştırma

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanların örgüt içerisinde performanslarını etkileyen konulardan birisi adalet algılarıdır. Adalet algısı performansı etkilediği gibi çalışanların birbirlerine karşı, örgüte karşı tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Çalışanlara yönelik alınan kararlar ve çalışanların örgütsel adalet algıları bireylerin grup etkinlikleri dışında bireysel olarak yaptıkları işlerdeki performanslarını da etkileyebilmektedir. Bu araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarının sosyal kaytarma davranışlarına ne derecede etkide bulunduğu ve etki de çalışanların diğer üyeleri üzerinde yarattıkları izlenimi yönetmek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin aracı rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı ise değişkenlerin çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim ve yaş gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

Konu ile ilgili literatür taraması sonucunda örgütsel adalet ve sosyal kaytarma ile ilgili çalışmalara rastlanmış ancak aracı değişken olarak izlenim yönetiminin ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Araştırmanın bundan sonraki çalışmalara ve konu ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanması amaçlanmaktadır. Örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkide izlenim yönetimi taktiklerinin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi amacı ile araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

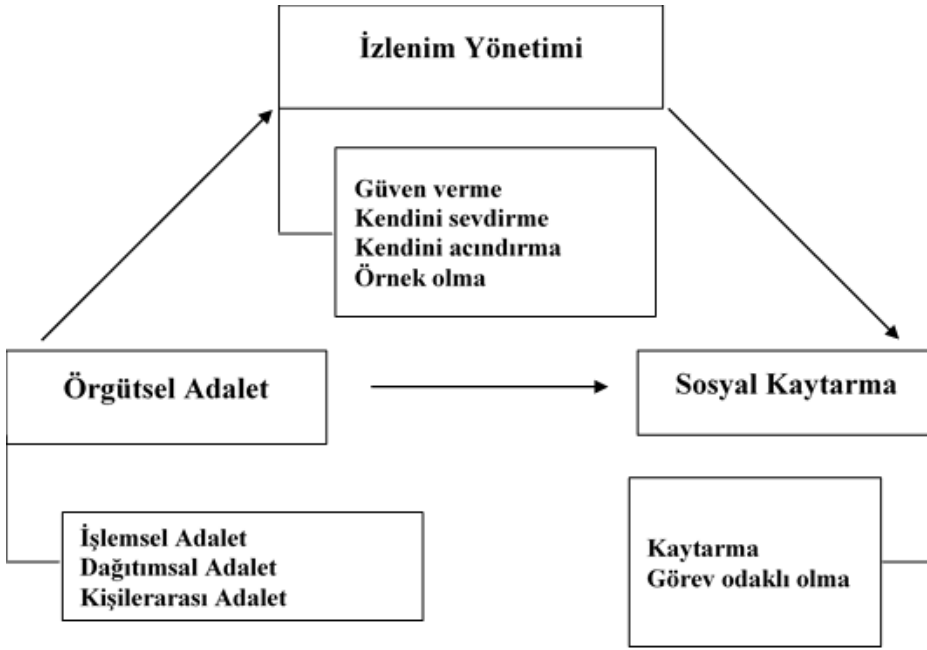
H1. Örgütsel adalet algısı sosyal kaytarma davranışını negatif etkilemektedir.

H2. İzlenim yönetimi taktikleri sosyal kaytarma davranışını negatif etkilemektedir.

H3. Örgütsel adaletin sosyal kaytarma davranışına etkisinde izlenim yönetimi taktiklerinin aracı rolü vardır.

Literatür ve yukarıdaki bilgiler ışığında araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



2.3. Ana kütle ve Örneklem

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan sosyal kaytarma davranışı ile ilgili literatürde bazı sorular sorulmaktadır. Sosyal kaytarma, koordinasyondan mı yoksa motivasyondan mı kaynaklanmaktadır? Ayrıca sosyal kaytarma yalnızca fiziksel aktivitelerde mi görülmekte yoksa bilişsel aktivitelerde de görülebilmekte midir? Petty v.d. (1977), sosyal kaytarmanın bilişsel aktivitelerde de görülebileceğini yaptıkları araştırma ile kanıtlamışlardır. Bu bağlamda araştırma, yoğun bilişsel aktivitelerle sahip, koordinasyon ve motivasyonun yoğun iletişim açısından önemli olduğu hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlelerini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren banka ve finans işletmeleri ile perakende sektöründe kurumsallaşmış firmaların beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Beyaz yakalı çalışanların seçilmiş olmasının temel nedeni, mavi yakalı çalışanlardan ziyade beyaz yakalı çalışanların daha fazla bilişsel aktivitede bulunmalarıdır. Beyaz yakalı çalışanların seçilmesinde önemli bir diğer unsur ise izlenim yönetimi taktikleri değişkeni olmuştur. Bunun nedeni ise çalışanlar açısından rekabetin fazla olduğu banka ve finans sektöründe çalışan bir kişi, bir üst pozisyona geçebilmek için izlenim yönetimi taktiklerine başvurabilecektir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerden kolayda örnekleme metodu ile 240 kişiye ulaşılmış ve geçerli anket sayısı 226 olarak belirlenmiştir. Anketler, sosyal medya araçları ile (LinkedIn, vb.) hedef kitleye ulaştırılmıştır. Akgül ve Çevik (2005), 100-200 arasındaki örneklemin yeterli olduğunu, katılımcıların sayısının değişken sayısından fazla olması gerektiğini belirtmiştir. Gaur ve Gaur (2009) ise doğru bir analiz için örneklem büyüklüğünün 200-300 arasında olması gerektiğini belirtmiştir. Siddiqui (2013) ve Kline (1994) benzer şekilde 200 örneklem sayısının analizler için yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda, araştırmada 226 ile yeterli örneklem sayısına ulaşıldığını söylemek mümkündür.

Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların 118'si kadın (%52,2) 108'i (%47,8) erkektir. Evli katılımcıların sayısı 83 (%36,7) ve bekar katılımcıların sayısı 143'dür (%63,3). Katılımcıların 125'i (%55,3) 20-30 yaş grubunda, 52'si (%23) 30-40 yaş grubunda, 29'u (%12,8) 40-50 yaş grubunda, 25'i (%8,8) de 50 ve üzeri yaş grubundadır. Katılımcıların 49'u (%21,6) lise mezunu, 26'sı (%11,5) ön lisans mezunu, 101'i (%44,7) lisans mezunu, 50'si (%22,1) lisansüstü bir derece mezunudur.

Tablo 1: *Araştırmanın Demografik Bulguları*

Değişkenler	Frekans	%
Cinsiyetiniz		
Kadın	118	52,2
Erkek	108	47,8
Medeni Durumunuz		
Evli	83	36,7
Bekar	143	63,3
Total	226	100,0
Yaşınız		
20 ve 30 arası	125	55,3
30 ve 40 arası	52	23,0
40 ve 50 arası	29	12,8
50 ve üzeri	20	8,8
Eğitim Durumunuz		
Lise	49	21,6
Ön Lisans	26	11,5
Lisans	101	44,7
Lisansüstü	50	22,1

2.4. Veri Toplama Araçları ve Analiz

Çalışmada veri toplama yönetimi olarak anket kullanılmaktadır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır ve ilk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır ikinci bölümde araştırmanın değişkenlerine ilişkin ölçekler yer almaktadır. Araştırmada üç ölçek kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısını ölçmek amacı ile Colquitt (2001: 431-435), Özmen, Arbak ve Özer tarafından (2006: 24-26) Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 20 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır. İzlenim yönetimi ölçeği Bolino ve Turnley (1999: 192) tarafından geliştirilmiş ve Basım, Tatar ve Şahin (2006: 4-7) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İzlenim yönetimi ölçeği 22 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Son olarak Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, (2004: 292-295) tarafından geliştirilen Sezer ve Kocaekşi (2021: 910-913) tarafından Türkçeye uyarlanan sosyal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır.

2.4.1. Veri Analiz Süreci

Veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılımlarını belirlemek için normallik analizleri yapılmış ve veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Araştırmadaki ölçekler için faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Aracı etkiyi test etmek amacı ile Process Makro 3.5 kullanılmış ve aracılık analizleri yapılmıştır. Son olarak farklılıkları belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans (One-Way Anova) analizlerinden yararlanılmıştır.

3. Araştırmanın Bulguları

Aşağıda araştırma sonucunda elde edilen verilere yer verilmiştir.

3.1. Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Tek bir örneklem grubundan verileri toplamak veya ölçüm araçlarının farklı yapılarda olması yöntem sorunlarına neden olabilmektedir (Malhotra, Kim, Patil, 2006: 1871). Ortak yöntem varyansı bu sorunlardan biridir ve araştırmada ortak yöntem varyansı sapmasının olup olmadığı Harman'ın tek faktör testi ile belirlenmiştir. Araştırmada ölçeklerin tamamı analize dahil edilmiş

ve herhangi bir döndürme işlemi gerçekleştirilmemiştir. Yapılan analiz sonucunda ilk faktörün varyansın çoğunluğunu tek başına açıklamaması ve sonuçta tek faktör elde edilmemesi beklenmektedir (Podsakoff, Mackenzie, Lee, Podsakoff, 2003: 887-888). Analiz sonuçlarına göre öz değeri 1'in üzerinde 10 faktör bulunmuş ve 1. boyutun varyansın 13,70'ini açıkladığı görülmüştür. Diğer boyutların açıkladıkları varyanslar sırasıyla; 9,96, 3,60, 2,74, 2,21, 1,72, 1,40, 1,28, 1,17 ve 1,12 olarak tespit edilmiştir. Harman'ın tek faktör testi sonucunda elde ettiğimiz bulgular çalışmada ortak yöntem varyans sorununun olmadığını göstermektedir.

3.2. Normallik Analizleri

Araştırmadaki verilerin normal dağılımlarını tespit etmek için Skewness ve Kurtosis analizlerinden yararlanılmıştır. Skewness ve Kurtosis değerleri Hair, Hult, Ringle, Sarstedt (2014) tarafından belirlenen -1 +1 değer aralığında bulunmuştur. Sonuçlar, verilerimizin normal dağıldığını ve diğer analizler için verilerimizin uygun olduğunu göstermektedir.

3.3. Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi için örneklem büyüklüğünün genelde 100-200 kişi olması yeterli görülmektedir (Akgül, Çevik, 2005:419). Bu çalışmada da 226 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmadaki değişkenlerin faktör analizi uygulamasını tespit etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Küresellik testi verileri incelenmiştir. Bu analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin KMO değeri 0,919 ve Barlett Küresellik testi χ^2 değeri 3055,578 (df=171 p<0,001), sosyal kaytarma ölçeğinin KMO değeri 0,893 ve Barlett Küresellik testi χ^2 değeri 1839,856 (df=105 p<0,001) , izlenim yönetimi ölçeğinin KMO değeri 0,929 ve Barlett Küresellik testi χ^2 değeri 3505,071 (df = 210, p< ,001) olarak bulunmuştur. Bu değerler sosyal bilimlerde iyi olarak değerlendirilmektedir (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2008:80). Elde edilen bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli sayıda olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Değişkenlerin KMO değerleri

	KMO	χ^2	df	Sig
Örgütsel Adalet	0,919	3055,578	171	0,00
Sosyal Kaytarma	0,893	1839,856	105	0,00
İzlenim Yönetimi	0,929	3505,071	210	0,00

Araştırmadaki ölçeklerin faktör yapıları Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) ve Varimax Rotasyonu kullanılarak belirlenmiş ve faktör yük değerleri alt kesim noktası 0,45 olarak alınmıştır. Ayrıca öz değeri 1'in üzerindeki faktörler ölçeklerin faktör sayılarının belirlenmesinde esas alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeği 4 faktörlü bulunmuş ancak yalnızca 15. Sorunun 4. Faktörde tespit edilmesinden dolayı 15. Soru analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. İkinci kez yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeği 4 faktörlü orijinal ölçekten farklı olarak 3 faktör olarak tespit edilmiştir. Ölçek toplam varyansın %50,51'ini açıklamaktadır. 1. faktör varyansın 9,05'ini, 2.faktör varyansın 2,17'sini ve 3.faktör varyansın 1,60'ını açıklamaktadır. Faktör yük değerleri 0,633 ile 0,818 arasında değişmektedir. Sosyal kaytarma ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda 2 faktör elde edilmiştir. Birinci faktör varyansın 5,76'sını 2.faktör varyansın 3,20'sini açıklamaktadır. Ölçeğin faktör yük değerleri 0,699 ile 0,838 arasında değişmektedir. Son olarak izlenim yönetimi taktikleri ölçeğine faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda 5 faktörlü orijinal ölçekten farklı olarak 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 1. Faktör varyansın 10,2'sini, 2.faktör 2,19'unu, 3.faktör 1,20'sini ve 4.faktör 1,10'unu açıklamaktadır. Faktör yük değerleri 0,523 ile 0,848 aralığında değişmektedir. Faktör

yük değerleri 0,60 ve üzerinde yüksek; 0,30-0,59 arasında ise orta düzeyde büyüklükler olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 133).

3.4. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Tablo 3: Sosyal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi

Sosyal Kaytarma (α): 0,776	Faktörler		AVE	CR
SK1	0,065	0,699		
SK2	0,074	0,742		
SK3	0,084	0,797		
SK4	0,139	0,809	0,594	0,897
SK5	0,213	0,791		
SK6	0,196	0,782		
SK7	0,618	0,061		
SK8	0,528	0,10		
SK9	0,812	-0,23		
SK10	0,774	0,058		
SK11	0,797	0,10	0,572	0,922
SK12	0,838	-0,141		
SK13	0,797	0,065		
SK14	0,784	0,01		
SK15	0,805	0,166		

Tablo 4: İzlenim Yönetimi Faktör Analizi

İzlenim Yönetimi (α): 0,943	Faktörler				AVE	CR
İ1	0,375	0,152	0,17	0,749		
İ2	0,587	0,179	0,087	0,574	0,430	0,75
İ3	0,4966	0,21	0,134	0,670		
İ10	-0,128	0,184	0,324	0,523		
İ4	0,668	0,227	0,074	0,503		
İ5	0,832	0,22	0,028	0,201		
İ6	0,733	0,232	0,089	0,082	0,622	0,907
İ7	0,838	0,21	0,07	0,187		
İ8	0,848	0,215	0,05	0,135		
İ9	0,800	0,28	0,079	0,156		
İ11	0,232	0,674	0,326	0,237		
İ12	0,321	0,763	0,231	0,205	0,560	0,835
İ13	0,277	0,749	0,239	0,303		
İ14	0,354	0,804	0,143	0,026		
İ15	0,005	0,229	0,750	0,271	0,470	0,720
İ16	0,11	0,239	0,759	0,206		
İ10	-0,128	0,184	0,523	0,324		
İ17	0,586	0,166	0,522	0,066		
İ18	0,799	0,157	0,17	0,189	0,474	0,780
İ19	0,721	0,185	0,315	0,131		
İ21		0,134	0,493	0,066		

Faktör analizinden sonra ölçeklerin ortalamaları alınarak ölçeklere ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ölçeklerin α değerleri 0,776 ile 0,943 arasında değişmektedir. Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'e yakın ve 0,70 in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2009: 405). Ölçeklerin benzeşme geçerliği ve kompozit güvenilirliği için ortalama varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981: 45-47). Ölçeklerin maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri 0,50'nin üzerinde anlamlı bulunmuştur. AVE değerleri 0,50'nin üzerinde olmalıdır. İzlenim yönetimi ölçeğinin 3 boyutunun AVE değerleri 0,50 ye yakın diğer ölçeklerin 0,50 üzerinde bulunmuştur. Ölçeklerin CR değerlerinin 0,70 üzerinde olması ise ölçeklerin yakınsak geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.5. Ölçek Ortalamaları

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Bunun sonucunda ölçeklerin aritmetik ortalamaları örgütsel adalet ölçeği için 3,39 (ss=0,74), izlenim yönetimi ölçeği için 2,36 (ss=0,80), sosyal kaytarma ölçeği için 2,29 (ss= 0,57) olarak tespit edilmiştir.

3.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ($p>0,05$) göstermektedir. Örgütsel adalet ile sosyal kaytarma arasında -0,274 değerinde anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,01$). Yapılan son korelasyon analizinde izlenim yönetimi ve sosyal kaytarma arasında 0,496 değerinde anlamlı ilişki ($p<0,01$) tespit edilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

Korelasyon			
Değişkenler	1	2	3
Örgütsel Adalet	1		
İzlenim Yönet.	-0,02	1	
Sosyal Kaytarma	-,274**	,496**	1

p*0,01 p* 0,05

3.7. Regresyon analizleri

Örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma ve izlenim yönetimi üzerindeki etkisini incelemek için gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir. Regresyon analizleri, bootstrap yöntemi ve yeniden örnekleme 5000 seçeneği kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 6: Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	B	β	t	p	LLCI	ULCI	VIF	Durbin Watson
Sosyal Kaytarma	Sabit	4,20		21,53	0,00	2,67	3,35	
	Örgütsel	-0,35	-0,27	-4,26	0,00	-0,31	-0,11	1,625
	Adalet							

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin sosyal kaytarma ($\beta = -0,27$ $p=0,00<0,01$) üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın sosyal kaytarma davranışında -0,27 birimlik bir azalışa neden olacağı tespit edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri sosyal kaytarmadaki

değişimin %0,07'sinin örgütsel adalet algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

3.8. Aracılık Rolüne İlişkin Analizler

Hayes (2018: 5)'e göre aracı değişkenin bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracılık rolünün olması için bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir (Hayes, 2018: 5). Yukarıda yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken örgütsel adalet algısının izlenim yönetimi üzerindeki etkisinde p değerinin ($p=0,809>0,05$) anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel adaletin izlenim yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasından dolayı aracılık analizine devam edilmemiştir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet ile İzlenim Yönetiminin Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	B	β	t	P	LLCI	ULCI	VIF	Durbin Watson
Sosyal Kaytarma F=51,78 p=0,00 R ² =0,31	Sabit	2,16		12,16	0,0	1,81	2,51	
	Örgütsel Adalet	-0,20	0,56	-4,81	0,0	-0,29	-0,12	2,01
	İzlenim Yönetimi	0,35		8,88	0,0	0,27	0,42	

Örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetiminin bağımsız değişken olarak modele dahil edildiği regresyon analizinde değişkenlerin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetiminin birlikte sosyal kaytarma üzerindeki etkisi anlamlıdır ($F=51,78$; $p=0,00$). Elde edilen R² değeri sosyal kaytarma davranışındaki değişimin %31'inin örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi ile açıklanabileceğini göstermektedir.

3.9. Farklılık Analizleri

Araştırmanın bu kısmında değişkenlerin, cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yapılan analizlere yer verilmiştir.

Tablo 8: Araştırmadaki Değişkenlerin Cinsiyete İlişkin Ortalamaları ve T-Testi Sonuçları

Cinsiyet		Levene Test				Cinsiyet	N	Ort.	S.S.
		F	Sig.	t	p				
Örgütsel Adalet	Eşit v.	0,2	0,66	-0,07	0,95	Kadın	118	3,39	0,73
	Eşit olm.v.			-0,07	0,95	Erkek	108	3,4	0,75
İzlenim Yönetimi	Eşit v.	1,6	0,21	-2,23	0,03	Kadın	118	2,15	0,67
	Eşit olm.v.			2,22	0,03	Erkek	108	2,48	0,85
Sosyal Kaytarma	Eşit v.	0,008	0,92	1,17	0,24	Kadın	118	2,24	0,58
	Eşit olm.v.			-1,18	0,23	Erkek	108	2,33	0,56

Değişkenlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet algısının ve sosyal kaytarmanın ($p=0,095>0,05$; $p=0,076>0,05$)

cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak izlenim yönetiminin ($p=0,03<0,05$) cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 9: Yaşa Göre Farklılık Analizleri Levene ve ANOVA Değerleri

	Levene Testi		Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA	
	F	p	Yaş	N	Ort.	Std. S.	F	p
Örgütsel Ad.	0,798	0,496	20-30 arası	125	3,33	0,77	1,87	0,14
			30-40 arası	52	3,48	0,68		
			40-50 arası	29	3,33	0,63		
			50 ve üzeri	20	3,71	0,78		
Sosyal Kayt.	4,73	0,30	20-30 arası	125	2,43	0,59	7,30	0,0
			30-40 arası	52	2,07	0,51		
			40-50 arası	29	2,30	0,52		
			50 ve üzeri	20	1,99	0,43		

Levene testi sonuçlarına göre p değerleri örgütsel adalet ve sosyal kaytarmanın 0,05'in üzerinde bulunmuş ve grup varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ANOVA analizinin yapılabilmesi için gerekli şartın sağlandığını göstermektedir. ANOVA analizi sonucunda sosyal kaytarmanın anlamlılık değerlerinin 0,01'in altında olduğu tespit edilmiştir. Sosyal kaytarma davranışının hangi yaşlar arasında farklılaştığını tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 10: Sosyal Kaytarma Yaş Değişkeni Scheffe Testi

Yaş		Ort. Fark	S.E.	p
20 ve 30 arası	30 ve 40 arası	,355*	0,091	0,002
	40 ve 50 arası	0,128	0,114	0,736
	50 ve üzeri	,443*	0,133	0,013
30 ve 40 arası	20 ve 30 arası	,359*	0,091	0,002
	40 ve 50 arası	-0,23	0,128	0,371
	50 ve üzeri	0,09	0,145	0,951
40 ve 50 arası	20 ve 30 arası	-0,13	0,114	0,736
	30 ve 40 arası	0,23	0,128	0,371
	50 ve üzeri	0,31	0,16	0,288
50 ve üzeri	20 ve 30 arası	-0,44*	0,133	0,013
	30 ve 40 arası	-0,09	0,145	0,951
	40 ve 50 arası	-0,31	0,16	0,288

Scheffe testi sonuçlarına göre 20-30 yaş arası (2,43) ve 30-40 (2,07) ile 50 ve üzerin yaşa (1,99) göre sosyal kaytarma davranışı anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşmaktadır.

Tablo 11: Değişkenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Levene ve Anova Değerleri

	Levene Testi		Tanımlayıcı İstatistikler			ANOVA		
			Eğitim	Ort.	S.S.			
Örgütsel Adalet	,28	,84	Lise	49	3,25	0,71	0,85	0,47
			Ön Lisans	26	3,39	0,69		
			Lisans	101	3,45	0,74		
			Lisansüstü	50	3,43	0,8		
Sosyal Kayt.	2,21	,06	Lise	49	2,57	0,60	5,41	0,00
			Ön Lisans	26	2,45	0,54		
			Lisans	101	2,29	0,57		
			Lisansüstü	50	2,04	0,47		

Levene testi sonuçlarına göre örgütsel adalet ve sosyal kaytarmanın p değerleri 0,05'in üzerinde bulunmuş ve grup varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ANOVA (tek yönlü varyans analizi) sonucunda sosyal kaytarmanın eğitim değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Sosyal kaytarma davranışının hangi eğitim düzeyine göre farklılaştığını tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 12: Sosyal Kaytarmanın Eğitim Değişkenine Göre Scheffe Testi

	Eğitim	Ort. Fark	S.E.	p
Lise	Ön Lisans	0,33	0,14	0,23
	Lisans	0,27	0,10	0,13
	Lisansüstü	0,531*	0,12	0,00
Ön Lisans	Lise	-0,33	0,14	0,23
	Lisans	-0,05	0,12	1,00
	Lisansüstü	0,20	0,13	0,68
Lisans	Lise	-0,27	0,10	0,13
	Ön Lisans	0,05	0,12	1,00
	Lisansüstü	0,26	0,10	0,13
Lisans üstü	Lise	-0,531*	0,12	0,00
	Ön Lisans	-0,20	0,13	0,68
	Lisans	-0,26	0,10	0,13

Scheffe testi sonuçlarına göre sosyal kaytarma davranışı lise mezunları (2,57) ile lisans üstü mezunları (2,04) arasında anlamlı farklılık ($p < 0,05$) olduğu görülmüştür.

4. Sonuç ve Tartışma

Araştırma, çalışanların örgütsel adalet algılarının sosyal kaytarma davranışlarına ne derecede etkide bulunduğu ve bu etki üzerinde çalışanların diğer üyeleri üzerinde yarattıkları izlenimi yönetmek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin aracı rolünün olup olmadığının araştırılması amacı ile yapılmıştır.

İlgili değişkenlerin arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi arasındaki anlamlı bir ilişki ($p > 0,05$) bulunamamıştır. Örgütsel adalet ile sosyal kaytarma arasında -0,274 değerinde anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Yapılan son korelasyon

analizinde izlenim yönetimi ve sosyal kaytarma arasında 0,496 değerinde anlamlı ilişki ($p<0,01$) tespit edilmiştir. Bu konuda yapılmış bazı çalışmalar da izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarmayı etkilediğini bulmuştur (Yıldız, İşçi, Taşçı, 2016: 107; Bingöl, Yaşın, Dalmış, 2022: 1604). Çalışmasında Mulvey, Bowes-Sperry ve Klein (1998: 401-402), yüksek seviyedeki sosyal kaytarma algısının savunmacı izlenim taktikleri ile negatif ilişkisini bulmuştur. Bu durumda bireylerin, savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini (örneğin kendini acındırma) kullanıp, sosyal kaytarmayı kullanmaya gerek görmedikleri düşünülmektedir. Düşük seviyeli sosyal kaytarma algısı ise savunmacı izlenim yönetimi taktikleri ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Dolayısıyla, sosyal kaytarma algısının az olduğu gruplarda bireyler hem savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini hem de sosyal kaytarma davranışını aynı anda gösterebilmektedirler.

Örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma ve izlenim yönetimi üzerindeki etkisi incelendiğinde örgütsel adaletin sosyal kaytarma ($\beta = -0,27$ $p=0,00<0,01$) üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu görülmektedir. Elde edilen R^2 değeri sosyal kaytarmadaki değişimin %0,07'sinin örgütsel adalet algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Örgütsel adalet algısı ile sosyal kaytarmanın ilişkisini inceleyen diğer çalışmalarda da (Awee, Raman, Mohsin, Maludin, Tazilah, 2024: 55) bu iki kavram arasında genellikle negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örneğin Köksal (2020: 1755-1757) tarafından yapılan çalışmada sosyal kaytarma algısı, örgütsel adaleti negatif ve anlamlı şekilde yordamaktadır. Bu bağlamda örgütlerde bireyler, çalışma arkadaşlarının kendi üzerlerine düşen görevleri yapmadığını veya grup çalışmalarında bireysel olarak gösterebileceği performansı göstermediklerini düşündüklerinde adaletsizlik algısı oluşabilmektedir. Yavaş (2020: 105-106) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise beş faktör kişilik özelliklerinin de sosyal kaytarma eğilimini etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel adalet algısı ile sosyal kaytarma arasında bu çalışmada da negatif ilişki bulunmuştur. Ancak diğer regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin izlenim yönetimi üzerinde ($\beta = -0,017$, $p= 0,809<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda örgütlerde bireylerin, adalet veya adaletsizlik algısına göre izlenimlerini yönetmediği, başka faktörlerin teşvik etmesiyle izlenimlerini yönetmeye daha çok yöneldiği ve bunun yollarını bulduğu düşünülmektedir.

Aracılık analizi için, Hayes (2018: 5)'in bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır şartı sağlanmadığı için ($p=0,809>0,05$) aracılık analizine devam edilmemiştir. Ancak örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetiminin sosyal kaytarma üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetiminin bağımsız değişken sosyal kaytarmanın bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçlarına göre ($F=51,78$; $p=0,00$) anlamlı etki bulunmuştur. Elde edilen R^2 değeri sosyal kaytarma davranışındaki değişimin %31'inin örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Son olarak farklılık analizleri yapılmış değişkenlerin izlenim yönetiminin cinsiyete göre farklılaştığı ancak diğer değişkenlere göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. ANOVA analizleri sonucunda ise değişkenlerden sosyal kaytarmanın yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Scheffe testi sonuçlarına göre sosyal kaytarma yaşa göre; 20-30 yaş arası (2,43) ve 30-40 (2,07) ile 50 ve üzerine göre (1,99) ($p<0,05$); eğitim durumunda ise lise mezunları (2,57) ile lisans üstü mezunları (2,04) arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

Literatürde, bu çalışmada ele alınan her üç kavramı bağlayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, araştırmanın literatüre özgün bir katkı yapacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın literatüre bir diğer önemli katkısı da fiziksel aktivitelerin yanında sosyal kaytarmanın bilişsel yönünü de ortaya çıkaran bir araştırma olmasıdır. Araştırma, banka ve finans işletmeleri ile perakende sektöründe yapılmıştır ve yapılan işlerin bilişsel anlamda yoğun olduğu bilinmekte olduğu için Petty ve diğerlerinin (1977) sosyal kaytarmanın bilişsel aktivitelerde de geçerli olduğu şeklindeki bulgusu da test edilmiş ve doğrulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre sosyal

kaytarma ölçek ortalaması 2,29 olarak bulunmuştur. Ayrıca, söz konusu sektörlerde rekabet yoğun olduğu için izlenim yönetimi taktiklerinin de çok görüldüğü düşünülmüştür ve araştırmanın bulguları da izlenim yönetimi taktiklerinin var olduğu yönündedir. İzlenim yönetimi taktiklerinin ölçek ortalaması 2,36 olarak bulunmuştur. Bu sektörlerde çalışanların bir kısmı, yükselmek, fayda elde etmek veya işlerinde tutunabilmek için izlenim yönetimi taktiklerine başvurabilmektedirler. Örgütsel adalet algısı ile sosyal kaytarmanın boyutları ve izlenim yönetimi boyutları arasında daha çok çeşitli örneklerde daha fazla araştırma yapılırsa bu ilişkilerin daha çok aydınlatılacağı düşünülmektedir.

Sosyal kaytarma çok fazla göze görünen bir olgu olmadığı için ve insanlar grup içinde yaptıkları bireysel işleri üstlerine ve çalışma arkadaşlarına fark ettirmeden de azaltabildikleri için sosyal kaytarmanın öncüllerini, nedenlerini ve onu oluşturan şartları anlamak işverenler ve insan kaynakları uzmanları için önemlidir. Bu sayede örgütlerde verimliliği arttıracak politika ve stratejileri belirlemek kolaylaşacaktır. Bunun yanında, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde sosyal kaytarmanın yalnızca fiziksel olarak değil bilişsel olarak da var olduğu göz önüne alınmalı ve sosyal kaytarmayı önleyecek ve verimli çalışmayı teşvik edecek sistemler ve çalışma ortamları oluşturulmalıdır. İzlenim yönetimi taktikleri de çalışanların kendi kendilerine düşündüğü, planladığı ve uyguladığı bir yöntemdir. Bu taktikleri tespit etmek ve takip etmek zor olduğu için önlem almak işveren açısından zor olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, örgütsel adaleti tüm işletme süreçleri ve çalışanları için sağlarsa çalışanların, itibarlarını yüksek tutmak gibi doğal izlenim yönetimi taktikleri haricinde söz konusu taktikleri çok fazla kullanmalarına gerek kalmayacaktır.

Yazar Katkı Oranı (Authorship Contributions): Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). *SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Al-Zu'Bi, H.A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Awee, A., Raman, G., Mohsin, F.H., Maludin, N. ve Tazilah, M.D. (2024). Effects of organizational justice on social loafing: the mediating role of felt obligation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 12(1), 43-64.
- Basım, H. N., Tatar, İ. ve Şahin, N.H. (2006b). Çalışma yaşamında izlenim yönetimi: bir ölçek uyarlama çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18), 1-17.
- Bingöl, D., Yaşın, T. ve Dalmış, A. B. (2022). Kamu kurumu çalışanlarında izlenim yönetimi stratejilerinin sosyal kaytarma üzerine etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1611-1622.
- Bluhm, D. (2009), Adaptive consequences of social loafing. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-6.
- Bolino, M. ve Turnley, W. (1999), Measuring impression management in organizations: a scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M., Long D. ve Turnley W. (2016). Impression management in organizations: critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377-406.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (Handbook of Data Analysis for Social Sciences)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Colquitt, J.A. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 26(3), 425-445.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet kavramı* (5. Baskı), Ankara: Astana Yayınları.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gaur, A. ve Gaur: (2009). *Statistical methods for practice and research*. (2nd Ed.). New Delhi, India: Response Books.
- Gilmore, D.C, Stevens, C.K., Harrell-Cook, G. ve Ferris, G.R. (1999). Impression management tactics. In R.W. Eder ve M.M. Harris (Ed.), *The employment interview handbook* (pp. 321-336), Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLSSEM)*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, Conditional, and Moderated Mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Jackson, J.M. ve Williams, K.D. (1985). Social loafing on difficult tasks: working collectively can improve performance, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(4), 937-942.
- Jones, E.E. ve Pittman, T. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 231-262). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayınevi.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Köksal, K. (2020). Algılanan sosyal kaytarmanın örgütsel adalete etkisi: politik davranışın düzenleyici rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1750-1761.
- Latane, B., Williams, K. ve Harkins: (1979). Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Leary, M.R. ve Kowalski, R.M. (1990). Impression management: a literature review and two-component model. *Psychology Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Leary, M.R. (1995). *Self-Presentation: impression management and interpersonal behavior*, Wisconsin: Madison, Brown and Benchmark.
- Liden, R.C., Wayne:J., Jaworski, R.A. ve Bennett, N. (2004). Social loafing: a field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Long, D.M., Baer, M.D., Colquitt, J.A., Outlaw, R. ve Dhensa-Kahlon, R.K. (2014). What will the boss think? The impression management implications of supportive relationships with star and project peers. *Personnel Psychology*, 68(3), 463-498.
- Malhotra, N.K., Kim:S. ve Patil, A. (2006). Common method variance in is research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865- 1883.
- Mulvey, P.W., Bowes-Sperry, L. ve Klein, H.J. (1998). The effects of perceived loafing and defensive impression management on group effectiveness. *Small Group Research*, 29(3), 394-416.

- Murphy: M., Wayne: J. ve Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: the role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-85.
- Nadiri, H. ve Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Pakpahan, M., Eliyana, A., Hamidah, Buchdadi, A.D. ve Bayuwati T.R. (2020). The role of organizational justice dimensions: enhancing work engagement and employee performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 323-332.
- Petty, R. E., Harkins: G., Williams, K. D. ve Latane, B. (1977). The effects of group size on cognitive effort and evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3(4), 579-582.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie: B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*, Monterey, California: Brooks/Cole.
- Schneider, D.J. (1981). Impression management theory and social psychological research. In J.T. Tedeschi (Ed.), *Tactical self-presentations: toward a broader conception* (pp. 23-40). Amsterdam, The Netherlands: Academic Press.
- Sezer, U., Kocaekşi:, Ektirici, A., Aygün, C. ve Özcan, T. (2021). Algılanan sosyal kaytarma ölçeği – Türkçe formu: genç ve yetişkin sporcu örnekleminde geçerlik ve güvenilirliğin incelenmesi. *Psikoloji Çalışmaları*, 41(3), 899-926.
- Siddiqui, K. (2013). Heuristics for Sample Size Determination in Multivariate Statistical Techniques. *World Applied Sciences Journal*, 27(2), 285-287.
- Simms, A. ve Nichols, T. (2014). Social loafing: a review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58-67.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Srivastava, U.R. (2015). Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health-care professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11), 666-685.
- Özmen, T.Ö., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Tar-Ol, N. ve Drukman, D. (2010). Third-person perception as an impression management tactic. *Media Psychology*, 13(3), 301-322.
- Wayne: J. ve Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Williams, K., Harkins: ve Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.
- Yavaş, A. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin ve örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 89-116.
- Yean, T.F. ve Yusuf, A.A. (2016). Organizational justice: a conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.

Yıldırım, G. ve Zehir, C. (2015). The effect of organizational justice perception of employees on individual and firm performance in transformational leadership context. *Journal of Global Strategic Management*, 2(9), 51-63.

Yıldız, M. L., İşçi, E. ve Taşçı: (2016). İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma, *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 103-120.

Extended Abstract

This study aims to determine to what extent employees' perceptions of organizational justice affect their social loafing behaviors and whether the impression management tactics used by employees to manage the impression they create on other members have a mediating role. The human is a social being by nature. Given that individuals are social beings and they work in an organization, they leave impressions on other employees about themselves and their work. While they feel the need to manage these impressions, they also continue to leave impressions involuntarily. In today's business life, group work is also widely done. In group work, individuals may sometimes keep their performance low for various reasons. This phenomenon is called social loafing. Another phenomenon in organizations is the perception of justice. Over time, the individual forms a general perception of justice about the organization he/she works for. The purpose of this study is to reveal the effect of this perception of justice on social loafing and the role of impression management tactics in this effect.

In the study, mean and standard deviation values for the variables were calculated. An average value of 3.39 (sd=0.74) was determined for the organizational justice scale, and it is possible to indicate that the participants' perceptions of organizational justice are above average. An average of 2.36 (sd=0.80) was determined for the impression management scale, and it is possible to mention that the impression management tactics of the employees are at a medium level. Finally, an average of 2.29 (sd = 0.57) was determined for the social loafing scale. This result reveals the fact that the social loafing behavior of employees is above average.

An examination of the relationships between the variables exhibits no significant relationship ($p>0.05$) between the perception of organizational justice and impression management. It is possible to observe that there are no significant relationships between organizational justice and its sub-dimensions and the task-oriented dimension ($p>0.05$). However, a significant and negative relationship of -0.274 was detected between organizational justice and social loafing ($p<0.01$). The study concluded strong and negative ($p<0.01$) relationships between the sub-dimensions of organizational justice perception and the loafing dimension of social loafing, ranging from -0.445 to -0.302. Therefore, it is possible to observe that individuals tend to display social loafing less in organizations they perceive as fair, and they tend to engage in group loafing behavior more in organizations they perceive as unfair. Strong and negative relationships were also determined between the sub-dimensions of organizational justice perception and the loafing dimension of social loafing. This confirms the relationship, which has usually been found significant and negative, between the two concepts.

In the last correlation analysis, a significant relationship of 0.496 ($p<0.01$) was detected between impression management and social loafing. Also, significant ($p<0.01$) and strong relationships ranging between 0.302 and 0.224 were detected between impression management and its sub-dimensions: trust, self-love, setting an example, and social loafing while no significant relationship was detected between self-dramatization and social loafing ($p>0.01$). In this way, individuals appear to use managing their impressions as a tool to demonstrate social loafing behavior. In this context, significant and strong relationships were found between the sub-dimensions of impression management, such as trust, self-liking, setting an example, and social loafing. Therefore, it is thought that individuals create an impression by applying the tactics of trust, self-love, and setting an example, and then consider social loafing to be more comfortable for them. No significant relationship could be detected between self-pitying, one of the impression management tactics and social loafing. In this case, the study concluded that individuals are thinking of gaining other benefits rather than shirking behavior by making themselves feel sorry.

Several studies on this subject have also found that impression management tactics affect social loafing (Yıldız, Worker, Taşçı, 2016; Bingöl, Yaşın, Dalmış, 2022). In their study, Mulvey, Bowes-Sperry, and Klein (1998) found that high levels of social loafing perception were negatively related to defensive impression tactics. In this case, it is thought that individuals use defensive impression management tactics (e.g. self-pitying) and do not feel the need to use social loafing. Low-level social loafing perception was found to be positively related to defensive impression management tactics. Therefore, in groups where the perception of social loafing is low, individuals can show both defensive impression management tactics and social loafing behavior at the same time.

An examination of the effect of organizational justice perception on social loafing and impression management reveals that organizational justice has a significant and negative effect on social loafing ($\beta = -0.27$ $p=0.00<0.01$). The obtained R^2 value shows that 0.07% of the change in social loafing can be explained by the perception of organizational justice.

In other studies that examine the relationship between organizational justice perception and social loafing (Awee, Raman, Mohsin, Maludin, Tazilah, 2024), a negative and significant relationship was generally found between these two concepts. For example, the study conducted by Köksal (2020) concluded that the perception of social loafing negatively and significantly predicts organizational justice. In this context, a perception of injustice may arise in organizations when individuals think that their colleagues do not do their part or do not perform as well as they can individually in group work. Another study conducted by Yavaş (2020) concluded that five-factor personality traits also affect the tendency for social loafing. Also in this study, a negative relationship was found between the perception of organizational justice and social loafing.

However, the other regression analysis revealed that organizational justice did not have a statistically significant effect on impression management ($\beta = -0.017$, $p = 0.809 < 0.05$). In this case, it is thought that individuals in organizations do not manage their impressions according to their perception of justice or injustice, but rather tend to manage their impressions with the encouragement of other factors and find ways to do this.

The results of the regression analysis conducted to examine the effect of the sub-dimensions of organizational justice on social loafing behavior exhibit that procedural justice negatively affects social loafing behavior at the level of $R^2 = 0.05$, and interactional justice negatively affects social loafing behavior at the level of $R^2 = 0.08$ ($p < 0.01$). The study concluded that distributive justice did not have a significant effect on social loafing behavior ($p > 0.05$). Considering that interactional justice is the fairness in people's behavior towards individuals, a negative perception of this justice is expected to trigger social loafing behavior because it is a situation that the individual will perceive personally. At the same time, procedural justice is expected to have a negative relationship with social loafing behavior because here too, social loafing behavior emerges as a result of the injustice of the processes. Therefore, in one type of justice, there is personal, and in the other type, there is social loafing behavior directed by organizational injustice. Since the distribution of resources is at issue in distributive justice, it is thought that the individual does not perceive this situation personally and therefore does not consider whether he/she shows social loafing behavior or not.

The mediation analysis was not continued because the condition of Hayes (2018) that the independent variable should have a significant effect on the mediator variable was not met ($p = 0.809 > 0.05$). However, the effects of organizational justice perception and impression management on social loafing were examined by regression analysis. According to the results of the regression analysis ($F = 51.78$; $p = 0.00$), where the perception of organizational justice and impression management were the independent variables and social loafing was the dependent variable, a significant effect was found. The obtained R^2 value shows that 31% of the change in social loafing behavior can be explained by the perception of organizational justice and impression management.

Finally, a difference analysis was conducted and the analysis concluded that the impression management of the variables differed according to gender, but did not differ according to other variables. The ANOVA analysis determined that social loafing, which is one of the variables, differs significantly according to age and education level. According to the Scheffe test results, social loafing differs according to age, i.e. between the ages of 20-30 (2.43), 30-40 (2.07), and 50 and over (1.99) ($p < 0.05$). In terms of education, there is a significant difference between high school graduates (2.57) and postgraduate graduates (2.04) ($p < 0.05$).

No study has been found in the literature that connects all three concepts discussed in this study. Thus, the study is thought to make a unique contribution to the literature. Also, it is thought that if more research is done on more diverse samples between the perception of organizational justice and the dimensions of social loafing and impression management, these relationships will be further elucidated. Since social loafing is not a markedly visible phenomenon and people can reduce their work and generally exhibit that behavior within a group without being noticed by their superiors and colleagues, employers and human resources experts need to understand the antecedents, causes, and conditions of social loafing. In this way, it will be easier to determine policies and strategies that will increase productivity in organizations.