

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN,
ÖRGÜTSEL SİNİZME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Aydan ÇAĞ
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Yard. Doç. Dr. Hülya ÖCAL
Aralık, 2011
Afyonkarahisar

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN,
ÖRGÜTSEL SİNİZME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Aydan ÇAĞ**

**Danışman
Yard. Doç. Dr. Hülya ÖCAL**

AFYONKARAHİSAR 2011

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

30/12/2011

Aydan ÇAĞ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

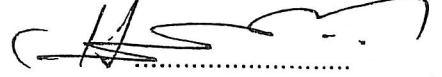
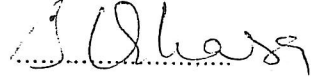
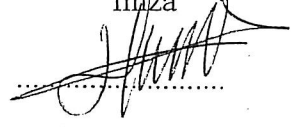
JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Hülya ÖCAL

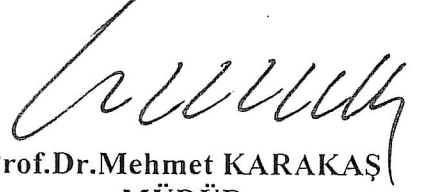
Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

: Doç.Dr. Harun ÖZTÜRKLER

İmza



Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Aydan ÇAĞ'ın "**Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 30.12.2011 tarihinde, saat 14:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir



Prof.Dr.Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN, ÖRGÜTSEL SINIZME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Aydan ÇAĞ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Aralık 2011

Danışman: Yard. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

Bu çalışmada çalışanların algıladıkları örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelenmektedir. Bu çerçevede, algılanan örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizme ve örgütsel sinizmin de işten ayrılma niyetine etkileri ortaya konması amaçlanmıştır.

Tez üç ana bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde, algılanan örgütsel adalet kavramı; ikinci bölümde örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti kavramı; üçüncü bölümde algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırmada; Mersin’de imalat (sanayi) sektöründe faaliyet gösteren işletmedeki çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine nasıl etki ettiği incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, anket çalışmasından istifade edilmiştir. Verilerin analizinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi, One-Way ANOVA Analizi (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve T- Testi Analizi uygulanmıştır.

Çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi ışığında, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Demografik özellikler (yaş, kıdem durumu, eğitim durumu, cinsiyet) ile algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN, ÖRGÜTSEL SİNİZME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Aydan ÇAĞ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

December 2011

Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya ÖCAL

In this study, the relationship between perceived organizational justice perceptions of employees' and , organizational cynicism and the intention of leaving from work is examined. In this context, it is aimed that the effects of the dimensions of perceived organizational justice to organizational cynicism and the effects of organizational cynicism to the intention of leaving from work are revealed.

The thesis consists of three main sections. It is stated that in the first section, the concept of perceived organizational justice; and in the second section , the concept of organizational cynicism and the intentions of leaving from work; and in the third section, in order to determine the relationship between organizational cynicism and the intention of leaving from work.

In the study, it is examined how perceived organizational justice of employees' who work in an enterprise that operates in manufacturing (industrial) sector effects to the organizational cynicism and the intention of leaving from work. In the research, it has been benefiting from a survey work as a means of data

collection. In the data analysis, it was applied Pearson Moment Correlation Analysis, One-Way ANOVA Analysis (One-Way Variance Analysis) and T-Test Analysis.

According to the evaluation of the data obtained in the study, it is seen that there is a positive relationship between perceived organizational justice and organizational cynicism ; and there is a positive relationship between organizational cynicism and the intention of leaving from work . It is observed that there is no significant difference between demographic characteristics (age, veteran status, educational status, gender) and perceived organizational justice.

Key Words: Perceived Organizational Justice, Organizational Cynicism, The Intention of Leaving From Work

ÖNSÖZ

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde yol gösteren, destekleyen ve pozitif enerjisi ile motivasyonumu yükselten çok değerli tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Hülya Öcal'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya ve Arş. Grv. Ender TUNCER'e teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmamın ilk planlanmasında değerli görüşlerini paylaştan Sayın Yard. Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman arkamda maddi ve manevi gücünü hissettiğim, beni varlıklarıyla yalnız bırakmayan aileme ve anlayış, destek, ilgi ve katkılarıyla her zaman yanımda olan arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Aralık 2011

Aydan ÇAĞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|--|------|
| YEMİN METNİ..... | ii |
| TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI..... | iii |
| ÖZET..... | iv |
| ABSTRACT..... | vi |
| ÖNSÖZ..... | viii |
| İÇİNDEKİLER..... | ix |
| TABLolar LİSTESİ..... | xv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xvii |
| | |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

| | |
|---|----|
| 1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI..... | 3 |
| 1.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI..... | 3 |
| 1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET TANIMI..... | 6 |
| 1.3. ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ..... | 8 |
| | |
| 2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ VE MODELLERİ..... | 9 |
| 2.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN TEMELİNİ OLUŞTURAN TEORİLER..... | 10 |
| 2.1.1. Eşitlik Teorisi..... | 10 |
| 2.1.2. Göreli Yoksunluk Teorisi..... | 14 |
| 2.1.3. Adalet Yargı Teorisi..... | 17 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.4. Adalet Güdüsü Teorisi..... | 18 |
| 2.1.5. Bilişsel Atıf Teorisi..... | 19 |
| 2.1.6. Adalet Teorisi..... | 21 |
| 2.1.7. Kestirme Adalet Teorisi..... | 22 |
| 2.1.8. Prosedür Adalet Teorisi..... | 23 |
| 2.1.9. Dağıtım Tercihi Teorisi..... | 24 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN TEMELİNİ OLUŞTURAN MODELLER..... | 26 |
| 2.2.1. Araçsal Model..... | 26 |
| 2.2.2. Grup Değer Modeli..... | 26 |
| 2.2.3. Ahlaki Değerler Modeli..... | 28 |
| 2.2.3. Değer Açıklayıcı Model..... | 28 |
| 2.2.4. Çoklu Yaklaşımlar Modeli..... | 29 |
| 2.2.5. Prosedür Tercih Modeli..... | 30 |
| 2.2.6. Grup Bağlılığı Modeli..... | 31 |
| 2.3. GREENBERG'İN ADALET TEORİSİ SINIFLANDIRMASI..... | 34 |
| 2.3.1. Reaktif İçerik Teoriler..... | 35 |
| 2.3.2. Proaktif İçerik Teoriler..... | 36 |
| 2.3.3. Reaktif Süreç Teoriler..... | 36 |
| 2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri..... | 37 |
| 3. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ VE BİRBİRLERİNE ETKİLERİ..... | 37 |
| 3.1. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ..... | 37 |
| 3.1.1. Dağıtım Adaleti..... | 38 |
| 3.1.2. Prosedür Adaleti..... | 40 |
| 3.1.3. Etkileşim Adaleti..... | 42 |
| 3.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİN BİRBİRLERİNE ETKİLERİ..... | 46 |
| 4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI..... | 49 |

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1. ÖRGÜTLERDE SİNİZM KAVRAMI VE SİNİZMİN

| | |
|--|-----------|
| KURUMSAL TEMELLERİ..... | 51 |
| 1.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM..... | 51 |
| 1.1.1. Sinizm Kavramı..... | 51 |
| 1.1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı..... | 62 |
| 1.1.3. Örgütsel Sinizminin Önemi..... | 67 |
| 1.1.4. Örgütsel Sinizm Nedenleri..... | 68 |
| 1.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI..... | 70 |
| 1.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ..... | 72 |
| 1.3.1. Beklenti Kuramı..... | 72 |
| 1.3.2. Affetme Kuramı..... | 73 |
| 1.3.3. Tutum Kuramı..... | 75 |
| 1.3.4. Sosyal Değişim Kuramı..... | 75 |
| 1.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı..... | 76 |
| 1.3.6. Sosyal Güdüleme Kuramı..... | 76 |
| 1.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ..... | 79 |
| 1.4.1. Kişilik Sinizmi..... | 80 |
| 1.4.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm..... | 81 |
| 1.4.3. Çalışan Sinizmi..... | 82 |
| 1.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi..... | 83 |
| 1.4.5. Mesleki Sinizm..... | 85 |
| 1.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI..... | 86 |
| 1.5.1. İş Tatmininin Azalması..... | 87 |
| 1.5.2. Tükenmişliğin Ortaya Çıkması..... | 87 |
| 1.5.3. Örgütsel Bağlılığın Azalması..... | 88 |
| 1.5.4. Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması..... | 89 |
| 1.5.5. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması..... | 91 |
| 1.5.6. Örgütsel Güvenin Azalması..... | 91 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.7. Davranışsal Sonuçların Ortaya Çıkması..... | 93 |
| 1.5.8. Psikolojik Ve Fizyolojik Sonuçların Ortaya Çıkması..... | 94 |
| 1.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ..... | 94 |
| 2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM..... | 96 |
| 2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI..... | 96 |
| 2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ..... | 97 |
| 2.3. İŞTEN AYRILMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER..... | 100 |
| 2.3.1. Çalışana Bağlı Faktörler..... | 100 |
| 2.3.2. Örgüte Bağlı Faktörler..... | 100 |
| 2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler..... | 102 |
| 2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ..... | 104 |
| 2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ..... | 104 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SİNİZME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

| | |
|------------------------------------|------------|
| 1. YÖNTEM..... | 106 |
| 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI..... | 106 |
| 1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ..... | 106 |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI..... | 107 |
| 1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ..... | 107 |
| 1.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI..... | 109 |

| | |
|---|------------|
| 1.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ..... | 109 |
| 1.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ..... | 110 |
| 1.8. ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM..... | 111 |
| 1.9. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ..... | 111 |
| 2. BULGULAR VE YORUM..... | 111 |
| 2.1. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ..... | 111 |
| 2.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu..... | 112 |
| 2.1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu..... | 113 |
| 2.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu..... | 113 |
| 2.2. ÖRNEKLEME ALINAN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR..... | 114 |
| 2.3. ÖRNEKLEME ALINAN ÇALIŞANLARIN TEMEL DEĞİŞKENLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ..... | 117 |
| 2.3.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ile İlgili Değerlendirmeleri..... | 117 |
| 2.3.2. Çalışanların Örgütsel Sinizm ile İlgili Değerlendirmeleri..... | 120 |
| 2.3.3. Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Değerlendirmeleri..... | 122 |
| 2.4. ÇALIŞANLARIN DAĞITIM ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM..... | 123 |
| 2.5. ÇALIŞANLARIN PROSEDÜR ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM..... | 124 |
| 2.6. ÇALIŞANLARIN ETKİLEŞİM ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM..... | 125 |
| 2.7. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM..... | 126 |
| 2.8. ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM..... | 127 |
| 2.9. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ YAŞ DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI..... | 128 |
| 2.10. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ KIDEM DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI..... | 130 |

| | |
|--|------------|
| 2.11. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ EĞİTİM DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI..... | 132 |
| 2.12. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ CİNSİYET DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI..... | 134 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 136 |
| KAYNAKÇA..... | 143 |
| EK..... | 160 |

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

| | |
|--|-----|
| Tablo 1. Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar..... | 11 |
| Tablo 2. Örgütsel Adalet Teorileri..... | 24 |
| Tablo 3. Örgütsel Adalet Modelleri..... | 32 |
| Tablo 4. Adalet Teorisi Sınıflandırmasını Açıklayan Sorular..... | 34 |
| Tablo 5. Prosedür Adalet Ölçütleri..... | 40 |
| Tablo 6. Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi..... | 43 |
| Tablo 7. Çeşitli Sinizm Tanımları..... | 54 |
| Tablo 8. Örgütsel Sinizm Tanımları..... | 62 |
| Tablo 9. Örgütsel Sinizm Türleri..... | 77 |
| Tablo 10. İşten Ayrılma Niyetini Arttıran Faktörler..... | 99 |
| Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri..... | 109 |
| Tablo 12. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri..... | 110 |
| Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri..... | 110 |
| Tablo 14. Örneklemeye Alınan Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular..... | 111 |
| Tablo 15. Örneklemeye Alınan Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular..... | 112 |
| Tablo 16. Örneklemeye Alınan Çalışanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular..... | 112 |
| Tablo 17. Örneklemeye Alınan Çalışanların Firmadaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular..... | 113 |
| Tablo 18. Örneklemeye Alınan Çalışanların Yetiştikleri Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular..... | 113 |
| Tablo 19. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile İlgili Değerlendirmeleri..... | 114 |
| Tablo 20. Çalışanların Örgütsel Sinizm ile İlgili Değerlendirmeleri..... | 117 |
| Tablo 21. Çalışanların Örgütsel Sinizm İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Değerlendirmeleri..... | 119 |
| Tablo 22. Çalışanların Dağıtım Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki..... | 120 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 23. Çalışanların Prosedür Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki..... | 121 |
| Tablo 24. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki..... | 122 |
| Tablo 25. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki..... | 123 |
| Tablo 26. Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki..... | 124 |
| Tablo 27. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 124 |
| Tablo 28. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Kıdemlerine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 127 |
| Tablo 29. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 129 |
| Tablo 30. Çalışanların Örgütsel Adalet İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı..... | 131 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

| | |
|--|----|
| Şekil 1. Williams'ın Çoklu Yaklaşımlar Modeli..... | 30 |
| Şekil 2. Çalışanların Adalet Algıları..... | 45 |
| Şekil 3. Örgütsel Adalet Yansımaları..... | 48 |
| Şekil 4. Beklenti Kuramında Temel İlişkiler..... | 70 |
| Şekil 5. Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli..... | 76 |

GİRİŞ

İnsan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. İnsanın bu adalet arayışı sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Aile, okul, iş yeri ve sosyal çevre insanın adalet arayışı içerisinde olduğu yerlerdir.

Örgütsel adalet kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet algısı birçok örgütsel sonuca neden olmakta ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirebilmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bir örgütte çalışanların adalet algısına sahip olması çalışanların iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.

Sinizm, kapsamlı bir tarihi geçmişe sahip olmasına rağmen, örgütsel davranış literatüründe ancak son zamanlarda ilgi görmeye başlamıştır. Ve örgütsel sinizm araştırmaları 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır. Örgütsel sinizm, çalışanların çalıştıkları örgüte karşı negatif tutum ve davranış sergilemeleridir. Örgütsel sinizmin düzeyine göre çalışanlarda meydana gelecek hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışlar, küçümseyici davranışların artması örgütteki verimi düşürecek ve zamanla da çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girmesine sebep olacaktır.

Çalışmada öncelikle kavramlar teorik olarak açıklanmıştır. Kavramsal çerçeve yerli ve yabancı bilim adamlarının kitap ve makalelerinden yararlanılarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonrasında da çalışmanın uygulama kısmına, sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Yukarıda belirtilenler çerçevesinde çalışma üç bölüm halinde tasarlanmıştır. İlk bölümde algılanan örgütsel adalet kavramı, teori ve modelleri, türleri ve algılanan örgütsel adaletin sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel sinizm kavramı ve kuramsal temelleri ve işten ayrılma niyeti kavramının açıklanmış, üçüncü bölüm ise araştırma kısmına ayrılmış ve bu bölümde araştırmanın yapıldığı işletmenin çalışanlarının algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisi açısından incelenmiştir.

Örgütsel adalet üzerine çok çalışılmış bir konu olmasına rağmen örgütsel sinizm ile birlikte incelenmesi oldukça yenidir. Örgütsel sinizm alanında yapılan araştırma sayısının yurt dışında olduğu gibi Türkiye’de de henüz yeterli sayıya ulaşmadığı görülmüştür. Bu nedenle, çalışma akademik bir katkı sağlamayı ve uygulamacılara yol göstermeyi amaçlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Bu bölümde örgütsel adalet tanımı, algılanan örgütsel adalet tanımı ve çalışanlar açısından algılanan örgütsel adaletin önemi incelenmektedir.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI

Adalet kavramı, insanoğlunun topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla beraber önemseydiği başlıca değerler arasında yer almaktadır (Deyneli 2010: 1). Adalet, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen hiçbir zaman önemini kaybetmemiş, günümüzde önemini sürdüren ve gelecekte de önemli olmaya devam edecek bir kavramdır (Deyneli, 2010: 5; Özdevecioğlu, Sucan ve Akın, 2008: 632).

Adalet, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Aristo'dan, Nozick ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır (Greenberg ve Bies, 1992: 433).

Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe sözlüğüne göre adalet, “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları ve herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” anlamında tanımlanmıştır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>).

Adalet kavramı, insanın en önemli ihtiyaçları arasında yer almakla birlikte, insanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya ve toplulukları bir arada tutmaya yaramaktadır (Gültekin, akt. Eker, 2006: 2; Kurgun, Güripek ve Aktaş, 2010: 173). Adaletin içeriği hakları vermektir. Bu bağlamda, bireyler belirli haklara sahiptir. Haklar sadece hizmetler, çıkarlar ve para ile sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasında yer almaktadır (Rebore, akt. Tan, 2006: 14).

John Rawls'a (1971) göre adalet her sosyal kurumun öncelikli erdemi olmalıdır (Greenberg, 1990: 399; Konovsky 2000: 490). J. Rawls, adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. İlki, her bireyin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiğidir. İkincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Rawls, akt. Eker, 2006: 2).

Gillespie ve Greenberg (2005) adalet kavramının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olmasının sebebinin üç farklı görüşte açıklamıştır (Berber, 2010: 4-5):

- Adalet algısı, benlik değerini etkiler ve diğerleri tarafından kabul edilmenin bir göstergesi olarak algılanır.
- Adalet değerlendirmesi, bireyin emeğinin karşılığını alıp almadığını kontrol etmesini sağlar.
- Adalet algısı, o iş ortamında ahlaki değerlere saygı gösterildiği sonucuna varmayı sağlar. Ve adalet, insana saygı duyulduğuna ve değer verildiğine işaret eder.

Örgütlerde bireyler arası etkileşim sonuçlarının giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Bunun sonucunda, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278; Folger ve Cropanzano, akt. Yürür, 2005: 95).

Sosyal adaletin toplumsal yaşamın önemli bir parçası olan iş yaşamına da uyarlanmasıyla birlikte örgütlerde adalet kabul edilmiştir. ‘Örgütsel adalet’ terimi ilk olarak 1964 yılına French tarafından, genel olarak personel yönetimi konularında adalet anlamında kullanılmıştır fakat terimi özellikle insanların ‘adalet algılamaları’ anlamında ilk Greenberg (1987) kullanmıştır (Fortin, 2008: 94; Folger ve Cropanzano, akt. Taşkaya, 2009: 5). Örgütlerde adalet konusunun araştırılmasının son otuz yıldan uzun bir zamandır önem kazandığı görülmektedir. 1960-1970’lerden itibaren örgütlerde, adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır (Greenberg, 1990: 400). Örgütsel adalet, endüstriyel örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış

alanlarında son yüzyılda incelenmiş bir konudur (Cropanzano ve Greenberg, akt. Colquitt vd., 2001: 425).

Fakat bilim adamlarının uzun yıllardır ilgisini çeken adil olma kavramının ortaya atılması 1940'lı yıllara dayanmaktadır. Bu konunun araştırmacıların ilgisini çekmesi şans eseri olmuştur. II. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili bir araştırma programı yürüten araştırmacılar, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin doyumlarını karşılaştırmışlardır. Hava birliğinde terfiler hızlı ve düzenliken, inzibat birliğinde oldukça yavaş olmuştur. Bu bilgiye dayanarak araştırmacılar da hava birliğinde çalışanların istenilen sonuca diğerlerine göre daha hızlı ulaşabildikleri için daha yüksek bir doyuma sahip olabileceklerini düşünmüşlerdir. Ancak sonuçlar beklenildiği gibi olmamıştır. İnzibat birliğindekilerin, hava birliğindekilere göre terfi olanaklarından çok daha memnun oldukları sonucu bulunmuştur. Hava birliğinde çalışanlar, iş arkadaşlarının hızla terfi edildiklerini görmekte ve kendilerine yapılan muamelenin adil olmadığını düşünmektedirler. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Williams, 1949; Cropanzano ve Randall, akt. Irak, 2004: 26).

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki; bireyler, adaletsizliğe maruz kaldıklarında veya kalacaklarını hissettiklerinde adalet konusu ile ilgilenmektedirler. Greenberg (2001)'e göre bireyler; emeklerinin karşılıklarını alamadıklarını düşündüklerinde, örgütlerde değişime gidildiğinde, örgüt içi kaynaklar kıt olduğunda ve hiyerarşi belirgin olup güç farklılıkları hissettiklerinde adalet konusu ile ilgilenmeye başlamaktadırlar (Poussard, akt.Berber, 2010: 5).

Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir (Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003: 28). Örgütsel adalet en genel tanımla, işyerindeki adalet anlayışı üzerine odaklanan bir psikolojik araştırma alanıdır (Fortin, 2008: 94).

Greenberg' e göre örgütsel adalet; “iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmasını sağlayan terim”dir. “Çalışanlara örgüt içerisinde adaletli davranılıp davranılmamasıyla ilişkilir.” (Greenberg, 1990: 339; Greenberg, 1987: 9).

Beugre ve Barol, örgütsel adaleti; “bireyin çalışma arkadaşları, üstleri ve örgütle olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir” şeklinde tanımlamaktadır. (Beugre ve Baron: 2001: 326).

Moorman’a göre örgütsel adalet, “örgütlerde adil davranılıp davranılmadığına çalışanların nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer durumları nasıl etkilediğiyle ilgili”dir (Moorman, 1991: 845).

Pillai (1999)’a göre örgütsel adalet, “doğruluğun ve haklılığın işyerinde otorite tarafından korunması”dır (Eberlin ve Tatum, 2008: 311).

Tüm tanımlardan yola çıkarak örgütsel adalet; örgüt içerisinde eşit, adil uygulamalar olarak tanımlanabilir.

Örgütsel adalet, örgütün ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanı sıra örgütte uygulanan yönetimin, stratejinin ve politikalarının da adil ve tarafsız olmasıdır. Örgütsel adalet, çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve kalıcılığın da çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeden gerçekleştirilmesidir (Cremer, 2005: 4).

1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI

Örgütsel adalet kavramı bireylerin algılarına dayanmaktadır. Bireylerin algısal yorumları zamanla tutuma dönüşmektedir. Tutumların da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir (Fortin, 2008: 94; Söyük, 2007: 7). Dolayısıyla da çalışanların tutumları örgütsel davranışlarını belirler.

Çalışanlar, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğer çalışanlarla eşit şekilde yararlanmasını kısacası eşit çalışma koşullarına sahip olmayı beklemektedirler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, akt. Cihangiroğlu, Naktiyok ve Şahin, 2010: 729).

Örgütlerde örgütsel adalet ile ilgili yaşanan en büyük kaos, yöneticiler tüm çalışanlara adaletli davrandıklarını düşünseler bile çalışanlar adaletsizlik algısına sahip olabilmektedirler. Olumlu ya da olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olan şey, gerçekte o örgütte adaletin ya da adaletsizliğin olup olmaması değil, çalışanların adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, Sucan ve Akın, 2008: 632).

Levental'a göre, örgütte adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Özdevecioğlu, 2003: 79):

- Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
- Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
- Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Çalışanlar üç tür kıyaslamamanın ardından, örgütte kendisine adil davranılıp davranılmadığını algılayacaklardır. İç eşitlik; çalışanın mevcut örgütünde aynı ve farklı işleri yapanlarla kendi durumunu kıyaslaması sonucu şekillenir. Dış eşitlik; çalışanın kendisini başka örgütlerdeki kişilerle kıyaslamasıyla oluşur. Bireysel eşitlik; çalışanın örgüte sağladığı katkılar ile elde ettiklerini kıyaslaması sonucu ortaya çıkar (Tremblay ve Roussel, 2001: 720). Örgüt içerisinde çalışanlara ödül, izin, eğitim ve ücret dağıtımında eşitlik olmadığında, örgüt içerisinde tam katılım sağlanmadığında yani çalışanlar arasında kayırma olduğunda çalışan kıyaslamaya gidecek ve kendisine adaletsizlik yapılmış olduğunu algılayacaktır.

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik bir araştırmanın bulgularına göre, çalışana söz hakkı ve kararlara katılma imkânı verilirse örgütte uygulamaları daha adil değerlendirdikleri görülmüştür. Başka bir araştırmada da; ücret, eğitim, terfi ve kararlara katılım imkânlarının çalışanın adalet algılamasını doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Fakat adalet algılamaları çalışandan çalışana değişebilmektedir. Aynı durum ve şartta farklı çalışanlar, farklı adalet algılamalarına sahip olabilmektedirler. Çalışanların kültürleri, sahip oldukları değer yargıları ve eşitlik hassasiyetleri adalet algılamaları ile ilişkilidir (Özdevecioğlu, Sucan ve Akın, 2008: 632).

Çalışanların örgütsel adalet algıları, yönetime olan güvenlerinin, işten ayrılma niyetlerinin, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki uyumun ve iş tatmininin etkisi altındadır. Çalışanlar, bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olurlar (Greenberg, 1990: 406).

1.3. ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Artan rekabet ortamı ile birlikte örgütler, çalışanlarından istedikleri verimliliği elde ettikleri sürece ayakta kalabilirler. Çalışanların, örgütte yüksek iş tatminine sahip olduklarında ve örgütte motive olduklarında daha verimli çalışmaktadırlar. Örgütsel adalet çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede önemlidir (Charash ve Spector; 2001: 278-279; Çakmak, 2005: 20). Çalışanların, örgütlerini adil algılamadıkları durumda verimliliklerini de etkilemede önemli birer unsur olan iş tatmini, motivasyonu ve performans düzeylerinde de bir düşüş yaşadıkları gözlenmiştir. Bunlarla birlikte çalışanların devamsızlıklarının, işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüş ve örgütlerde yaşanan stres, gerginliğin ve güvensizliğin en üst seviyeye ulaştığı belirlenmiştir (Schminke, Ambrose ve Cropanzano, akt. Çakmak, 2005: 21). Dolayısıyla, çalışanlar örgütteki işlemlerin adil olduğunu düşündüklerinde çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirecekler ve örgütsel başarının artması da sağlanacaktır (Folger ve Konovsky, 1989: 126; Eskew, akt. Poyraz, Kara ve Çetin,

2009: 73). Kendisine adil davranıldığını düşünen çalışanlar örgüt için olumlu duygu ve düşüncelere sahip olup bu yönde davranış sergilerler.

Adil olmayan örgütte çalıştıklarını düşünen çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonucunda da işten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden yöneticilerin örgütsel adaletin önemini ve adaletsizlik durumunda çalışanların gösterecekleri tutum ve davranışları çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Çünkü adalet, bireyleri örgüte ve çalışanlara yaklaştırırken, adaletsizlik ise bireyleri birbirlerinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır (Söyük, 2007: 6-7). Çalışanların örgüte karşı oluşturdukları bu olumsuz tutum ve davranışları ancak örgütteki adaletsiz sistemden vazgeçerek değiştirilebilir.

Sosyal bilimciler, çalışanların kişisel doyumu sağlayabilmesi ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için adalete ilişkin olumlu tutum ve davranışın temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedirler (Greenberg, 1990: 399). Algılanan adalet bu yönüyle örgütlerde performans artırıcı bir etkiye sahip olabilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ VE MODELLERİ

Örgütsel adaletin temelini oluşturan birtakım teoriler ve modeller bulunmaktadır.

Teori; hipotez gibi bir açıklama aracıdır. Hipotez sınırlı bazı gerçeklerle uğraşırken kuram gerçeklerin doğruluklarının kanıtlanmasından sonra yapılan bir genellemedir ve daha geniş ölçüde gerçeklerle uğraşmaktadır. Model ise bir sistemin temsilcisidir. Modeller temsil ettikleri sisteme göre daha yalın olurlar. Model ideal bir ortamın temsilcisi olup sadece önemli görülen değişkenleri içine alacak şekilde, gerçek dünyanın özetlenmiş halidir. Bir mimarın yapacağı bina için basit bir maket yapması; bir matematikçinin çözeceği bir problem için formüller geliştirmesi birer model geliştirme çabalarıdır (Ünsal, 2002: 19).

2.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN TEMELİNİ OLUŞTURAN TEORİLER

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlanarak “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Kuramı”, Adams’ın (1965) “Eşitlik Kuramı”, Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Kuramı”, Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Kuramı”, Lerner’in (1977, 1980) “Adalet Güdüsü Kuramı”, Thibaut ve Walker’ın (1975) “İşlemsel Adalet Kuramı”, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihi Kuramı”, Lind ve Tyler’in (1988) Bireysel İlgi Modeli ile İlişkisel/Grup Değeri Modeli örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Karaman, 2009: 7; Laçinoğlu, 2010: 11).

Sosyal adalete ilişkin ortaya atılan ilk teoriler (Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi vb.) direkt olarak örgütlere yönelik değil, genel olarak sosyal etkileşimdeki adaletin prensiplerini belirlemeye yönelik olarak ortaya konmuştur (Greenberg, 1990: 400; Greenberg, 1987: 9). Literatüre bakıldığında örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların Adams’ın Eşitlik Kuramı (1965) ile başladığı ifade edilmektedir (Gilliand, 1993: 695). Yapılan bu çalışmalar örgütsel adalet ile ilgili araştırmaları yönlendirmiştir.

2.1.1. Eşitlik Teorisi

Adams’ın Eşitlik Teorisi, adalet konusunda yapılan çalışmaların temelindeki teorilerden birisidir ve adalet konusu ile ilgilenen araştırmacıların ilgilendikleri teorilerin başında gelmektedir (Atalay, 2005: 8; Çakmak, 2005: 23). Gerçekte, teorinin özünü oluşturan eşitlik veya hakkaniyet kavramı, Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” ve Homans’ın “dağıtımcı adalet” yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Fakat teoriyi çalışma hayatına uyarlanması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2007; 418).

Adams’ın Eşitlik Teorisi’ni, tarafların birinin diğerine sağladığı herhangi bir şey karşılığında bir şeyler almasıyla ilgili olan sosyal mübadele kapsamında ele almıştır. Adams’ın bu teoride sorguladığı; bu tür mübadeleleri çalışanların ne zaman ve neden adil ya da adaletsiz olarak algıladığı (eşitsizlik algısının öncülleri) ve

adaletsiz davranış hissedenden bir çalışanın ne yaptığıdır (eşitsizlik algısının sonuçları) (Yürür, 2009: 169).

Adams'a göre (1963); çalışanlar, örgüt içerisinde adillğin olup olmadığına "Eşitlik Teorisi'ne" göre karar verirler (Çöp, 2008: 19). Katkı (girdi), kazanım (çıkıtı) ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulan Eşitlik Teorisi, çalışanların sürekli olarak kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanların katkı ve kazanımları (başkaları) ile karşılaştırarak, iş ilişkilerinde var olan eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlemeleri üzerine kurulmuştur. Buradaki "başkası", karşılaştırmada referans alınan kişidir ve iş grubundan herhangi birisi, örgütteki bir diğer çalışan veya aynı alandan bir kişi kısacası kişinin kendini karşılaştırabileceği hemen herkes olabilir. Ancak kişinin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiği görülmektedir (Yürür, 2005: 113; Folger ve Cropanzano, akt. Çakmak, 2005: 23-24).

Yaş, eğitim, deneyim, beceri, uzmanlık gibi çalışanın işine getirdikleri ve örgüte kattığı değer katkı olarak tanımlanırken, çalışan tarafından işin sonucu olarak algılanan her şey kazanım olarak tanımlanmaktadır. Tablo 1, çalışanların eşitlik değerlendirmelerinde göz önüne aldıkları katkı ve kazanımların bir listesini sunmaktadır. Bu tablonun katkı ve kazanımların kesin bir listesinin olmadığı sadece eşitlik değerlendirmeleri yaparken çalışanların tipik olarak göz önüne alacağı katkı ve kazanımları gösterdiği unutulmamalıdır (Çakmak, 2005: 24).

Tablo 1. Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar

| KATKILAR | KAZANIMLAR |
|--------------------|-------------------------------|
| Zaman | Ücret/Prim |
| Eğitim | Sosyal Yardımlar |
| Deneyim | Zorlayıcı/Güdüleyici Görevler |
| Beceriler | İş Güvenliği |
| Yaratıcılık | Kariyer Olanakları/Terfiler |
| Kıdem | Statü Sembolleri |
| Örgüte Bağlılık | Güvenli İş Çevresi |
| Yaş | Kişisel Gelişim Fırsatları |
| Kişisel Özellikler | Destekleyici Yönetim |
| Çaba | Tanınma |
| Kişisel Görünüm | Önemli Kararlara Katılma |

Kaynak: Çakmak, 2005: 25.

Adams, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının adil olup olmadığını değerlendirmede cebirsel bir metot kullanarak eşitsizliği değerlendirmede çalışanların kendi kazanım/katkı oranının benzer kişinin kazanım/katkı oranı ile karşılaştırdığını, bu karşılaştırmaların da üç farklı durumdan birine yol açtığını belirtir: Olumsuz Eşitsizlik, Olumlu Eşitsizlik, Eşitlik (Çakmak, 2005: 25).

Her insan ayrıca kendisiyle aynı pozisyonda olduğunu düşündüğü diğer çalışanların da oranını hesaplar. Burada ikinci kişi “diğer karşılaştırılan” olarak adlandırılır. Adams bir çalışanın kendi katkı-kazanım oranı ile diğer karşılaştırılanın katkı-kazanım oranı arasında bir eşitlik varsa tatmin olacağını öngörür (Çakmak, 2005: 26; Vecchio, akt. Yürür, 2005: 114-115).

$$\frac{\text{Çalışanın Kazanımları}}{\text{Çalışanın Katkıları}} = \frac{\text{Diğer Çalışanın Kazanımları}}{\text{Diğer Çalışanın Katkıları}} \quad (1)$$

Eğer çalışan, kendi oranının diğer çalışandan daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse, eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır ve eşitsizlik duygusu gerilim yaratacaktır (Çakmak, 2005: 26; Vecchio, akt. Yürür, 2005: 114-115).

Çalışanların kazanım/katkı oranının referans aldığı benzer çalışanın oranından küçük çıkması halinde olumsuz eşitsizlik meydana gelir. Bu olumsuz eşitsizlik, çalışanda öfkeden kaynaklanan bir tatminsizliğe neden olur ve işin kalitesinde bir düşüşe, hırsızlık veya düşük performans gibi üretim karşıtı davranışlara yol açmaktadır (Çakmak, 2005: 26; Vecchio, akt. Yürür, 2005: 114-115).

$$\frac{\text{Çalışanın Kazanımları}}{\text{Çalışanın Katkıları}} < \frac{\text{Diğer Çalışanın Kazanımları}}{\text{Diğer Çalışanın Katkıları}} \quad (2)$$

2. eşitlikteki gibi olumsuz eşitsizliğe maruz kalan çalışanlar genellikle ya katkılarını azaltmaya ya da kazanımlarını arttırmaya çabalarlar. Çalışan katkılarını azaltmak için işe geç gelme, işten erken çıkma, uzun aralar verme, daha az iş yapma, daha düşük kaliteli iş yapma gibi yollara başvurabilirken, kazanımlarını arttırmak için de ücret artışı isteme, örgütteki gücünü, ayrıcalıklarını arttırmak için çabalama yoluna gidebilirler. Kişinin kazanım/katkı oranının referans aldığı benzer çalışanın oranından büyük olması olumlu eşitsizliği doğurmaktadır (Çakmak, 2005: 26; Vecchio, akt. Yürür, 2005: 114-115).

$$\frac{\text{Çalışanın Kazanımları}}{\text{Çalışanın Katkıları}} > \frac{\text{Diğer Çalışanın Kazanımları}}{\text{Diğer Çalışanın Katkıları}} \quad (3)$$

3. eşitlikte olduğu gibi olumlu eşitsizliği yaşayan çalışan katkılarını arttırmak için daha fazla çalışıp daha çok çaba sarf edebilir, kazanımlarını azaltmak için ise ücretsiz izine çıkabilir veya örgütün ona sağladığı sosyal yardımlardan yararlanmayabilir. Ya da diğer çalışanın kazanımlarını artırmaya çalışabilir, diğer çalışana işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir. Bütün bunlar kişilerin eşitsizlik durumunu eşitlik haline getirmek için verdikleri davranışsal tepkilerdir. Eğer olumlu eşitsizlik yaşandığında katkı veya kazanımlarda değişiklik yaşanmazsa çalışan, durumla ilgili algısını değiştirebilir. Örneğin “Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum”, işi bırakabilir veya bir başka birime geçebilir veya kendi katkı-kazanım oranı ile büyük tezatlık göstermeyen başka birinin oranını karşılaştırmayı tercih edebilir (Çakmak, 2005: 26; Vecchio, akt. Yürür, 2005: 114-115).

Adams’ın eşitlik teorisi, adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olmuştur, fakat bu teori, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olması ve adaletsizliklere karşı çalışanların tepkilerini belirleyememesi nedeniyle eleştirilmiştir (Atalay, 2005: 9). Aynı zamanda bu teori ile yapılan çalışmaların çoğunun kazanım olarak ücrete odaklandığı ve kullanılan temel yaklaşımın çalışanların ücrete karşı tepkilerinin tahmin edilmesiyle ilgili olduğu görülmektedir. Bunun nedeni o dönemde çalışanların ücretle ilgili kaygılarının yüksek olması ile açıklanabilir. Ancak Tablo 1’de de görüldüğü gibi ücretten başka pek çok kazanımın olmasına rağmen eşitlik teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların sadece ücret konusuna odaklanması ve diğer ilgili kazanımları dâhil etmemesi teorisinin çalışma koşullarındaki kullanımını sınırlamıştır (Çakmak, 2005: 27).

2.1.2. Görelî Yoksunluk Teorisi

Görelî Yoksunluk Teorisi ile ilgili araştırmalar, 1949 yılında Stouffer ve arkadaşlarının Amerikan askerleri üzerinde yaptıkları çalışmalarından çalışmalar ile başlamıştır (Markovsky ve Younts, 2001: 48). Bu teoriyi geliştiren Crosby (1976) ve Folger’in (1986) kuramlarıdır (Irak, 2004: 27). Özellikle Folger’in, Rosenfield’in, Rheume’un ve Martin’in (1983) de görelî yoksunluk modelleri bulunmasına

rağmen, literatürde Crosby'nin Görelî Yoksunluk Modeli'nin en ayrıntılı olanı olduğu belirtilmektedir (Sweeney, Mcfarlin ve Inderrieden, 1990: 424).

Stouffer (1949), yaptığı araştırma sonucunda, kuzeyde sosyo-ekonomik koşulların daha iyi olmasına rağmen, güneyde bulunan zenci askerlerin, kuzeyde bulunan zenci askerlere göre ordu hayatından daha memnun olduklarını ortaya koymuştur. Araştırmaya göre, bunun nedeni güneydeki askerlerin, yine aynı bölgede yaşayan sivil emsallerinden daha ayrıcalıklı bir konuma sahip olmaları, buna karşılık kuzeydeki zenci askerlerin yine aynı bölgede yaşayan sivil emsallerine göre daha az ayrıcalıklı hissetmelerinden kaynaklanmaktaydı. Her ne kadar sonraki görelî yoksunluk araştırmalarının çoğu, siyasi sistemleri değiştirmek için, şiddet eylemlerine odaklanmış olsa da (Crosby, 1976), bazı çabalar mağdur edilen çalışanların, örgüt tarafından yaratılan memnuniyetsizliğe nasıl tepki verdiği üzerine yoğunlaşmıştır (Greenberg, 1987: 12). Crosby (1982)'nin yaptığı bir araştırmada ise, özellikle yüksek prestijli işlerde çalışan kadınlar, çalışmayan kadınlara göre daha avantajlı olmalarına rağmen, kendilerini çalışan erkeklerle kıyasladıkları için mağdur hissetmekteydiler. Bunun gibi araştırmalar, görelî yoksunluk teorisini açıklayan tipik araştırma örnekleridir (Karaman, 2009: 13).

Görelî Yoksunluk Teorisi, çalışanların kendi (veya guruplarının) kazanımlarını referans gurupların kazanımlarıyla karşılaştırıp, hak ettiklerinden daha az elde ettiklerini anlayınca, mahrum bırakılma duygusuna kapıldıklarını belirtmektedir (Crosby; Martin, akt. Cowherd ve Levine, 1992: 304). Bundan dolayı, çalışanların çeşitli sosyal ortamlarda elde ettikleri kazanımlardan duydukları tatmin ya da tatminsizliğin doğrudan bu kazanımların kendisine bağlı olmadığı, çalışanların kendi kazanımlarını başkalarının kazanımları ile karşılaştırdıklarında yaşadıkları yoksunluk hisleri ile hayal kırıklıklarına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Bos, Vermunt ve Wilke, 1997: 95). Bu teoride, örgütte çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar sonucu algıladıkları adaletsizlik durumu ifade edilmektedir.

Görelî Yoksunluk teorisinde, alt kademedeki bir çalışan, kendisini örgütün daha üst kademesindeki çalışan birisi ile kıyaslar. Doğal olarak da bu iki farklı konum ve düzeydeki çalışanların kıyaslaması sonucunda adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Bu açıdan, Görelî Yoksunluk Teorisi, Eşitlik Teorisi'nden

ayrılmaktadır. Çünkü Eşitlik Teorisi'nde, çalışan kendisini eş düzey veya çok yakın çalışanlarla kıyaslamaktadır (Cowherd ve Levine, 1992: 303).

Görelî Yoksunluk Teorisi, adaletsizlik duygularının, kazanımların uygunsuz karşılaştırmalara yol açacak şekilde dağıtıldığı zaman baskın geldiğini ifade etmektedir. Bu karşılaştırmalar, adaletsizlik algılamalarında açıkça görülen, mahrumiyet duygusuyla sonuçlanmaktadır (Parker, 2006: 40).

Crosby, altı önemli değerlendirmenin, ücret dâhil kazanımlar hakkındaki memnuniyetsizlik duygusunun ön koşulu olduğunu öne sürmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda çalışanlar memnuniyetsiz ve küskün hissetmektedirler. Bu değerlendirmeler (Sweeney, Mcfarlin ve Inderrieden, 1990: 424):

- 1- Çalışanlar, umdukları kazanımlarla elde ettikleri arasında bir tutarsızlık olduğunda,
- 2- Karşılaştırma sonunda diğerlerinin kendisinden daha çok kazanım sağladığını gördüğünde
- 3- Geçmiş deneyimlerinin şu anda kazandıklarından daha fazla kazanması gerektiği beklentisi uyandırdığında,
- 4- Gelecekte daha iyi kazanımlar elde etme beklentisi düşük olduğunda,
- 5- Daha fazlasını almaya hak kazandıklarına inandıklarında,
- 6- Kendilerini, daha iyi kazanımların bulunmayışındaki kişisel sorumluluktan arındırdıklarında.

Crosby bu teoride yalnızca bir eşitlik tutarsızlığı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda, çeşitli kişisel-tutarsızlık yapılarının (istekler, geçmiş ve gelecek beklentileri, yetkililik), ücret seviyesi memnuniyetsizliğini tahmin etmede önemli rol oynayabileceğini de belirlemektedir (Sweeney, Mcfarlin ve Inderrieden, 1990: 424).

2.1.3. Adalet Yargı Teorisi

Adalet Yargı Teorisi Leventhal tarafından (1976, 1980) geliştirilmiştir. Leventhal kuramında Adams gibi ödüllerin dağıtımı üzerine odaklanmıştır (Yılmaz, akt. Çöp, 2008: 20). Leventhal Eşitlik Teorisi'nin uygulamada yetersiz kaldığını ve Eşitlik Teorisi'nin üç temel sorunu olduğunu düşünmektedir. Bunlar; Eşitlik Teorisi'nin adalet kavramını tek boyutlu ele alması, kazanımların sadece son dağıtımıyla ilgilenmesi ve sosyal ilişkilerde adaletin önemine fazlaca yer vermesidir (Leventhal, 1980; 4).

Leventhal, çalışanların hangi koşullarda adalet ilkelerini bilinçli bir şekilde uygulamaya koydukları ile ilgilenmiştir. Kazanımların dağıtımına ilişkin kararlar çalışanların karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebileceği üzerinde durulmuştur (Greenberg 1987: 13). Adalet Yargı Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin belirttiğinin aksine, çalışanların kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak belirlemiştir. Hakkaniyet kuralı; çalışanların kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Bu kurala göre çalışan, kazanımlarının adilliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Eşitlik kuralı; kazanımların belirlenmesinde, çalışanların katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de çalışanların katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005: 28).

Leventhal'a (1976) göre, Adalet Yargı Teorisi bireylere kazanımlarını değerlendirirken dört aşama önermektedir (Lee, 2000: 24):

1. Ağırlıklandırma Aşaması: Hangi kuralların kullanılacağı ve hangi kurala ne kadar değer verileceğinin belirlenmesidir.
2. İlk Tahmin Aşaması: Bireyin her adalet kuralı çerçevesinde hak ettiği kazanımların miktarının ve tipinin tahmin edilmesidir.
3. Kural Birleştirme Aşaması: Son tahmin için her kural bazında hak edilen kazanımların birleştirilmesidir.

4. Kazanım Değerlendirme Aşaması: Bireyin hak ettiğini düşündüğü kazanımlarla gerçekteki kazanımların karşılaştırılarak adilliğin değerlendirilmesidir.

Leventhal'a göre, çalışanlar kazanımların adil dağıtımını için çaba sarf ederler. Buradaki adil dağıtım, kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır ve uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıldığını ortaya koymuştur. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun sürdürülmesinin gerekli olduğu durumlarda kazanımlar, çalışanların katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine bağlı kalınarak dağıtılabilmektedir (Greenberg 1987: 13; 1990: 401).

Leventhal'ın ve Adams'ın kuramları kazanımlar üzerine odaklanmış, kazanımların elde edilmesinde alınan kararları açıklamada yetersiz kalmıştır (Çöp, 2008: 20).

2.1.4. Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner, Leventhal'ın "adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği" fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Lerner'a göre (1977, 1980) dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. İlk ilke rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitlik ilkesidir ve bu ilkeye göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre dağıtım kararları alınırken izlenen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan çalışan onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Aynı şekilde, çalışanlar arasında mesafeli bir durum varsa, eşitlik ilkesine uyması beklenmektedir (Greenberg, 1987; 13).

Leventhal (1976) Adalet Yargı Teorisi ile Lerner (1977) Adalet Güdüsü Teorisi arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen, iki teori de çalışanlara ödül dağılımını nasıl yapıldığı ile ilgilenmiştir.

2.1.5. Bilişsel Atıf Teorisi

Folger'in (1986, 1993) "Bilişsel Atıf (Dayanaklar)" Teorisi, Crosby'nin (1976) görüşüne alternatif bir model olarak öne sürülmüştür. "Çalışanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?" sorusuna cevap arayan ilk kuram Folger'in kuramıdır (Irak, 2004: 28; Greenberg, 1990, 410).

Bilişsel Atıf Teorisi, çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin görece tatminlerini açıklayan ve Görece Yoksunluk Teorisi ve Eşitlik Teorisini içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru geliştiren bir teoridir (Greenberg, 1987: 17).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgütte çalışan birey, diğer çalışanın kazanım/katkı oranını değerlendirerek içinde bulunduğu mübadele ilişkisinin adil olup olmadığı konusunda bir yargıya vardığı görüşü üzerinde şekillenmiştir. Folger (1986) tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Teorisi de bu düşünceyi temel alan ve adil kazanım standardına işaret eden bir teoridir. Ancak Bilişsel Atıf Teorisi, diğer çalışanın kazanım/katkı oranını, kazanım düzeylerinin adilliğine ilişkin düşünceler geliştirmeye yardımcı olan pek çok kaynaktan yalnızca biri olarak ele almaktadır. Örneğin, aylık ücretinin arttırıldığını yöneticisinden öğrenen çalışan, uygulamanın adil olmadığı görüşünde ise yöneticisine tepki gösterecektir. Yöneticisinin, aylık ücretinin kendisiyle aynı işi yapan diğer çalışanlardan daha yüksek olduğunu açıklaması kazanımların adil dağıtılmadığına ilişkin yargısını kısa bir süre için değiştirecektir. Ancak verilen bilginin yanlış olduğunu ve diğer çalışanların da kendisiyle aynı ücreti aldığını öğrendiğinde dağıtım adaletine ilişkin algılamaları olumsuz yönde değişecektir. Böyle bir durumda, çalışan ücretini karşılaştırmak üzere farklı standartlar geliştirecektir. Ülkenin genel ekonomik durumu, diğer organizasyonlarda çalışan ve kendisiyle aynı işi yapan kişilerin aldıkları ücretler vb. sözü edilen standartlara örnektir. Bu teoride, örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar

düşünülmüştür ve bu kapsamlı standart kategorisine “atıfta bulunulan kazanımlar” adı verilmiştir (Folger, Cropanzano; Folger, akt. İşbaşı, 2000: 56).

Bilişsel Atıf Teorisi’ne göre, bireylerin adalete ilişkin algılamaları organizasyon içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir. Bu tür bir karşılaştırma bilişsel bir benzetimle gerçekleşmektedir (McFarlin, Sweeney, 1992: 627).

Bu teori, çalışanların adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri ikiye ayırarak açıklamaktadır. Bunlardan ilki, görelî bir karşılaştırmaya dayanan ve bireyde tatmin/ tatminsizlik duygularına neden olan tepkilerdir. İkinci grup tepki ise, bireyin olması gereken sonuca ilişkin inançlarına dayanan ve bireyde öfke duygusuna neden olan tepkilerdir. Tatmin/tatminsizlik tepkisi, kazanımların görelî düzeyi ile ilgili inançlara dayalı olarak oluşurken; kızgınlık tepkisi, kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1987: 17). Başka bir deyişle Bilişsel Atıf Teorisi, kazanımla ilişkili faktörler ve süreçle ilgili faktörler olmak üzere çift faktör modeli sunmaktadır. Ancak yine Folger (1993) tarafından geliştirilen teoride kazanımları dağıtan kişileri ve dağıtım sürecinde kullanılan prosedürleri de içermektedir (Chan, akt. Yürür 2005: 124).

Teori’ye göre çalışanın uygulanması gerektiğini düşündüğü alternatif bir prosedürden daha iyi kazanımlar elde edeceğine inanması, adaletsizlik yargısıyla sonuçlanacaktır. Burada adaletsizlik yargısına neden olan atıf çalışanın, kendisi için daha iyi kazanımlara yol açacak prosedürel alternatiflerin farkında olmasıdır. Folger’a göre çalışanın daha iyi sonuçlar verecek olan alternatif prosedürlerin farkında olması, olmaması durumundan daha fazla adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Ancak kazanımların adil bir süreçle dağıtılması, istenen kazanımların gelecekte herhangi bir zamanda verilmesi ihtimali ve çalışanlara yeterli açıklama yapılması durumlarında bu farkındalık adaletsizlik hissi yaratmayacaktır.

Örgütsel adaletle ilgili bütünleştirici bir süreç teorisi olarak Bilişsel Atıf Teorisi’nin katkılarına rağmen eksik kaldığı yönler de bulunmaktadır. Folger ve Cropanzano’ya (2001) göre teori, adil olmayan davranıştan diğerlerini sorumlu tutmak için gereken koşulları tanımlamasına karşın, sorumluluk yargısına nasıl

varıldığına ilişkin süreçleri açıklamamaktadır. Ayrıca Teori'nin Eşitlik Teorisi'ne benzer şekilde atıfta bulunulan kişilerin sosyal ve psikolojik yönünden çok, ekonomik yönlerini ele almış olması eksik yanlarından bir diğeri olduğu söylenebilir (Cropanzano, Byre, Bobocel ve Rupp 2001: 167-168).

2.1.6. Adalet Teorisi

Adalet Teorisi, Folger ve Cropanzano'nın (1998) Bilişsel Atıf Teorisi'nin eksik kaldığı yönlerini gidermek amacıyla oluşturdukları teoridir.

Adalet Teorisinde; çalışanın kendi sonuçları ile diğeri çalışanın sonuçlarını karşılaştırdığında, adaletsizlik algılsa bu durumdan diğeri çalışanı sorumlu tutacağını varsayar. Çalışanlar adaletsiz algılsa, bir kişinin maddi ya da psikolojik durumunu tehdit eden bir davranıştan ötürü diğeri çalışanı sorumlu tutmaktadırlar. Eğer sorumlu tutulacak herhangi biri yoksa bu durumda adaletsizlik de yoktur.

Teoriye göre, bir durumun sosyal adaletsizlik olarak algılanması için üç süreç gerekmektedir (Cropanzano vd., 2001: 168-169):

Şart Unsuru: Adaletsizlik durumunda etkilenen çalışan açısından bazı sıkıntıların var olmasıdır. Yani bu süreç çalışanın, başka bir durumun gerçekleşmesi halinde nasıl hissedeceğine ilişkin değerlendirmesi ile ilgilidir. Çalışanın yaşadığı mevcut durum ile kurguladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkisinin şiddetini etkileyecektir. Ayrıca çalışan mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken; hem maddi/ekonomik, hem de sosyal ve psikolojik faktörleri dikkate alabilmektedir.

Yapılabilirlik Unsuru: Adaletsiz uygulamasından kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ile ilgilidir. Bu süreçte çalışan, hedefin (durumdan sorumlu olan çalışan) farklı bir şekilde davranıp davranamayacağına ilişkin değerlendirme yapmaktadır. Bu şahsi yargı, sorumlu tutulan çalışanın yaptığı açıklamalardan etkilenmektedir. Sorumlu tutulan çalışanın bu durumun kendi dışındaki olaylardan kaynaklandığını ifade etmesi durumunda çalışanın adaletsizliği algılama oranı da yükselmektedir.

Gereklilik Unsuru: Bu süreç zararlı davranışın, çalışanlar arasındaki davranışın bazı etik ilkeleri ihlal edip etmemesi ile ilgidir. Buna göre, herhangi bir durum ahlak kurallarını ihlal etmedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır.

2.1.7. Kestirme Adalet Teorisi

Cropanzano ve diğerleri (2001), Folger'ın teorisinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Sonrasında Lind (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel adalete ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi çalışanların adalet kararlarını nasıl oluşturduklarını, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar (Uysal, akt. Atalay, 2005: 10).

Bu teoriye göre bireyler, çoğu zaman çevrelerindeki bazı yetkileri vermek zorunda kalırlar. Yetkilerin diğer insanlara verilmiş olması da bunların kötüye kullanılmasına fırsat yaratabilir. Lind (2001), bu durumun bireyin kimliğini tehdit edebileceğini ve böylece bireyin otoriteyle ilişkisinde sık sık belirsizlik hissedebileceğini belirtmiştir. Bireyler, kendilerine otoriteye güvenilip güvenilmeyeceğini, kendilerine dürüst ve önyargısız davranılıp davranılmadığını sürekli olarak sorgularlar. Bu sorulara cevap bularak belirsizlik ortadan kaldırılmalıdır, bu da kestirme bilgilere ulaşmakla mümkün olabilir. Bunun için bireyler içine girdikleri andan itibaren ortamın adil olup olmadığına ilişkin karar vermelerini sağlayacak bilgileri aramaya başlarlar. Bu kurama göre verilen kararlar oluşurken, otoriteyle etkileşimin başladığı anda elde edilen bilgiler, daha sonra elde edilecek bilgilere göre çok daha etkili olmaktadır. Kararlar, kullanılan işlemlerin adil olup olmadığı değerlendirilerek verilmektedir (Bos, Vermunt ve Wilke, 1997: 96-97; Lind, 2001: 57-65). Bu teori, adalet kararlarının çaba gerektiren birtakım bilişsel süreçler sonucunda oluştuğunu desteklemektedir, ancak bu süreçlerin örgütsel adalet kararlarının oluşumundaki etkilerinin daha detaylı incelenmesi gerekmektedir (Cropanzano vd., 2001: 58).

2.1.8. Prosedür Adalet Teorisi

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri Prosedür Adalet Teorisi, çalışanların karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgular (Özen, 2002: 109).

Thibaut ve Walker, hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise “karar kontrolü”dür. Teoriye göre, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bu prosedürler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanılmaktadır ve sonuç taraflar tarafından daha kolay kabul edilmektedir (Greenberg, 1987: 14).

Kullanılan süreçler, tarafların her aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Örneğin, aracı olan tarafın hem karar hem de süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan işlemler “otokratik”, yalnızca karar kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan işlemler “hakem kararı” olarak adlandırılmıştır. Yalnızca süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılanlar “aracılık”, her iki kontrolün de elinde bulunmadığı durumlarda “pazarlık” işlemleri olarak adlandırılmıştır. Son olarak, çatışan tarafların ve aracı olan tarafın hem karar hem de süreç kontrolünü paylaştıkları işlemler ise, “tartışmaya açık” işlemler olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1987: 14).

Bu teoriye göre, çalışanlar süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde yapılan işlemi adil olarak görürler. Çalışanlar, sonuçların belirlendiği süreci adil olarak algılayarlarsa, istemedikleri bir sonuçla karşılaştıklarında bu sonuca daha olumlu bakma eğiliminde olmaktadır. Kısacası, örgütte yer alan çalışanlar söz hakkına sahip oldukları süreçlerin sonunda daha olumsuz çıktılar elde

etseler bile, herhangi bir etkilerinin olmadığı süreçlere göre etkilerinin olduğu süreçleri daha adil algılamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1988: 676).

2.1.9. Dağıtım Tercih Teorisi

Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercih Teorisi, Leventhal'in (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi'nden geliştirilmiştir ve dağıtım davranışlarına genel bir model oluşturmayı amaçlamıştır. Bu teori, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadır (Greenberg, 1987: 14-15).

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım prosedürlerinin tercih edilme oranı daha yüksektir (Greenberg, 1990; 404). Bu teoriye göre çalışanlar, belirli prosedürlerin hedeflerini gerçekleştirmede farklı derecede yardımcı olacaklarına dair bir beklenti içerisindedirler. Ve çalışanlar, hedeflerinin gerçekleşmesinde kendilerine en çok yardım edecek prosedürü seçme eğiliminde olacaktırlar. Leventhal, Karuza ve Fry, adaletin sağlanmasına yardım edebilecek sekiz prosedür tanımlamışlardır. Bunlar (Greenberg, 1987: 15):

- Çalışanlara haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanımak
- Tutarlı kurallara dayanmak
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme sürecinin yapısını tanımlamak,
- Çalışanları önyargıdan korumak,
- Çalışanların bilgi edinmesini sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapmaya olanak sağlamak,
- Etik standartlara dayalı olmak.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Teorileri

| Teorinin Adı | Yazarlar | Varsayımlar |
|--------------------------|---------------------------------|---|
| Eşitlik Teorisi | Stacy Adams (1965) | Çalışanların kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanların katkı ve kazanımları ile karşılaştırarak, eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlemeleri üzerine kurulmuştur. |
| Görelî Yoksunluk Teorisi | Crosby (1976) | Çalışanların kendi kazanımlarını referans gurupların kazanımlarıyla karşılaştırıp, hak ettiklerinden daha az elde ettiklerini anlayınca, mahrum bırakılma duygusuna kapıldıklarını belirtmektedir. |
| Adalet Yargı Teorisi | Leventhal (1976, 1980) | Kazanımların dağıtımına ilişkin kararlar çalışanların karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebileceği üzerinde durulmuştur. |
| Adalet Güdüsü Teorisi | Lerner (1977, 1980) | Dağıtım kararları alınırken izlenen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. |
| Bilişsel Atıf Teorisi | Folger (1986, 1993) | Çalışanların adalete ilişkin algılamaları organizasyon içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir. |
| Adalet Teorisi | Folger ve Cropanzano (1988) | Çalışanın kendi sonuçları ile diğer çalışanın sonuçlarını karşılaştırdığında, adaletsizlik algılsa bu durumdan diğer çalışana sorumlu tutacağını varsayar. |
| Kestirme Adalet Teorisi | Lind (1992) | Çalışanların adalet kararlarını nasıl oluşturduklarını, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar. |
| Prosedür Adalet Teorisi | Thibaut ve Walker (1975) | Çalışanlar süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde yapılan işlemi adil olarak görürler. |
| Dağıtım Tercihi Teorisi | Leventhal, Karuza ve Fry (1980) | Çalışanlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadır. |

2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN TEMELİNİ OLUŞTURAN MODELLER

Örgütsel adaletin temelini oluşturan birçok model bulunmaktadır. Bu çalışmada bu modellerin tümüne yer verilmiştir.

2.2.1. Araçsal Model

Tyler'ın (1987) Araçsal Modeli literatürde Kişisel Çıkar Modeli, Bireysel İlgi Modeli olarak da adlandırılmaktadır. Araçsal Model'e göre çalışanlar, örgütsel süreçler üzerinde kontrol sahibi olduklarında, daha yüksek kazanımlar elde etme şanslarını artırdığını düşünmektedirler. Bu örgütte prosedür adaleti etkisinin ortaya çıkmasının bir nedenidir (Viswesvaran ve Ones, 2002: 195). Bu model "çalışanlar adalete neden önem verirler?" sorusuna cevap aramıştır (Uysal, akt. Atalay, 2005: 11).

Greenberg'in 1987 yılında yaptığı çalışmalarında araçsal modeli destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanların, kontrole sahip olmayı çatışmaları çözmede yararlı olacağını düşündüklerinde istedikleri ancak çatışmaları çözmede zararlı olacağını düşündüklerinde ise istemedikleri bulunmuştur. Ayrıca çalışanlar açısından istenen olumlu sonuçlar adaleti desteklerken, istenmeyen sonuçların ise algılanan adaletsizliği artırmakta olduğu bulunmuştur (Laçinoğlu, 2010: 18). Araçsal Model, bireysel düzeyin odaklandığı seviyelerdendir. Buna göre, çalışanın daha çok faydalandığı şeyler adil olarak adlandırılmaktadır (Naumann ve Bennett, 2000:881).

2.2.2. Grup Değer Modeli

Lind ve Tyler (1988) tarafından geliştirilen Grup Değeri Modeli, İlişkisel Model olarak da adlandırılmaktadır. Grup Değeri Model'ine göre; çalışanlar, maddi kazanımlardan ziyade bir gruba dâhil olmaya ve sosyal statü kazanmaya değer vermektedirler. Bu modele göre, çalışanların gruba dâhil olması kimlik duygusunu ve kişisel değerlerini yaratacaktır. Modelde adil davranılması önemlidir. Çünkü kişinin otoriteler ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında böylelikle bilgi sahibi olunur (Cropanzano vd., 2001: 174; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5; Greenberg, 1990:402).

Bu modele göre çalışanlar, otoritenin kendilerine karşı nasıl davrandığını sorgularlar ve elde ettikleri kazanımlardan daha çok kararların nasıl verildikleri ile ilgilenirler (Skitka ve Mullen, 2002:1421). Çalışanlara, adil davranma ve adil prosedür kullanma örgütteki konumlarıyla ilgili iki önemli unsuru hatırlatmaktadır. İlk unsur; otoritelerin, çalışana adil davranmalarının bireye saygı duyulan ve değer verilen bir üye olduğunu hatırlatmasıdır. İkinci unsur ise, prosedürlerin adil olmasının çalışanların çıkarlarının korunacağına ve geliştirileceğine inanmalarını sağlamasıdır (Söyük. 2007: 45-46). Çalışanlar için, dâhil oldukları grubun değer verilen bir üyesi olmak önemlidir ve grubun saygı duyulan ve değer verilen bir üyesi olduğuna inandığında bireyin prosedür adaleti algısı da yüksek olmaktadır (Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001: 207).

Araçsal Model ile Grup Değeri Modeli arasındaki temel fark kişisel çıkarların farklı olmasıdır. Araçsal modelde maddi ilgiler önemliiyken ilişkisel modelde sosyal ilgiler önemlidir (Atalay, 2005: 12).

Grup değeri modelinin revize edilmiş bir versiyonu olan Yetkinin İlişkisel Modeli, Lind ve Tyler (1992) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde, çalışanların sosyal statüleriyle ilgili kendilerine bilgi sağlayan sembol ve işaretlere karşı çok duyarlı oldukları ifade edilmektedir. Çalışanlar, kendilerine sosyal statüleriyle ilgili bilgi sağlayan bu sembol ve işaretleri değerlendirmede birbiriyle ilişkili üç unsura dikkat etmektedirler (Richardson, Shapiro, Hoque ve Kesser, akt. Laçinoğlu, 2010: 19; Tyler, Degoey ve Smith, akt. Çakmak, 2005: 36):

1. Tarafsızlık: Otoritelerin dayatmalardan ve önyargıdan uzak, karar verirken fikirleri değil gerçekleri göz önünde tutması olarak ifade edilmektedir.

2. Güven: Çalışanların, karar veren kişinin doğruluğuna ve dürüstlüğüne olan inancını göstermektedir.

3. Konum: Çalışana kibar, itibarlı ve haklarına saygılı davranılması olarak ifade edilmektedir.

2.2.3. Ahlaki Değerler Modeli

Folger'ın (1994) geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeline göre; çalışanlar, sahip oldukları itibara ve kendilik değerlerine önem vermelerinden dolayı örgüt içerisinde adaletli tutum ve davranışlar görmek isterler.

Araçsal model, grup değer modeli ve ahlaki değerler modelinin ortak paylaştığı tek nokta, adaletin önemi ve psikolojik gereksinimlere hizmet etme derecesidir (Uysal, akt. Atalay, 2005: 12).

2.2.4. Değer Açıklayıcı Model

Tyler, Rasinski ve Spodick süreç kontrolünün kazanımlarla ilişkilendirilmeyen, değer açıklayıcı bir yönü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, otoritelerin kararlarını etkilemese bile çalışanların kazanımlarının belirlenmesi sırasında kendilerini ifade etmelerine önem vermeleri olarak açıklanmaktadır. Tyler, Rasinski ve Spodick (1985) bunu Değer Açıklayıcı Model olarak adlandırmıştır (Tyler, akt. Çakmak, 2005: 35-36).

Değer Açıklayıcı Model, süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini incelemektedir. Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamasına izin verilen çalışanların prosedür adaletine ilişkin algıları ortaya çıkacaktır. Sonucu değiştiremeseler bile, süreç kontrolünü elinde tutan çalışanlar görüşlerinin dikkate alındığı ve yöneticilerin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı oluşacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Bu modele göre, çalışanlar prosedürlerin uygulanmasında, kendi söz haklarının veya fikirlerinin etkisinin çok az olacağını ya da hiç etkilemediğini bilseler bile, sadece söz hakkında sahip oldukları için bile o prosedürleri daha adil algılamaktadır. Lind, Kanfer ve Earley (1990)'in çalışmalarına göre ise, söz hakkı karar verildikten sonra gelse bile, karar verme süreçlerinin ve kazanımları şekillendirmesinin ötesinde ayrı bir değeri olduğu belirtilmiştir (Tyler ve Blader, 2003: 351). Çalışanlar söz hakkı için kendilerine olanak tanınmasını önemli bulurlar, çünkü bu çalışana diğerlerinin kararlarını etkileme şansı da tanıyacaktır (Yılmaz, akt. Aykut, 2007: 14).

2.2.5. Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Williams'ın (1997) Çoklu Yaklaşımlar Modeli literatürde Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli olarak da adlandırılmaktadır. Çoklu Yaklaşımlar Modeli, Williams (1997) tarafından araçsal model, grup değer modeli (ilişkisel model) ve ahlaki değerler modelinde bahsedilen üç yaklaşımı bir araya getirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu modele göre bireylerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar:

1. Ait olma ihtiyacı
2. Kontrol ihtiyacı
3. Bireysel saygı ihtiyacı
4. Anlamli bir var oluş ihtiyacı

Williams'a (1997) göre, çalışanın diğer insanlar tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört ihtiyaç ile çatışır. Çalışana örgüt içerisinde adil davranılmaması sonucunda; savunmacı, üstü kapalı davranışlar oluşur ve çalışanda olumsuz duygular oluşmaya başlar. Çoklu yaklaşımlar modeline göre adalet ve kontrol ihtiyacı araçsal modelle açıklanır. Örgüt içerisinde adil olan süreçler önceden ödül ve cezaların dağıtımının tahminini sağlar. Adalet çalışanları birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik çalışanları çatıştırır.

Ait Olma İhtiyacı; çalışanı üzücü bir olayda dâhi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet çalışanı içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilir. Anlamli varoluş ihtiyacı konusundaki düşünceler ise, insanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmak isterler (Uysal, akt. Sayın, 2009: 7-8).

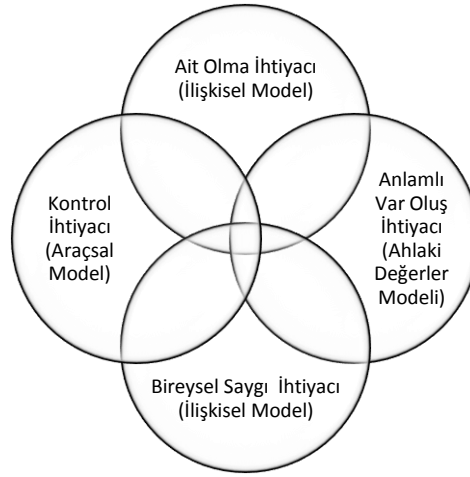
Kontrol İhtiyacı; Çalışanlar çevrelerini kontrol etme ihtiyacındadırlar. Çalışanlar, olayların seyrini bilmek ve kontrol etmek istemektedirler. Adalet uğraşları, çalışanlara olayları tahmin edecek örnekler sunabildikleri sürece önemlidir. Bu etki, sonuçlar elde edilmese bile önemlidir (Masterson, Lewis, Goldman, ve Taylor, 2000: 740).

Bireysel Saygı İhtiyacı; Birey daima kendisiyle ilgili iyi düşünmektedir. Ancak adaletsizlik bireysel saygıya zarar vermektedir (Masterson, Lewis, Goldman, ve Taylor, 2000: 740).

Anamlı Var Oluş İhtiyacı; Çoğu yazar adaleti ahlakla bağdaştırmıştır. Adaletsizlik, insan olmanın temel niteliklerine zarar vermektedir (Masterson, Lewis, Goldman, ve Taylor, 2000: 740).

Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olabileceğini göstermektedir.

Şekil 1. Williams'ın Çoklu Yaklaşımlar Modeli



Kaynak: Cropanzano vd. 2001: 176.

2.2.6. Prosedür Tercih Modeli

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli Leventhal'in Adalet Yargı Modelinin (1976) bir uzantısı niteliğini taşımaktadır. Prosedür Tercih Modeli, çalışanların dağıtım prosedürlerinin adilliğini değerlendirmede arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak prosedürleri tercih ettiklerini ileri süren bir modeldir (Greenberg, 1987: 14). Model, prosedür adaleti algılanmasına yol açan kriterlerin neler olduğunu belirtmesi açısından önemlidir. Bu nedenler süreç kontrolü üzerinde duran diğer prosedür adaleti modellerinden

farklıdır. Prosedürler kadar, prosedürlerin nasıl uygulandığı da adalet algulamalarını etkilemektedir (Yılmaz, akt. Yılmaz, 2008: 29).

Leventhal, Karuza ve Fry örgütsel adaleti sağlamaya yönelik prosedürlerin yedi unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (Coetzee, akt. Aktaş, 2010: 92):

- Karar vericilerin seçimi,
- Ödül dağıtımında kullanılacak ölçütlerin hazırlanması,
- Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması,
- Karar süreçlerinin tanımlanması,
- Karar vericilerin güçlerini kötüye kullanmasını önleyecek ve karar vericileri denetleyecek kişilerin tayin edilmesi,
- Alınan kararlara yapılacak itirazlar,
- Adil olmayan dağıtım prosedürlerinin değiştirilmesi için gerekli olan mekanizma ile ilgili prosedürlerdir.

2.2.7. Grup Bağlılığı Modeli

Tyler ve Blader (2000) tarafından geliştirilen Grup Bağlılığı Modeli, Grup Değeri Modeli ve Yetkinin ilişkisel Modelinin birleştirilerek neden prosedür adaletinin gruplarda, organizasyonlarda ve toplumda işbirliği olarak şekillendiğini açıklamaktadır.

Grup Bağlılığı Modeli'nde prosedürler önemlidir çünkü çalışanların gruplardaki sosyal kimliklerini şekillendirir; sosyal kimlik ise tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını etkilemektedir. İşlemsel elementler, kişiler arası ilişkilerin kalitesi ile ilgili olduğu için ve en çok bu elementler sosyal kimlik ile alakalı bilgileri taşıdığı için, sosyal kimlik hipotezleri bireylerin prosedür adaletine neden odaklandığını açıklar. Bu modele göre, çalışanların prosedür adaleti üzerine odaklanması, onların grupta bir yer tutma motivasyonlarını aydınlatır. Bununla birlikte iftihar ve saygı da çalışanların gruptaki kimliklerini etkilemektedir (Tyler ve Blader, 2003: 353).

Model; grupların iki önemli yüzünü karşılaştırmaktadır. İlki çalışanların gruptaki kimlik çıkarımları, ikincisi çalışanların grup üyeliğinden dolayı kazandığı veya kaybettiği kaynaklarıdır. Çalışanların grup içinde işbirliği yapma istekleri, gruptan aldıkları kimlik bilgisi ile oluşur. Bu kimlik bilgisi de, gruptaki prosedür adaleti değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu kimlik değerlemeleri, adalet yargılamaları ve grup bağlılığı ilişkisine aracılık eder. Buna sosyal kimlik aracılık hipotezi denilmektedir. Modelin bulgularına göre; kimlik yargıları, tutumları, değerleri ve işbirlikçi davranışları şekillendirmektedir. Aynı şekilde kaynak yargılarının da tutumlar, değerler ve davranışlar üstünde etkisi vardır. Fakat bu etki kimlik yargıları aracılığıyla dolaylı bir etkidir (Tyler ve Blader, 2003: 353).

Tablo 3. Örgütsel Adalet Modelleri

| Modelin Adı | Yazarlar | Varsayımlar |
|--------------------------|-----------------------------------|---|
| Araçsal Model | Tyler (1987) | Bu modelde çalışanlar, örgütsel süreçler üzerinde kontrol sahibi olduklarında zaman daha yüksek kazanımlar elde etme şanslarını da artırdığını varsaymaktadırlar. |
| Grup Değer Modeli | Lind ve Tyler (1988) | Bu modelde çalışanlar, maddi kazanımlardan ziyade manevi kazanımlara yani bir gruba dâhil olmaya ve sosyal statü kazanmaya değer vermektedirler. |
| Ahlaki Değerler Modeli | Folger (1994) | Bu modelde, çalışanlar, sahip oldukları itibara ve kendilik değerlerine önem vermelerinden dolayı örgüt içerisinde adaletli tutum ve davranışlar görmek istemektedirler. |
| Değer Açıklayıcı Model | Tyler, Rasinski ve Spodick (1985) | Bu modele göre, çalışanlar prosedürlerin uygulanmasında, söz hakkında sahip oldukları için prosedürleri daha adil algılamaktadır. |
| Çoklu Yaklaşımlar Modeli | Williams (1997) | Bu modele göre çalışanların en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar: ait olma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, bireysel saygı ihtiyacı ve anlamlı bir var oluş ihtiyacıdır. |
| Prosedür Tercih Modeli | Levethal, Karuza ve Fry (1980) | Bu modelde, çalışanların dağıtım prosedürlerinin adillliğini değerlendirmede arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak prosedürleri tercih ettiklerini varsaymaktadır. |
| Grup Bağlılığı Modeli | Tyler ve Blader (2000) | Bu modelde, prosedür adaletinin gruplarda, organizasyonlarda ve toplumda işbirliği olarak şekillendiğini açıklamaktadır. |

2.3. GREENBERG'İN ADALET TEORİSİ SINIFLANDIRMASI

Örgütsel adalet ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel adaletle ilişkin teorilerin, kazanımların adilliği sorunsalının temel aldığı ve buradan hareketle geliştirildiği görülmektedir. Örgütsel adaletle ilişkin literatürün Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti ile başladığı ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ile şekillendiği sonrasında da örgütsel adalet ile ilgili çok sayıda teori ortaya atıldığı görülmektedir (Greenberg, 1987: 11). Bununla birlikte örgütsel adalet ile ilgili teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen ve birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında, var olan teorileri reaktif-proaktif ve süreç-içerik olmak üzere iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır (İşbaşı, 2000: 42-43).

Reaktif teoriler, çalışanların örgüt içerisinde adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınmaları üzerine yoğunlaşan teorilerdir. Bu teoriler, adil olmayan durumlara gösterilen tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise, reaktif teorilerin aksine çalışanların örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşan teorilerdir ve çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu almaktadır. Süreç teorileri, çalışanların örgüt içinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliği üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımlar, örgütteki diğer birey ya da grupların elde ettiği kazanımları dikkate alan görece bir adalet algısına işaret etmektedir (Greenberg, 1987: 9-10).

Reaktif-proaktif ve içerik-süreç boyutlarını birleştirerek Greenberg örgütsel adalet teorilerini dört grupta sınıflandırmıştır. Bu teoriler; reaktif-içerik teoriler, reaktif-süreç teoriler, proaktif-içerik teoriler ve proaktif-süreç teorilerdir.

Örgütsel adalet ile ilgili teorilerin sınıflandırılması, hem teorilerin birbirleri arasındaki ilişkileri görmeye yardım etmekte hem de örgütler açısından önemlerini ortaya koymaktadır (Greenberg, 1987: 9).

Tablo 4. Adalet Teorisi Sınıflandırmasını 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 veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler? |
| Proaktif Süreç | Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler? |

Kaynak: Greenberg, 1987: 16.

2.3.1. Reaktif İçerik Teoriler

Reaktif-İçerik Teorileri; çalışanların kaynak ve ödüllerin dağıtımında adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koydukları tepkilere yönelik yaklaşımlardır. Greenberg'in adalet teorilerinin sınıflandırmasını yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen teorilerin birçoğu reaktif içerik teorileri içerisinde yer almaktadır. Bu teorilerden en çok bilinenleri; Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster'in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorileri ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi'dir.

Bu teorilerin bazı noktalarında birbirlerinden farklılık göstermelerine rağmen birleştikleri ortak görüş; çalışanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıklarıdır. Bu teoriler, çalışanların örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için, reaktif-içerik teorileri olarak adlandırılmaktadır (Greenberg, 1987: 11).

2.3.2. Proaktif İçerik Teoriler

Çalışanların, kazanımların dağıtımında adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif içerik teorileri, çalışanların kazanımların dağıtımında adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategoriyi belirleyen düşüncenin temelleri, Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır. Proaktif içerik teorileri arasında Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi ile Lerner'in (1980) Adalet Güdüsü Teorisi yer almaktadır (Greenberg, 1987: 12).

2.3.3. Reaktif Süreç Teoriler

Kararların sonuçlarının adilliği konusu üzerine yoğunlaşan reaktif içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılamaz görünmesine rağmen reaktif süreç teorileri kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır ve farklı bir entelektüel geleneği içeren hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk üzerine çalışan araştırmacılar genel olarak hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçlerin, alınan kararların toplum tarafından kabul edilmesinde çok büyük bir etkisi olduğunu kabul etmişlerdir. Proaktif içerik teorilerinin formüle edilmesi ve araştırılmasıyla yaklaşık olarak aynı dönemde (1970'li yılların başlarında) Kuzey Carolina Üniversitesi'ndeki bir araştırma ekibinin üyelerinden olan John Thibaut ve Laurens Walker, hukuki prosedürler üzerine yapılan araştırmaların geleneğinden etkilenecek çeşitli çatışma çözümü prosedürlerine yönelik tepkileri karşılaştırmak üzere tasarladıkları bir dizi araştırma yürütmüşlerdir (Greenberg, 1987: 13).

2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik yöntemleri incelerken, proaktif süreç teorileri dağıtım yöntemleriyle ilgilenmektedir. Proaktif süreç teorilerini temsil eden teori; Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercih Teorisi'dir. Bu sınıfta yer alan teoriler, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar (Greenberg, 1987: 14-15).

3. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ VE BİRBİRLERİNE ETKİLERİ

Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere örgütsel adaletin üç türü bulunmaktadır. Ve bu üç tür adaletin de birbirleriyle ilişkisi bulunmaktadır.

3.1. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Örgütsel adaletle ilgili literatür incelendiğinde, araştırmalar arasında örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlandığı konusunda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22). Bu konuyla ilgili ilk araştırmaların (örneğin, Tyler ve Folger, 1980) örgütsel adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki adalet türünde incelemektedir. Bies ve Moag (1986), çalışanların adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmiş ve bunu da etkileşim adaleti olarak adlandırmışlardır. Sonrasında araştırmacılar örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, prosedür adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta incelemiştir.

Bazı araştırmacılar ise (örneğin, Folger, Konovsky, 1989), etkileşimsel adalet ile ilgili unsurların prosedür adaletine ilişkin algılamayı etkilediğini ve dolayısıyla da etkileşimsel ve yapısal elemanların ayırlamayacağını savunarak etkileşim adaletini, prosedür adaletinin içinde incelemişler ve bu yüzden de örgütsel adaletin ikiye ayrıldığını ifade etmişlerdir (Yürür, 2009: 169; Masterson ve diğer., 2000: 739). Bununla birlikte, birçok araştırmacı prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin farklı

ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur ve bu olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt'in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır. Greenberg 1993 yılındaki çalışmasında da, bu üç boyuttan oluşan modelin dört farklı boyut olarak daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirterek etkileşim adaletini kişilerarası ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmıştır ve Colquitt'in (2001) çalışmasında yapılan faktör analizi sonuçları da bu dört boyutlu yapıyı desteklemiştir. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtım, prosedür ve etkileşim) güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili tartışmalar hala araştırmacılar tarafından devam ederken, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının farklı boyutlar olmadığı, etkileşim adaleti boyutunda birleştiği yönünde bulgulara ulaşılan çalışmalar da bulunmaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 23; Yürür, 2009: 170).

3.1.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet yazınında geliştirilen ilk boyut olan ve örgütsel adaletin ilk gerçek başlangıcını oluşturan dağıtım adaleti; çalışanlara örgütün sunduğu kazanımları ile onların örgütteki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmaktadır (Moorman,1991: 845). Dağıtım adaleti, kısaca örgütte çıktılarının dürüstçe paylaşılmasıdır (Lambert, Hogan ve Griffin, 2007: 645). Örgütte dağıtılabilecek her türlü değer, çıktı olarak tanımlanabilir. Bu çıktılar, bazen kaynaklar bazen de süreçler ile ilgili olabilir. O halde dağıtım adaleti açıklanırken kaynaklar, süreçler ve çıktılar açısından ele alınabilir.

Dağıtım adaleti örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Bos, Vermunt ve Wilke, 1997: 95).

Dağıtım adaleti, görevler, fırsatlar, cezalar, mallar, hizmetler, örgüt içerisinde aldıkları eğitim, ödüller, roller, statüler, ücretler, vb. her türlü kazanımın örgüt çalışanları arasındaki dağılımını konu alan bir kavramdır ve çalışanların kazanımların adillğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Foa ve Foa'nın (1974) tanımladıkları altı kaynak bulunmaktadır. Bunlar: hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır. Dağıtım adaletine ilişkin algılamaların dayandığı paylaşımlara en sık konu olan kaynaklar para ve mallardır. Çalışanlar kendi elde ettikleri kazanımlar ile diğerlerinin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Çalışan dağıtım adalet yargısını verirken, kazanımının doğru, ahlaki veya etik olup olmadığına bakacaktır. Bunun sonucunda da kendi kazanımlarını adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilir. Dağıtım adaletinde önemli olan, çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Cohen, akt., Özen, 2002: 112; Özdevecioğlu, 2003: 78; Yürür, 2009: 170).

Deutsch'un (1985), çalışmasında üç önemli dağıtım kuralı belirlemiştir. Bunlar adalet, eşitlik ve ihtiyaçtır. Adaletle göre kazanımlar, çalışanların katkılarına veya performanslarına göre dağıtılmalıdır. Eşitliğe göre kazanımlar, çalışanların katkılarına ya da performanslarına bakılmaksızın eşit dağıtılmasıdır. İhtiyaca göre ise kazanımlar, çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak göre dağıtılmalıdır (Uysal, akt. Atalay, 2005: 15).

Sonuç olarak dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. Örgütlerde bireyler dağıtım adaletsizliği algıarlarsa, bu onların performanslarına, iş tatminlerine, işletmede kalma veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımını yanında, ödül ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtım adaletinin algılanmasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004 185-186; Esterhuizen, akt., Taşkaya, 2009: 14).

3.1.2. Prosedür Adaleti

Örgütlerde dağıtımsal adalete ilişkin dağıtımsal bir yönelim olduğunda, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedür adaletine bir yönelim olduğunda ise çalışanların bu kararların alınışına gösterdikleri tepkileri üzerinde durulmaktadır (Aktaş, 2010: 84-85; Özen, 2002: 113). Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, prosedür adalet çalışanların karar alma sürecine katılmaları ve karar alma sürecindeki tarafsızlık ya da objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir (Moon, Kamdar, Mayer ve Takeuchi, 2008: 85).

Prosedür adalet, kazanımların dağıtılması için kullanılan yöntemlerin adalet algılanması anlamına gelmektedir (Beugre ve Baron, 2001: 328). Prosedür adalet; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan örgüt içi süreç, metot, uygulama, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 72; Demirel, 2009: 121).

Bir kazanım adil olabilir ancak o kazanıma ulaşmak için izlenen prosedürler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Lambert, 2003: 157). Ayrıca, Ambrose (1991), Brockner ve Wiesenfield (1996), Cropanzano ve Folger (1989) ve Greenberg'in (1993) yaptıkları araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman prosedür adalete karşı daha fazla duyarlı olmaya başlamaktadırlar (Ambrose, 2000: 29).

Çalışanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında kazanımlarının olumsuzluğu ve çalışanların tepkileri arasında güçlü bir ilişki olmaktadır. Bu durumda çalışanlar, yöneticilerine daha az bağlı olmakta, hırsızlık, sinik davranışlar, bireyin çıkarına yönelik politik etkileme taktikleri gibi daha çok verimliliğe ve çalıştıkları örgüte zarar veren davranışlarda bulunmakta, işten ayrılma niyetlerinde artış olmakta ve performanslarında düşme, örgüte ve yöneticilerine olan güvenin azalmaktadır (Folger ve Cropanzano, akt., Yıldırım, 2007: 258; Brockner,

Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin ve Bies, 1994: 404; Erim ve Çalışkan, 2010: 374).

Prosedür adalet değerlendirmesinde, çalışanlar çeşitli faktörleri dikkate alırlar. Bunlardan önemli olan bazıları örnekleri ile aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5. Prosedür Adalet Ölçütleri

| Ölçüt | Tanım | Örnek |
|--------------------------------------|--|--|
| Karar vermede söz hakkı | Çalışanlara kendilerini etkileyebilecek kararlarda söz hakkı tanındığı ölçüde gelişir. | Çalışanlara, kend işleriyle ilgili düşüncelerini, kendilerini denetleyen yöneticilerine anlatma fırsatı verir. |
| Kuralların uygulanmasında tutarlılık | Adalet gereği, bir çalışan hakkında karar vermek için uygulanan kurallar başka bir çalışan hakkında da eşit olarak uygulanmalıdır. | Bir hocanın dönem notu verirken sınıftaki her öğrenciye aynı standartları uygulaması gerekir. |
| Bilgi kullanımında doğruluk | Adaletli kararların sağlam bilgiye dayandırılması gerekir. | Bir çalışanın fazla çalışma ücretini hesaplayan yönetici toplamları doğru yapmalıdır. |
| Sesini duyurma fırsatı | Dürüst uygulamalar çalışanlara, yapılan hatayı anında düzeltme fırsatı verilenlerdir. | Davacıların, yasal işlemlerde bir hata yapıldığı zaman, yargıcın kararını tekrar gözden geçirmesini isteme hakkı vardır. |
| Önyargılara karşı koruma | Karar verme yetkisine sahip kişinin sonuçları çarpıtma fırsatı olmamalıdır. | Piyango çekilişlerinde numaraların her biri, saptırmaya meydan verilmeden tamamen rastgele seçilir. |

Kaynak: Greenberg, 2009: 45.

3.1.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani tarafı ile yani yönetimin etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ile hak alan arasındaki iletişim sürecinin kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi yönleriyle bağlantılıdır (Cohen-Charash, 2001: 281). Etkileşimsel adalet, hem karar verme aşamasında çalışanlara ne söylendiğini hem de nasıl söylendiğini kapsar (Gilliland, 1993: 697).

Etkileşim adaleti, çalışanların adalet değerlendirmelerinde yalnızca prosedürlerin adilliği ile yani bu prosedürler uygulanırken bunlara ne derece sadık kalındığı ile ilgilenmez aynı zamanda bu prosedürleri uygulama yetkisine sahip yöneticilerin kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapıp yapılmadığına da dikkat eder (Shaw, Wild ve Colquitt, akt., Çakmak, 2005: 39; Yılmaz, akt., Yılmaz, 2008: 29). Bies'a göre çalışanların karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendikleri kesindir fakat bununla birlikte karşılıklı ilişkilerde yaşadıkları ve gördükleri muamele ile de çalışanlar ilgilenmektedir (Yürür, 2009: 177-178).

Bies ve Moag, etkileşim adaletin dört boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Teoman, 2007: 7-8; Coetzee, akt., Aktaş, 2010, 94-95):

1. Doğruluk: Doğruluk aldatmama ve dürüstlük olarak iki bileşenden oluşmaktadır. Yöneticiler, kararların alınmasında ve prosedürlerin uygulanma aşamasında çalışanları ile kurdukları iletişimde samimi, içten ve dürüst olmalıdırlar. Her çeşit aldatma davranışlarından kaçınmalıdırlar. Çalışanlar aldatılmayı istememekte ve kendilerine dürüst davranılmasını beklemektedirler.

2. Gerekçeleştirme/Savunulabilirlik: Yöneticiler, bir karar alma süreci sonucunda elde edilen sonuçlar hakkında uygun açıklamaları yapabilmelidirler. Adil davranılmayan çalışana açıklama yapılmalı veya özürle yaklaşılmalıdır.

3. Saygı: Çalışanlar kendilerine saygılı davranılmasını beklemektedirler. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve içten davranmalı, aşağılayıcı, kaba veya saldırganlık içeren davranışlarda bulunmaktan kaçınmalıdırlar.

4. Uygunluk: Yöneticiler, önyargılı bildirimlerde ve hareketlerde bulunmaktan veya kişilere kendilerini huzursuz hissettirecek, uygun olmayan ve anlamsız sorular sormaktan kaçınmalıdırlar. Örneğin, ırk, din, yaşa vb. kişiye ait özel sorular sormaktan kaçınmalıdırlar.

Etkileşimsel adalet kavramı doğruluk, gerekçelendirme/savunulabilirlik, saygı ve uygunluk adı altında dört boyuttan oluşmaktadır. Sonrasında bu dört boyut duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyut altında araştırmalara konu olmuştur. Duyarlılık boyutu kişiler arası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet başlığı altında incelenmiştir. Kişiler arası adalet kavramı prosedürlerin yürütülmesinde ve sonuçların belirlenmesinde yer alan otorite tarafından çalışanlara kibar davranılmasını, değer verilmesini ve saygı duyulmasını ifade eder. Bilgisel adalet ise dağıtılan sonuçların ya da kullanılan prosedürlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında çalışanları bilgilendiren açıklamalarla ilgilidir (Greenberg akt, Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267-268; Anderson ve Shiner, akt., Yürür, 2005: 105).

Dağıtım adaleti spesifik kazanımlara, prosedür adaleti bir bütün olarak örgüte ilişkin tepkileri tahmin ederken etkileşim adaleti ise yöneticilere karşı tepkileri tahmin etmektedir. Bir çalışanın etkileşim adaletini düşük algılaması, örgütün tamamına değil, yöneticisine veya buna neden olan departmana karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır. Aynı şekilde, çalışanın, örgüte karşı değil de, yöneticisine karşı daha az fedakâr olacağı ve örgüte karşı, yöneticisine karşı olandan daha az olumsuz tavır geliştireceği öngörülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine ve diğer çalışanlara aynı şekilde iletişim kurmasını beklemektedirler. Çalışanlar kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Bazı çalışanlara saygılı bazı çalışanlara da saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar çalışanlar tarafından adil olarak algılanmazlar. Algılanan etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002: 329-330; Masterson vd., 2000:739).

Skarlicki ve Folger (1997), örgütlerde yüksek etkileşim adaleti olduğunda, dağıtım ve prosedür adaletin kesişiminin anlamlı olmadığını belirtmiştir. Bu durumda, etkileşim adaletin yüksek olarak değerlendirilmesi, çalışanların dağıtım ya

da prosedür adalete ilişkin düşük adalet algılarının önemini azaltabilmektedir. Bir anlamda yöneticiler çalışanlara karşı duyarlı olup, onlara saygılı davranırlarsa (yüksek etkileşimsel adalet), çalışanlar da adil olmayan ücret dağılımını ya da adil olmayan işlemleri (düşük dağıtım-prosedür adalet) görmezden gelebilmektedirler (Irak, 2004: 35). Etkileşim adaleti, prosedür adaletinden daha önemli sonuçlar doğurmaktadır. Adil algılanan etkileşim, çalışanların daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar (Töremen ve Tan, 2010: 63).

Etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlara nazik, saygılı davranmasını, itibar etmesini (örneğin, astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir (Yıldırım, 2007: 378).

Tablo 6. Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi

| Adalet Teorisi Kategorisi | Adalet Teorileri | Teorinin Dayandığı Görüş | Teoriye Dayanan Model | Modelin Dayandığı Görüş | Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet |
|---------------------------------|-------------------------|--|---|---|------------------------------------|
| Reaktif-İçerik Teoriler | Eşitlik Teorisi | Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir. | Kaynak Temelli Yatırım Modeli | Çalışanlar örgütlerin sunduğu kazançları farklı kazançlarla karşılaştırır. Kaynak dağıtımına ve iç çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar. | Dağıtım Adaleti |
| | Görelilik Teorisi | Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması çalışanlarda yoksunluk hissi yaratabilir. | Bilişsel Atrf Modeli ve Kaynak Temelli Yatırım Modeli | Örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan ya da dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik adil kazanım standartları tanımlanmıştır. Çalışanlar bu standartlara atfita bulunarak adaletle ilişkin algılamaları geliştirirler. | Dağıtım Adaleti |
| Proaktif-İçerik Teoriler | Adalet Yargı Teorisi | Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir. | Kaynak Temelli Yatırım Modeli | Çalışanlar belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyar. | Dağıtım Adaleti |
| | Adalet Güdüsü Teorisi | Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir. | İlişki Temelli Grup Değer Modeli | Çalışanlar dâhil oldukları grup ile uzun süreli ilişki kurup, grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler. | Etkileşim Adaleti |
| Reaktif-Süreç Teoriler | Prosedür Adalet Teorisi | Kararların çalışan için yarattığı sonuçlar ister olumlu olsun ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararların süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır. | Kaynak Temelli Kontrol Modeli | Aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, çalışanların prosedürlerin benimsenebilirliğini ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur. | Prosedür Adaleti |
| | Dağıtım Tercih Teorisi | Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. | İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli | Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artar. | Prosedür Adaleti |

Kaynak: İşbaşı, 2000: 58.

3.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİN BİRBİRLERİNE ETKİLERİ

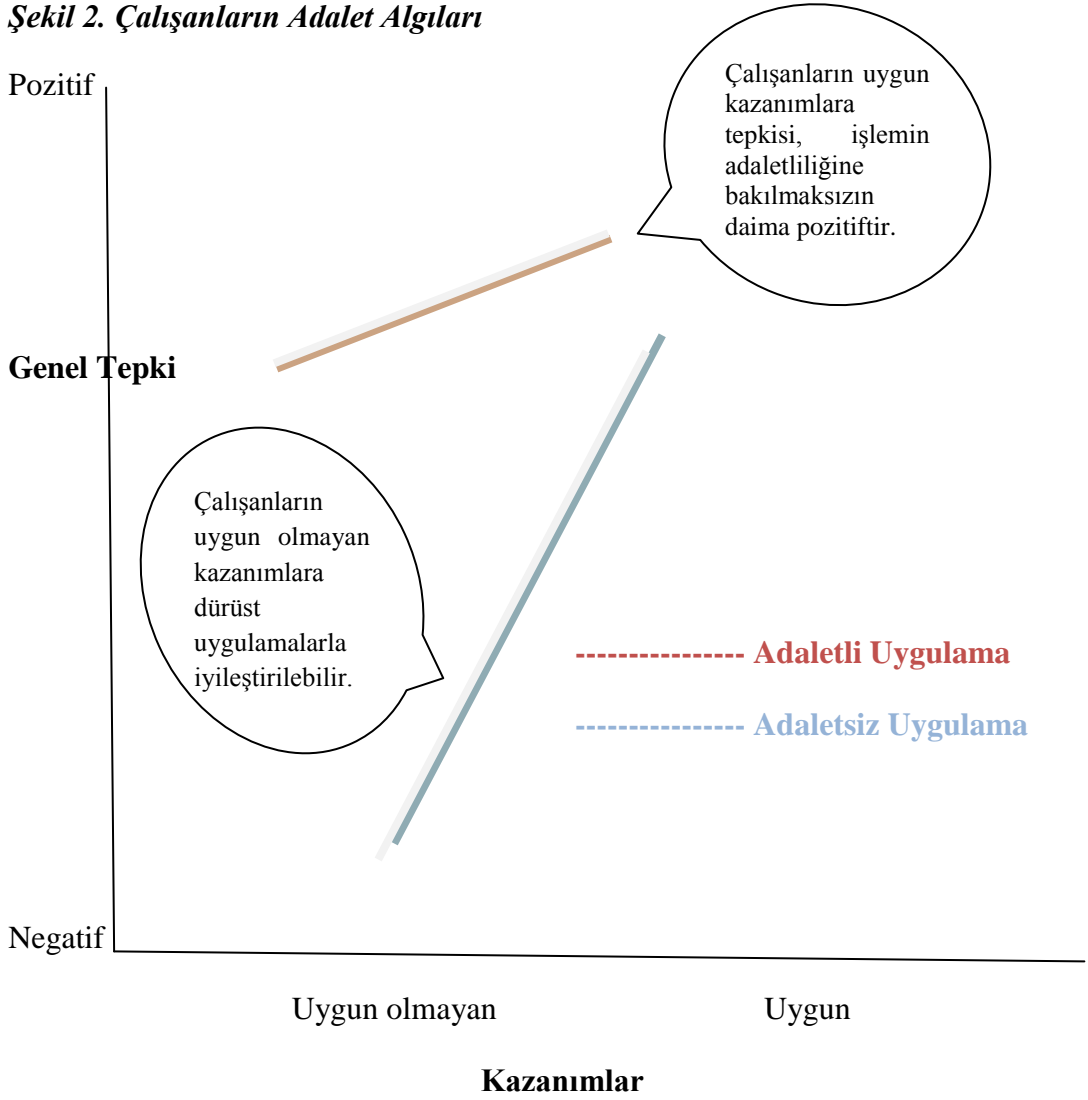
Örgütsel adalet türlerinin tek tek açıklanmasına rağmen, türleri birbirinden tamamen bağımsız oldukları düşünülemez. Araştırmacılar adalet türleri arasında birtakım ilişkiler ortaya koymaktadırlar (Greenberg, 2009: 46).

Dağıtım adaleti ve prosedür adalet birbirinden farklıdır (Schminke, Ambrose ve Noel, 1997: 1191) fakat aralarında ilişki mevcuttur. Araştırmacılara göre dağıtım adaleti, prosedür adaletin etkilerini hafifletir; prosedür adalet dağıtım adaletinin etkilerini hafifletir veya belli seviyedeki prosedür adalet ile belli seviyedeki dağıtım adaletinin birleşimi, diğer bütün prosedür adalet ve dağıtım adaleti birleşimlerinden ayrılan sonuçlar verebilir (Tepper, 2001: 201).

Brockner ve Wiesenfeld'e göre, bir kazanım adil olmadığında prosedür adaletin, bir işlem adil olmadığında da dağıtım adaletinin etkileri çalışanların davranışları üzerinde daha güçlü olmaktadır (Schminke, Ambrose ve Noel, 1997: 1191).

Dağıtım adaleti ve prosedür adalet farklı davranışlar üzerinde etkili olabilmektedir. Dağıtım adaleti daha çok ücret, terfi, performans değerlendirme, sonuçlarından memnuniyet gibi kişisel kazanımlar üzerinde etkiliyken; prosedür adalet ise, örgütsel bağlılık, yönetime güven, performans değerlendirme oranı, işe katılım gibi örgüt veya yöneticilere karşı oluşan davranışlar üzerinde güçlü etkilere sahiptir. Çalışanların tepkileri esas aldıkları kazanım ve işlemlere dayanarak farklılaşabilmesine rağmen, dağıtım adaleti ve prosedür adalet çalışanların örgütsel adalet algılayışlarına etki etmektedir (Lee, 2000; 20; Tang ve Baldwin, akt. Eker, 2006: 27).

Şekil 2. Çalışanların Adalet Alguları



Kaynak: Greenberg, 2009: 47.

Çalışanların uygun uygulamalara tepkisi, uygulamanın dürüstlüğünden çok az etkilenmektedir. Buna karşılık, uygun olmayan kazanımlara olan tepki, dürüst uygulamalarla iyileştirilebilir (Greenberg, 2009: 47).

Şekil 2’de görüldüğü gibi, şeklin sağ tarafındaki kazanımların uygun olduğunda mesela örgütte performans değerlendirmesi sonucunda yüksek zam alındığında neler olduğunu göstermektedir. Bu durumda çalışan pozitif tutum sergileyecektir. Performans değerlendirmenin adil yapılmadığını bilse bile çalışanın istediği yüksek zammın elde edilmesi bu gerçeği görmesini engelleyecektir. Fakat şeklin sol tarafındaki gibi uygun olmayan kazanımlar olduğunda mesela örgütte

performans değerlendirmesi sonucunda düşük zam alındığında neler olduğunu göstermektedir. Bu durumda, performans değerlendirmesi yapan yöneticiye ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirilecektir. Bu düşük zam adaletsiz bir uygulama sonucunda verildiyse çalışanı daha çok etkileyecektir. Ancak, düşük zam verilmesi, adaletli bir uygulamaya dayandırılırsa, çalışanın tepkileri daha pozitif yönde olacaktır. Kısacası çalışanların uygun olmayan kazanımlar karşısındaki tepkileri adil uygulamalarla iyileştirilse bile, uygunsuz kazanımlar karşısındaki tepkileri, kullanılan yöntemin adaletliliğinden çok az etkilenir.

Masterson, Lewis, Goldman ve Tylor (2000) un çalışmasında, prosedür adaletin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir (Eker, 2006; 29). Prosedür adalet, dağıtım sürecinin resmi görünüşünü temsil ederken, etkileşim adaleti de bu sürecin sosyal görünüşünü temsil etmektedir. Prosedür adalet algıları, örgüte karşı olan tepkileri etkilerken; etkileşim adalet algıları, çalışanların kendilerine karşı yapılan davranışların kendilerinde yol açtığı tutum ve davranışlardan etkilenir. Çalışanların etkileşim adalet algısı, onların ast-üst ilişkilerinin şekillenmesinde önemli rol oynarken, prosedür adalet algısı çalışanların iş tatminine ve örgüte bağlılıklarını veya işten soğuyarak örgütten ayrılma tavırlarına yol açmaktadır. Çalışanların etkileşim adalet algıları, üstlerin ortaya koyduğu kendi bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişki halindedir (Eroğlu, 2009: 81).

Yöneticiler koşullar ne olursa olsun çalışanlara açıklama yaptıklarında, çalışanlar, yöneticilerine karşı pek çok konuda açık olmakta ve adalet türlerinin herhangi birinin olumsuz etkileri diğerini çok fazla etkilememektedir. Prosedür ve etkileşim adaletinin yüksek algılanması ve bunun olumlu sonuçları, dağıtım adaletinin sonuçlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Greenberg, akt. Söyök, 2007: 16).

Örgütlerde, çalışanlara her zaman arzu ettikleri uygun kazanımları sunmak mümkün olmayacaktır. Bu durumda çalışanların her zaman olumsuz tepki göstereceği anlamına gelmez. Olumsuz tepki verme ihtimali adaletli yöntemler izlenerek en aza indirilebilir (Greenberg, 2009: 48). Örgütsel adaleti, örgüt kültürüne yerleştirenler, bu anlamda çalışanlarının olumsuz tutum ve davranışlarını önlemiş olacaklardır.

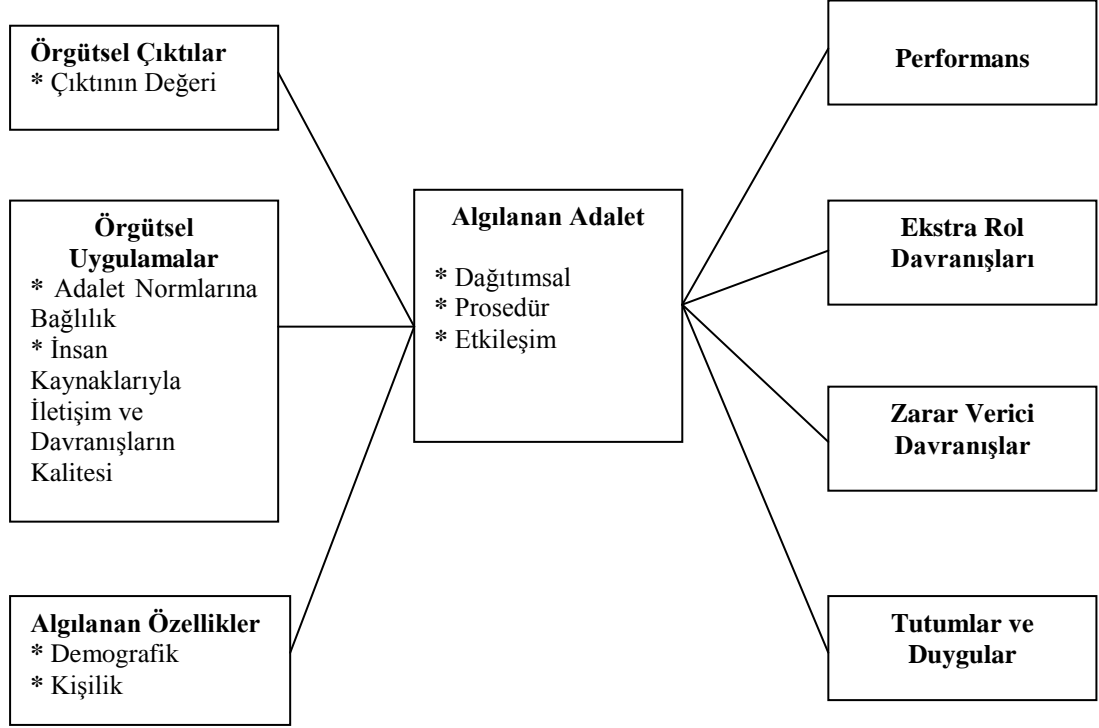
4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI

Çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Algılanan adaletsizlik algısı; iş doyumunu azalması, örgütsel güvenlinin azalması, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmemesi, iş tatmininin azalması, örgütsel bağlılığın azalması, işyeri saldırganlığı davranışların oluşması, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, çalışan sağlığının bozulması gibi negatif davranışsal ve tutumsal sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütte çalışma ortamı ve çalışma koşulları, çalışanların kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyici araçtır. Çalışanlar, kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlar geliştirirler, moralleri bozulur, işten ayrılmalar artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir. Bunun durum da bazı sonuçlara yol açabilir: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler, çalıştıkları yere yeni başlayacak elemanlara şirketi övmeyiz ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir öç alma davranışına yönelebilirler. Adil uygulamalar ve davranışlar, örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini arttırır, güçlendirir. Kısacası, örgütte adalet insanları bir arada tutarken örgütte adaletsizlik, insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Folger ve Cronpanzano, akt. Erim ve Çalışkan, 2010: 373).

Çalışanlar, örgüt veya yöneticileri tarafından adaletli olmayan bir şekilde muameleye maruz kaldıklarını düşündüklerinde, aralarındaki sosyal ilişkilerin ihlal edildiğine inanacaklardır. Eğer çalışanlar ilişkide kalmanın maliyetinin yararlarından daha fazla olduğuna inanırlarsa, ilişkiden çekileceklerdir. Örgütsel adalet algısının düşük olduğuna inanmaları sonucunda çalışanlar; iş performansının düşüşü, kabuğa çekilme davranışının artışı, çalışan hırsızlığı, yüksek devamsızlık ve işi başkasına havale etme, sapkın davranışlar, azalan duygusal bağlılık, işi sabote etme, misilleme ve işten ayrılma niyeti gibi negatif tutum ve davranışlar içerisine gireceklerdir. Yüksek adalet algısı ile de örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt tarafından istenen davranışlar kendini gösterecektir (Erkutlu, 2008: 225; Yürür, 2009: 195-196; Ambrose, akt. Keskin Akgül ve Günsel, 2008: 99).

Şekil 3. Örgütsel Adalet Yansımaları



Kaynak: Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283.

Charash ve Spector, Şekil 3'te de görüldüğü üzere, insan kaynaklarının adalet algılamalarını oluşturan faktörleri; örgütsel çıktılar, örgütsel uygulamalar (adalet normlarına bağlılık, insan kaynaklarıyla iletişim ve davranışların kalitesi) ve algılanan özellikler (demografik ve kişilik) olarak belirlemektedir. Ve algılanan adalet (dağıtımsal, prosedür, etkileşim) sonucunda da insan kaynaklarının performanslarının, ekstra rol davranışlarının, zarar verici davranışlarının ve tutum ve duyguların oluştuğunu varsayılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1. ÖRGÜTLERDE SİNİZM KAVRAMI VE SİNİZMİN KURUMSAL TEMELLERİ

1.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde sinizm ve örgütsel sinizm kavramının tanımlanmasına, nedenlerine, özelliklerine, önemine, boyutlarına ve kuramsal temellerine yer verilmiştir.

1.1.1. Sinizm Kavramı

Kökeni Eski Yunan'da M.Ö. 4. Yüzyıldaki felsefeciler Anisthenes, Diyojen'in yanı sıra M.Ö. 5. Yüzyıldaki Sinik Okulu'na kadar uzayan sinizm kavramı aslında yeni bir olgu değildir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 53).

Sinik diğer bir ifade ile kinik adı; bir anlayışa göre Yunanca köpek anlamına gelen kyon sözcüğünden türemiş, diğer anlayışa göre de doğasal bir yaşayışı yeğleyen, hiçbir topluluk kuralına aldırmayan, pasaklı bir kılıkla gezen, uygarlığı küçümseyen bu kişiler kendilerine takılan köpek adını benimsemişlerdir. Başka bir anlayışa göre de Sinikler'in kendi okullarının bulunduğu Atina'nın yanındaki Kynosarges kasabasından geldiği varsayılmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342; Hançerlioğlu, 1993: 82-83).

Sinizm, insanın erdem ve mutluluğa hiçbir değere bağlı olmadan, bütün ihtiyaçlarından sıyrılarak bağımsızlığa erişebileceğini savunun -M.Ö. 444-363 yılları arasında yaşamış- Antisthenes'in öğretisidir (Türk Dil Kurumu). Sinik kavramı, sosyal kurumları reddeden bir yaşam biçimi olarak bireyselliği savunmaktadır (Eaton, 2000: 6).

Sinik kavramı Oxford İngilizce Sözlüğünde (1989) "İnsanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama eğilimli; alaycı ve gülüşüyle

bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş olan, küçümseyerek hata bulucu kişi” olarak tanımlanmaktadır (Bakker, 2006: 123).

Antisthenes, Atinalıdır aynı zamanda Georgias ve Sokrates’in de öğrencisidir. Antisthenes sadece bir asa, pelerin ve kuru ekmek gibi ihtiyaçlarının yer aldığı bir çanta ile hayatını devam ettirdiği söylenmektedir. Bu sade yaşam Antisthenes’e başkalarının materyalizm ve bencillik düşüncelerini eleştirmesine olanak vermiştir (Helvacı, 2010: 384). Antisthenes’e göre, önemli olan erdemdir ve erdemde bilgelikle elde edilebilen kendine yeterlilik durumudur. Gerçek anlamda insanın kendi kendine yetebilmesi ve özgürlük ancak mülksüzlük, ihtiyaçsızlık ve bilinen toplumsal ahlaki değerlerden yoksunlukla mümkündür. Bu durumda Antisthenes hazırlığına sert bir şekilde tepki göstermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 105).

Sinizm, Sokratesçi bir okuldur. Antisthenes de Sokrates gibi töresel bir amaca yönelmeyen bilimleri küçümser, erdemın bilgiyle elde edilebileceğini savunmakta, yaşamın amacı olan mutluluğun ise erdemle olacağını savunmaktadır. Antisthenes, ilk öğretmeni Gorgias’ın Elea öğretilerinden yararlanmıştır. Sinizm (kinizm) öğretisini, kurucusu Antisthenes’ten sonra, Yebli Krates, Kseniades, Oneskrites, Sinoplu Diogenes sürdürmüştür (Hançerlioğlu, 1993: 83).

Sinik yaşam öncülerinden biri olan ve Büyük İskender’in düşüncelerinden ilham aldığı (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 514) M.Ö. 412-323 yılları arasında yaşamış Diyojen (Diogenes), Sinoplu ve bir ev yerine ölüleri gömmek için kullanılan fıçıda yaşayan bir filozoftur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342; Hançerlioğlu, 1993: 83). Diyojen; dinde, davranışta, giyimde, barınmada, yiyecek ver terbiyede olsun bütün geleneği reddetmiştir (Sencer, 1983: 233). Gündüzleri sokakta, elinde fenerle dolaşarak “dürüst adam arıyorum” dediği rivayet edilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342; Hançerlioğlu, 1993: 83). Bu söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını ironik olarak tanımlamaktadır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 514). Sinoplu Diyojen ile ilgili birçok anekdot bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi Büyük İskender’in onu ziyareti sırasında ona bir iyilik yapma teklifine verdiği “gölge etme yeter” yanıtıdır. Bu cevaptan siniklerin dünya materyalizmi adına her şeyi

reddettikleri ve sade bir yaşamı benimsedikleri ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2000: 384).

Diyojen, insanı erdemli yapmaya yardımcı dokunduğundan dolayı bilgili olmaya değer vermektedir ama bunun dışında bütün uygarlık değerleriyle gereksiz ve saçma olduğunu düşündüğünden dolayı kıyasıya savaşmıştır (Gökberk, 1993: 54). Diyojen “insanların kendi kendilerine yetebildiğini” ifade etmektedir. Diyojen’e göre; yerleşik kurallar, normlar insanın doğallığına aykırıdır. Örgütlenmek, dolayısıyla uzlaşma sağlamak, kuralları, gelenek ve yasaları önemsemek, yaşamını bunlara göre düzenlemek anlamına gelmektedir. Bu da insanı kendi “öz”ünden uzaklaştırmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 105).

Sinizm, başından beri felsefe kadar önemli bir yaşam tarzı olmuştur. Sinikler; insanların uzlaşmalarının yapmacık olduğunu, iyi bir yaşamın simgesi olan kendine güven ve bağımsızlık adına bu uzlaşmalardan olabildiğince kaçınılması gerektiğine inanmışlardır. Toplumsal standartları reddeden Sinikler kaba giyim tarzını tercih etmişlerdir ve bardağa ihtiyaç duymamak için ellerinin tersiyle içmişlerdir. Diyojen’in bile ev yerine tekne gibi fıçıda yaşadığı söylenmektedir. Kısaca, asıl Sinikler toplumun kurumlarını çok düşük düzeye indirgemiş ve onlara olan aşağılama hislerini hem kelimelerle hem de hareketleriyle ifade etmişlerdir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342).

Kinik felsefesini benimsemiş bireylere sinik ya da kinik denilmektedir. Sinikler için yaşamının doğru sayılabilecek tek anlamı erdemdir. Erdemi, insanın içten tam bir bağımsızlığını, kendini belirlemede özgür olmasını yani her türlü gereksinmeye bağılıktan insanın kendisini kurtarması olarak tanımlamaktadırlar (Gökberk, 1993: 52). Sinikler, kendilerini aşırılığa kaptırıp hazzın bir kötülük olduğunu, maddi ve zihni zevklerden kendilerini tamamıyla uzak tutarak erdemli olunabileceğini savunmaktadırlar. Toplumsal hayatın zevklerini küçümseyerek, şehirciliğin en ilkel kurallarından vazgeçerek, devletin kurallarına isyan ederek yaşamlarını sürdürmüşlerdir (Eralp, 1998: 47-48).

Bir düşünce okulu ve bir yaşam tarzı olarak sinik tavırlar ve sinizm günümüze kadar gelmektedir. Eski sinikler, toplumsal kurallara saygı duymamakta hatta mizah yoluyla küçümsemişlerdir. Ancak günümüzdeki tanımlara bakıldığında;

sinizm, özellikle insanların gizli ve açıklanmamış amaçları hakkında kötümser bir açıklama tutumu ve kendi çıkarları için işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmakta ve bir yaşam biçiminden ziyade kişilik özelliği ve tutumu olarak karşımıza çıkmaktadır (Mouutner, akt. Saruhan ve Yıldız, 2009: 105; Eaton, 2000: 7). Türk tarihinde 12. yüzyıldan itibaren bazı açılardan büyük farklılıklar göstermesine rağmen benzer bir yaşam biçimi olan Melamilik de her türlü gösterişten ve dünya kaygılarından uzakta kalmayı öğütleyen düşünüş olarak kabul edilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 105).

Sinizm, tarih içerisinde düzeni eleştirip kişiyi ön plana çıkartmayı hedefleyen ve bazıları tarafından kısmen olumlu bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavramken günümüzde olumsuzluk ifade eden bir kavram haline dönüşmüştür. Sinizm antik dönemde gerçeği anlatırken günümüzde bunun ötesinde anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır. Antik dönemden sonra sinizm devam etmiştir fakat günümüze kadar olumlu anlamdan olumsuz anlama doğru dönüşmüştür. Sinizm özellikle ABD’de son yirmi yıldır sosyal bilimciler tarafından kullanılmakta fakat antik dönem referans gösterilmemektedir. Bunun nedeni sinizmin antik dönem kullanımından tamamen farklılaşmış olmasıdır (Helvacı, 2010: 384-385).

Antik Yunan döneminde sinikler, etik ve ahlakın yüksek seviyesine ulaşmayı hedeflemişler ve bu değerleri onaylamayanları eleştirmişlerdir. Modern dönemdeki siniklerse, etik ve ahlaka bağlılıkta fazla fayda görmemişler ve bunun üzerine toplumun onayladığına inandıkları gücün kötülüklerinden ve manipülasyonlarından kendilerini soyutlamaya çalışmışlardır (Helvacı, 2000: 385). Hem eski siniklerde hem de modern siniklerde bulunan ortak nokta ise umutsuzluktur. Eski sinikler, yenemeyecekleri ve yenme umutları olmayan bir sistemle, toplumla savaşmışlardır Modern sinikler ise ya kişinin kendinde bulunan kişilik siniği ya da toplumun onlara yaşattıklarından dolayı sinik oldukları iddia edilmiştir ve aynı şekilde gelişim ve değişime dair umutlarının da olmadığı belirtilmiştir (Delken, 2004: 12).

Siniklerin temel özellikleri şunlardır (Mirvis ve Kanter, akt. Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 54):

- Sinikler yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.

- Sinikler, insanların alternatifler arasında seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sinikler, sık sık eylemlerin gerisinde saklı güdüler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ile ilgili bir şey düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve hatta utanç bile hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştirilerde bulunabilirler.
- Sinikler, psikolojik obje ile ilgili bizzat deneyim yaşadıklarında olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatırlar ve alaycı bir mizah kullanırlar.

Abraham'a göre sinizm, "insan davranışlarıyla ilgili olarak genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliği"dir (Tokgöz ve Yıldırım, 2008: 285).

Costa, Zonderman, McCrae ve Williams'a göre sinizm, "başkalarının güdülerine yönelik güvenilir olmayan ve küçük düşürücü tutumlar ve insan doğasına ilişkin bencilliğe dair inanç"tır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 54).

James'e göre sinizm, "umutsuzluk, engellenme ve düş kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum"dur (James, 2005: 1).

Sinizm, bireylerin özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Sinizm; bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan tutumlardır (Andersson, akt. Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009: 689).

Sinizm; kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlama sahip olmakla beraber kişinin kusur bulan, zor beğenen ve eleştirir anlamı literatürde baskındır (Polat, Meydan ve Tokmak, 2010: 543).

Tablo 7. Çeşitli Sinizm Tanımları

| YAZARLAR | YAPI ADI | TANIMLAR | ÖRNEK ÖĞE |
|-------------------------------------|-----------------|---|--|
| Sloterdijk (1983) Goldfarb(1991) | Sinizm | <p>Sloterdijk, modern çağın sinik anlayışını, “öğrenilmiş yanlış bilinç” olarak nitelendirmiştir. Sinizm, “gerçeğin zorlayıcılığına” ve kişisel amaçları gerçekleştirilmeye uygun tüm gerçekçi araçların göz önünde bulundurulması gerekliliğine dair inanca dayanır.</p> <p>“Sinizm her yerde bulunmaktadır ve ketumluk ve geri çekilmeyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Modern toplumun bireylerinin aşına olduğu, içinde kısmen gözlenebilen “ahlaka aykırılık” bulunan, bu rasyonelleştirilmiş stratejik davranış konusunda herkes aynı zamanda çok az endişe taşımaktadır. Bu özellik sinizmi, mücadele edilmesi zor bir konuma da taşımaktadır. Modern sinik, kendini rasyonel eleştiriye karşı bağışık kılmıştır. O, ahlaki olarak “doğru” olan davranışın farkındadır, ancak halen “yanlış” eylemini sürdürür. Dahası, kendisinin ahlaki açıdan “doğru olmayan” eylemini, rasyonel yolla savunma kabiliyetine sahiptir.”</p> | |
| Kanter ve Mirvis (1989) | Sinizm | <p>“Sinikler, dar görüşlü ve hayal kırıklığına uğramış/ umduğunu bulamamış kişilerdir. İlişkide oldukları insanlara çamur atar ve insanların benmerkezci olduklarına ve sadece kendi çıkarlarına hizmet ettiklerine inanırlar... İşletmelerdeki sinikler, yöneticilerinin söylediklerinin doğruluğundan her zaman şüphe etmenin yanı sıra, çalıştıkları şirketin, ellerine bir fırsat geçtiğinde, kendilerini istismar edeceğine inanırlar”.</p> | <p>“İnsanların çoğu, eğer bir kazançları olacaksa, yalan söylerler”.</p> |

| YAZARLAR | YAPI ADI | TANIMLAR | ÖRNEK ÖĞE |
|---|-----------------|--|---|
| Bateman, Sukano ve Fujitu (1992); Andersson ve Bateman (1997) | Sinizm | Sinizm, “otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumları yansıtır”. | Şirkete ve yönetime yönelik sinizim, “..... şirketimin yönetimi, eline bir fırsat geçtiğinde, sizi istismar etmekten çekinmez”. "İşletme örgütlerine ve üst yöneticilerine yönelik sinizm, “Üst yönetimin çalışanlara söylediklerinin doğru olduğundan çoğunlukla kuşku duyarım”. İnsan doğasına yönelik sinizm, “insanların çoğu gerçekten kendileri istedikleri için değil, yakalanmaktan korktukları |
| Andersson (1996) | Çalışan Sinizmi | “Çalışan sinizmi, iş örgütlerine, yöneticilere ve/veya iş ortamındaki diğer nesnelere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tutumdur.” | |
| Vance, Brooks ve Tesluk (1996) | Genel Sinizm | “Örgütte daha iyiye doğru bir değişimin olabileceği, ancak sınık kişinin kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı mevcut durum idealden daha da fazla uzaklaşmaya devam edeceği için daha iyiye doğru değişimin pek de mümkün olmadığı inancı”. | Alt ölçek: Sinizm, “Bu örgütte bireysel inisiyatif çok fazla dikkate alınmaz”. Alt ölçek: İyileştirilebilirlik, “Buradaki insanlar sorunlarla ilgili olarak birlikte çalışabilse, her şey daha iyiye gider”. |

| YAZARLAR | YAPI ADI | TANIMLAR | ÖRNEK ÖĞE |
|--|-------------------------|---|---|
| Reichers, Wanous and Austin (1997), Wanous, Reichers, ve Austin (2000) | Değişime Yönelik Sinizm | Değişime yönelik sinizm, değişimin liderlerine olan güvenin gerçek anlamda kaybiyla ilintilidir ve geçmişte tam anlamıyla başarılı olamamış değişim çabalarına verilen bir cevaptır. | <p>Alt ölçek: Değişimin etkililiği konusundaki kötümserlik, “Buradaki sorunları çözeceği umuduyla uygulanan programların çoğu bir işe yaramayacaktır”.</p> <p>Alt ölçek: Bir duruma anlam yükleme, “Buradaki sorunları çözmeye sorumluluğunu taşıyan kişiler, bunun için yeterince çaba harcamıyorlar”.</p> |
| Dean, Brandes, Dharwadkar (1998) | Örgütsel Sinizm | <p>“Bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, üç boyutu içeren negatif tutum”.</p> <p>Boyutlar: (1) örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç, (2) örgüte yönelik olumsuz duygu, (3) bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi.</p> | <p>İnanç boyutu: “Çalıştığım şirkette söylenenlerle yapılanlar birbirini tutmaz.</p> <p>Duygu boyutu: “Çalıştığım şirketi düşündüğümde kızgınlık duyuyorum”.</p> <p>Davranışsal boyut: “Çalıştığım şirkette olup bitenler hakkında örgüt dışındaki arkadaşlarıma yakınıyorum”.</p> |
| Abraham (2000) | Genel Sinizm | <p>“Genel sinizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir. Aşağılama ve zayıf kişilerarası bağlarla karakterize edilir. Dünyanın sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyma yeteneği olmayan, bencil, kayıtsız, ilgisiz ve dürüst olmayan insanlarla dolu olduğu genellemesini temel alan diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizlik söz konusudur”.</p> | <p>“Kimse size ne olduğu ile pek ilgilenmez”.</p> |

| YAZARLAR | YAPI ADI | TANIMLAR | ÖRNEK ÖĞE |
|----------------|--------------------------|--|--|
| Abraham (2000) | Toplumsal Sinizm | <p>“Toplumsal sinizm, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlalinin bir sonucu olarak kabul edilebilir... Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerin sorumlusu olarak gördükleri sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılışmalarıdır. Geleceğe dair umutsuzlukları, kısa dönemli çıkarılarını dikkate almalarına ve işleriyle ilgili her göreve ve fırsata ‘Benim çıkarım ne olacak?’ şeklinde yaklaşmalarına yol açar. Bu yaklaşımları, işlerine karşı sınırlı bir ilgiye ve mutsuzluğa neden olur”.</p> | <p>“İnsanların çoğu bir çıkarları olacaksa yalan söyler”.</p> |
| Abraham (2000) | Çalışan Sinizmi | <p>“Çalışan sinizmi, büyük sermayeye, üst yönetime ve işyerindeki “diğer” kişi ya da birimlere yöneliktir... Eşit olmama duygusu, bu tür sinikleri diğerlerinden ayırt eden önemli bir özelliktir”.</p> | <p>“Yönetimin bize söylediklerinin doğruluğundan sıklıkla şüpheye düşerim”.</p> |
| Abraham (2000) | Örgütsel Değişim Sinizmi | <p>“Örgütsel değişim sinizmi, başarısız olmuş değişim çabalarına karşı oluşan bir tepkidir ve bu sinizm gelecekteki değişim çabalarının başarısına ilişkin kötümser bir bakış açısı ve değişim aktörlerinin tembel ve yetersiz oldukları inancı içerir. Psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinden bakıldığında, yönetimin kurumsal performansını geliştirme yollarını aramak açısından yükümlülüğünü yerine getirmemiş olarak algılandığı durumdan söz edilmektedir”</p> | <p>“Buradaki sorunları çözeceği umuduyla uygulanan programların çoğu bir işe yaramayacaktır”</p> |

| YAZARLAR | YAPI ADI | TANIMLAR | ÖRNEK ÖĞE |
|--------------------------------------|-----------------------|--|--|
| Abraham (2000) | İş Sinizmi | “İş sinizmi, kişinin kendisini işle ilgili yetkinleşirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir ve kişilerin kendilerini tüketicilerden uzaklaştırmalarına ve onları birey olarak görmelerine neden olur. İş sinizmi, duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile karakterize edilir”. | |
| Bakker (2001) | Sinizm | “Sinizm, (zorlayıcı) gerçeklikler içinde iş görmenin bir yoluna atfen doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, tüm “ahlaki açıdan doğru olmayan” uyarılama ve tutumlar olarak tanımlanabilir. | |
| Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005) | Değişim Odaklı Sinizm | “Değişime yönelik sinizm, belirli bir örgütsel değişim programına yönelik, yönetimin açıkladığı veya ima ettiği gerekçelere duyulan inançsızlıktır.” | “Yönetimin bu değişimi desteklemesinde “gizli bir gündem”e sahip olduğuna inanıyorum.” |

| YAZARLAR | YAPI ADI | TANIMLAR | ÖRNEK ÖĞE |
|--------------------------------------|-------------------------|--|---|
| Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005) | Yönetime Yönelik Sinizm | Yönetime yönelik sinizmi, genelde yönetimin kararları ve eylemleri için açıkladıkları ya da ima ettikleri nedenlere duyulan inançsızlıktır.” | “Bu kurumun yönetiminin gerekeçlerini sıkça sorgularım.” |
| Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005) | Genel Sinizm | “Kişisel yakınlık olarak sinizm, insanların genel olarak kararlarına veya eylemlerine yönelik açıkça veya örtülü olarak ortaya çıkan inançsızlık.” | “Umdüğumdan daha fazla dost canlısı olan insanlara karşı kendimi koruma eğilimine sahibim.” |
| Naus, Irerson, ve Roe (2007) | Örgütsel Sinizm | “iş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır.” | |

Kaynak: Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 287-290; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005: 431-433.

Sinizm kelimesi yerine şüphecilik kelimesi kullanılmaktadır. Fakat sinizm ve şüphecilik aynı şeyler değildir. Ara sıra şüphe etmek akıllı karar vermeye yardımcı olur ama salt kötümserliği ifade eden sinizm başarıyı engelleyebilir. Şüphelinin kafasında planlanan bir eylemin en iyisi olup olmadığına dair sorular bulunmaktadır. Sinik, en baştan planlanan bir eylemin kötü bir sonuç doğuracağına inanır. Şüpheci, bir konu hakkında yargıda bulunmadan önce konuyla ilgili daha fazla bilgi edinmek ister. Sinik, planlanan bir eylemin en iyisi olabileceğine dair destekleyici kanıtları dinlemeye istekli davranmaz. Şüpheci, işaret ettiği bir eylem planı en iyi olmasa bile, sonucu geliştirme gücüne sahip olduğuna inanır. Sinik, durumu daha iyiye doğru değiştirme konusunda kendini güçsüz hisseder ve onun bu eylemlerini olumsuz şekilde etkiler (Holmes, akt. Kutanis ve Dikili, 2010: 271).

Geniş bir literatür değerlendirmelerini takiben, tanımlamalardaki belirgin farklılıklara rağmen, sinizmin genel ve özel odaklı olabilen negatif bir tutum olduğu ve bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlere sahip olduğu konusunda ortak bir görüş olduğunu belirtilmektedir (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005: 430).

1.1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizme ilişkin ilk modern çalışmalar 1940’larda Minoseta Üniversitesi’ndeki kişilik çözümlemesinin tarihi araştırmalarında yer verilmiş ve “Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri” Cook ve Medley’in “Sinik Düşmanlık Ölçeği” en eski sinizm ölçeklerinin temelini oluşturmaktadır (Sur, 2010: 24).

Örgütsel sinizm konusunda yapılan ilk araştırmalar emniyet örgütlerinde polis memurları üzerine uygulanmıştır. Niederhoffer (1967), örgütsel sinizmi araştıran ilk araştırmacılardan birisidir ve polis memurlarının birlik ve halka yönelik hissettikleri negatif davranışları bir anomi türü olarak tanımlamıştır. Niederhoffer’a göre (1967), anomi üç unsurdan (nefret, çekememe, güçsüzlük) oluşan küskünlüğe yol açmaktadır (Helvacı, 2010: 388).

Sinizm, kapsamlı bir tarihi geçmişe sahip olmasına rağmen, örgütsel davranış literatüründe ancak son zamanlarda ilgi görmeye başlamıştır (Kutanis ve Çetinel, 2009: 693; Tokgöz ve Yıldırım, 2008: 286). Örgütsel sinizm araştırmaları 1980’li yılların sonunda ve 1990’lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır. Örgütsel

sinizm özellikle 1990'lı yılların başlangıcından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84; Tokgöz ve Yıldırım, 2008: 291).

Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı çalışanlar hakkında hazırlanan kitapla birlikte örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmıştır. Kitap, sinizmin örgütte neden yaygınlaştığını ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır (James, 2005: 24).

Yönetim araştırmacıları ve davranış bilimciler sinizmi; kişisel özellik, duygu, inanç, tutum veya örgütsel ve bireysel sonuçları etkileme potansiyeline sahip olumsuz bir tutum olarak tanımlamaktadır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 54).

Akademik yazında örgütte sinizm kavramı iki farklı şekilde kullanılmaktadır. İlki, bireyin kendi kişiliğinden kaynaklanan ve hayata olan bakış açısını yansıtan genel sinizmdir. İkincisi, bireyde sinik davranış oluşmasına neden olan örgütsel sinizmdir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 515).

Literatür tarandığında örgütsel sinizmin evrensel bir tanımı üzerinde görüş birliği bulunmamakta dolayısıyla da örgütsel sinizm ile ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur.

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998)'e göre örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı örgütüne karşı olan negatif tutumdur. Ve bu tanımda üç boyut göze çarpmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345):

(1) Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanış

(2) Örgüte karşı negatif duygular

(3) Örgüte yönelik kötileyici (negatif) eğilimler ve bu inanışlarla, etkenlerle tutarlı olan kritik davranışlar.

Andersson (1996)'a göre örgütsel sinizm, "kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya örgütlerin güvensizliğine yönelmenin yanı sıra; kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığıyla şekillendirilen genel veya spesifik tutumlar"dır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 55).

Bedeian' a göre örgütsel sinizm, "kişilerin çalışma tecrübelerinden dolayı ortaya çıkan eleştirel bir yargı"dır (Cole, Bruch ve Vogel, 2006: 463).

Johnson ve O'leary-Kelly (2006)'ya göre örgütsel sinizm, "örgütün bütünlük ve dürüstlük eksikliği taşıdığına dair inanç"tır (Bardak, Erdem, Akkaş ve Adıgüzel, 2011: 621).

Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker' a göre örgütsel sinizm, "bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançları"dır (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007: 311).

Örgütsel sinizm, örgütlerin hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşabilmeleri için verdikleri emekler, gösterdikleri çabalar hakkında örgüt üyelerinin karamsar bakış açılarıdır. Sinik örgüt üyelerinin gösterdikleri karakter özellikleri (Davis, 2002: 3-9);

- Çalıştıkları örgütleri hor görmektedirler.

- Çalıştıkları örgütlere ilişkin; olumsuz duygular beslerler, küçük düşürücü söylemlerde bulunurlar, sürekli eleştirirler fakat öneride bulunmazlar, kötüleyici şekilde konuşmaktadırlar.

Tablo 8. Örgütsel Sinizm Tanımları

| YAZARLAR | YIL | TANIM |
|--|------------|--|
| Goldner, Ritti ve Ference | 1977 | Siniksel bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir. |
| Kanter ve Mirvis | 1989, 1991 | Sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir. |
| Bateman, Sakano ve Fujita | 1992 | Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur. |
| Guastello,Rieke, Guastello ve Billings | 1992 | Sinizm, sadece bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. |
| Wanous, Reichers ve Austin | 1994 | Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve/veya tembel olduğu inancını kapsamaktadır. |
| Andersson | 1996 | Sinizm, bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların (kişinin, grubun...) güvensizliği ile şekillenen genel ve özel bir tutumdur. |
| Reichers, Wanous ve Austin | 1997 | Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır. |
| Dean, Brandes ve Dharwadkar | 1998 | Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır. |
| Turner ve Valentine | 2001 | Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır. |
| Johnson ve | 2003 | Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerinin |

| | | |
|--|------|--|
| O'Leary-Kelly | | dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır. |
| O'Leary | 2003 | Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinizm ile ilgili hikâyelerde, yönetimin uygulamalarına olan derin hayal kırıklığı mevcuttur. |
| O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes | 2004 | Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır. |
| Stanley, Meyer ve Topolnytsky | 2005 | Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır. |
| Urbany | 2005 | Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır. |
| Valentine ve Elias | 2005 | Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır. |
| Cole, Bruch ve Vogel | 2006 | Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan bir tutumdur. |

Kaynak: Naus, 2007: 15-24.

Sinik bir örgütün genel görünümü diğer örgütlerden farklıdır. Örgütsel bütünlükten yoksun, örgütsel adaletin var olmadığı, terfilerde ve ödül sistemlerinde adil davranılmadığı söylentileri içinde örgütün strateji ve politikalarına sürekli eleştirilerin olduğu, örgütsel bağlılığın azaldığı, aidiyet duygusunun zayıfladığı ve genç yaştaki emekliliklerde artışın olduğu bir görünüme sahiptir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 107).

1.1.3. Örgütsel Sinizmin Önemi

Dean, Brandes ve Dharwadkar yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin avantajlı yönlerini belirlemişlerdir. Bu avantajlı yönler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 347; Kalağan, 2009: 41-42):

- Örgütsel sinizm kişisel bir özellik değil, hem belirli örgütsel deneyimlere dayanan hem de çalışanların deneyimlerinin zaman içerisindeki muhtemel değişimlerine dayanan bir durum olduğunu belirtir.
- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir. Çok çeşitli mesleklerde görülür.
- İnanç, duygu ve davranışı içeren bir yapıyı tamamlar.
- Nesnel olarak geçerli veya doğruluğu kanıtlanmış olsa da olmasa da öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmiştir.
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Örgütsel sinizm sadece olumsuz insanların örgüte kattığı duygular değildir, aynı zamanda bu tutumların çalışma ortamlarında deneyimler yoluyla paylaşılmasıdır. İnsanlar sinik olmaya karar vermezler. Örgütsel sinizm deneyimlerle gelişmektedir (Brown ve Cregan 2008: 68). Sinizm kızgınlığı, hayal kırıklığını ve örgüte karşı olan negatif tutumları kapsamaktadır.

Örgütlerde sinizmin ilgisizlikten, yok sayılmaktan kaynaklı doğan bir tepkidir. Sinik çalışanlar hayal kırıklığına uğramış ve örgüte karşı daha az olumlu duygular hisseden bireyler haline dönüşmektedir. Örgütler çalışanların beklentileri karşılayamazlarsa; çalışanlarda hayal kırıklığına neden olur sonucunda da sinizm meydana gelmektedir.

Örgütsel sinizmin düzeyine göre çalışmada meydana gelen hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışlar, rekabetin çalışma arkadaşları arasına girmesi, alaycı davranışların artması örgütteki verimi düşürecek, işleri

kalitesizleştirecek, kaliteli çalışanların kaybına neden olacağı gözlemlenmektedir (Sur, 2010: 26).

Kenneth Clark “Biz kendimizi tıpkı bombalar kadar etkili bir şekilde sinizm ve hayal kırıklığıyla mahvedebiliriz” diyerek sinizmin bir bomba kadar olumsuz sonuçlar doğuracağını belirterek, sinizmin önemini vurgulamaktadır (Sur, 2010: 26).

Birçok yönetici ve lider, sinik tutumların bir problem olduğunu ve örgütlerde sinizmi azaltmak için yapılmış çeşitli girişimler olduğunu fark etmektedir. Sinizmi azaltmak ya da gidermek için amaçlanmış çözümler, çalışanları pozitif tutumlar edinmeleri için cesaretlendirmek, başkalarının tehdit olarak gördüğü yerler fırsata dönüştürmek ya da önemsenmemiş veya dışlanmış ‘çürük elmalar’ gibi onları sinik tutumlarla ötekileştirmemek gerekmektedir (FitzGerald, 2002: 5).

Yöneticilerin örgütsel sinizmi azaltmaya ve ortadan kaldırmaya yönelik çabaları önemlidir. Çünkü örgüt hakkında sinik duygular üreten çalışanların işlerine yönelik memnuniyet ve tatmin duyguları da azaldığında, örgütten ayrılmaya yönelik eğilimleri de artabilir.

1.1.4. Örgütsel Sinizm Nedenleri

Örgütsel sinizmin oluşmasında kişisel ve örgütsel faktörler söz konusudur. Kişisel faktörler içerisinde; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi yer almaktadır. Örgütsel faktörler içerisinde de; örgütsel adalet, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlali yer almaktadır.

Sinizm kişinin kişilik ve mizaç özelliklerinden de kaynaklı oluşabileceği savunulmaktadır. Özellikle sinizmin düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde oluşu ifade edilmektedir. Ayrıca obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Bazı araştırmacılar insanın doğasına ilişkin sinizmin durağan bir kişilik özelliği olduğunu varsayarken, örgütsel sinizmin daha çok durumsal olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel sinizm, bir bireyin örgüte, endüstriye, hükümete hatta evlilik kurumuna ilişkin spesifik bir tepkisi olarak ifade

edilmektedir. Bu nedenle tepkinin tüm örgütler için genellenmemesi gerekmektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 56).

Örgüt içinde sinizme neden olan birçok farklı unsurun olduğu görülmektedir. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, prosedür adaletsizliği, çok uzun çalışma saatleri, dengesiz güç dağılımı, yıldırma, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, geleneksel iş değerleri, küçülme, yeniden yapılanma, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, tutulmayan sözler, işten çıkarma da sinizmin nedenlerinden bazılarıdır (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2010: 381; Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Çalışkan ve Erim, 2010: 660; Eaton, 2000: 8; Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009: 690).

Örgütlerde sinik manzaraların ortaya çıkmasında dört temel öge etkili olmaktadır. Bu ögeler aşağıda açıklanmıştır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 55):

- **Gerçekçi olmayan beklentiler:** Bireyin kendisinin veya başka insanların gerçekçi olmayan yüksek beklentiler oluşturmasıdır. Bu durum toplum, kurumlar ve otoriteler ve gelecekte beklenilenlere kadar genelleştirilebilir. Beklentiler karşılanmadığında engellenme ve yenilgi duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyler başkaları tarafından aldatılmış, ihanete uğramış ve kullanılmış olma duygusuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu yüzden sinikler, enayi ve bön olarak görülebileceklerinden korkmaktadırlar.
- **Hayal kırıklığı deneyimi:** Bireyin kendisinin veya başkalarının yaşadığı hayal kırıklığı deneyimi sonucunda ortaya çıkan engellenme ve yenilgi durumudur.
- **Aşağılanma / Küçük görülme:** Aşağılanma veya kendisini aşağılama duygusu nedeniyle ortaya çıkan hayal kırıklığıdır. Hatta sinikler genelde sisteme (politikacılar, iş liderleri, bankalar ve brokerler, sendikalar ve yönetim, medya vs.) dair hayal kırıklığını da dile getirmektedirler.
- **Kuşkuculuk:** Kuşkuculuk gibi sinizm de şüpheye dayanmaktadır. Ancak siniklerin şüphesi, kişilerin niyetleri, samimiyet ve dürüstlükleriyle ilgili olduğundan, kuşkucuların şüphesinden daha derin ve ciddidir. Bu kuşku ve ima bir fikrin, eylemin ve hatta kurumun gerisinde gizli güdülerin var olduğuna işaret eder.

Örgüt içerisinde olumsuz tavrın gelişmesine katkıda bulunan hoşnutsuzluk kaynakları; toplu işten çıkarılma yaygınlığı, kurumsal skandallar, psikolojik kontratın kaldırılması, üst denetçi yardımı eksikliğinin hissedilmesi gibi birçok durumda örgütsel sinik tavırların belirtileri yöneticiler ya da temsilcisi niteliğindeki üst seviye yöneticilere yöneltilmektedir. Dahası örgütsel sinizmin; ödül veya ceza verme yetisine sahip kişilere, umutsuzluk, düş kırıklığı, geçeklerin görülmesi ve

güvensizliğin yönelttiğini öngörülmektedir. Aynı zamanda fazla yüklenilmiş görevler ve tutarsız verilen sözlerin örgütsel sinizmin geçmişini oluşturduğu görülmektedir. Yüksek seviyedeki rollerdeki fikir ayrılığının ve daha az özerk davranış fırsatlarının örgütsel sinizm yaratmada söz konusu olduğu araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Örgütsel sinizm ortaya çıkmadan önce oluşan belirtiler yöneticiler tarafından doğru algılanıp değerlendirilmelidir. Örgütsel sinizm sonucunda çalışanlarda düşük performans, düşük moral, yüksek devamsızlık, eksilme, gerçeklerin görülmesi, güvensizlik, iş memnuniyetsizliği ve azalan aidiyet davranışlarını da içeren örgütsel sinizm sonuçları görülmektedir (Byrne ve Hochwarter, 2008: 56).

1.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI

Örgütsel sinizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; inanç, duygu ve davranış boyutlarıdır.

Örgütsel sinizmin *inanç boyutu*; örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancıdır. Örgütsel sinikler, örgütteki uygulamalardaki adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksikliğinin açığa çıktığına inanmaktadırlar. Sinikler örgütlerinde bu ilkelerin çoğu kez göz ardı edildiğine ve ahlaksız davranışların norm haline dönüştüğüne, insanların davranışlarının tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanmaktadırlar. Sinikler çoğunlukla davranışların arkasında gizlenmiş güdülerin olduğuna inanmaktadırlar. Bu yüzden, onlar samimiyetten çok aldatılmayla karşılaşacaklarını düşünürler ve örgütsel kararlar için nominal değerdeki resmi gerekçeleri kabul etmeleri olağan dışı olarak görülmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345-346). Örgüt içerisinde alınan kararlarda kişisel çıkarlar ön plana çıkmaktadır (Güzel, Perçin ve Tükeltürk, 2010: 913).

Örgütsel sinizmin *duygu boyutu*; sinizmin düşünülen bir şey olduğu kadar duygu üzerinden de hissedilen bir şey olduğunu göstermektedir. Sinizm örgüt hakkında tarafsız bir yargı olmamakla birlikte güçlü duygusal tepkiler içerebilmektedir. Sinik tutumların bu etkili bileşende kavramlaşmasında, ilk olarak Izard (1977) çalışmasında her biri hem hafif hem de güçlü formlarda tanımlanan dokuz temel duyguyu ifade etmiştir: ilgi-heyecan, beğenme-keyif, sürpriz –şaşıрма, üzme-keder, kızma-öfke, nefret- uzaklaşma, küçümseme- hor görme, korku- terör, utanç- küçük düşme. Örgütsel sinizmin duygu boyutu; bu duyguların birkaçını

içermektedir. Sinikler; örneğin, küçümsenmiş hissedebilir ve örgütlerine karşı öfkelenebilirler. Onlar aynı zamanda kurumlarını düşündüklerini zaman üzüntü, nefret ve utancı bile tecrübe edebilirler. Bu yüzden, sinizm olumsuz birçok duyguyla ilgilidir. Ancak, ironik olarak, sinikler aynı zamanda standart şekilde yargılandığı örgütlerinin üstünlüklerinin gizli bir keyfini de tecrübe edebilirler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 346).

Örgütsel sinizmin son boyutu olan *davranış boyutu*; çoğu zaman kötüleyici olan ve olumsuz davranışlara karşı eğilimleri ifade etmektedir. Sinik davranışlar; kendiliğinden olan belli davranışlardan ziyade, bazı davranış türlerine karşı eğilimleri kapsamaktadır. Örgütte dürüstlük, samimiyet eksikliğine dair yapılan eleştiriler şeklinde eğilimler olabilmektedir. Çalışanlar aynı zamanda sinik tutumlarını ifade etmek için mizahı özellikle alaycı mizahı kullanabilirler. Örgütün bir bölümündeki bütünlük eşitliği olduğunu varsayan örgütsel olayların yorumlarının ifade edilmesi örgütsel siniklerle karakterize edilen davranışsal eğilim olabilmektedir. Örneğin, örgütlerin sadece çevresel konularla ilgilenmesinin tek sebebinin halkla ilişkiler çalışması yapma çabası olduğunu söyleyen bir çalışan sinik bir tutum gösterebilir. Örgütsel sinikler, örgütteki eylemin gelecekteki kısımları hakkında kötümser tahminler yapma eğilimindedir. Örneğin, çalışanlar kalite girişiminin pahalıya mal olacağından, bu işe başlar başlamaz vazgeçileceği gibi bir tahminde bulunabilirler. Sonuç olarak, sözsüz davranışların bazı türlerine karşı eğilimler sinik davranışlarını iletmek için kullanılabilir. Bu sinikler tarafından uzun süredir bilinen sırtma ve alaycı gülümseme, dudak bükme ve bilgiç bakışları da içerir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 346).

1.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı oluşturmaktadır.

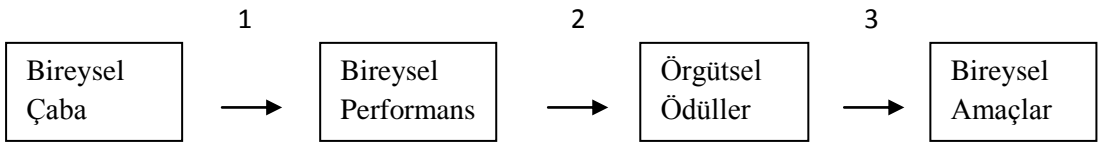
1.3.1. Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramları temelde insanların çeşitli davranış tarzları arasından beklentilerine göre seçim yaparlar fikrine dayanmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 108).

Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı sonradan Porter ve Lawler tarafından daha ayrıntılı bir model haline getirilmiştir. Vroom teorisinde üç ilişki üzerinde durmaktadır (Aşan, 2001: 232):

1. **Çaba-Performans İlişkisi:** Çabası oranında performans elde edeceğine dair çalışanın beklentisidir.
2. **Performans-Ödül İlişkisi:** Performans sonucunda ödül alacağına dair çalışanın inancıdır.
3. **Ödül-İhtiyaç İlişkisi:** Ödülün çalışanın ihtiyaçlarını tatmin etme derecesidir. Modele göre ödül, ihtiyaçları ne denli tatmin ederse çalışanın ödülü arzulama derecesi yani ödülün çekiciliği o oranda artacaktır.

Şekil 4. Beklenti Kuramında Temel İlişkiler



Kaynak: Aşan ve Yılmaz, 2006: 10.

Kurama göre; davranışı yönlendiren üç öge bulunmaktadır. Bunlar; amacın çekiciliği, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlar arasındaki ilişkiyi gösteren araçsallık ve belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici inancı ifade

eden beklenti kavramlarıdır. Birinci derece sonuçlar, performansı oluşturan çabanın sonucunda ortaya çıkmaktadırlar ve o işi yapma ile doğrudan ilişkilidirler. Verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi sonuçlardır. İkinci derece sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğurduğu ücret, terfi, ödül, ceza, başarıma duygusu gibi performans sonucu elde edilen nihai sonuçlardır (Aşan ve Aydın, 2006: 108-109; Aşan, 2001: 232).

Çalışan, belirli bir çabayla kendisine verilen işi başaracağına inanıyorsa ve bu performansı kendisine birinci ve ikinci dereceden ödül getireceğine inanıyorsa ve bu ödülleri istiyorsa motive olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 254).

Sonuç olarak beklenti kuramı, çalışanların kişisel beklentileri ile ilişkilidir. Çalışanların performans beklentileri, ödül ve amaç doyumu onların gösterdikleri çabaların düzeyini belirlemektedir. Beklenti kuramı, kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sinizm kavramı içerisinde yer alan bencillik ifadesiyle ilişkili olduğu söylenebilir (Kalağan, 2009: 50).

Beklenti kuramı ve örgütsel sinizm arasındaki bir diğer ilişkide örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancının duyulmasıdır. Beklenti kuramı, tutumların ve davranışların önemini belirleyebilmek için çevresel faktörleri göz önünde bulundurmakta böylelikle de çalışan sinizminin doğasını ve gelişmesini açıklamaktadır. Ayrıca örgütsel değişim sinizmi hakkında çalışma yapan yazarlar sinik tutumların, örgütün gelecekteki tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerin bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu şekilde beklenti kuramı ile sinizmin ilişkisini kurmuşlardır (James, 2005: 11; Kalağan, 2009: 50).

1.3.2. Atfetme Kuramı

Sosyal psikolojide, insan davranışının nedenini bulma çabası atfetme başlığı altında ele alınmaktadır. Atfetme, bir gözlemcinin açık davranışa bakarak, bir aktörün veya kendisinin içsel durumu hakkında yaptığı bir çıkarımdır. Atfetme sürecinde üç temel ölçüt bulunmaktadır. Bunlar: belirginlik, tutarlılık ve fikir birliğidir. Belirginlik ölçütünde, bir uyarının ya da nedenin diğer nedenlerden farklı ve ayırıcı bir özelliğinin olmasıdır. Tutarlılık ölçütünde, neden ile davranış arasındaki ilişkinin uzun süre devam ediyor olması gerekmektedir. Fikir birliği

ölçütünde ise diğer kişilerde de aynı neden sonuç ilişkisinin görülmesi gerekmektedir (Erdoğmuş ve Beyaz, 2002: 66-67).

Weiner (1976), atfetme kuramını belirli bir olayın niçin oluştuğuna ilişkin kişide oluşan yargı ya da algıladığı nedenle ilgilendiğini olarak tanımlamıştır. Kişinin bir davranışın sonucuna ilişkin varmış olduğu karar ya da algıladığı neden, sonraki davranışının oluşmasında etkili olmaktadır (Kelecioğlu, 1992: 176).

Weiner'ın sosyal güdülenme kuramı ile atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışılmıştır. Atfetme Kuramı ile daha çok örgütsel sinizmin durumsal yönlerini vurgulamaya çalışılmıştır. Weiner'a göre kişiler, olumsuz bir olay gerçekleştikten sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar ise öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular ya toplum yanlısı davranışlara ya da anti-sosyal davranışlara yol açmaktadır (Eaton, 2000: 18-19; Kalağan, 2009: 51).

Atfetme Kuramı bir de örgütsel sinizm türlerinden biri olan örgütsel değişim sinizmi ile de ilişkilidir. Atfetme Kuramı örgütlerde bir çalışanın değerlendirilmesini anlamak için örgütsel sinizmle ilişkilendirilmiştir. Çalışanların değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunanlara atfedilmektedir. Örgütlerde liderlik statüsünde bulunanların ırkları, cinsiyetleri, kültürel birikimleri, görünüşleri, bireysel özellikleri ve gözlenen davranışları kişisel özellikleri örgütsel değişiklik yaparken önemli olduğu belirtilmiştir. Belirli olaylar ve sonuçlar için bir çalışanın nedensellik değerlendirmesini anlamak için kurumsal sinizme atfetme kuramı uygulanmaktadır. Bireyler kurumsal çabaların sahte olduğu ya da kararları veren kişilerin yetkili olmadığı sonucuna varabilirler. Böylece, sinizm kolaylaştırıcıların negatif atıfları ile birlikte değişim çabaları gibi ileri sürülen boşuna girişimleri içeren bir tutum olarak tanımlanmaktadır (James, 2005: 11-12).

1.3.3. Tutum Kuramı

Birçok kuramcıya göre değerlendirme; tutumların özelliklerini özellikle de baskın merkezi bir yönünü teşkil etmekte, tutumlar bellekte temsil edilmekte ve duygusal, bilişsel ve davranışsal tutumların sonuçları olarak ayırt edilmektedir. Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri, örgütsel sinizm kavramı hakkındaki araştırmalarda en başından beri etkili olmuştur. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), örgütsel sinizmi duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir tutum olarak ele almaktadır. Tutum kuramı, genel örgütsel sinizmi anlamak için teorik bir çerçeve kurmaya yardım eden önemli bir çalışma olarak görülmektedir (James, 2005: 12-13).

1.3.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal Değişim Kuramı, istihdam ilişkilerini anlamının temelini oluşturmakta ve sosyal bilimler disiplininde oldukça yaygın kullanılan temel kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Sosyal Değişim Kuramının temeli hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olduklarına dayanmaktadır (Mimaroglu, 2008: 3).

Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Kuramın gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar, Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların çalışmalarını içermektedir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219).

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), Sosyal Değişim Kuramı'nın örgütsel sinizmin kavramsal temelleri olarak incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Çalışanlar arasındaki sosyal değişim kendi çıkarlarına göre sağlamlaştırılmıştır ve genellikle bağımlılığı ya da karşı bağımlılığı içermektedir. Blau'nun Sosyal Değişim Kuramı (1964), bir bireyin başka bir bireyi etkilediği zaman oluşacağını ve kişiyle ilgili beklentilerin kendi kendini ödüllendirici şekilde olacağını savunmaktadır.

Beklenen sosyal ödüllerdeki bu ilginin insanları birbirine yaklaştırdığı iddia edilmektedir (James, 2005: 14).

Sosyal Değişim Kuramı, çalışanların bağlılığını ve vatandaşlık davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. Sinizm gibi olumsuz tutumların düşük kaliteli sosyal değişim ilişkilerinin sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Özellikle, Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) örgütsel sinizmi görevlendirmeye ilgili sosyal değişim ihlallerine bir tepki olarak incelemiştir. Bu ideolojiye göre, sinizm çalışanlara verilen belirli sözlerin ihlallerinin, genel beklentilerin ihlallerinin ve/veya diğerlerinin gözlemlenen ihlal tecrübelerinin bir sonucu olarak görülmektedir (James, 2005: 14).

1.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal Olaylar Kuramı, Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilmiştir. Kuram, duyguların ve modların bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Kurama göre; bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemekte ve bireylerin geçmişte yaşadıkları pozitif ve negatif olaylar bugünkü iş yaşamında duygusal bazı tepkilere neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 184).

Bireylerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır. Bu olaylar, bireylerin tutumlarını ve davranışlarını da etkilemektedir. Dolayısıyla da bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında veya iş tatmini, sinik davranışlar içerisine girmesinde o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisi olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 184).

1.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal Güdülenme Kuramı, 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir (Kıdır, 2010: 33). Sosyal Güdülenme Kuramı, çalışanların neden sinik oldukları hakkında çeşitli denenceler üretmekte ve bu denencelerin test edildiği kuramsal bir temel sağlamaktadır. Örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaya çalışmaktan ziyade, olayların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, nasıl

yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizm üzerinde oynadığı rolü incelemektedir (Eaton, 2000: 13).

Weiner'ın Sosyal Güdülenme Kuramı'na göre, öncelikle bir olayın sonucunun nedenleri araştırılmakta, sonrasında olay bazı nedensel boyutlarda değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler sonucunda, olay için sorumluluk kararları verilmekte ve gelecekteki benzer olaylarla ilgili olarak beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk kararları ve beklentileri, sonraki davranışları etkileyecek olan belirli duygulara (öfke ve sempati gibi) yol açabilmektedir. Gelecek olaylarda nasıl davranılması ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini belirleyebilmek için nedensel yorumlar yapılmaktadır (Eaton, 2000: 13; Kalağan, 2009: 52-53).

Weiner'ın sosyal güdülenme kuramında üç temel faktör yer almaktadır (Eaton, 2000: 13-14):

1. Konum: Konum faktörü; olayların nedenlerinin içsel ya da dışsal faktörler olup olmadığının algılanmasıdır. İçsel konumda, örgüt içinde verilmiş kararlar öne çıkmaktadır. İçsel konumda örgütte yaşanan olumsuz bir olayın (işten çıkarılma gibi), örgütün kâr oranını artırmak için gerçekleştirildiği düşünülebilir. Dışsal konumda ise, örgüt dışından kaynaklanan durumlar öne çıkmaktadır. Dışsal konumda, çalışanların işten çıkarılmalarının nedenleri, örgütün dışından kaynaklanan kötü ekonomik koşullardan kaynaklanan ekonomik güçlükleri yorumlanabilmektedir.

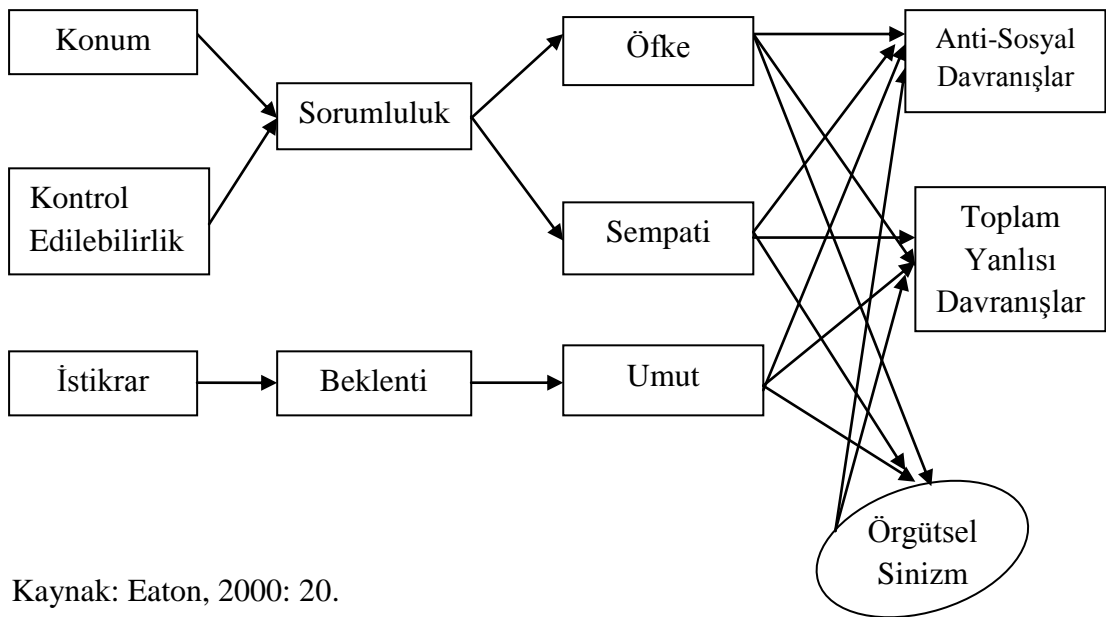
2. Kontrol Edilebilirlik: Kontrol edilebilirlik faktörü; bir olayın, kişinin iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumudur. İçsel ve dışsal olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Çalışan işten çıkarmaların, içsel kontrol edilebilir faktörlerle ilgili olduğunu düşünürse (örneğin; çalışan, örgütün çalışanları kâr oranlarını artırmak için işten çıkardığını algılasa ve diğer daha az sert önlemlerin de alınabileceğine inanırsa) örgütü sorumlu tutabilecektir. Eğer çalışan, işten çıkarmaların dışsal kontrol edilemez faktörlerle ilgili olduğunu düşünürse (örneğin; çalışan, örgütün kötü ekonomiden dolayı ekonomik olarak zor durumda olduğunu ve çalışanları işten çıkarmaktan başka seçeneğin olmadığını algılasa) örgütü daha az sert bir şekilde yargılayacaktır.

3. İstikrar: İstikrar faktörü, bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışan, işten çıkarılmaları kâr oranlarını artırmak

için örgüt tarafından kullanılan bir strateji olarak algılsa; bu durum, çalışan tarafından istikrarlı bir faktör olacak ve örgüt ne zaman daha çok para kazanmak isterse ortaya çıkması muhtemel olacaktır. Eğer çalışan, işten çıkarmaların ekonomik faktörlere bir cevap olduğuna inanırsa; bu durum, ekonominin orta düzeyde gelişmesi beklenebileceğinden çalışan tarafından istikrarsız bir faktör olarak algılanacaktır.

Eaton çalışmasında, Weiner'in Sosyal Güdülenme Kuramı'nı rehber olarak bir örgütsel sinizm modelini (Şekil 5) geliştirmiştir. Modelde kontrol edilebilirlik ve konum arasında birtakım ilişkilerin olduğu görülmektedir. Kontrol edilebilirlik ve konum boyutlarına dayalı olarak sorumluluk kararları ya olumlu duygulara (sempati gibi) ya da olumsuz duygulara (öfke gibi) neden olmaktadır. Örneğin çalışan tarafından örgüt, işten çıkarmalardan sorumlu bulunursa, çalışanın örgüte karşı öfke duyması beklenmektedir. Eğer çalışan tarafından örgüt, işten çıkarmalardan sorumlu tutulmazsa sempati duyması beklenmektedir. İstikrar boyutu ise gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentilerin gelişmesine neden olmaktadır. Beklentiler ise umuda ya da umutsuzluğa yol açmaktadır (Eaton, 2000: 19-21; Kalağan, 2009: 54).

Şekil 5. Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli



Kaynak: Eaton, 2000: 20.

Eaton tarafından geliştirilen model, örgütsel sinizm için bir başlangıçtır. Örgütsel sinizm ortaya çıktığında, birey duygusal karşılık verdikten sonra olaydan sorumlu tutulan bireye ya da örgüte karşı anti-sosyal davranışlara ya da toplum yanlısı davranışlara sebep olmaktadır. Örneğin çalışan, işten çıkarmalar karşısında öfkeliyse, örgüte karşı sözlü kötölemeler, sabotajlar ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve anti-sosyal davranışlar sergileyebilir. Modele göre; örgütsel sinizm, çalışanın olumsuz bir olaydan sonra örgütüne karşı hissettiği duygularla, çalışanın aynı olaydan sonra sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bununla birlikte çalışanın örgüte karşı anti-sosyal davranması doğrudan çalışanın öfkesinden kaynaklanmamakta aynı zamanda öfkesi ile tetiklenen çalışan sinizminden de kaynaklanmaktadır (Eaton, 2000: 14-20; Kalağan, 2009: 54).

1.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ

Örgütsel sinizmin beş farklı türü olduğu görülmektedir: Kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm.

Literatür incelendiğinde sinizm ve sinizm türlerindeki her davranışın ve tutumun dört boyutunun olduğu varsayılmaktadır. Bunlar: eylem, hedef, bağlam ve zamandır.

Tablo 9. Örgütsel Sinizm Türleri

| SİNİZMİN TÜRLERİ | EYLEM | HEDEF | BAĞLAM | ZAMAN |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Kişilik Sinizmi | Acımasızlık Öfke | İnsan Doğası | | Değişmez |
| Toplumsal/Kurumsal Sinizm | Yabancılaşma Çaresizlik | Kurumlar | | Değişken |
| Çalışan Sinizmi | Acımasızlık Hayal Kırıklığı | Her Şey | Olası Değişim İhtimali | Değişken |
| Örgütsel Değişim Sinizmi | Hayal Kırıklığı Karamsarlık | Değişim | Başarısız Değişim | Değişken |
| Mesleki Sinizm | Uzaklaşma Kınama | Müşteriler | Hizmet Organizasyonları | Değişken |

Kaynak: Delken, 2004: 15.

1.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi genellikle insan davranışlarının bir olumsuz algısını yansıtan, doğuştan gelen, değişmez özellik olan sinizm türüdür. Kişilik sinizminde karşıdakini küçük ve hor görme, alaycılık ve insanlara arası zayıflığı karakterize etmektedir. Kişilik sinizminde temel inanç; dünyanın adil olmayan, sosyal ilişkilerde tatminsiz, sahtekâr, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğudur. Dolayısıyla da kişilerde başkalarına karşı derin bir güvensizlik oluşumu söz konusudur. Güvensizlikle beraber kişilerde direkt olarak agresiflik gösterimi olmasa bile kızgınlık, öfke, acı, içerlenme, gücenme, saldırganlık ve hile yoluyla kendini gösterebilmektedir (Abraham, 2000: 270).

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin pato-psikolojik değişkinidir (Sur, 2010: 18) ve Cook ve Medley'in (1954) düşmanlık derecesine ve Minnesota Çok Yönlü Karakter Envanteri (MMPI)'nden gelen öğelerin alt kümesine dayanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342). İnsan davranışlarındaki inanç eksikliği Cook ve Medley Scale'in "klinik kin" adlı alt ölçeklerindeki şu maddelerle eşleşmektedir:

“Sana ne olduğunu kimse önemsemez.”, “Çoğu insanlar kaybetmektense kazanmak ve kar sağlamak amacıyla adaletsiz davranır.”, “Hangi insanın ne gibi bir sebeple benim iyiliğim için herhangi bir şey yapacağını merak ediyorum.” (Abraham, 2000: 271; Helvacı, 2000: 387).

Kişilerde yer alan güvensizlik duygusu sinizme yol açmaktadır. Çünkü asıl beklentinin insanların kendilerine karşı daha iyi olmaları gerekirken, tecrübe ettikleri gerçeklik onları aksi yönde düşünmeye zorlamaktadır (Pitre, 2004: 10-11).

1.4.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Toplumsal/Kurumsal sinizm Peterson (1994) tarafından birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlali olarak tanımlanmaktadır (Pitre, 2004: 11). Sosyal sözleşme ihlali inanç veya güven ihlali olarak da düşünülebilmektedir. Bireyler kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte, sisteme olan güvenleri sarsılmakta ve diğerlerine olan inançlarını sorgulamaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 58). Sinizm bu açıdan iş arkadaşlarına karşı oluşan kıskançlığı, bireyin iş yaşamında diğerlerinin başarılarıyla alay etme, kuruma yabancılaşma gibi davranışlarla sonuçlanmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Amerikan halkı ve hükümet arasında yapılan toplumsal sözleşme Amerikan rüyası olarak adlandırılmaktadır. Bir çalışan için bu rüya; iş güvenliğini, ev sahibi olmayı, refah artışını ve çocuklarına üniversite eğitimi sağlama gibi bir dizi beklentileri kapsamaktadır. Fakat bu sözleşmenin ihlal edilmesi kaçınılmaz durumdadır (Abraham, 2000: 271). Amerikan hükümetinin yoğun nüfusuyla arasında yaptığı sosyal sözleşme; özgürlüğün, mülkiyet hakkının, bireysel özgürlüklerin ve bu gibi birçok kavramın sözüdür. Bu özgürlük, mülkiyet hakkı ve bireysel özgürlükler bireylerin hükümetlerine bağlı olduğunu gösteren beklentilerdir (Pitre, 2004: 11).

Kanter ve Mirvis (1989)’e göre Amerikalıların yaşam üzerindeki sinik bakış açısı yirminci yüzyıldaki Amerikan toplumunda ve politik çevrelerde meydana gelen olaylarından ileri gelen bir sonuçtur. Sinizm diğer iştirakçileri sanayileşmenin ilk aşamasında iş yaşamını geliştirmek adına modern kurumlarda verdikleri başarısız sözlerle çalışanları sömürmüşlerdir. Kanter ve Mirvis sinizmi toplumla tek başına, kurumlarla ve diğer etmenlerle yaşanan hayal kırıklığı olarak ele almışlardır. Kanter

ve Mirvis'in analizleri iş gücünün %43'ünün sinik olduğunu vurgulayarak sinizmin birçok Amerikalının doğal karakteristik özelliği olduğunu belirtmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 344)

1.4.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi; bir çalışanın işletmeye, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve diğer objelere karşı engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı nedeniyle takındığı negatif tutum olarak tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200).

Bedeian'a göre çalışan sinizmi; örgütte çalışan birinin çalıştığı örgütün motivleri, eylemleri ve değerlerine ilişkin kritik değerlemesi sonucu ortaya çıkan tutumdur (Cole, Bruch ve Vogel, 2006: 463).

Andersson ve Bateman (1996) çalışan sinizmin engellenme ve hayal kırıklığı tarafından karakterize edilmiş hem genel ve hem de spesifik davranış; bunun yanında bir kişi, grup, ideoloji, sosyal gelenek veya bir kuruma karşı olumsuz duygu ve güvensizlik olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2010: 391).

Çalışan sinizminin oldukça yaygın olduğu ancak yapı olarak yeteri kadar anlaşılmadığı ileri sürülmektedir. Çalışan sinizmi büyük işletmeleri, en üst derecedeki başarıları ve iş yaşamındaki diğer varoluşları hedef almaktadır. Çalışan sinizmi, çalışan ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşmenin bozulması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ihlal edilmektedir. Sözleşmenin bozulması örgütün (resmi sözleşmeyi bozması, resmi kuralları bozması gibi) adil olmayan prosedür izlemesiyle oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272; Andersson, akt. Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 59; Helvacı, 2010: 391).

Çalışan sinizminin ortaya çıkmasında; çok uzun çalışma saatleri, işyerinde şiddet, kişisel gelişme programlarının eksikliği, etkin olmayan liderlik, küçülme ve kademe azaltma (Cartwright ve Holmes, 2006: 201), yöneticilere verilen yüksek tazminat bedelleri, örgütün düşük performansı ve acımasızca yapılan işten çıkarmalar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 344) sebep olmaktadır. Ayrıca örgütlerde yüksek düzeydeki yönetici ücretleri ve düşük örgütsel performans beyaz yakalı

çalışan sinizmine de yol açmaktadır. Kamu örgütlerinin bürokratik yapısı da sinizmin ortaya çıkmasında etkindir (Albrecht, 2002: 324). Kanter ve Mirvis (1989) sinizmin; çalışma saatlerinde, çalışma koşullarında, iletişimdeki eşitlik sağlamakla engellenebileceğini önermektedir (Abraham, 2000: 272).

Kim, Bateman, Gilbreath ve Andersson (2009)'a göre çalışan sinizminin iş performansı ve örgütsel bağlılığa, örgütsel vatandaşlığa olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örneğin bilişsel sinizm, çalışanların örgütün onların katkılarına değer vermediği veya onları düşünmediğine inandıklarında oluşabilmektedir. Dolayısıyla da çalışanlar örgütte yüksek performans göstermekten kaçınılmaktadırlar. Davranışsal sinizm de yine aynı şekilde iş performansı ve örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Helvacı, 2010: 392).

Sinizmin olumsuz sonuçlarının yanı sıra kısmen de olsa olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Sinizmin çalışanları dürüstçe iletişim kurmaları özgürlüğü vermekte ve kritik düşünmeye yardımcı olan yollarla mevcut uygulamaların doğruluğunu sorgulamalarını sağlamaktadır. Sinizm ile çalışan, kendisine dayatılmış baskıdan kurtarabilmektedir. Örneğin, süreç ve sonuç için sürekli dikkat gerektiren işler sinik çalışanlar için ideal olabilmektedir (Brandes, akt. Helvacı, 2010: 392).

Çalışan sinizmi oluştuğunda; örgüte karşı duyarsız yaklaşımlar, güvensizlik, işi yavaşlatma, yönetime kızgınlık gibi davranışlar oluşabilmektedir.

1.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous, Reichers ve Austin (1994)'e göre örgütsel değişim sinizmi, “değişim çabalarında başarılı olmaya ilişkin bir kötümser bakış açısını kapsayan öğrenilmiş bir tutum”dur (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 59).

Wanous, Reichers ve Austin (1997)'e göre örgütsel değişim sinizmi, “bütünüyle veya tam olarak başarılı olmayan değişim girişimlerinin geçmişine tepki ve değişim liderlerindeki inanç kaybı”dır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 59).

Örgütsel değişim sinizmi, değişim çabalarının başarısızlığa uğraması sonucunda ortaya çıkan bir tepki olarak tanımlanmakta ve geleceğe dair değişim için

oluşan kötümser bakış açısından ve değişim temsilcilerinin tembel ve başarısız olacağı inancından oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Örgütsel değişim sinizminde iki boyut bulunmaktadır: Kötümserlik boyutu ve kötüleme boyutu. Kötümserlik boyutu; çalışanların değişime ilişkin genelleştirilmiş tutumları olarak ifade edilmektedir. Bu boyut gelecekteki çabaların başarısıyla ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepki olarak oluşmaktadır. Bu değişim çabaları başarısız olduğunda çalışanlar hayal kırıklığı ve aldatılmışlık hissine kapılmaktadırlar. Örgütsel değişim sinizminde kötüleme boyutu ise etrafta daha iyi şeyler yapmakta sorumlu olan kişilerin işlerini yeterince iyi yapmadıkları zaman oluşmaktadır. Bu boyuta, sinizmin değişim çabalarından sorumlu olanların, yeteneksizlik veya tembellik gibi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bu boyut sendika temsilcileri, gözetimciler, orta kademe yöneticileri ve kıdemli yöneticilerin düşünceleriyle paralellik arz etmektedir. Dolayısıyla da örgütsel değişimi kavrama ve yönetme konusunda spesifik bir noktaya temas etmemektedir (Abraham, 2000: 272; Albrecht, 2002: 324; Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 59).

Reichers, Wanous ve Austin (1997)'in çalışmasında örgütsel değişim sinizminin muhtemel nedenleri şu şekilde belirtilmiştir: bilgilendirilmemiş hissetmek, amirin iletişim ve saygı eksikliği, sendika temsilcisinin iletişim ve saygı eksikliği, olumsuz kişisel özellikler ve karar vermede katılım fırsatı eksikliği (Helvacı, 2010: 394).

Yine aynı çalışmada örgütsel değişim sinizminin muhtemel sonuçları şu şekilde belirtilmiştir: daha düşük örgütsel bağlılık, daha düşük iş tatmini; daha düşük sıkı çalışma motivasyonu, örgütsel değişim çabalarına daha az katılım isteği, örgüt liderine daha az güven ve bir motivasyon aracı olarak ödeme sisteminin etkinliğinin azalması (Helvacı, 2010: 395).

Örgütsel değişim sinizmi iş hayatının diğer yönlerine yayılmakta, sinik olmuş çalışanlar işe bağlılık ve motivasyonlarını kaybedebilmekte, devamsızlık ve yakınmalar artabilmektedir (Helvacı, 2010: 394). Çalışanları etkileyen kararlarda onların dâhil edilmesiyle, iletişimin geliştirilmesiyle, bilgi akışının sağlanmasıyla ve yönetimin güveninin kazanılmasıyla sinik davranışlar en aza indirgenebilir.

1.4.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, polislerin sinizm algıları üzerine yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Niederhoffer (1967) polis sinizmi kavramını geliştirmiştir. O'Connell, Holzman ve Armandi (1986)'e göre polis memurlarının sinizmlerinin yöneldiği iki hedef bulunmaktadır: Örgütsel sinizm ve mesleki sinizm. Bu hedeflerden birini ifade eden mesleki sinizm, daha az karmaşık iş yapanlarda, nöbet/görev zamanları değişenlerde (vardiyalı çalışanlarda), tercih edilmeyen işleri yapanlarda ve etrafi çevrili sınırlı bir alanda çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur (O'Connell, Holzman ve Armandi, akt. Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 344).

Mesleki sinizmde çalışan öncelikle müşteriye daha sonrasında halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca alışanlar müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıklarında sinizm örgütsel anlamda büyüyebilmektedir (Naus, 2007: 13).

Mesleki sinizmin oluşmasında iki neden bulunmaktadır: kişi-rol atışması, rol belirsizliği ve rol atışması. Kişi-rol atışması; çalışanın bireysel değerleri ile örgütün değer yargıları arasında çatışma olarak tanımlanmaktadır. Tahsilt, ocuk bakma ve sekreterlik gibi bazı mesleklerde çalışanlardan gerçek duygularını yansıtılmaları beklenmektedir. Bu aşamada çıkan ayrımlar mesleki gerçek kimliklerini kaybettirmeye yol açmaktadır (Abraham, 2000: 273). Rol belirsizliği ve rol atışması ise hizmet çalışanları ile ilişkilendirilmektedir (Delken, 2004: 16). Hizmet sektöründeki çalışanlar sürekli olarak müşterilerle stresli bir etkileşim içerisinde çalışmaktadırlar. Müşterilerle stresli etkileşimler, duygusal olarak zorlanmış ve kendini fiziksel olarak tükenmiş hisseden çalışanların işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Örneğin; hemşirelikte etkileşimler problemlere odaklı olması, geribildirimlerin çoğunun negatif olması, başarısızlıklar büyütülmesi ve hastalarla sık sık işbirliğinin yapılmaması hemşirelerin mesleki sinizmi yaşamalarına sebep olabilmektedir. Yine polis memurlarının; fakirlik, mahrumiyet ve kötü yaşam koşullarının hüküm sürdüğü ortamlarda sorunlu vatandaşlarla sık sık stresli bir şekilde karşı karşıya gelmeleri de mesleki sinizim yaşamalarına sebep olabilmektedir. Hava yollarında ise yolculara nitelikli hizmet sunmaya çalışan hostesler ve kabin görevlileri kaba, ilgi isteyen ve yüksek beklentileri olan yolcuların hakaretlerine maruz kalabilmektedirler. Hakaret, başarısızlık, reddedilme gibi iş

deneyimleri, sosyal yetenekleri engellemekte ve tükenmişlik durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır (Abraham, 2000: 273; Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 60).

Mesleki sinizm, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir. Tercih edilme oranı düşük olan mesleklerde, hizmet sektöründe yer alan mesleklerde, hemşirelik ve polislik gibi stresli mesleklerde sinizm düzeyi artmaktadır.

1.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel sinizm; psikolojik, fizyolojik, davranışsal ve örgütsel sonuçlar doğurabilmektedir.

Örgütsel sinizmin örgütte çalışanlar üzerinde birtakım sonuçları bulunmaktadır. Genel olarak örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif yönde; tükenmişlik ve yabancılaşmayla pozitif yönde ilişkisi olduğu söylenebilmektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 60).

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin, örgütler açısından pek çok olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar (Kalağan, 2009: 81-82): Örgütsel bağlılığın azalması, işten doyumsuzluk, işten çıkarılma ve işten ayrılma oranlarının artması, sabotaj, hırsızlık ve dolandırıcılığın olması, örgütsel küçülmelerin artması, kurallara uymama, itaatsizliğin olması, örgüte şüphe duymada artış, örgüte güvensizlikte artış, işe yabancılaşmanın artması, örgütsel performansın düşmesi, işe devamsızlıklarda artış, duygusal tükenmişlikte artış, yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma, olumsuz tutumlarda artış, motivasyonun azalması, örgütü aşağılamada artış, çalışanların özgüveninde azalma, örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik, kendini bilgisiz hissetme, moralin düşmesi, örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması ve yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği.

1.5.1. İş Tatmininin Azalması

İş tatmini bir çalışanın işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 2).

İş tatminsizliğine kişilik, toplumsal/kurumsal, örgütsel değişim, çalışan ve mesleki sinizm türleri neden olmaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 60). Çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Abraham, 2000: 282). Kişilik sinizmi olan çalışanlar; örgütlerine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine karşı olumsuz düşünmektedirler. Dolayısıyla da kişilik sinizmine sahip olan çalışanların meslekleri ile alakalı iş tatminsizliklerini beraberinde getirmektedir. Toplumsal/Kurumsal sinizm sahibi olan çalışanlar, toplumun genelindeki hayal kırıklıkları nedeniyle meslekleri konusunda da negatif düşünceye sürüklenmektedirler. Çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizminde de çalışanın beklentilerini karşılamayan sonuçlar oluştuğunda da iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2010: 390; Abraham, 2000: 274).

Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlarda örgütsel sinizm ile birlikte oluşacak iş tatminsizliği durumunda işten ayrılmalar, düşük performans ve verimsizlik gibi sonuçlar görülebilir.

1.5.2. Tükenmişliğin Ortaya Çıkması

Tükenme kavramı, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmış sonrasında ise Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilmiştir (Erim ve Çalışkan, 2010: 372).

Tükenmişlik, çalışanın kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak tanımlanabilir (Kavoğlu, Ünsar ve Oğuzhan, 2010: 649). Christina Maslach'a göre tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2006: 231).

Çalışma hayatında tükenmişliğe neden olan faktörler; mükemmeliyetçilik, hiç bitmeyen görevler, aşırı iş yükü, birden fazla işin birden yüklenilmesi, konuşulamayan negatif duygular, sağlık ve iletişim problemleri, madde alımı, kendine güven problemi, kontrol eksikliği, ödül eksikliği, topluluğun dağılması ve adalet eksikliğidir (Kaşlı ve Seymen, 2009: 562-563).

Tükenmişlik kavramında, çalışanın örgütüne ve müşterisine ilişkin olumsuz tutumu yer alırken; örgütsel sinizm kavramında sadece çalışanın çalıştığı örgüte ilişkin olumsuz tutumu yer almaktadır. Hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrana gibi negatif duygular yer almaktadır. Tükenmişlikte negatif duygular; meslektaşlara ve kişinin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde çoğunlukla örgüte ve yöneticilere karşıdır. Tükenmiş çalışanlar sıklıkla örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını gösterirken, sinik çalışanlar daha çok savunmacı bir tutum sergilemektedir. Buna karşılık, her iki kavramda da kişileri aşağılama ve küçümseme özelliği vardır. Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zararlı iken sinizmin sonuçları hem negatif hem de bazen pozitif etkiler oluşturabilir (Brandes ve Das, akt. Kalağan, 2009: 87).

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Ayrıca tükenmişliğin sonuçları örgütsel sinizmin nedenlerini de oluşturabilmektedir.

1.5.3. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık, insanların örgütlerini ne derece içselleştirdikleri ve örgütlerinde kalmaya ne derece istekli oldukları ile ilgili bir kavramdır (Aktaş ve Gök, 2010: 35). Örgütsel bağlılık ile örgüte bağlanan çalışanlar, örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları yapacakları konusunda beklentileri oluşturmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3)

Örgütsel bağlılığın örgütlere pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Fakat sinizm ise tam tersine örgütlere negatif etkisinin yanı sıra örgütsel bağlılığı etkileyen yetenek algılarını azaltmakta ve çalışanların örgütlerine olan güven duygusu azaltmaktadır (Abraham, 2000: 276).

Örgütsel bağlılığın unsurları ile örgütsel sinizm unsurları karşılaştırıldığında aralarında bazı farklılıklar görülmektedir. Birincisi, bilişsel olarak sinik bir çalışan, çalıştığı örgütün uygulamalarının dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna inanırken; bağlılıkta ise çalışan kişisel değer ve amaçlarının örgütünkilere benzerlik gösterip göstermediğine ilişkin bir değerlendirme yapmaktadır. İkincisi, davranışsal olarak sinik çalışanlar, örgütlerini terk etme düşüncesini kabul edip etmemesiyle ilgilenirken; bağlılık bir çalışanın örgütte kalma niyetini kapsamaktadır. Üçüncüsü, duygusal olarak sinik çalışanların engelleme ve küçümseme gibi deneyimleri olabilirken; bağlılık duymayan bir çalışanın, örgütle bütünleşmemesi ve gurur eksikliği duyması olası olmaktadır. Aslında sinizm, bağlılık eksikliğinden çok daha farklı ve çok daha aşırı bir durum olarak ifade edilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 348; Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 62).

Kişilik sinikleri iki nedenden dolayı örgüte karşı daha az bağlılık göstermektedirler. İlki moral üstünlükleri, onların örgütsel emirleri sorgulama eğiliminde olmalarını sağlamaktadır. İkincisi çalışanların doğuştan gelen güvensizlikleri kendilerini diğerlerinden uzaklaştırmaktadır (Abraham, 2000: 275).

Örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacak unsurlar olduğunda beraberinde birçok sonuç doğurabileceği gibi, çalışanlarda sinizmi ve işten ayrılma niyetini de oluşturabilir.

1.5.4. Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması

İşe yabancılaşma, insanların işlerinin doğası nedeniyle sosyal veya iş çevresinin bir parçası olarak değil, insanların kendilerini algılayış şekillerine verdikleri tepki olarak tanımlanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 350).

Örgütte yabancılaşma aşağıdaki koşullarda oluşmaktadır (Erikson, akt. Özbek, 2011: 233-234):

- Çalışanın ürettiği ürünün anlamına ve ürünle ilgili çalışmasına ilişkin bir bağ kuramaması
- Çalışanın üretimine katıldığı ürünün gidişatına ne ölçüde katkı yaptığı konusunda bilinçli olmaması

- Çalışanın hareketlerinin bir dış güç tarafından kontrol edilmesi ve koşullara kendini uyarlaması
- Çalışmanın küçük parçalara ayrılması ve işçinin zekâsını ve yeteneklerini çok sınırlı bir şekilde kullanabilmesine izin verilmesi

Yabancılaşma iş tatminsizliği, şikâyetler, keyfi davranışlar, güçsüzlük hissi, örgüt yapılarında eksik güçlerin hissedilmesi, yalnızlık, yönelimsizlik ve işe bağlılığın azalması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 575).

Yabancılaşma, çalışanlar üretim sürecinde kontrollerini kaybettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Toplumsal/Kurumsal ve mesleki sinizmi de karar vermedeki kontrolün kaybolmasının bir sonucudur. Toplumsal/Kurumsal sinizme sahip olanlar daha düşük bir sosyo-ekonomik seviyeye geldiklerinde hayatlarındaki ekonomik anlamda kontrollerini kabul ettiklerini kabul etmiş olmaktadır (Helvacı, 2010: 391).

Abraham'a göre örgütsel sinizm yabancılaşmayı doğurmaktadır. Abraham, yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisini ele aldığı çalışmada; örgütsel sinizm düzeyi arttıkça işe yabancılaşma düzeyinin de artma eğiliminde olduğunu belirlemiş ve örgütsel sinizm türlerinden mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Abraham, 2000: 282).

Örgütsel sinizm, yabancılaşma gibi bir bireysel tutum ve sosyo-psikolojik durumdur. Örgüt içerisinde dürüstlükten yoksunluğa ilişkin paylaşılmış algıyı ifade etmektedir. Yabancılaşmada olduğu gibi, sinizmin de bir kişilik özelliği olmaması nedeniyle dinamik olduğu varsayılmaktadır (Rouillard, akt. Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 63). İşe yabancılaşma, örgütsel sinizmin bir kısım davranışsal eğilimlerinden bazılarını içermektedir. Ancak işe yabancılaşma daha çok bireylerle ilgiliyken; örgütsel sinizm daha çok örgütlerle ilişkilidir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 350).

1.5.5. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması

Örgütsel vatandaşlık; çalışanların herhangi bir karşılık ve ödül beklemeden sergilediklerin ve yerine getirilmediğinde cezayla karşılık bulmayan, iş ve görev tanımlarında yer almayan ve biçimsel rollerinin dışında kalan, çalışanların kendilerinden beklenilenden fazlasını ortaya koymak için daha fazla çaba gösterdikleri ve sonuçları itibariyle çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlardır (Özler, 2010: 103).

Çalışanlar, yeterli ücret ve adaletli davranış karşılığında gönüllü hizmetlerde bulunarak ve örgüte katılan yeni çalışanlara rehberlik ederek, iş gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Örgütün refahının hem içsel hem de dışsal olarak artırılması vatandaşlığın özüdür. Bu vatandaşlık davranışları, psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıktığında birdenbire son bulmakta ve çalışanlar örgüte karşı bağlılıklarını yitirebilmektedir. Bu durumda örgütte güvensizlik, yabancılaşma ve sinizm ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma istekliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Abraham, 2000: 277-278; Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 63).

Örgütsel sinizm türlerinden bilhassa kişilik sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki bulunmaktadır. Yüksek örgütsel sinizm örgütlerde daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olabilmektedir (Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 700).

1.5.6. Örgütsel Güvenin Azalması

Güven; bir kişinin karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil etmektedir. Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142)

Mishra (1996) örgütsel güveni aşağıdaki temellere dayandırarak tanımlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142):

- Çok düzeyli: Örgütteki çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.

- Kültür temelli: Örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına doğrudan bağlıdır.

- İletişime dayalı: Doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

- Dinamik: Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.

- Çok boyutlu: Bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

Sinizm, güvenle ilişkili bir kavram olmakla birlikte, güven kavramından ayrılabilir. Sinizm güvensizlik için yeterli bir ortam oluşturmaktadır fakat güvensizlik için gerekli bir ortam da değildir yani sinizm olmadan da güvensizlik oluşabilir (Stanley, Meyer, ve Topolnytsky, 2005: 453).

Çalışanlar yönetimin güdülerinde güvensizlik hissettiklerinde sinizm ortaya çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ile güven arasında bazı farklılıklar olduğu görülmüştür.

- Sinizm kavramında çoğunlukla kişinin kendi örgütüne odaklanılırken, güven kavramında ise, kişinin kendi örgütü dışında başka kişilere, başka gruplara ve başka örgütlere de odaklanılmaktadır (Brandes ve Andersson, akt. Kalağan, 2009: 85).
- Güven; hayal kırıklığı, engel olma, ümitsizlik gibi etki unsuru içermezken; sinizm; güvensizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi etki unsurlarını içermektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 64).
- Güven, örgütte bulunan gruplar arasındaki işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Sinizm ise, işbirliğine dayalı bir iddia içermemektedir (Brandes, akt. Kalağan, 2009: 86).

- Güvende, belirli bir eylemi gerçekleştirmek için başka bir tarafa karşı savunmasızlık durumunun olmasını gerektirmektedir. Bunun aksine sinizmde, hem savunma hem de savunmasızlık durumlarında bir kişinin örgüte karşı davranışsal tepkisini göstermektedir (Brandes ve Andersson, akt. Kalağan, 2009: 85).
- Güven, güvenilir olarak tanımlanan kişi tarafından incinmeyi gerektirirken; sinik davranış incinme olmaksızın da olabilmektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 64).
- Güven kavramında bilişsel açıdan bir beklenti durumu söz konusu iken; sinizm kavramında bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlar da yer almaktadır (Brandes ve Andersson, akt. Kalağan, 2009: 85).
- Güven eksikliği örgütle ilgili bilgi eksikliğinden oluşurken; örgüte yönelik sinizm, örgütle ilgili deneyimlerin sonucudur (Eaton, 2000: 4).

Genel olarak, sinizmin temelinde insan doğasına karşı olan güvensizlik yatmaktadır. Dolayısıyla sinizmin bir nedeni olarak güven eksikliği görülebilmektedir. Kişilik sinizminin özgüven, toplumsal sinizmin örgütsel güven, çalışan sinizminin ast-üst-iş arkadaşlarına güven, mesleki sinizmin işe güven, örgütsel değişim sinizminin ise sürece güven eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 54).

1.5.7. Davranışsal Sonuçların Ortaya Çıkması

Örgütsel sinizmin; alkol alma, sigara kullanma (Davignus, Costa ve Stamler, 1991; Houston ve Vavak, 1991) ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma (Houston ve Vavak, 1991) gibi sağlıkla olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir (Brandes, akt. Kalağan, 2009: 80).

1.5.8. Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçların Ortaya Çıkması

Örgütsel sinizmin psikolojik sonuçlarında sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklar; sinirlenme, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkiler; bireyler öfke, dargınlık, zulüm duyguları ve savunmacı davranışlar belirtilmektedir (Kalağan, 2009: 79).

Örgütsel sinizmin fizyolojik sonuçları; kalp (koroner kalp hastalığı, kalp krizi ve çarpıntılar) ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklara yol açabilmekte ve yaşam uzunluğunu etkilemesi olarak belirtilmektedir (Kalağan, 2009: 80).

1.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. James'in (2005), Anderson'un (1996) ve Lind ve Tyler'in (1988) araştırmaları incelendiğinde çalışanların örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça örgütsel sinizm tutumlarının yükseldiği görülmüştür.

James (2005) örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında örgütsel sinizm ile örgütsel adalet algıları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. FitzGerald (2002) çalışmasında, daha yüksek dağıtım ve prosedür adaletsizliği algısına sahip kişilerin örgütlerine karşı daha sinik tutumlara sahip olacağını tespit etmiştir. Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007) çalışmasında dağıtım adaleti ve etkileşim adaletiyle örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Bu bağlamda örgütteki adaletsizlik algısının örgütsel sinizmin önemli bir belirleyicilerinden biri olduğu varsayılmaktadır (Kutani ve Çetinel, 2009: 694).

Anderson (1996) sinik tutumun kabulünü, çalışanların işleri için kabul ettikleri koşullarda örgütlerin adaletsiz olduğu algısıyla, bu koşulları belirleyen süreyle ve onlara sunulan kişiler arası davranışlarla başa çıkmasına yardım eden bir tepki olduğunu ileri sürmüştür. Bir çalışanın performans değerlendirmesi ve ödül dağılımı, kurumlarına karşı belirtip belirtmediği sinik tutumun derecesine dayanmaktadır (FitzGerald, 2002: 9).

Lind ve Tyler'in (1988) çalışmasında, örgütlerin kullandığı prosedürlerin ve süreçlerin adaleti, çalışanların örgüt tarafından kendilerine ne kadar değer verildiğini anlamaları için kullandıklarının asıl bir gösterge olduğu vurgulanmaktadır. Adaletsiz olarak görülen prosedürler, kişilerin kendilerine olan öz saygılarını tehdit ettiğinden ve bir bireye insan olarak değer verilmediğini belirttiğinden sert negatif tutumlara neden olmada güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (FitzGerald, 2002: 11-12).

Örgüt içinde çatışmaların ve huzursuzluğun en önemli kaynaklarından biri olan adaletsizlik algılarının, çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde rol oynayacağı düşünülebilir. Dağıtım adaletsizliğine yönelik algılamaları sonucu çabalarının adil karşılık bulmadığına inanan çalışanlar, gösterdikleri çabaların örgüte ve yöneticilerine veya onların çıkarları doğrultusunda uygun bulduğu üçüncü kişilere feda edildiğini düşüneceklerdir. Bu durum çalışanların, örgütün ve yöneticilerinin çıkarları uğruna çalışanlarına ihanet edecekleri yönündeki düşüncelerini pekiştirecektir. Bununla birlikte adil prosedürler sonucu alınan dağıtım kararları, yöneticilerin ödül ve cezaların dağıtımıyla ilgili kararları kendi bireysel çıkarları doğrultusunda almadığı konusunda çalışanların algılarını güçlendirirken, örgütsel sinizm düzeylerini de zayıflatacaktır (Kutunis ve Çetinel, 2010: 189).

Çalışanlar örgütlerinde ne denli adaletsizlik fark ederlerse liderlere, yöneticilere hatta iş arkadaşlarına karşı o denli negatif tutum ve davranışlar içerisine girebilirler. Negatif tutum ve davranışlar da çalışanların sinik olmasına sebep olacaktır. Örgüt içerisinde dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti sağlanmadığında, çalışanlarda oluşabilecek sinizmle işe yabancılaşma, örgüte güvensizlik, motivasyonun düşmesi, işten ayrılma gibi sonuçlar doğurabilecektir.

2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramının tanımlanmasına, önemine, nedenlerine, etki eden faktörlere, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ve algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde birçoğunda işten ayrılma niyeti kavramının tanımının yapılmadığı ve bu kavramın; elde tutma (Collins et al., 2000; Ellenbecker, 2004; Mrayyan, 2005), iş devri niyeti (Shader et al., 2001; Takase & Manias, 2005) ve işte kalma niyeti (Daniels, 2004; Sourdif, 2004) kavramları ile neredeyse aynı anlamlarda kullanıldığı ya da aynı ölçme aracı ile değerlendirildiği görülmektedir (Yaprak, 2009: 17). İşten ayrılma niyeti, çalışanın isteyerek bir örgütten ayrılma / çekilme eğiliminin gücüdür (Hom ve Griffeth, akt. Eren, 2007: 39).

Lyons'a göre (1971) işten ayrılma niyeti, "bir kişinin örgütü bırakma eğilimi"dir (Ökten, 2008: 35).

Tett ve Meyer'e göre (1993) işten ayrılma niyeti, "işten ayrılma davranışının en önemli habercisi"dir (Tett ve Meyer, 1993: 259).

Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous'e göre (1998) işten ayrılma niyeti, "çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranış"tır (Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988: 599).

Armstrong-Stassen'e göre (1988) çalışanların beklentileri gerçekleşmediği takdirde iş tatminleri ve performansları olumsuz şekilde etkilenecek ve işten ayrılma niyeti taşımaya başlayacaklardır (Biçer, 2005: 57).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının bir önceki aşaması olarak ifade edilebilir.

İşten ayrılma eğiliminin yüksek işgücü devriyle yakından ilişkisi bulunmaktadır. İşgücü devri, bir örgütte çalışanların, örgüt ile olan istihdam

ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni elemanların alınmasının sıklığını ifade etmektedir. İşgücü devri iki şekilde oluşmaktadır. İlki çalışanların gönüllü olarak işten ayrılması, ikincisi ise çalışanların yöneticisi tarafından işten çıkarılması yoluyla oluşmaktadır. Çalışan; kendini geliştirme, yenileme isteği, işten tatminsizlik, ücret ve çalışma koşullarının beklentilerini karşılamaması gibi nedenlerden dolayı gönüllü olarak işten ayrılmaktadırlar. Çalışanlar işletme tarafından çıkarılma, disiplin cezası alma, işin gerektirdiği nitelikleri, becerileri taşımama, kadro daraltılması gibi durumlarda gönülsüz işten çıkarılma oluşmaktadır. Çalışanın gönüllü olarak işten ayrılması ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır (Alıca, 2008: 42-43; Özer, 2007: 49).

Çalışanlarda işten ayrılma niyeti ve davranışlarının oluşmasının sebepleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Genellikle çalışanlar potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, aldıkları ücret ve ödülleri yükseltebilmek için, beklentilerini karşılayabilecek örgüte geçmek için işten ayrılmaktadırlar. İşten ayrılma davranışından önce kişilerde işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Niyetin oluşması ise işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerindendir (Griffeth, Hom ve Gaertner, akt. Teoman, 2007: 34).

İşten ayrılma niyetine sahip bir çalışana eğer müdahale edilmezse zaman içerisinde bu düşünce işten ayrılmaya dönüşmektedir. İşten ayrılma gerçekleşikten sonra da artık bunu geri döndürme mümkün değildir. Fakat işten ayrılma niyeti içerisinde olan çalışanlara gerekli önlemler alınarak işte kalması sağlanabilir. Bu yüzden de işten ayrılma niyeti dikkate alınması gereken bir konudur (Yıldız, 2008: 41-42).

2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ

Örgütlerin amaçlarına, hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlarına ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanların işten ayrılma niyetine girmeleri ya da işten ayrılmaları örgütler için birtakım olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel performans göstergelerinden biri de nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlanmasıdır. Bu nedenle örgütteki

yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaştıracak çalışanları örgüte bağlamaya çalışmalıdırlar (Taşkaya, 2009: 45).

İşten ayrılmanın birçok riski (alternatif fırsatlar hakkındaki belirsizlik), finansal maliyeti (ücret kaybı), hareket maliyetini (bir işten diğerine geçiş) ve psikolojik maliyetleri (birçok değer verilen iş ilişkisini kaybetmek) bulunduğundan dolayı önemli bir karar sürecidir. Bu nedenle çoğu zaman işten ayrılma niyetini ortaya koymak gerçekten işten ayrılma davranışını yapmaktan çok daha kolay gibi gözükmektedir. Literatür incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ile gerçek işten ayrılma davranışı çalışmalarının sonuçları işten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılma davranışını gösterdiği yönünde olmaktadır. Belirli bir zaman aralığı içerisinde örgütünü değiştirme niyeti gerçekten işten ayrılma davranışını ortaya çıkartmaktadır (Özyer, 2010: 38).

İşten ayrılma niyeti, örgütler açısından maliyet getiren ve zaman kaybına yol açan ve aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyen, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki basamağı olması nedeniyle örgütler için oldukça önemli hale gelmiştir. İyi eğitilmiş, alanında uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla beraber örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler boşa harcanan zarara dönüşmektedir. Dolayısıyla konularında yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Çalışanların ayrılma niyetleri yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 4). İşten ayrılma örgütlerin önemli konularından biri haline gelmiştir. Bilhassa kalifiye personelin işten ayrılması örgüte birçok maliyeti de beraberinde getirmektedir.

İşten ayrılmayı düşünen bir çalışanın davranışları iş çevresini olumsuz etkilemekte ve örgütler için yüksek maliyetle sonuçlanan iş gücü kaybına neden olmaktadır. İşten ayrılma sonucu meydana gelen maliyetler şu şekildedir (Sanderson, akt. Agin, 2010: 28-29):

- Personel seçmenin ve işe yerleştirmenin getireceği maliyetler
- Eğitim giderleri
- Çalışana işe alışma sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti
- İşe alışma sürecinde oluşabilecek hasar veya kazaların maliyeti
- Çalışanın tam kapasitede çalışmaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri
- Yeni personelin işe alımı ile eski personelin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti
- Çalışanın kendi bölümündeki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti

İşten ayrılma sadece örgütler açısından değil aynı zamanda çalışan açısından da bir maliyete katlanma mecburiyeti yaratmaktadır. Bu maliyetler (Göler, 2008: 104):

- Çalışanın örgütten kendi isteği ile ayrılması durumunda kıdem tazminatı alamaması
- Yeni iş bulana kadar ki ücret kayıpları
- Eski ve yeni işi arasındaki oluşabilecek ücret farklılığından doğan kayıpların olması
- Sosyal güvenlik imkânları, ikramiye gibi avantajlardan mahrum kalması
- Maddi kayıpların yanında psikolojik kayıpların yaşanması

Çalışan gönüllü olarak işten ayrıldığında yeni girecekleri işte bazı beklentileri olabilmektedir. Bu beklentiler (Göler, 2008: 103):

- Daha uygun çalışma koşulları
- Terfi etmek
- Daha yüksek ücretle iş imkânı
- Daha büyük bir örgütte çalışmak
- Kendi özelliklerine uygun bir işte çalışmak.

İşten ayrılmaların bazen olumlu bazen de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması bir örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durumdur (Teoman, 2007: 35).

2.3. İŞTEN AYRILMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşten ayrılma literatürü incelendiğinde işten ayrılma eğilimini etkileyen pek çok faktörün olduğu görülmektedir. Bu araştırmada işten ayrılmaya etki eden faktörleri; çalışana bağlı faktörler, örgüte bağlı faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlıkta açıklanacaktır.

2.3.1. Çalışana Bağlı Faktörler

Çalışanın kişisel yaşam standartları ile alakalı olan faktörlerdir. Çalışanların kişisel düzeyde ayrılmaya etki eden faktörler demografik özellikler ve çalışanın işle ilgili hissettiklerinden oluşmaktadır.

- Yaş ile ilgili zorunluluklar (ayrılma, maluliyet vb.)
- Başka bir işe karşı duyulan istek
- Oturma ve yaşama alışkanlıklarındaki değişiklikler
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.)
- Öğrenim ve eğitim gereksinimleri (kendi ya da çocukları için)
- Çeşitli psikolojik, fizyolojik nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.)
- İşle ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi (Eren, 2007: 31-32).

2.3.2. Örgüte Bağlı Faktörler

Örgüte bağlı faktörler daha çok çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu nedenleri, önlenebilir nedenler olarak tanımlanabilmektedir. Bunların bir kısmı örgütsel, bir kısmı ise iş-örgüt-çalışan arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Varol, 2010: 60). Bu faktörlerin oluşmalarında

yönetim kademelerinin etkisi büyük olduğundan giderilmesi de yine yöneticiler sayesinde mümkün olabilmektedir (Kaya, 2010: 43).

- İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması)
- Ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkânları)
- İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.)
- Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar)
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.)
- Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, işyerinin yeterli fiziksel ve estetik nitelikleri bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması)
- Çalışanların psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları
- Kötü personel yönetimi uygulanması (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı, tanınma ve kabul edilme ilkesinin işletilmemesi)
- İş yerlerinde sosyal hizmetlerinin bulunması veya yetersizliği (kantin olmaması, çalışma aralarında dinlenecek yer bulunmaması, ulaştırma servisinin eksikliği, bayram hediyeleri vs.)
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz çalışanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, kötü yönetim uygulamaları, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) (Ökten, 2008: 40).
- Beklenen terfilerin alınmaması
- Örgüt içerisindeki adaletsizlik algısı

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini makro ekonomik ve sosyal kaynaklı faktörler etkilemektedir. Bu faktörlerden işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgütler açısından mümkün olamamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları örgütlerin gücünü aşmaktadır.

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi
- Otomasyon, mekanikleşme ve normlaşma nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve atlama olanaklarının artması
- Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici olanaklar sağlaması
- Mevsimlik çalışma alanlarının etkileri (özellikle tarım kesiminde)
- Yasaların, özellikle geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire artan vergi yükü getirmesi
- Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjoktürel etkenler,
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir çalışan sınıfının yerleşmemiş olması dolayısıyla, tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler
- Malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi (Varol, 2010: 59-60).

Tablo 10. İşten Ayrılma Niyetini Arttıran Faktörler

| Örgütsel Faktörler | Bireysel Faktörler | Örgüt Dışı Faktörler |
|---|---------------------------|-----------------------------|
| Sosyal güvence ve sağlanan olanaklar | Yaş | Farklı iş olanakları |
| Örgütsel, dağıtılmış ve prosedürel adalet | Eğitim düzeyi | Sendikaların olmaması |
| İletişim | Gelir düzeyi | Yüksek işsizlik oranı |
| Kendini geliştirme olanakları | Eş çalışma durumu | Ayrılma kültürü |
| Üst-ast ilişkileri | Çocuk sayısı | Ekonomik etmenler |
| Ücret | Sağlık durumu | İşe ait bilgi-yetenek |
| Terfi olanakları | | İşle özdeşleşme |
| Örgütün imajı | | |
| İşin anlamlılığı | | |
| İşte çalışılan süre | | |

Kaynak: Eren, 2007: 36.

2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışanların örgüt içerisinde sinik davranışlar sergilemesi de işten ayrılma niyeti içerisinde girmesi de olumsuz iş tutumu olarak değerlendirilmektedir. Sinik tutum içerisinde giren bir çalışanın işten ayrılma niyeti içerisinde girebileceği varsayılmaktadır.

Örgütlerde sinik tutum ve davranış içerisinde çalışanlar stresli çalışma koşullarına ayak uydurmaları giderek zorlaşabilir. Bununla birlikte zamanla işten ayrılma niyeti içerisinde girebilirler. Örgütlerin amaçlarına, hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlarına ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanların işten ayrılma niyetine girmeleri ya da işten ayrılmaları örgütler için birtakım olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İşten ayrılma niyeti, örgütler için maliyet getiren, zaman kaybına neden olan ve örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyen, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki basamağı olması nedeniyle örgütler için oldukça önemli hale gelmiştir.

Çalışanların işten ayrılması kadar işte çalışırken örgüte dair negatif tutum ve davranışlar da sergilemesi de örgütler açısından önemli sorunları beraberinde getirmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 160). Bu sorunların en başında da çalışanların verimliliğinin azalmasıyla örgütün karlılığının azalmasıdır.

2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışanlar örgüt içerisinde adil davranılmadığını algıladıklarında çalıştıkları örgüte karşı negatif tutum ve davranışlar sergilemeleri kaçınılmaz bir sonuç doğuracaktır. Aynı zamanda bu algılanan adaletsizlik, çalışanlarda tatminsizlik, güvensizlik, bağlılığın azalması vb. davranışsal ve tutumsal sonuçlar doğurmakla birlikte aynı zamanda örgüte karşı sinik tutum ve davranışlar oluşturabilmektedir. Bunun beraberinde de işe yabancılaşma, çalıştıkları örgüte güvensizlik, tükenmişlik, verimsizlik, işten ayrılma gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Örgütsel sinizm sonucunda oluşabilecek negatif tutum ve davranışların en göze çarpan nedenleri arasında örgüt içerisinde dengesiz güç dağılımları, adil olmayan karar süreçleri, adil olmayan terfiler, tutulmayan sözler, beklentilerin eşit oranda karşılanmaması gibi örgüt içerisindeki adaletsiz uygulamalarda kaynaklandığına varılabilir. Kısacası örgüt içerisindeki algılanan adaletsizlik uygulamaları çalışanlarda oluşabilecek sinizmi arttırabilmektedir. Çalışanlarda sinik davranış ve tutumların artması ile de çalışanların işten ayrılma niyetine içerisinde girmeleri kaçınılmaz bir sonudur.

Parè ve Tremblay'in (2007) yaptıkları bir araştırmada prosedür adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür (Parè ve Tremblay, akt. Teoman, 2007: 36).

DeConninck ve Bachmann (2003) örgütsel adaletin dağıtım ve prosedür adalet boyutlarının bazı örgütsel değişkenleri etkileyerek işten ayrılma niyetine olan etkisini belirli bir meslek grubu üzerinde yaptığı araştırmada incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, dağıtım adaleti algısının ücret tatminini etkileyerek; prosedür adalet algısının ise çalışanlar için değerlendirici memnuniyetini etkileyerek işten ayrılma niyetini belirleyen faktörler olduğu görülmüştür. Araştırmacılar birçok değişik sebepten dolayı algılanan adaletsizliğin her zaman işten ayrılma davranışına yol açmayabileceğini ama çalışanların düşük iş tatmini ve işten ayrılma niyeti içerisinde çalışmaya devam edebilecekleri üzerinde de durmuşlardır (DeConninck ve Bachmann, 2003, Teoman, 2007: 37).

Çalışanların çalıştıkları örgütte pozitif adalet algıları oluşması sonucunda ise örgüte bağlılıkları, verimlilikleri, performansları ve işte kalma niyetleri de aynı oranda artacaktır; sinik tutum ve davranışlardan da bir o kadar uzaklaşacaklardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SINIZME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırmanın sorularına, araştırmanın hipotezlerine, araştırmanın kısıtlarına, araştırmanın yöntemine ve tekniğine, veri toplama yöntemine, ana kütle ve örnekleme, ve veri analiz tekniklerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çerçevede, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısı çeşitli demografik özellikler (yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim) arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda, örgütsel sinizm konusunun yurtdışında olduğu kadar Türkiye’de de önem kazanmaya başladığı fakat bu çalışmaların henüz yeterli sayı ve düzeye ulaşmadığı görülmektedir.

Bu nedenle çalışmada örgütsel davranış ve yönetim alanında yeni bir konu olan sinizm kavramının ele alınmasının literatüre bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın, Türkiye’de algılanan örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışma olması da

araştırmayı önemli kılmaktadır. Aynı zamanda bu araştırmanın sonuçları bu konuyla ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara ışık tutabileceği varsayılmaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Bu çalışmada örgütlerde algılanan adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin boyutlarını ve düzeyini ortaya koymada çalışanlara ait yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklerden yararlanılacaktır. Burada örgütsel adalet algısı, literatürdeki yaygın kullanımına uygun olarak dağıtım, prosedür ve etkileşim olmak üzere üç şekilde ele alınacaktır. Buna göre araştırma hipotezlerine temel oluşturan sorular aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

-Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri var mıdır?

-Algılanan örgütsel adaletin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez 1:

H₀: Çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.

Hipotez 2:

H₀: Çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.

Hipotez 3:

H₀: Çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.

Hipotez 4:

H₀: Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki yoktur.

Hipotez 5:

H₀: Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 6:

H₀: Çalışanların örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7:

H₀: Çalışanların örgütsel adalet algıları kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algıları kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 8:

H₀: Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 9:

H₀: Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma ile ilgili en önemli kısıtlardan biri, araştırmanın tek bir sektörde bir işletme ile gerçekleşmiş olmasıdır. Anket sorularının yanıtlanmasına işletmelerin yanaşmaması araştırma sırasında karşılaşılan önemli zorluklardan birisidir. Ayrıca işletmeler gibi çalışanlar da kimliklerinin ortaya çıkmasından korkmaktadırlar. Bu nedenlerle, araştırmada tek bir firma ile kısıtlı kalınmıştır.

Elde edilen veri sayısı yeterli olmakla birlikte, ileride daha fazla sayıda örgütte uygulanması sonuçları daha anlamlı kılacaktır. Türkiye'deki uygulanabilirliğinin ve algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin değerlendirilmesinde bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Fakat daha sonraki çalışmalarda ölçeklerin farklı sektörlerde, farklı iş gruplarına ve daha geniş bir kesime uygulanması yoluyla bu kısıtın giderilmesine çalışılacaktır.

1.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ

Araştırma yöntemleri; deneysel yöntemler ve deneysel olmayan yöntemler olmak üzere iki kategoride bulunmaktadır. Deneysel olmayan yöntemler; doğal gözlem, survey ve arşiv araştırmasından oluşmaktadır. Deneysel yöntemler ise laboratuvar deneyleri ve alan deneylerinden oluşmaktadır.

Bu araştırma için de, genelleme yapılabilir olması, kısa zamanda bilgi edinilmesini sağlaması ve başkaları tarafından yapılacak survey ve bulguları ile kıyaslama yapmaya olanak vermesi nedeniyle survey yöntemi uygun görülmüştür.

Survey yönteminde veri toplama tekniği olarak anket ve/veya görüşmeler kullanılmaktadır. Bu araştırmada, çok sayıda çalışan ile yapılacak olması nedeniyle anket tekniği kullanılmıştır.

1.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümü 5’li Likert Tipi Derecelendirme Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Derecelendirmeler “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) şeklinde sınıflandırılmıştır.

1’den 5’e kadar puanlanan maddelerin aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında 1,00-1,80 arası 1’in karşılığındaki, 1,81-2,60 arası 2’nin karşılığındaki, 2,61-3,40 arası 3’ün karşılığındaki, 3,41-4,20 arası 4’ün karşılığındaki, 4,21-5,00 arası 5’in karşılığındaki duruma göre değerlendirilmiştir.

Anketin ilk bölümü olan demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi, yerleşim birimi) bölümü, araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, toplam 5 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü olan algılanan örgütsel adaleti ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek dağıtım adalet, prosedür adalet ve etkileşim adalet algısını ölçmek üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutu 5 maddeden oluşmaktadır (1-5. maddeler). Prosedür adalet boyutu 6 madde (6-11. maddeler) ve etkileşim boyutu 9 madde (12-20.maddeler) olmak üzere toplam 20 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin üçüncü bölümü olan örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan 13 ifadeli “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır.

Anketin dördüncü bölümü işten ayrılma niyetini ölçmen amacıyla Camman ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilen, Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi’nden alınan 3 ifadeli “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır.

1.8. ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ana kütlesini Mersin’de 28 yıldır varlığını sürdüren ve sektörünün öncü firmaları arasında yer alan bir imalat işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. İşletmenin toplam 400 çalışanı bulunmaktadır. Araştırma kapsamına hem beyaz yakalı personel hem de mavi yakalı personel dahil edilmiştir.

Kolayda örnekleme yöntemi ile 300 çalışana anket dağıtılmıştır ve dağıtılan anketlerin tamamı (cevaplanma oranı %100) geri dönmüştür. Ancak bazı soruların cevaplarında eksiklik bulunduğu için bu 300 anketten 18 tanesi değerlendirme dışı tutulmuş, toplam 282 anket analize dâhil edilmiştir.

1.9. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Soru formunun güvenilirlik ve geçerliliğine faktör ve güvenilirlik analizleri yapılarak bakılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek ve hipotezleri doğrulamak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi, One-Way ANOVA Analizi ve T- Testi Analizi uygulanmıştır.

2. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, yöntem bölümünde açıklanan veri toplama araçları ile elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda ulaşılan bulgulara, bulgulara ilişkin tablo ve yorumlara yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçekler, daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış olup, geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir.

Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi test-yeniden test, ikinci yaklaşım alternatif formlar ve üçüncü yaklaşım ise içsel tutarlılık analizidir. Güvenilirlik katsayısı 0,00 ile 1,00 arasında değer alır. Katsayı 1,00’a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek; 0,00’a

yaklaştıka verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır. Genel olarak 0,70 üzeri değerler ölçek güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Altunışık, oşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004: 114-115). Araştırmada leklerin güvenilirliğini lemek için içsel tutarlık analizi uygulanmıştır. Ve kullanılan her  ölçek de güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

2.1.1. Örgütsel Adalet leğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Güvenilirlik analizi ölçeğin tümüne ve daha sonra da her bir alt faktöre uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tümüne ve alt faktörlerine ilişkin değerleri Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Adalet leğinin Güvenilirlik Değerleri

| | rgtsel Adalet leğinin Tümü | Dağıtımsal Adalet Boyutu | Prosedür Adalet Boyutu | Etkileşimsel Adalet Boyutu |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| α değerleri | 0,81 | 0,66 | 0,63 | 0,72 |

Tablo 11’de görüldüğü gibi örgütsel adalet leğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,81’dır. Örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaletinin içsel tutarlılık katsayısı 0,66; prosedür adaleti boyutunun 0,63; etkileşim adaleti boyutunun ise 0,72 olarak bulunmuştur.

2.1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Güvenilirlik analizi ölçeğin tümüne uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin ilişkin değerleri Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

| | Örgütsel Sinizm Ölçeği |
|-----------------|------------------------|
| α değeri | 0,89 |

Tablo 12’de görüldüğü gibi örgütsel sinizm ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,89’ dur.

2.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Güvenilirlik analizi ölçeğin tümüne uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin ilişkin değerleri Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

| | İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği |
|-----------------|-----------------------------|
| α değeri | 0,72 |

Tablo 13’de görüldüğü gibi örgütsel sinizm ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,72’ dir.

2.2. ÖRNEKLEME ALINAN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi yetiştikleri yerleşim yeri gibi değişkenlere ait frekans dağılımları ortaya konmuştur.

Tablo 14. Örneklemeye Alınan Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı ile İlgili Bulgular

| Cinsiyet | f | % |
|----------|-----|------|
| Kadın | 14 | 5,0 |
| Erkek | 268 | 95,0 |
| Toplam | 282 | 100 |

Tablo 14 incelendiğinde, örnekleme alınan çalışanların cinsiyete göre dağılımında %5'inin kadın (14), %95'inin erkek (268) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların sayılarının birbirinden oldukça farklı olduğu, erkek çalışanların oldukça fazla ve kadın çalışanların çok az sayıda olduğu, dolayısıyla örneklemin cinsiyet bakımından heterojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 15. Örneklemeye Alınan Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı ile İlgili Bulgular

| Yaş | f | % |
|-------------|-----|------|
| 20-30 | 22 | 7,8 |
| 31-40 | 62 | 22,0 |
| 41-50 | 108 | 38,3 |
| 51 ve üzeri | 90 | 31,9 |
| Toplam | 282 | 100 |

Tablo 15 incelendiğinde, örnekleme alınan çalışanların yaş dağılımında %7,8'inin 20-30 yaşlarda (22), %22'sinin 31-40 yaşlarda (62), %38,3'ünün 41-50 yaşlarda (108) ve %31,9'unun da 51 yaş ve üzeri yaşlarda (90) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların neredeyse dörtte üçünün 40 yaş üzerinde olduğu söylenebilir. Bu dağılımlar, işletmedeki genç çalışanların az bir paya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Örnekleme Alınan Çalışanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular

| Eğitim Düzeyi | f | % |
|---------------|-----|-------|
| İlköğretim | 10 | 3,5 |
| Lise | 246 | 87,2 |
| Ön Lisans | 23 | 8,2 |
| Lisans | 3 | 1,1 |
| Toplam | 282 | 100,0 |

Tablo 16 incelendiğinde, örnekleme alınan çalışanların %3,5'inin ilköğretim mezunu (10), %87,2'sinin lise mezunu (246), %8,2'sinin ön lisans mezunu ve %1,1'inin de lisans mezunu (3) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlardan lisans mezunu olanların sayısının 10'un altında olması nedeniyle karşılaştırmalı istatistiki analizlerin sonucunun doğru yorumlanmasının mümkün olmayacağı düşünülerek ön lisans ve lisans mezunları birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların %3,5'i ilköğretim mezunu, %87,2'si lise mezunu ve %9,3'ü üniversite mezunudur. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun lise mezunu olduğu söylenebilir.

Tablo 17. Örnekleme Alınan Çalışanların Firmadaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular

| Hizmet Süresi | f | % |
|-------------------|-----|-------|
| 5 yıla kadar | 59 | 20,9 |
| 5-10 yıllık | 120 | 42,6 |
| 10 yıl veya üzeri | 103 | 36,5 |
| Toplam | 282 | 100,0 |

Tablo 17 incelendiğinde, örnekleme alınan çalışanların %20,9'unun buldukları firmada 5 yıla kadar hizmetlerinin olduğu, %42,6'sının buldukları firmada 5-10 yıllık hizmetlerinin olduğu, %36,5'inin buldukları firmada 10 yıl veya üzeri yılda hizmetlerinin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların neredeyse yarısının buldukları firmada 5-10 yıllık hizmetlerinin olduğu söylenebilir.

Tablo 18. Örnekleme Alınan Çalışanların Yetiştikleri Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı ile İlgili Bulgular

| Yerleşim Yeri | f | % |
|---------------|-----|-------|
| Köy | 20 | 7,1 |
| Kasaba | 12 | 4,3 |
| Kent | 250 | 88,7 |
| Toplam | 282 | 100,0 |

Tablo 18 incelendiğinde, örnekleme alınan çalışanların %7,1'inin köyde yetiştikleri, %4,3'ünün kasabada yetiştikleri, %88,7'sinin de kentte yetiştikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun kentte yetiştiği söylenebilir.

2.3. ÖRNEKLEME ALINAN ÇALIŞANLARIN TEMEL DEĞİŞKENLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Örgütsel adalet boyutları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti), örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine ilişkin frekans dağılım tabloları aşağıda sunulmaktadır.

2.3.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ile İlgili Değerlendirmeleri

Tablo 19’da çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyleri gösterilmektedir.

Tablo 19. Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ile İlgili Değerlendirmeleri

| | n | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|--|-----|----------|----------------|-----------|----------|
| Dağıtım Adaleti | 282 | 3,22 | | | |
| Çalışma programım adildir. | 282 | 3,19 | 0,972 | -0,322 | -0,574 |
| Ücretimin adil olduğuna inanıyorum. | 282 | 2,98 | 0,964 | 0,132 | -0,305 |
| İş yükümün adil olduğu kanısındayım. | 282 | 3,26 | 0,999 | -0,395 | -0,589 |
| Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum. | 282 | 3,21 | 1,000 | -0,158 | -0,496 |
| İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım. | 282 | 3,48 | 0,992 | -0,515 | -0,094 |
| Prosedür Adalet | 282 | 3,37 | | | |
| İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde ele alınmaktadır. | 282 | 3,46 | 0,970 | -0,690 | 0,209 |
| Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar. | 282 | 3,29 | 1,013 | -0,327 | -0,437 |

| | | | | | |
|---|-----|------|-------|--------|--------|
| Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar. | 282 | 3,49 | 1,048 | -0,570 | -0,259 |
| Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklarlar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler. | 282 | 3,39 | 1,079 | -0,450 | -0,396 |
| İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır. | 282 | 3,43 | 0,982 | -0,502 | -0,131 |
| Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarla yeniden görüşülmesini isteyebilirler. | 282 | 3,21 | 1,035 | -0,397 | -0,450 |
| Etkileşim Adalet | 282 | 3,55 | | | |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar. | 282 | 3,48 | 0,959 | -0,768 | 0,334 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler. | 282 | 3,60 | 0,983 | -0,697 | 0,186 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | 282 | 3,51 | 0,985 | -0,346 | -0,260 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir. | 282 | 3,56 | 0,912 | -0,606 | 0,367 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler. | 282 | 3,50 | 0,974 | -0,582 | -0,010 |
| Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar. | 282 | 3,50 | 0,910 | -0,357 | -0,023 |
| Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler. | 282 | 3,55 | 0,901 | -0,625 | 0,158 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar. | 282 | 3,65 | 0,901 | -0,511 | 0,028 |
| Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar. | 282 | 3,68 | 0,971 | -0,577 | -0,161 |
| Genel Örgütsel Adalet | 282 | 3,38 | | | |

Örgütsel adalet boyutlarının ortalama (mean) değerleri incelendiğinde, her üç boyutun da “3=Kararsızım” bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin ortalama (mean) değeri ise 3,38’dir. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılarının tam olarak bir uca doğru kayma göstermediği, yani algılarının ne çok düşük ne de çok yüksek olduğu, kararsıza yakın olduğu ortaya konmaktadır. Bu belirsizliğin bir nedeni; örgütsel adalet sorularının amirlerin davranışlarıyla ilgili ifadeler içermesi ve çalışma ortamında hassas bir konu olan adaleti ölçmesi bakımından, katılımcıların anketi cevaplarırken tedirginlik yaşamaları ve 5’li Likert ölçeği skalasındaki uç bölgeleri işaretlememeleri olabilir.

Örgütsel adalet ile ilgili çalışanların değerlendirmelerinde; örgütsel adaleti ölçmek için yer verilen 20 maddeye verilen cevapların ortalaması 5’li Likert ölçeğinin orta noktası olan 2,5 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerinde en düşük puan verdikleri soru dağıtım adaleti ile ilgili olan “Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.” (2,98 ± 0,96) sorusudur. Çalışanların örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru ise etkileşim adaleti ile ilgili olan “Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.” (3,68 ± 0,97) sorusudur.

Tablo 18’de verilerin -0,768 ile 0,132 arasında çarpıklık değerleri aldığı görülmektedir. Bir dağılımın çarpıklık katsayısı negatif ise dağılım sağa, pozitif ise sola çarpıktır. Çarpıklık katsayısı $-\infty$ ile $+\infty$ arasında değerler alabilmektedir. ± 2 veya ± 3 saçılımı çoğu istatistikçi tarafından normal varsayılmaktadır.

Basıklık ise dağılımın normal dağılıma göre basık veya dik yapması olarak tanımlanmaktadır. Tam bir çan eğrisinin basıklık katsayısı 0’dır. Pozitif değerler normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler ise dağılımın normal dağılıma göre basıklığını göstermektedir. Tablo 19’da verilerin -0,589 ile 0,367 arasında basıklık değerleri aldığı görülmektedir.

2.3.2. Çalışanların Örgütsel Sinizm ile İlgili Değerlendirmeleri

Tablo 20’de çalışanların örgütsel sinizme ilişkin değerlendirmeleri gösterilmektedir.

Tablo 20. Çalışanların Örgütsel Sinizm ile İlgili Değerlendirmeleri

| | n | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Bastıklık |
|---|-----|----------|----------------|-----------|-----------|
| Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | 282 | 2,70 | 1,089 | -0,019 | -0,665 |
| Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır. | 282 | 2,85 | 1,087 | -0,237 | -0,770 |
| Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | 282 | 3,06 | 1,241 | -0,504 | -0,991 |
| Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | 282 | 3,11 | 1,224 | -0,299 | -0,846 |
| Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | 282 | 3,18 | 1,164 | -0,406 | -0,700 |
| Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. | 282 | 2,42 | 1,072 | 0,283 | -0,786 |
| Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim. | 282 | 2,37 | 1,103 | 0,423 | -0,648 |
| Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum. | 282 | 2,28 | 1,096 | 0,694 | -0,119 |
| Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar. | 282 | 2,27 | 1,161 | 0,593 | -0,617 |
| Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım. | 282 | 2,62 | 1,103 | 0,130 | -0,787 |
| Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız. | 282 | 2,94 | 1,047 | -0,235 | -0,538 |

| | | | | | |
|--|-----|------|-------|--------|--------|
| Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | 282 | 3,17 | 1,146 | -0,573 | -0,690 |
| Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | 282 | 3,37 | 1,217 | -0,518 | -0,644 |
| Örgütsel Sinizm | 282 | 2,79 | | | |

Örgütsel sinizmin ortalama (mean) değeri incelendiğinde, “2=Katılmıyorum” ve “3=Kararsızım” bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel sinizm ölçeğinin ortalama (mean) değeri ise 2,79’dur. Tablo 20’de görüleceği üzere, çalışanların örgütsel sinizmin ortalama değerleri, orta değer olan “3”ün altındadır.

Çalışanların örgütsel sinizm ile ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde örgütsel sinizmi ölçmek için yer verilen 13 maddeden sadece 4’ünün ortalamasının 5’li Likert ölçeğinin orta noktası olan 2,5 eşik değerinin altında kalırken diğer 9 maddeye verilen cevapların ortalamasının 2,62 ile 3,37 aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel sinizm ile ilgili değerlendirmelerinde en düşük puan verdikleri soru “Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.” (2,27±1,16) sorusudur. Çalışanların örgütsel sinizm ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru ise “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.” (3,37±1,21) sorusudur.

Tablo 20’deki verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık ölçüleri incelendiğinde çarpıklık değerlerinin -0,573 ile 0,694 arasında; basıklık değerlerinin -0,991 ile -0,119 değerler aldığı görülmektedir.

2.3.3. Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Değerlendirmeleri

Tablo 21’de çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin değerlendirmeleri gösterilmektedir.

Tablo 21. Çalışanların Örgütsel Sinizm İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Değerlendirmeleri

| | n | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|--|-----|----------|----------------|-----------|----------|
| İşimi bırakmayı çok sık düşünmekteyim. | 282 | 1,94 | 1,012 | 1,013 | 0,559 |
| Büyük ihtimalle gelecek sene yeni bir iş aramaya başlayacağım. | 282 | 2,12 | 1,111 | 0,722 | -0,372 |
| Gelecek yıl bu iş yerinden ayrılacağım. | 282 | 2,10 | 1,312 | 1,055 | -0,088 |
| İşten Ayrılma Niyeti | 282 | 2,05 | | | |

İşten ayrılma niyeti ortalama (mean) değeri incelendiğinde, “2=Katılmıyorum” bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin ortalama (mean) değeri ise 2,05’dir. Tablo 21’den de görüleceği üzere, çalışanların işten ayrılma niyeti ortalama değerleri, orta değer olan “3”ün altındadır.

Çalışanların işten ayrılma niyeti ile ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde işten ayrılma niyetini ölçmek için yer verilen 3 maddeden hepsinin ortalamasının 5’li Likert ölçeğinin orta noktası olan 2,5 eşik değerinin altında olduğu görülmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyeti ile ilgili değerlendirmelerinde en düşük puan verdikleri soru “İşimi bırakmayı çok sık düşünmekteyim.” (1,94±1,01) sorusudur. Çalışanların işten ayrılma niyeti ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru ise “Büyük ihtimalle gelecek sene yeni bir iş aramaya başlayacağım.” (2,12±1,11) sorusudur. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 21'deki verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık ölçüleri incelendiğinde çarpıklık değerlerinin 0,722 ile 1,055 arasında; basıklık değerlerinin -0,372 ile 0,559 değerler aldığı görülmektedir.

2.4. ÇALIŞANLARIN DAĞITIM ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Çalışanların Dağıtım Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

| | N | r | p |
|---|----------|----------|----------|
| Dağıtım adalet algısı X Örgütsel sinizm | 282 | 0,006 | ,915 |

**p<0,01

Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden biri olan dağıtım adalet algısı dikkate alındığında; çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Tablo 22 incelendiğinde; çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin $r = 0,006$ ($p>0,01$) olduğu, görülmektedir. Bu sonuç çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak hipotez 1 de “Çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki yoktur.” H_0 kabul edilmiş olup; “Çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.” H_1 reddedilmiştir.

2.5. ÇALIŞANLARIN PROSEDÜR ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Çalışanların Prosedür Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

| | N | r | p |
|--|----------|----------|----------|
| Prosedür adalet algısı X Örgütsel sinizm | 282 | 0,416** | ,000 |

**p<0,01

Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden biri olan prosedür adalet algısı dikkate alındığında; çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tablo 23 incelendiğinde; çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin $r = 0,416$ ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. Yani, çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,17$) dikkate alındığında, çalışanların prosedür adalet algısında toplam varyansın % 17’sinin örgütsel sinizmden kaynaklandığı söylenebilir.

Sonuç olarak hipotez 2 de “Çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki yoktur.” H_0 reddedilmiş olup; “Çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.” H_1 kabul edilmiştir.

2.6. ÇALIŞANLARIN ETKİLEŞİM ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SINİZM

Çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

| | N | r | p |
|---|----------|----------|----------|
| Etkileşim adalet algısı X Örgütsel sinizm | 282 | 0,024 | ,687 |

**p<0,01

Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden biri olan etkileşim adalet algısı dikkate alındığında; çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Tablo 24 incelendiğinde; çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin ise $r = 0,024$ ($p>0,01$) olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak hipotez 3 de “Çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki yoktur.” H_0 kabul edilmiş olup; “Çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.” H_1 reddedilmiştir.

2.7. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SINİZM

Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

| | N | r | p |
|---|----------|----------|----------|
| Dağıtım adalet algısı X Örgütsel sinizm | 282 | 0,006 | ,915 |
| Prosedür adalet algısı X Örgütsel sinizm | 282 | 0,416** | ,000 |
| Etkileşim adalet algısı X Örgütsel sinizm | 282 | 0,024 | ,687 |
| Örgütsel adalet algısı X Örgütsel sinizm | 282 | 0,181** | ,002 |

**p<0,01

Tablo 25 incelendiğinde; çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin yanında, örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörleri olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye ilişkin bulgularda görülmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değeri $r = 0,181$ ($p < 0,01$) bulunmuştur. Yani çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,03$) dikkate alındığında, çalışanların örgütsel adalet algısında toplam varyansın %3’ünün örgütsel sinizmden kaynaklandığı söylenebilir.

Sonuç olarak hipotez 4 de “Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki yoktur.” H_0 reddedilmiş; “Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.” H_1 kabul edilmiştir.

2.8. ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

| | N | r | p |
|--|----------|----------|----------|
| İşten Ayrılma Niyeti X Örgütsel sinizm | 282 | 0,497 | ,000 |

**p<0,01

Tablo 26 incelendiğinde; çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin $r = 0,497$ ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,25$) dikkate alındığında, çalışanların işten ayrılma niyetindeki toplam varyansın %25’inin örgütsel sinizmden kaynaklandığı söylenebilir.

Sonuç olarak hipotez 5 de “Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir ilişki yoktur.” H_0 kabul reddedilmiş olup; “Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir ilişki vardır.” H_1 kabul edilmiştir.

2.9. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ YAŞ DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI

Çalışanların örgütsel adalet algılarının yaşlarına ilişkin farklılığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaşlarına Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Alt Faktörler | Yaş | N | \bar{x} | s | F | p | Anlamlı Farklılık |
|-------------------------|-------------|-----|-----------|--------|-------|------|---|
| Dağıtım adalet algısı | 20-30 | 22 | 3,2091 | ,86515 | 2,091 | ,102 | --- |
| | 31-40 | 62 | 3,2000 | ,78008 | | | |
| | 41-50 | 108 | 3,3370 | ,59194 | | | |
| | 51 ve üzeri | 90 | 3,1111 | ,51329 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,2248 | ,64346 | | | |
| Prosedür adalet algısı | 20-30 | 22 | 3,0833 | ,74846 | 8,853 | ,000 | 20-30 yaş-41-50 yaş 31-40 yaş-41-50 yaş 31-40 yaş-51 ve üzeri |
| | 31-40 | 62 | 3,1237 | ,67881 | | | |
| | 41-50 | 108 | 3,5386 | ,49168 | | | |
| | 51 ve üzeri | 90 | 3,4426 | ,57364 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,3812 | ,60867 | | | |
| Etkileşim adalet algısı | 20-30 | 22 | 3,3687 | ,80225 | 2,190 | ,089 | --- |
| | 31-40 | 62 | 3,5305 | ,64770 | | | |
| | 41-50 | 108 | 3,6461 | ,44344 | | | |
| | 51 ve üzeri | 90 | 3,5198 | ,42720 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,5587 | ,52752 | | | |
| Örgütsel adalet | 20-30 | 22 | 3,2432 | ,74215 | 4,593 | ,004 | 20-30 yaş-41-50 yaş 31-40 yaş-41-50 yaş |
| | 31-40 | 62 | 3,3258 | ,56748 | | | |
| | 41-50 | 108 | 3,5366 | ,38974 | | | |
| | 51 ve üzeri | 90 | 3,3944 | ,30524 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,4220 | ,45635 | | | |

* p<0,05

Tablo 27 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinin genelinde araştırmaya katılan çalışanlar içinde yaşları 41-50 arasında olanların örgütsel adalet algılarının en yüksek olduğu (\bar{x} =3,54), yaşları 20-30 arasında olanların örgütsel adalet algılarının en düşük olduğu (\bar{x} =3,24) görülmektedir. Ayrıca, yaşları 51 ve üzeri olan çalışanlar dışında yaş arttıkça çalışanların örgütsel adalet algılarının da arttığı belirlenmiştir. Bu durum, yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda da çalışanların örgütsel adalet

algılarında yaşlarına göre istatistiksel olarak farklılık olduğunu göstermiştir ($F_{3-278}=4,593$, $p<0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda bu farklılığın 20-30 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasında ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. 20-30 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasındaki farklılıkta 41-50 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu, 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasındaki farklılıkta da yine 41-50 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden prosedür adalet algısında da araştırmaya katılan çalışanlar içinde yaşları 41-50 arasında olanların prosedür adalet algılarının en yüksek olduğu ($\bar{x}=3,54$), yaşları 20-30 arasında olanların prosedür adalet algılarının en düşük olduğu ($\bar{x}=3,08$) görülmektedir. Ayrıca, ölçeğin genelinde olduğu gibi bu alt faktörde de yaşları 51 ve üzeri olan çalışanlar dışında yaş arttıkça çalışanların prosedür adalet algılarının da arttığı belirlenmiştir. Aritmetik ortalamalar arasındaki bu farklılık, yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda da çalışanların prosedür adalet algılarında da yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir ($F_{3-278}=8,853$, $p<0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda bu farklılığın 20-30 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasında, 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasında ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar ile 51 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin genelinde olduğu gibi bu alt faktörde de 20-30 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasındaki farklılıkta 41-50 yaş aralığındaki çalışanların prosedür adalet algılarının daha yüksek olduğu, 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasındaki farklılıkta da yine 41-50 yaş aralığındaki çalışanların prosedür adalet algılarının daha yüksek olduğu ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar ile 51 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar arasındaki farklılıkta da 51 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların prosedür adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden dağıtım ve etkileşim adalet algısında yaşa göre farklılığa ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda

çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani, dağıtım adalet algısında çalışanların yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı ($F_{3-278}=2,091$, $p>0,05$), benzer şekilde etkileşim adalet algısında da çalışanların yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı ($F_{3-278}=2,190$, $p>0,05$) belirlenmiştir.

Sonuç olarak hipotez 6 da “Çalışanların örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.” H_0 kabul reddedilmiş olup; “Çalışanların örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” H_1 kabul edilmiştir.

2.10. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ KIDEM DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI

Çalışanların örgütsel adalet algılarının kıdemlerine ilişkin farklılığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Kıdemlerine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Alt Faktörler | Kıdem | N | \bar{x} | s | F | p | Anlamlı Farklılık |
|-------------------------|-----------------|-----|-----------|--------|-------|------|--|
| Dağıtım adalet algısı | 5 yıla kadar | 59 | 3,2441 | ,69982 | 1,903 | ,151 | --- |
| | 5-10 yıl | 120 | 3,2967 | ,62978 | | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 103 | 3,1301 | ,61975 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,2248 | ,64346 | | | |
| Prosedür adalet algısı | 5 yıla kadar | 59 | 3,0847 | ,67337 | 9,405 | ,000 | 5 yıla kadar-5-10 yıl 5 yıla kadar-10 yıl üzeri |
| | 5-10 yıl | 120 | 3,4514 | ,58991 | | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 103 | 3,4693 | ,54069 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,3812 | ,60867 | | | |
| Etkileşim adalet algısı | 5 yıla kadar | 59 | 3,5311 | ,65574 | ,156 | ,855 | --- |
| | 5-10 yıl | 120 | 3,5769 | ,50852 | | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 103 | 3,5534 | ,46857 | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------------|--------------------|-----|--------|--------|-------|------|-----|
| | Toplam | 282 | 3,5587 | ,52752 | | | |
| Örgütsel adalet | 5 yıla kadar | 59 | 3,3254 | ,57964 | 1,976 | ,141 | --- |
| | 5-10 yıl | 120 | 3,4692 | ,45106 | | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 103 | 3,4223 | ,37053 | | | |
| | Total | 282 | 3,4220 | ,45635 | | | |

* $p < 0,05$

Tablo 28 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinin genelinde araştırmaya katılan çalışanlar içinde çalıştığı kurumdaki kıdem yılı 5-10 yıl arasında olanların örgütsel adalet algılarının en yüksek olduğu ($\bar{x}=3,47$), çalıştığı kurumdaki kıdem yılı 5 yıla kadar olanların örgütsel adalet algılarının en düşük olduğu ($\bar{x}=3,08$) görülmektedir. Kıdeme ilişkin aritmetik ortalamaların birbirine yakın olması, yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda da çalışanların örgütsel adalet algılarında kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir ($F_{2-279}=1,976, p > 0,05$).

Ayrıca yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda da çalışanların ölçeğin alt faktörlerinden biri olan prosedür adalet algısının kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir ($F_{2-279}=9,405, p < 0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda bu farklılığın kıdemi 5 yıla olanlar çalışanlar ile kıdemi 5-10 yıl aralığında olan çalışanlar arasında ve kıdemi 5 yıla kadar olan çalışanlar ile kıdemi 10 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Kıdemi 5 yıla kadar olan çalışanlar ile kıdemi 5-10 yıl aralığındaki çalışanlar arasındaki farklılıkta kıdemi 5-10 yıl aralığındaki çalışanların prosedür adalet algılarının daha yüksek olduğu; kıdemi 5 yıla kadar olan çalışanlar ile kıdemi 10 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasındaki farklılıkta kıdemi 10 yıl ve üzeri olan çalışanların prosedür adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden dağıtım ve etkileşim adalet algısında kıdeme göre farklılığa ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışanların kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani dağıtım adalet algısında çalışanların kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı ($F_{2-279}=1,903, p > 0,05$), benzer şekilde etkileşim

adalet algısında da çalışanların kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı ($F_{2-279}=0,156$, $p>0,05$) belirlenmiştir.

Sonuç olarak hipotez 7 de “Çalışanların örgütsel adalet algıları kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.” H_0 kabul edilmiş olup; “Çalışanların örgütsel adalet algıları kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.” H_1 reddedilmiştir.

2.11. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ EĞİTİM DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI

Çalışanların örgütsel adalet algılarının eğitim durumlarına ilişkin farklılığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Alt Faktörler | Eğitim Durumu | N | \bar{x} | s | F | p | Anlamlı Farklılık |
|-------------------------|-----------------------|-----|-----------|--------|-------|------|-------------------|
| Dağıtım adalet algısı | İlköğretim | 10 | 3,2400 | ,51467 | ,129 | ,879 | --- |
| | Lise | 246 | 3,2179 | ,63091 | | | |
| | Ön Lisans veya lisans | 26 | 3,2846 | ,80830 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,2248 | ,64346 | | | |
| Prosedür adalet algısı | İlköğretim | 10 | 2,9000 | ,66759 | 4,117 | ,017 | İlköğretim-Lise |
| | Lise | 246 | 3,4140 | ,58626 | | | |
| | Ön Lisans veya lisans | 26 | 3,2564 | ,71838 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,3812 | ,60867 | | | |
| Etkileşim adalet algısı | İlköğretim | 10 | 3,6444 | ,59904 | ,160 | ,853 | --- |
| | Lise | 246 | 3,5578 | ,50709 | | | |
| | Ön Lisans veya lisans | 26 | 3,5342 | ,68926 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,5587 | ,52752 | | | |
| Örgütsel adalet | İlköğretim | 10 | 3,3200 | ,49396 | ,353 | ,703 | --- |
| | Lise | 246 | 3,4297 | ,43299 | | | |
| | Ön Lisans veya lisans | 26 | 3,3885 | ,64005 | | | |
| | Toplam | 282 | 3,4220 | ,45635 | | | |

* $p<0,05$

Tablo 29 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinin genelinde araştırmaya katılan çalışanlar içinde eğitim durumu lise olanların örgütsel adalet algılarının en yüksek olduğu ($\bar{x}=3,43$), eğitim durumu ilköğretim olanların örgütsel adalet algılarının en düşük olduğu ($\bar{x}=3,32$) görülmektedir. Eğitim durumlarına ilişkin aritmetik ortalamaların birbirine yakın olması, yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda da çalışanların örgütsel adalet algılarında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir ($F_{2-279}=0,353$, $p>0,05$).

Ayrıca yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda da çalışanların ölçeğin alt faktörlerinden biri olan prosedür adalet algısının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir ($F_{2-279}=4,117$, $p<0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda bu farklılığın eğitim durumu ilköğretim olan çalışanlar ile eğitim durumu lise olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu ilköğretim olan çalışanlar ile eğitim durumu lise olan çalışanlar arasındaki farklılıkta eğitim durumu lise olan çalışanların prosedür adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden dağıtım ve etkileşim adalet algısında eğitim durumuna göre farklılığa ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışanların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani dağıtım adalet algısında çalışanların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı ($F_{2-279}=0,129$, $p>0,05$), benzer şekilde etkileşim adalet algısında da çalışanların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı ($F_{2-279}=0,853$, $p>0,05$) belirlenmiştir.

Sonuç olarak hipotez 8 de “Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.” H_0 kabul edilmiş olup; “Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” H_1 reddedilmiştir.

2.12. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ CİNSİYET DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI

Araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin genelinde ve alt faktörlerdeki görüşlerinin cinsiyete göre farklılığının belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem için T- Testi Analizi sonucu Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Çalışanların Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı

| Alt Faktörler | Cinsiyet | N | \bar{x} | s | df | t | p |
|--------------------------|----------|-----|-----------|--------|-----|-------|------|
| Dağıtım Adaleti | Kadın | 14 | 3,3714 | ,81091 | 280 | ,874 | ,383 |
| | Erkek | 268 | 3,2172 | ,63447 | | | |
| Prosedür Adaleti | Kadın | 14 | 3,3452 | ,52078 | 280 | -,226 | ,821 |
| | Erkek | 268 | 3,3831 | ,61370 | | | |
| Etkileşim Adaleti | Kadın | 14 | 3,5794 | ,63482 | 280 | ,150 | ,881 |
| | Erkek | 268 | 3,5576 | ,52270 | | | |
| Genel | Kadın | 14 | 3,4571 | ,56359 | 280 | ,295 | ,768 |
| | Erkek | 268 | 3,4201 | ,45126 | | | |

Tablo 30 incelendiğinde, Örgütsel Adalet Ölçeğinin genelindeki ve alt faktörlerdeki görüşlerde çalışanların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin genelinde kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına [$t(280)= 0,295$; $p>0,05$] rağmen kadınların çalıştıkları firmadaki örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin erkeklerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, kadın ve erkek çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin genelinde “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt faktörlerinden Dağıtım Adaleti’nde de kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına [$t(280)= 0,874$; $p>0,05$] rağmen kadınların çalıştıkları firmadaki dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin

erkeklerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ancak, kadın ve erkek çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt faktörlerinden dağıtım adaletinde “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülmüştür. Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt faktörlerinden Prosedür Adaleti’ndeki görüşlerde de kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı [$t(280) = -0,226; p > 0,05$], ancak erkeklerin çalıştıkları firmadaki prosedür adaletine ilişkin görüşlerinin kadınların görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, kadın ve erkek çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt faktörlerinden dağıtım adaletinde olduğu gibi prosedür adaletinde de “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt faktörlerinden Etkileşim Adaleti’nde de kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına [$t(280) = 0,150; p > 0,05$] rağmen kadınların çalıştıkları firmadaki etkileşim adaletine ilişkin görüşlerinin erkeklerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, kadın ve erkek çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt faktörlerinden etkileşim adaletinde “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmüştür.

Sonuç olarak hipotez 9 da “Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.” H_0 kabul edilmiş olup; “Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” H_1 reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmiştir. Fakat bu çalışmadan elde edilen sonuçların ve geliştirilen önerilerin sadece bir işletme çalışanları ile sınırlı olduğu ve ülkedeki tüm işletmedeki çalışanları görevlilerine genellenemeyeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Bu tez çalışmasında amaç; algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkileri ortaya koymak olarak ifade edilmişti. Buraya kadar yapılan analizlerde bu amaç gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. İlk iki bölümde örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatüre yer verilmiş olup kavramsal olarak çeşitli tanımlamalar yapıp ve konu ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, konu ile ilgili araştırmaya yer verilmiştir ve Mersin bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir imalat-sanayi işletmesinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar ifade edilmiştir.

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz adalet algılarıdır. Çalışanlar için kendilerine adaletli davranılıp davranılmadıkları her zaman kaygı unsuru olmuştur. Çalışanlar hak ettikleri ya da istedikleri kazanımları elde edemedikleri zaman birtakım olumsuz düşünce, tutum ve davranışlara yönelebilmektedir. Çalışanlarda adillik ya da adaletsizlik algısını çoğunlukla örgüte katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımlarla oluşmaktadır. Çalışanlarca örgütsel adalet algısının negatif olması, onların işlerinden tatmin olmamalarına, örgütsel bağlılıklarının azalmasına, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışlara, örgütsel sabotajlar ve yabancılaşma, işten ayrılmalar gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel sinizm günümüzde örgütler açısından gittikçe önem kazanan bir konu olmaktadır. Ama çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarını ve olumsuz ya da alışılmışın dışında sonuçları da kapsayan bir konu olduğu için örgütler ve örgüt çalışanları bu konuda yapılacak bir çalışmada yer almakta genellikle isteksiz olmaktadır (Kabataş, 2010: 84).

İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatmin olmadıkların oluşan olumsuz bir davranıştır. İşten ayrılma niyeti zaman içerisinde işten ayrıma ile

sonlanabilmektedir. Bunun da örgütlere getirdiği birçok maliyet ve riski bulunmaktadır. Örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti iki olumsuz iş tutumu olarak günümüz örgütlerinin çözüm bulmaları gereken önemli problemleridir. Çalışanların işten ayrılması kadar işte çalışırken örgüte ilişkin olumsuz tutumlar ve davranışlar sergilemeleri de örgütler açısından önemli sorunları beraberinde getirmektedir. En önemli problem örgütsel hedeflere ulaşamaması, örgütün performansın düşmesi yani verimsizliliğidir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sonuçları şu şekildedir:

- 282 çalışanın 268'i (%95) erkek, 14'ü (%5) kadınlardan olduğu saptanmıştır.

- Yaş değişkenine göre: 22'si (%7,8) 20–30 yaş aralığında, 62'si (%22) 31–40 yaş aralığında, 108'i (%38,3) 41–50 yaş aralığında, 90'ı (%31,0) 51 yaş ve üstü aralığında bulunmaktadır.

- 282 çalışandan 10'u (%3,5) ilköğretim mezunu, 246'sı (%87,2) lise mezunu ve 26'si (%9,3) ise üniversite (ön lisans ve lisans) mezunudur.

- Kıdem değişkenine göre çalışanların 59'u (%20,9) 0–5 yıllık mesleki kıdem, 120'si (%42,6) 5-10 yıllık mesleki kıdem, 103'ü (%36,5) 10 yıl ve üzeri yıllık mesleki kıdem grubunda yer almaktadır.

- Yetiştikleri yerleşim yeri değişkenine göre çalışanların 20'si (%7,1) köyde, 12'si (%4,3) kasabada, 250'si (%88,7) kentte yetiştiği saptanmıştır.

Araştırma hipotezlerinin analiz sonuçları şu şekildedir:

- Algılanan örgütsel adalet ölçeğinin alt ölçeği dağıtım adalet algısı boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş, çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur (Tablo 22). Buna göre H_1 “Çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

- Algılanan örgütsel adalet ölçeğinin alt ölçeği prosedür adalet algısı boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş, çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 23). Buna göre H_1 “Çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

- Algılanan örgütsel adalet ölçeğinin alt ölçeği etkileşim adalet algısı boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş, çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 24). Buna göre H_1 “Çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

- Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş, çalışanların algılanan adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo 25). Buna göre H_1 “Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

- Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş, örgütsel sinizm ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo 26). Buna göre H_1 “Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

- Yaş durumu değişkeni ile algılanan örgütsel adalet alt ölçekleri analiz edilmiş, sonuçları şu şekilde bulunmuştur: Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda yaş durumu ile algılanan örgütsel adalet alt ölçekleri olan dağıtım ve etkileşim boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamış, prosedür boyutu bakımından farklılık bulunmuştur. Fakat alt boyutların bütünü oluşturulan algılanan örgütsel adalet ile kıdem durumu değişkeni bakımından da bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 27). Buna göre H_1 “Çalışanların örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

- Kıdem durumu değişkeni ile algılanan örgütsel adalet alt ölçekleri analiz edilmiş, sonuçları şu şekilde bulunmuştur: Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda kıdem durumu ile algılanan örgütsel adalet alt ölçekleri olan dağıtım ve

etkileşim boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamış, prosedür boyutu bakımından farklılık bulunmuştur. Fakat alt boyutların bütünü oluşturulan algılanan örgütsel adalet ile kıdem durumu değişkeni bakımından da bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 28). Buna göre H_1 “Çalışanların örgütsel adalet algıları kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

- Eğitim durumu değişkeni ile algılanan örgütsel adalet alt ölçekleri analiz edilmiş, sonuçları şu şekilde bulunmuştur: Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda eğitim durumu ile algılanan örgütsel adalet alt ölçekleri olan dağıtım ve etkileşim boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamış, prosedür boyutu bakımından farklılık bulunmuştur. Fakat alt boyutların bütünü oluşturulan algılanan örgütsel adalet ile eğitim durumu değişkeni bakımından da bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 29). Buna göre H_1 “Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

- Cinsiyet değişkeni ile algılanan örgütsel adalet alt ölçekleri analiz edilmiş, sonuçları şu şekilde bulunmuştur: Yapılan T Testi sonucunda cinsiyet ile algılanan örgütsel adalet alt ölçekleri olan dağıtım prosedür ve etkileşim boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamış ve alt boyutların bütünü oluşturulan algılanan örgütsel adalet ile cinsiyet değişkeni bakımından da bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 30). Buna göre H_1 “Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

➤ Çalışanların algılanan örgütsel adalet seviyeleri ile çalışanların yaş değişkeni, kıdem değişkeni, eğitim değişkeni ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

➤ Araştırma yapılan işletmede sadece 14 kadın çalışan bulunmakta ve hepsi de araştırmaya dâhil olmuştur. Genel olarak Türkiye’de kadınlar çalışma hayatı içerisinde erkeklere oranla daha az bulunmaktadır. Bunu TÜİK’in verileri de desteklemektedir. TÜİK 2010 verilerine göre istihdama katılan kadın oranı gelişmiş ülkelerde %57’nin üzerindeyken Türkiye’de sadece %27,6’dır. 30 OECD ülkesi içinde Türkiye kadın istihdamında sonuncu sırada yer almaktadır. Uygulamayı yaptığımız işletme, imalat sektörü yani sanayi sektörün içerisinde yer almaktadır. Türkiye’de 2010 yılı verilerine göre; tarım sektöründe çalışan kadın oranı %42,

hizmet sektöründe çalışan kadın oranı %41,7, sanayi sektöründe çalışan kadın oranı %15, inşaat sektöründe çalışan kadın oranı %0,87'dir (Tisk). Çalışan kadının durumu sektörel olarak incelendiğinde kadınların yoğun olarak tarım sektöründe istihdam edildiği tespit edilmiştir. İmalat sanayide kadın çalışan oranı ülkemizde düşüktür. Bu sebeple de uygulama yaptığımız işletmede de erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına göre haliyle yüksek olduğunu görmekteyiz.

Algılanan örgütsel adalet ölçeğinin genelinde kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına rağmen kadınların çalıştıkları firmadaki örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin erkeklerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan işletmelerdeki erkek çalışanlar için örgütsel adalet algılarını olumlu yönde artırıcı yönetim stratejilerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Algılanan örgütsel adalet yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Fakat ortalama değerlere bakıldığında yaşları 51 ve üzeri olan çalışanlar dışında yaş arttıkça çalışanların örgütsel adalet algıları da artmaktadır. Yaş arttıkça çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçlarının diğer çalışanlara göre farklılık arz etmesi bu farklılığın nedeni olarak görülebilir.

Yapılan araştırmada algılanan örgütsel adalet ölçeklerinden dağıtım adalet algısı boyutu ve etkileşim adalet algısı boyutu ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Uygulamaya yapılan firmada mavi yaka çalışan ağırlıklı olmasından çalışanlarının büyük çoğunluğunun ücret sistemleri de asgari ücret üzerinden yapılandırıldığı öğrenilmiştir. Ayrıca aldıkları eğitimlere de tüm çalışanlar dâhil edildiğinden çalışanlar arasında dağıtım adalet algısında eşitsizlik düşüncesi yer almamaktadır. Dolayısıyla da çalışanlar firmalarında genel olarak kazanımların adil olduğu düşüncesindedirler. Bunun dışında ilk amirlerinin, yöneticilerinin işle ilgili olarak tutumlarının, söylemlerinin de olması gerektiği gibi düşünmelerinden de kaynaklı da aralarındaki etkileşimi de adil buldukları söylenebilir.

Araştırma sonucunda sinik tutumlar sergileyen çalışanların örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Olumsuz duygular, tutumlar ve sinik davranışlar içerisinde olan çalışanlar işten ayrılma niyeti içerisine girmiş olduğu da araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan biridir. Bundan dolayı

bu araştırma için örgüte yönelik adaletsizlik algılarının çalışanların örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmış olsa bile sinik tutumlara sadece adaletsizlik algısının neden olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Çalışanların sinik tutumlar içerisine girmesinde negatif algılanan örgütsel adalet dışında; örgütün polikası, örgüt kültürü, aşırı stres ve ağır iş yükü, örgütteki koordinasyon eksikliği, yan ve sosyal hakların yetersizliği, psikolojik sözleşme ihlali gibi durumlar da neden olabilmektedir. Dolayısıyla çalışmamızda çalışanların sinizmi yaşadığını fakat bunun beklendiği gibi örgütsel adaletten kaynaklanmadığı söyleyenebilir. Araştırmaya katılan çalışanların yaşadığını sinizmden dolayı işten ayrılma niyeti içerisinde olduklarını söylemek kaçınılmazdır.

Çalışanların geliştirmiş olduğu sinik tutum ve davranışlar hem kendilerine hem de çalıştıkları örgütlere zarar vermektedir. Bu çalışmada, algılanan örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ölçüldüğünden çalışanlar tedirgin olmuştur ve anketler onların düşündüğü gerçek düşünceleri yansıtmamış olabilir. Literatür incelendiğinde adaletsizlik algısının örgütlerde sinik davranış ve tutumlara yol açtığı ve bununla birlikte işten ayrılmaların ya da işten ayrılma niyeti içerisine girildiği görülmüştür. Genel olarak örgütler adil, dürüst, açık ve net, şeffaf sistemler geliştirdikleri takdirde hem adaletsizlik algısını, hem sinik tutum ve davranışları hem de işten ayrılma niyetini azaltabilir.

Bunlarla birlikte çalışanlarda oluşan sinik tutum ve davranışların sadece örgütten kaynaklanmadığını kimi sinik tutum ve davranışların kişisel özelliklerinden dolayı ortaya çıktığını da söyleyebiliriz. Dolayısıyla kişilik sinizmine sahip olan çalışanların var olduğu örgütlerde sinizmin bir dereceye kadar önlenir.

Örgütsel adalet algısı pozitif yönde örgütlerde çalışanların motivasyonlarının, iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının, duygusal bağlılıklarının, işten kalma niyetlerinin, çalışan memnuniyetinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Örgütsel sinizm algısı yüksek olan çalışanlarda ise örgüt kaynaklarını boşa harcamak, örgüt yapısına ve imajını zedelemek, örgütü karalamak, örgüt çalışanlarına ve yöneticilerine negatif tutumlar geliştirmek gibi olumsuzluklar gözlenecektir.

Örgütsel sinizm kavramı henüz yeni bir kavram olduğundan, ileriki araştırmalarda kavram daha çok irdelenmelidir. Aynı şekilde örgütsel sinizm kavramı

henüz Türk akademik literatüründe yeni bir kavram olmasından dolayı daha fazla sanayi kolunda ve meslek grubuna uygulanmalıdır. Araştırmanın evreni olarak beyaz yakalı ve eğitim seviyesi yüksek çalışanları tercih etmeleri önerilir. Örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ile bağlantılı farklı çalışmalar da yapılabilir. Örneğin; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel öğrenme, yabancılaşma, tükenmişlik, iş tatmini, algılanan örgütsel politika, örgütsel vatandaşlık, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti gibi kavramlar ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler irdelenebilir.

Örgütünde sinik davranışları gören yöneticiler, örgütsel sinizme neden olan değişkenler araştırarak ortadan kaldırılmalıdır. Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sözleşme gibi birçok kavram ile ilişkili olduğundan örgüt içerisindeki sinik tutum ve davranışların engellenmesi gerekmektedir. Çalışanların sinik tutumlar içine girmesini önleyecek stratejiler oluşturulmalıdır. Ayrıca çalışanlar ve üst yönetim arasında işbirliği, destek ve güven duygusu geliştirilmelidir. Örgütlerin en önemli kaynağının insan olduğunun bilinmesi ve bunu çalışanlara da hissettirilebilmek sinizmin oluşmasını engelleyebilir. Örgüt yönetimleri ve çalışanlar sinizm ve örgütsel sinizm hakkında bilgilendirilmelidir.

Bunlarla birlikte örgütteki işleyişler, prosedürler, hedefler, stratejiler, değerler, örgütün misyon ve vizyonu çalışanlara net olarak tanıtılmalı ve çalışanların kararların ne şekilde alındığı, uygulamaların kendilerini nasıl etkileyeceği, alınan kararlar veya uygulamalar hakkında nasıl bilgi alabileceklerini, adaletsizlikle karşılaştıklarında neler yapabilecekleri hakkında bilgi sahibi olmalılardır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292. 06.08.2011, <http://www.highbeam.com/doc/1G1-64776197.html>, Highbeam Research.
- Agin, Ö. (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*. (YL). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Aktaş, A. ve Gök, B. (2010). Örgütsel Bağlılığın İşgören Başarımı Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kuşadası, Detay Yayıncılık.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Alıca, E. (2008). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*. (YL). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Altınöz, M, Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kuşadası, Detay Yayıncılık
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Üçüncü Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ambrose, M. L. (2000). Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables. *Social Justice Research*, 13(1), 25-40.

- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. S. Güney, (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon* içinde (225-255). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Atalay, C. G. (2010). Örgütsel Adalet. D. E. Özler, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (41-63). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. (YL). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Bardak, N., Erdem, R., Akkaş, E. ve Adıgüzel, O. (2011). Örgütsel Sinizm-Örgütsel Vatandaşlık Paradoksu ve Bu Bağlamdan Sinik İnsan Tutumuna Bakış: SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 621-625.
- Bakker, E. D. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 119-136.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. (YL). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild H. S. ve Walker H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Beugre, D. C. ve Baron, A. D. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Aplied Psychology*, 31(2), 324-338.

- Biçer, M. (2005). *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma*. (YL). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy on Management Journal*, 31(3), 676–685.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (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.
- Bos K. V. D., Vermunt, K. ve Wilke, H. (1997). Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 95-104.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R. Martin, C. ve Bies, R. J. (1994). Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors Of Job Loss. *Academy of Management Journal*, 37(2), 397-409.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72. www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.

- Cihangiroğlu, N., Naktiyok, A. ve şahin, B. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, Adana, 729-736.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.
- Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of The Relations between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463-484.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O.L.H., NG, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cowherd, D. M. ve Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cremer, D. D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organizational Management*, 27(3), 324-351.
- Çakar, D. N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28. 17.11.2010, <http://www.e-sosder.com/dergi/28068-090.pdf>, 68-90.

- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. (YL). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çalışkan, S. C. ve Erim, A. (2010). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana, 658-670.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*. (YL). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Davis, J. (2002). At the Mercy of Sadistic Cats and Megalomaniacal Dogs: Dilbert as a Reflection of and Vehicle for Organizational Cynicism. *Educational Resources Information Center*. 03.07.2011, <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED465972.pdf>, Eric Database.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, P. ve Dharwadkar, E. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. University of Maastricht.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*. Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:8 Sayı:15 115-132.
- Deyneli, F. (2010). *Türkiye'de Adalet Ekonomisinin Karşılaştırmalı Analizi*. Ankara: Umut Ofset Matbaacılık.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71-78.

- Dyne, V. L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. H. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Graduate Programme in Psychology York University Toronto, Ontario.
- Eberlin, J. R. ve Tatum, B. C. (2008). Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making And Leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. (YL). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Eralp, H. V. (1998). *Felsefe Tarihi* (Beşinci Baskı). (A. Weber, Çev.). İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2001). Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Erdoğan, N. ve Beyaz, M. (2002). Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 65-83.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 514-524.
- Eren, A. (2007). *Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Erim, A. ve Çalışkan, S. C. (2010). İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Bu Etkileşimde Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 370-384.

- Erkutlu, H. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Adalet Kavramları Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul, 224-230.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık. D. E. Özler, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (1-19). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*. (Doctor of Philosophy). University of Cincinnati, UMI Microfilmed.
- Foley, S., Kidder, D. L. ve Powell N. G. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context İntegration, Time and Links With Morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Gökberk, M., (2000). *Felsefe Tarihi*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2009). *Managing Behavior in Organizations* (5. Baskı). Pearson/Prentice Hall.
- Greenberg, J. ve Bies, R. J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11. 433-444.
- Gökberk, M. (1993). *Felsefe Tarihi* (Altıncı Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Göler, U. (2008). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilim İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. (YL).
- Gül, H., O. E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, Sayı: 15.
<http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf>
- Güzel, B., Perçin, N. Ş. ve Tükeltürk, Ş. A. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm ile İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana, 912-919.
- Hançerlioğlu, O. (1993). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz, (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde* (383-397). Ankara: Pegem Akademi.
- Irak, U. D. (2004). *Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kurumsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu*. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (YL). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. The Florida State University College of Business.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (YL). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27, 83-97.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. (YL). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2009). Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişliğe Neden Olan Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 562-567.
- Kavoğlu, S., Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2010). Örgüt Kültürünün Çalışanların Tükenmişlik Duygusuna Etkisi: Bir Alan Araştırması. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana, 648-657.
- Kaya, E. (2010). *İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Kelecioğlu, H. (1992). *Güdüleme*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Dergisi, Sayı:7, 175-181.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Günsel, A. (2008). Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde (91-106). Ankara: İlke Yayınevi.

- KıCır, B. (2010). *Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinden İşsizlik Kaygısı: Psikolojik Etmeler Açısından Bir İnceleme*. (YL). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Kutaniş, R. Ö. ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 691-699.
- Kutaniş, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 26, 186-195.
- Kutaniş, R. Ö. (2010). Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizizm. D. E. Özler, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (269-285). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Kurgun, A., Güripek, E. ve Aktaş, E. (2010). Nepotizmin Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana, 171-179.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)*. (YL). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155–168.
- Lambert, G. H., Hogan, L. H. ve Griffin M. L. (2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644–656.
- Lee, H. R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*, (Doktora Tezi). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

- Leventhal, G. S. (1976). *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships*. Wayne State University, Department Of Psychology. 21.12.2010, <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED142463.pdf>.
- Lind, A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgements as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. J. Greenberg ve R. Cropanzano (Ed.), *Advances in Organizational Justice* içinde (56-88). Stanford, CA: Stanford University Press 22.12.2010, <http://site.ebrary.com/lib/ege/docDetail.action?docID=10040245&p00=organizational%20justice>.
- Markovsky, B. ve Younts, C. W. (2001). Prospects for Distributive Justice Theory. *Social Justice Research*, 14(1), 45-59.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M. ve Takeuchi, R. (2008). Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moorman, H. R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

- Naumann, S. E. ve Bennett, N. (2000). A Case For Procedural Justice Climate: Development And Test Of A Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881 – 889.
- Naus, A.J.A.M., (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctorof Philosophy)*. Maastricht University, Maastricht.
- Ökten, S. S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*. (YL). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Özbek, M. Ş. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3) 181–202.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. ve Akın, M. (2008). Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Arttırmada Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul, 631-639
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi*, Haziran sayı: 5, 107-117.

- Özer, E. (2007). *Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarının, Hemşirelerin İşten Ayrılma Nedenleri Üzerine Etkileri*. (YL). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özgenel, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde (53-72). Ankara: İlke Yayınevi.
- Özler, D. E. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. E. Özler, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (101-132). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2010_2/06derya_ergun_ozler.pdf.
- Özmen, N. T. Ö., Arbak, Y. ve Özer, S. P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Parker, S. (2006). *Distributive- and Procedural Justice: Towards Understanding Fairness Perceptions of Performance Appraisals in A National Government Department Office, Chief Directorate Surveys and Mapping*. University of the Western Cape.
- Pitre, L. J. (2004). *Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study*. Naval Postgraduate School.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 145-172.

- Polat, M., Meydan, C. H. ve Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Zonguldak. 542-547.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 71-91.
- Rusbelt, C. E., Farrell, D., Rogers G. ve Mainous, A. G. (1998). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(2) ,599-627.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Schmiesing, J. R., Safrit, D. R. ve Gliem, A. J. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25-33.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Noel, T. W. (1997). The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190-1207.
- Sencer, M. (1983). *Batı Felsefe Tarihi* (Üçüncü Baskı). (B. Russell, Çev.). İstanbul: Onur Basımevi.

- Skitka, L. J. ve Mullen, E. (2002). Understanding Judgements of Fairness in A Real-World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(10), 1419-1429.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (YL). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2006). Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamını Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, 241-254.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. ve Inderrieden, E. J. (1990). Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination. *Academy of Management Journal*, 33(2), 423-436.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, 569-589.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elazığ İl Örneği)*. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Taşkaya, S. (2009). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatminini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. (YL). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Teoman, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- 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.
- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- TİSK İşgücü Piyasası Bülteni. (2010). Sayı: 12.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tremblay, M. ve Roussel, P. (2001). Modelling The Role of Organizational Justice: Effects On Satisfaction And Unionization Propensity of Canadian Managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 688-692.
- Türk Dil Kurumu (TDK) <http://tdkterim.gov.tr/bts/>
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Ünsal, İ. (2002). *Araştırma Teknikleri*. Ankara: Hizmet İçi Eğitim Yayınları.

- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Yaprak, E. (2009). *Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerini Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri*. (YL). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253–278.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. (YL). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yılmaz, A. R. (2008). *Yazılım Geliştirme Takımlarında Adalet Algısı ve Proje Başarısına Etkileri*. Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Yürür, S. (2009). Örgütsel Adalet. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür, (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* içinde (167-207). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.

EK

Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Ölçmeye Yönelik Olarak Kullanılan Anket Formu

Anket Formu

Bu anket çalışması Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” konulu Yüksek Lisans Tez çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur.

Cevaplarınızın her koşulda gizliliğinin kesin bir şekilde sağlanacağını ve toplanan verilerin sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağını temin eder, bu nedenle isim belirtmenize gerek yoktur. Araştırmanın amacına ulaşması için anket maddelerinin tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır.

Vereceğiniz cevaplarla, yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Hülya Öcal
ocal@aku.edu.tr

Tezi Yürüten

Aydan Çağ
aydancag@yahoo.com.tr

I. BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

3. Eğitim Düzeyiniz?

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

4. Ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız?

0-1 yıl 1-3 yıl 3-5 yıl 5-10 yıl 10 yıl ve üzeri

5. Yetiştirdiğiniz yerleşim birimi özellikleri?

Köy Kasaba Kent Büyükşehir

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı 5'li ölçek üzerinden, sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğuna uygun olan rakamı seçip, o rakamın altındaki kutuya bir çarpı (X) işareti koyunuz. (Lütfen her soru için sadece bir rakam işaretleyiniz.)

| Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

| Soru No | İfadeler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Çalışma programım adildir. | | | | | |
| 2 | Ücretimin adil olduğuna inanıyorum. | | | | | |
| 3 | İş yükümün adil olduğuna kanısındayım. | | | | | |
| 4 | Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 5 | İş sorumluluklarımın adil olduğuna kanısındayım. | | | | | |
| 6 | İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde ele alınmaktadır. | | | | | |
| 7 | Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar. | | | | | |
| 8 | Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar. | | | | | |
| 9 | Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklarlar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler. | | | | | |
| 10 | İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır. | | | | | |
| 11 | Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler | | | | | |
| 12 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar. | | | | | |
| 13 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler. | | | | | |
| 14 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | | | | | |
| 15 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir. | | | | | |
| 16 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler. | | | | | |
| 17 | Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar. | | | | | |
| 18 | Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler. | | | | | |
| 19 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar. | | | | | |
| 20 | Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar. | | | | | |

III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

| Soru No | İfadeler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | | | | | |
| 2 | Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır. | | | | | |
| 3 | Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | | | | | |
| 4 | Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | | | | | |
| 5 | Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | | | | | |
| 6 | Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. | | | | | |
| 7 | Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim. | | | | | |
| 8 | Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum. | | | | | |
| 9 | Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar. | | | | | |
| 10 | Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım. | | | | | |
| 11 | Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. | | | | | |
| 12 | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | | | | | |
| 13 | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | | | | | |

IV. BÖLÜM İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

| Soru No | İfadeler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | İşimi bırakmayı çok sık düşünmekteyim. | | | | | |
| 2 | Büyük ihtimalle gelecek sene yeni bir iş aramaya başlayacağım. | | | | | |
| 3 | Gelecek yıl bu iş yerinden ayrılacağım. | | | | | |