



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ:
ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ROLÜ

Hazırlayan

Hüseyin YILMAZ

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman

Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT - 2018

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında hazırlamış olduğum Örgütsel Adalet Algısı ve Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisi: Örgütsel Sinizmin Rolü adlı Doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

01 / 07 / 2018

Hüseyin YILMAZ



ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ROLÜ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 16 / 07 / 2018

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. Mehmet Feyzioğlu

Üye : Doç. Dr. Ayşen Kesikler

Üye : Doç. Dr. Senem Polatkan

Üye : Doç. Dr. Kubilay Özyer

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Derya Başdoğan

İmzası

M. Feyzioğlu
Ayşen Kesikler
Senem Polatkan
Kubilay Özyer
Derya Başdoğan

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 05 / 07 / 2018 tarih ve 33-16 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK
Enstitü Müdürü: Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Öncelikle doktora sürecinde her zaman desteğini gördüğüm ve tez çalışmasının şekillenmesinde bilgisini ve vaktini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Sema POLATCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Her zaman fikirlerinden istifade ettiğim ve önerileriyle tez çalışmasına katkıda bulunan Doç. Dr. Kubilay Özyer ve tez izleme komitesinde çalışmanın son şeklini almasında katkıları bulunan Dr. Öğr. Üyesi Doğan Bozdoğan hocalarımın teşekkür ederim.

Ayrıca hayatım boyunca her an destek ve dualarını üzerimden eksik etmeyen annem ve babam başta olmak üzere tüm aileme, sabır ve fedakarlıklarını gördüğüm eşim Nesrin Yılmaz'a, oğullarım Mehmet Akif ve Ahmet Sefa'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

Çalışanın görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmesi ve kendisinden beklenen amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanan performans örgütlerin başarısı için anahtar kavramlardan birisidir. Bireysel performans neredeyse çalışanın başarısı ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Bu derece önemli olan performans kavramıyla ilişkili konuların ele alınıp performansın düşmesine neden olan ve yükselmesini sağlayan etkenlerin ortaya çıkarılması oldukça önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmada, performansın yükselmesine katkı sağlayan personel güçlendirme, adalet algısı ve performansın düşmesine neden olan sinizm kavramları bir arada ele alınmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel adalet ve personel güçlendirmenin (yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme), performansa etkisini ve bu etki üzerinde örgütsel sinizmin rolünün bulunup bulunmadığını araştırmaktır. Bu amaçla, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Hitit Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi ve Ordu Üniversitesi olmak üzere dört üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan 167 akademik personelin katılımıyla veri toplama çalışması yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesiyle örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü, performans boyutlarından bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü etkisi tespit edilirken, görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü, görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde ise pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin tam aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Personel Güçlendirme, Örgütsel Sinizm, İş Performansı.

ABSTRACT

Performance is one of the key concepts for the success of organizations, defined as the degree to which the employee performs his / her duties and responsibilities successfully and to achieve the expected goals. Individual performance is almost synonymous with employee success. It is very important to consider the issues related to the concept of performance which is so important, and to find out the factors that cause performance to decrease and increase it. Therefore, in this study, the concepts of employee empowerment and justice perception, which contribute to the performance improvement, and the concepts of cynicism that lead to performance degradation are discussed together.

The main purpose of this study is to investigate the impact of organizational justice and employee empowerment (structural empowerment and psychological empowerment) on performance and whether there is a role of organizational cynicism in this effect. For this purpose, 167 academic staff working at Faculty of Economics and Administrative Sciences of four universities including Gaziosmanpaşa University, Hitit University, Ondokuzmayıs University and Ordu University were involved in data collection. Analysis of data revealed that organizational justice had a effect on significant and negative on organizational cynicism and a positive effect on contextual performance. However, there was no significant impact on task performance. Structural empowerment and psychological empowerment were negative on organizational cynicism, and positive effect on task performance and contextual performance were found. Moreover, it has been found that organizational cynicism plays a mediating role in the impact of organizational justice on contextual performance.

Key Words: Organizational Justice, Employee Empowerment, Organizational Cynicism, Performance

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	
ONAY SAYFASI	
TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	5
ÖRGÜTSEL ADALET	5
1.1. ADALET KAVRAMI	5
1.2. ADALETİN UNSURLARI.....	5
1.2.1. Eşitlik.....	6
1.2.2. Karşılıklılık	6
1.2.3. Rasyonellik	6
1.3. ADALET KAVRAMINI AÇIKLAMAYA YÖNELİK TEORİLER	7
1.3.1. Dağıtım Adaleti Teorisi	7
1.3.2. Eşitlik Teorisi.....	7
1.3.3. Göreli Yoksunluk Teorisi.....	8
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI.....	9
1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ	10
1.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI.....	12
1.6.1. Dağıtım Adaleti.....	13
1.6.2. İşlem Adaleti.....	14
1.6.3. Etkileşim Adaleti.....	16

1.7. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ	18
1.7.1. Reaktif-İçerik Teorileri	19
1.7.2. Reaktif-Süreç Teorileri	20
1.7.3. Proaktif-İçerik Teorileri	20
1.7.4. Proaktif-Süreç Teorileri	20
1.8. ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİLERİ	21
1.9. YURTIÇİ VE YURTDIŞI KAYNAKLARDA ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR	23
1.9.1. Yurtiçi Çalışmalar	23
1.9.2. Yurtdışı Çalışmalar	27
BÖLÜM 2	30
PERSONEL GÜÇLENDİRME	30
2.1. GÜÇ VE GÜÇLENDİRME KAVRAMI	30
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI	31
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ	32
2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ	33
2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI	33
2.5.1. Yapısal Güçlendirme	34
2.5.2. Psikolojik Güçlendirme	35
2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	36
2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	37
2.7.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri	38
2.7.2. Personel Güçlendirme ve Katılım	38
2.8. YURTIÇİ VE YURTDIŞI KAYNAKLARDA PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR	38
2.8.1. Yurtiçi Çalışmalar	39
2.8.2. Yurtdışı Çalışmalar	44
BÖLÜM 3	49
ÖRGÜTSEL SİNİZM	49

3.1. SİNİZM KAVRAMI	49
3.2. SİNİZM KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	50
3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	51
3.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI.....	52
3.4.1. Bilişsel (İnanç) Boyut	53
3.4.2. Duygusal Boyut.....	53
3.4.3. Davranışsal Boyut	53
3.5. SİNİZM TÜRLERİ	53
3.5.1. Kişilik Sinizmi	54
3.5.2. İşgören Sinizmi	54
3.5.3. Mesleki Sinizm.....	55
3.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	55
3.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖNCÜLLERİ	56
3.7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ETKİLERİ.....	57
3.8. SİNİZMLE MÜCADELE.....	58
3.9. YURTİÇİ VE YURTDIŞI KAYNAKLARDA SİNİZM KAVRAMINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR	59
3.9.1. Yurtiçi Çalışmalar	59
3.9.2. Yurtdışı Çalışmalar.....	64
BÖLÜM 4	69
İŞ PERFORMANSI	69
4.1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMININ TANIMI	69
4.2. İŞ PERFORMANSININ BOYUTLARI	70
4.2.1. Görev Performansı.....	71
4.2.2. Bağlamsal Performans	71
4.3. İŞ PERFORMANSININ ÖNCÜLLERİ	73
4.4. YURTİÇİ VE YURTDIŞI KAYNAKLARDA İŞ PERFORMANSI KAVRAMINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR	75
4.4.1. Yurtiçi Çalışmalar	75
4.4.2. Yurtdışı Çalışmalar.....	79

BÖLÜM 5	85
ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	85
5.1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	85
5.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	87
5.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ.....	89
5.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ.....	90
5.5. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	91
5.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME, ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ	92
BÖLÜM 6	93
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ROLÜ.....	93
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	93
6.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	94
6.2.1. Ana Kütle ve Örnekleme	95
6.2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	96
6.2.3. Veri Toplama Araçları	98
6.2.3.1. Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	98
6.2.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	98
6.2.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	99
6.2.3.4. İş Performansı Ölçeği	99
6.2.4. Pilot Çalışma	99
6.2.5. Ölçeklerin Geçerliliği	100
6.2.5.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	103
6.2.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	105
6.2.5.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	107
6.2.5.5. Bağlamsal Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	109
6.2.5.6. Görev Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	111
6.2.6. Güvenilirlik Analizi.....	113

6.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	114
6.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	114
6.3.2. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi	115
6.3.2.1. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	116
6.3.2.2. Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	116
6.3.2.3. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Unvanlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	117
6.3.2.4. Araştırma Değişkenlerinin Akademisyen Olarak Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	118
6.3.2.5. Araştırma Değişkenlerinin Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	118
6.4. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	119
6.5. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	120
6.6. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular	122
6.6.1. Personel Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi ..	122
6.6.2. Örgütsel Adaletin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi.....	123
6.6.3. Personel Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi	123
6.6.4. Örgütsel Adaletin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi	124
6.6.5. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi.....	124
6.6.6. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi	125
6.6.7. Örgütsel Sinizmin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi	125
6.6.8. Örgütsel Sinizmin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi.....	126
6.7. Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Analizi.....	126
SONUÇ VE ÖNERİLER	140
KAYNAKLAR.....	149
EKLER.....	182

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Örgütsel Adaletin Boyutları.....	18
Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	19
Tablo 3: Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	33
Tablo 4: Araştırmaya Dahil Edilen Ana Kütle ve Örneklem Sayıları	95
Tablo 5: Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	101
Tablo 6: Yapısal Güçlendirme Ölçeği Tek Faktörlü DFA.....	102
Tablo 7: Yapısal Güçlendirme Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	103
Tablo 8: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Tek Faktörlü DFA.....	104
Tablo 9: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	104
Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey DFA	105
Tablo 11: Örgütsel adalet ölçeği uyum iyiliği değerleri	106
Tablo 12: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey DFA.....	108
Tablo 13: Örgütsel Sinizm Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	108
Tablo 14: Bağlamsal Performans Ölçeği Tek Faktörlü DFA.....	110
Tablo 15: Bağlamsal Performans Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	110
Tablo 16: Görev Performansı Ölçeği Tek Faktörlü DFA	112
Tablo 17: Görev Performansı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	112
Tablo 18: Orijinal Ölçeklerin ve Pilot Çalışma Sonrası Sadeleştirilmiş Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	114
Tablo 19: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	114
Tablo 20: Çalışanların Yaşları ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin Varyans Analizi Tablosu	116
Tablo 21: Çalışanların Cinsiyetleri ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin t Testi Sonuç Tablosu	117
Tablo 22: Çalışanların Unvanları ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	117
Tablo 23: Akademisyen Olarak Toplam Çalışma Süresi ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin Varyans Analizi Tablosu	118
Tablo 24: Mevcut Kurumda Çalışma Süresi ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin Varyans Analizi Tablosu	119
Tablo 25: Etkileşim Adaletinin Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları.....	119
Tablo 26: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	120
Tablo 27: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu	121
Tablo 28: Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme ve Görev Performansına İlişkin Regresyon Analizi	123
Tablo 29: Örgütsel Adalet ve Görev Performansına İlişkin Regresyon Analizi	123
Tablo 30: Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme ve Bağlamsal Performansa İlişkin Regresyon Analizi....	124
Tablo 31: Örgütsel Adalet ve Bağlamsal Performansa İlişkin Regresyon Analizi.....	124

Tablo 32: Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Sinizme İlişkin Regresyon Analizi.....	125
Tablo 33: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizme İlişkin Regresyon Analizi	125
Tablo 34: Örgütsel Sinizm ve Görev Performansına İlişkin Regresyon Analizi.....	126
Tablo 35: Örgütsel Sinizm ve Bağlamsal Performansa İlişkin Regresyon Analizi	126
Tablo 36: Yapısal Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi	128
Tablo 37: Psikolojik Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi	128
Tablo 38: Örgütsel Adaletin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi	129
Tablo 39: Yapısal Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi...	130
Tablo 40: Psikolojik Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi	130
Tablo 41: Örgütsel Adaletin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi	131
Tablo 42: Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi	132
Tablo 43: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi.....	132
Tablo 44: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi	133
Tablo 45: Örgütsel Sinizmin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi.....	134
Tablo 46: Örgütsel Sinizmin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi	134
Tablo 47: Araştırma Modelinin YEM Parametreleri - 1.....	135
Tablo 48: Araştırma Modelinin YEM Parametreleri - 2.....	137
Tablo 49: Hipotezlere İlişkin Özet Test Sonuçları	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Araştırma Modeli	96
Şekil 2: Yapısal Güçlendirme Ölçeği DFA	103
Şekil 3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği DFA.....	105
Şekil 4: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey DFA	107
Şekil 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey DFA.....	109
Şekil 6: Bağlamsal Performans Ölçeği DFA	111
Şekil 7: Görev Performansı Ölçeği DFA.....	113
Şekil 8: Yapısal Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi.....	127
Şekil 9: Psikolojik Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi	128
Şekil 10: Örgütsel Adaletin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi.....	129
Şekil 11: Yapısal Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi	129
Şekil 12: Psikolojik Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi.....	130
Şekil 13: Örgütsel Adaletin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi	131
Şekil 14: Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi	131
Şekil 15: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi	132
Şekil 16: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi	133
Şekil 17: Örgütsel Sinizmin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi	133
Şekil 18: Örgütsel Sinizmin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi.....	134
Şekil 19: Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi - 1	135
Şekil 20: Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi - 2	136
Şekil 21: Araştırmanın Nihai Modeli	137

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
IFI	Incremental Fit Index (Fazlalık Uyum İndeksi)
NFI	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
NNFI	Non-Normed Fit Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü)
s.	Sayfa
ss.	Sayfa sayısı
TLI	Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

GİRİŞ

Günümüzün sürekli değişen, dinamik çevre koşullarına ayak uydurabilmek için örgütler her şeyden önce, beşeri sermaye olarak adlandırılan insan kaynaklarına yatırım yapmalıdır. Örgütün en değerli varlığı olarak görülen çalışanların örgüte katkılarını en üst düzeye çıkaracak, yani performansını artıracak olan yönetim uygulamalarını belirleyip, bunlar üzerinde yoğunlaşmak örgütlerin ve yöneticilerinin temel görevlerindedir. Bu çalışmada performansın öncülü olarak örgütsel adalet algısı ve personel güçlendirme kavramları ile çalışanın performansı üzerinde olumsuz etkilere sahip olan sinizm kavramı ele alınmaktadır.

Günümüzde yöneticiler asıl rekabet kaynağının işletmenin çalışanı olduğunu ve örgütsel başarı için de personelin katılımının sağlanması gerektiğini düşünmektedirler. Bu önem dolayısıyla 1980'lerden bu yana hem yöneticiler hem de teorisyenler çalışanların güçlendirilmesi konusuna giderek artan şekilde ilgi göstermektedirler (Klidas, Van Den Berg ve Wilderom, 2007: 71). Güçlendirme, bir çalışana görevini yerine getirirken, herhangi bir yöneticinin onayını alma ihtiyacı duymaksızın karar verebilmesi için güç verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirilen çalışan, işiyle ilgili konularda çözüm üretme, karar verme ve bu kararları uygulama açısından yetkilendirilmiştir ve bununla birlikte verdiği kararların sorumluluğunu da üstlenmiştir. Literatürde personel güçlendirme yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. Yapısal güçlendirme, gücün ve karar alma yetkisinin devredilmesi olarak ifade edilirken (Menon, 2001: 155) psikolojik güçlendirme, güçlendirmenin çalışandaki algısı olarak görülmekte ve yapısal güçlendirmenin bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Biron ve Bamberger, 2010: 186).

Çalışanın performansı üzerinde etkili olacağı varsayılan bir diğer faktör ise örgütsel adalet algısıdır. İş ortamıyla doğrudan ilişkili olan adalet algısının çalışanların davranışları üzerinde çok ciddi etkileri bulunmaktadır. Çalışanların, yöneticilere ve örgütsel uygulamalara ilişkin adalet algısı örgüte ve yöneticilere karşı olumlu tutum ve davranış sergilemesine, adaletsizlik algısı ise olumsuz davranışlar sergilemesine neden

olmaktadır. Örgütsel adalet, yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından “olumlu” olarak algılanmasıdır. Daha ayrıntılı olarak örgütsel adalet, ücret, ödül, ceza gibi örgütsel kaynakların dağıtılma şekline, dağıtım kararlarının alınma şekline ve bu kararların çalışanlara açıklanma şekline yönelik çalışanların algısıdır (İçerli, 2010: 69).

Çalışanın performansı üzerinde negatif etkileri bulunduğu düşünülen bir kavram olarak örgütsel sinizm Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından bireyin bağlı bulunduğu örgüte yönelik, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz duygu ve bu inanç ve duygu doğrultusunda örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre örgütsel sinizm, hayal kırıklığına neden olan adaletsiz örgütsel uygulamalar sonucu gelişen öğrenilmiş bir tutum olarak değerlendirilmektedir (Wilkerson, Evans ve Davis, 2008: 2274).

Bu çalışmanın odağında kimi zaman çalışanın başarısı ile eş anlamlı olarak kullanılan iş performansı kavramı yer almaktadır. İş performansı en basit şekliyle, çalışanların meslekleriyle doğrudan ilişkili görev ve sorumluluklarını yerine getirmede ne derece etkili olduklarını ifade etmektedir (Al-Homayan vd., 2013: 1115). Bu denli önemli bir kavram olan performans üzerinde pozitif ya da negatif yönde etkili olabilecek faktörlerin belirlenmesi bu çalışmanın amaçları arasındadır. Dolayısıyla bu çalışmada performansı artıracak düşünülen “personel güçlendirme” ve “örgütsel adalet” kavramları ile performans düşüşüne neden olabilecek olan “örgütsel sinizm” kavramları ele alınmıştır. Güçlendirme, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve iş performansı kavramlarını konu alan bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi araştırmaya konu olan kavramlara ilişkin kavramsal çerçeve oluşturmaktır. İkincisi ise literatür bilgilerinden hareketle oluşturulan hipotezlerin test edilmesiyle personel güçlendirme, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve performans kavramları arasındaki etkileşimin belirlenmesidir. Bu amaçla örneklem dahilindeki akademik personelden elde edilen veriler SPSS ve LISREL programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Altı bölümden oluşan çalışmada araştırmanın yukarıda ifade edilen amaçlarına uygun olarak araştırma değişkenlerine dair bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı ele alınmaktadır. Örgütsel adalet başlığı altında

öncelikle genel olarak adalet kavramından bahsedilmiş, daha sonra örgütsel adaletin çalışanlar ve örgüt açısından önemi, örgütsel adaletin tanımı, boyutları, örgütsel adaleti açıklamaya yönelik teoriler ve örgütsel adaletin etkilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde personel güçlendirme kavramına yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle güç kavramından söz edilmiş, daha sonra ise güçlendirme kavramı tanımı, önemi, güçlendirme süreci ve personel güçlendirmenin boyutlarına yer verilmiştir. Son olarak personel güçlendirme uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönleri, personel güçlendirmenin benzer kavramlarla ilişkisi ve bu kavramlardan ayrılan yönleri ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü örgütsel sinizm kavramına ayrılmıştır. Bu bölümde genel olarak sinizm kavramı, örgütsel sinizm kavramının tarihsel gelişimi, tanımı, boyutları ve sinizm türlerine değinilmiştir. İzleyen alt başlıklarda ise örgütsel sinizmin öncülleri ve sinizmin etkilerine yer verilmiştir. Son olarak sinizmle mücadele adına örgütün neler yapabileceği üzerine durulmuştur.

Dördüncü bölümde performans kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde ilk olarak performans kavramı açıklanmış, performansın boyutları olarak ele alınan görev performansı ve bağlamsal performans kavramlarının tanımı ve bunlar arasındaki farklılıklara yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak performansın öncülleri alt başlığıyla performansa etki eden faktörlere değinilmiştir. Bununla birlikte yukarıda sayılan dört kavramın her birine ayrılan bölümün sonunda yurt içi ve yurt dışı kaynaklarda bu kavramları konu alan çalışmalar literatür özeti niteliğinde, yazar, yıl, örneklem ve bulgular itibariyle incelenmektedir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, literatürde yer alan çalışmaların bulgularından hareketle çalışmanın hipotezlerine dayanak olarak, çalışmada ele alınan kavramların birbiriyle ilişkileri incelenmektedir. Bu amaçla sırasıyla örgütsel adalet ile iş performansı ilişkisi, personel güçlendirme ile iş performansı ilişkisi, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ilişkisi, personel güçlendirme ile örgütsel sinizm ilişkisi son olarak örgütsel sinizm ile iş performansı ilişkisi incelenmektedir.

Tez çalışmasının altıncı ve son bölümü “Örgütsel Adalet Algısı ve Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisi: Örgütsel Sinizmin Rolü” konulu uygulamaya ayrılmıştır. Bu başlık altında Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Hitit Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi ve Ordu Üniversitesi’nin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri’nde görev yapan akademik personel örnekleminde elde edilen verilerin analiz sonuçları ve bu sonuçların yorumlarına yer verilmektedir.



BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adalet kavramı genel olarak adalet kavramına bakış, örgütsel adaletin önemi, tanımı, boyutları, örgütsel adaleti açıklamaya yönelik teoriler ve örgütsel adaletin etkileri itibariyle ele alınmaktadır.

1.1. ADALET KAVRAMI

Arapça “adl” sözcüğünden dilimize geçmiş bir kavram olan adalet (Çakar, 2013: 263); öncelikli olarak dinsel bir niteliğe sahiptir ve hakka riayetkarlık, hak tanırılık, haklılık, doğruluk anlamına gelmektedir (Kaya, 2000: 232). Adalet kavramı, sözlük anlamı itibariyle, “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” ve “Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” şeklinde tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr).

Adalet, ilk çağlardan beri tartışılan bir kavram olmasına rağmen genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. “Adalet nedir?” sorusuna bilim adamları tarafından verilen cevaplardan hareketle; adalet kavramının “iyi” kavramı yanında, eşitlik, hak, hukukun amacı, mutluluk kavramları ile ilişkilendirildiği ve hatta eş anlamlı olarak kullanıldığı belirtilmektedir (Çakar, 2013: 265).

Konuya ilişkin görüş belirten filozoflardan biri olan Aristoteles, adil olanın nasıl belirleneceğine ilişkin olarak, sıklıkla başvurduğu bir yöntemle karşıt bir ifade olan “adaletsizlik” kavramından hareket etmektedir. Adaletsizliğin net bir açıklaması olmadığından dolayı adaletsiz kişinin özelliklerinden yola çıkarak bir sonuca varmak mümkündür. Aristoteles, yasaya uymayan, çıkarıcı ve eşitliği gözetmeyen kişiyi adaletsiz olarak nitelemektedir. Bu durumda, yasaya uyan, eşitliği gözetilen insanın adil olduğu sonucuna varılabilir (Karagöz, 2002: 270).

1.2. ADALETİN UNSURLARI

Adaletin varlığına ilişkin; “eşitlik”, “karşılıklılık” ve “rasyonellik” olmak üzere üç unsurdan söz edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197; Çakır, 2006: 18).

1.2.1. Eşitlik

Eşitlik, adalete ulaşmada gerekli bir unsur olarak görülmekte; “nisbi eşitlik” ve “mutlak eşitlik” olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir (Çakır, 2006: 19). Erdoğan (1994) nisbi eşitliği, insanların bireysel özelliklerine göre davranılması; mutlak eşitliği ise, farklılıkları dikkate almaksızın herkese eşit davranılması şeklinde açıklamaktadır (Çakır, 2006: 19). Adaletin sağlanmasında eşitlik, mutlak eşitlik olarak anlaşılırsa, bu durum sadece bir idealden ibaret kalır. Ancak mutlak eşitlik yerine herkesin durumuna göre hak ettiğini alması olarak görülürse, kavram ideal olarak değil gerçekleşmesi muhtemel bir amaç olarak değerlendirilebilir (Topakkaya, 2009: 12). Örneğin, nispeten daha zor ve tehlikeli bir görevi üstlenen bir çalışanın, diğerlerine göre daha yüksek ücret alması, adaletli bir uygulama olarak değerlendirilir. Bunun aksine benzer görevleri yerine getiren çalışanlara farklı ücret uygulamaları adaletsizlik olarak değerlendirilir (Çakır, 2006: 19).

1.2.2. Karşılıklılık

Karşılıklılık Wroom (1964)’a göre ekonomik, toplumsal ve kişisel ilişkiler bir mübadele ilişkisine dayanmaktadır. Bu mübadele ilişkisinde adaletin sağlanması ise tarafların aldığına verdiği denkleme bağlıdır. Bir çalışana adil davranılması; gösterdiği çabaya karşılık geleni vermekle mümkündür. Bunun yanında, adalete dair algı farklılıklarının kavrama göreceli bir özellik kattığı belirtilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197-198).

1.2.3. Rasyonellik

Rasyonellik, bir kişinin muhatap olacağı uygulamaların önceden belirlenmiş kurallara göre gerçekleştirilmesini öngörmektedir. Böylece kişi keyfi uygulamalara maruz kalmamış olacaktır (Güriz, 2012: 237). Keyfiliğin karşıtı olarak rasyonellik, bireyin haklarının belirli kurallara bağlanması anlamındadır. Rasyonellik, bir çalışanın alacağı ücret yada ücret artışı gibi durumların işverenin inisiyatifine bırakılmaması ve önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Çakır, 2006: 21).

1.3. ADALET KAVRAMINI AÇIKLAMAYA YÖNELİK TEORİLER

Genel olarak adalet kavramına ilişkin ilk teoriler, örgütsel adaletten ziyade sosyal adalete ilişkindir ve dağıtım adaleti teorisi (Homans, 1961); eşitlik teorisi (Adams, 1965) ve görelî yoksunluk teorisine (Stouffer, vd., 1949) dayanmaktadır (Greenberg, 1990: 399,400). Bununla birlikte, örgütlerde adaletin öneminin anlaşılmasından sonra, sosyal adalet teorilerinin örgütsel davranışları anlamaya yönelik incelenebileceği ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 399).

1.3.1. Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans'a göre dağıtım adaletinde esas olan eşitliğin değil denkliğin sağlanmasıdır. Çünkü eşitlik adalet değil adaletsizlik doğurmaktadır. Bu nedenle dağıtımda denklik sağlandığında adaletin varlığından söz edilebilir. Homans, dağıtımda denkliğin kazanç, maliyet ve kar oranına göre belirlenebileceğini belirtmektedir. Örneğin farklı statü ve sorumluluklara sahip iki çalışanın görevini gerçekleştirdiğinde elde edecekleri kazançlardan bu kazancı elde etmek için harcadıkları tüm maliyet kalemlerinin düşülmesinden sonra elde ettikleri net karın miktarının eşit olması durumunda adalet sağlanabilecektir (Çakır, 2006: 22).

1.3.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisine göre birey, kendisinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için ortaya koyduğu çaba, harcadığı zaman, sahip olduğu tecrübe ve eğitim düzeyi karşılığında örgütten elde ettiği kazanç ve terfi sonuçlarını başkalarının kişisel özellikleri ve elde ettiği kazançlarla karşılaştırmaktadır (Flint, Haley ve McNally, 2012: 680; DeConinck ve Stilwell, 2004: 226). Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkabilecek üç farklı durum söz konusudur (Tınaz, 2009: 11). Bunlardan birincisi, kıyaslama sonucunda bireylerin gösterdiği çaba ve kazançları arasında bir fark yoksa eşitlikten bahsedilebilir. İkinci olarak, bireyin ortaya koyduğu çaba sonucu elde ettiği kazanç başkalarının aynı düzeyde gösterdiği çaba ile elde ettiği kazançtan düşük olması durumunda eşitsizlik, dolayısıyla adaletsizlik söz konusudur. Üçüncü olarak ise, bireyin elde ettiği kazancın oranı kendisiyle benzer düzeyde çaba harcayan bireyden daha yüksek olmaktadır. Bu durumda da eşitliğin olmadığı düşünülmektedir (Tınaz, 2009: 11).

Örgüte katkısı oranında kazanç elde etmeyi bekleyen birey (DeConinck ve Stilwell, 2004: 226) karşılaştırmalar sonucunda algıladığı eşitlik yada eşitsizlik durumuna göre bazı olumlu yada olumsuz tutumlar geliştirmektedir (Deniz, Çimen ve Özsarı, 2016: 331). Buna göre birey kazancının diğerlerinden düşük olduğu kanaatine varırsa adalet sağlama düşüncesiyle, kazancını artırmanın yollarını arar, bu mümkün olmazsa çabasını azaltma yoluna gidecektir. Eşitliğin kişinin lehine bozulduğu durumda, kişinin kazancı her ne kadar fazla olsa da, haksız kazanç elde ettiğini düşüneceği için iş arkadaşları karşısında eziklik hissedecektir. Ancak kişi kendisi ile arkadaşları arasında tam eşitlik sağlandığını düşünmesi durumunda kendini huzurlu hissedecektir (Tınaz, 2009: 11-12).

1.3.3. Göreli Yoksunluk Teorisi

Görelî yoksunluk, bir referans grubundaki bir kişinin göreceli konumuna ilişkin yaşadığı hayal kırıklığını ifade etmektedir (Stewart, 2006: 779). İlk defa Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından kullanılan göreli yoksunluk teorisi, İkinci Dünya Savaşı yıllarında elde edilen bulgulara dayanmaktadır (Greenberg, 1987: 12). Samuel Stouffer, göreli yoksunluk kavramını, İkinci Dünya Savaşı sırasında Amerikan askerleri üzerindeki gözlemler sonucu elde edilen beklenmedik ilişkiler için kullanmıştır (Smith, vd., 2012: 204). Sözü edilen çalışmada Stouffer ve arkadaşları, iki farklı bölgedeki üslerde görev yapan askeri personelin adalet algılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın bulgularından kuzeyde konuşlanmış askerlerin sosyo-ekonomik şartlar bakımından güneydekilere kıyasla daha iyi durumda olmalarına karşın, güneydeki askerlerin askeri yaşamdan kuzeydekilere göre daha memnun oldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında, güneydeki askerlerin bu bölgedeki sivillere göre kendilerini daha ayrıcalıklı görme eğilimindeyken, kuzeydeki askerlerin sivillere göre kendilerini, daha az ayrıcalıklı olarak gördükleri belirtilmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Smith ve arkadaşları (2012: 204) göreli yoksunluk kavramını, üç adımda tanımlamaktadırlar. Bunlardan ilki, bir birey tarafından karşılaştırma yapılmasıdır. Karşılaştırma yapılmıyorsa göreli yoksunluktan söz edilemez. İkincisi, bireyin yada bireyin dahil olduğu grubun dezavantajlı bir durumda olduğuna dair bir bilişsel değerlendirmenin olmasıdır. Üçüncüsü ise, göreli yoksunluk kavramının vazgeçilmez bileşeni olarak ifade edilen, algılanan dezavantajın haksızlık olarak

değerlendirilmesidir. Bu durumda, bireyin yada bireyin dahil olduğu grubun daha fazlasını hak ettiğini düşünmesi ve bunun sonucunda öfkeli davranışlar sergilemesi söz konusudur.

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI

İş ortamıyla doğrudan ilişkili olmasından dolayı adaletin örgütsel sonuçlara ilişkin rolünü ifade etmek için kullanılan örgütsel adalet (Moorman, 1991: 845), “doğruluk” ve “haklılık” anlamlarına gelmektedir (Colquitt vd., 2001: 425). Çalışanların, yöneticilere ve örgütsel uygulamalara ilişkin adalet algısı örgüte ve yöneticilere karşı olumlu tutum ve davranış sergilemesine, bunun aksine adaletsizlik algısı ise olumsuz davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Yürür, 2012: 189).

Yukarıda, adalet kavramının temelinde dağıtım adaleti teorisi, eşitlik teorisi ve görelî yoksunluk teorisi gibi teorilerin bulunduğu, bununla birlikte bu teorilerin örgütsel adaleti açıklamakta da kullanılabileceği ifade edilmiştir. Bu nedenle konu üzerinde çalışan bazı araştırmacılar tarafından bu teoriler dağıtım adaleti boyutu altında incelenmektedir. Ancak genel olarak adalet konusu incelenirken değinildiği için burada tekrar değinilmeyecektir.

Örgütsel adalet kavramı ilk kez Greenberg tarafından, örgüt içindeki adalet algılamalarını ifade etmek için kullanılmıştır (Beugré, 1998: xi). Örgütsel adalet, yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından “olumlu” olarak algılanmasıdır. Daha ayrıntılı olarak, ücret, ödül, ceza gibi örgütsel kaynakların dağıtılma şekline, dağıtım kararlarının alınma şekline ve bu kararların çalışanlara açıklanma şekline yönelik çalışanların algısı olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 69).

Bütün örgütsel uygulamaların temelini oluşturan örgütsel adalet (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 264) çalışanların algısıyla şekillenmektedir (Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014: 561). Adalet konusunda önemli olan algıdır (Tutar, 2007: 98). Dolayısıyla örgütte yöneticilerin adil olduklarını ifade etmesi değil çalışanların kendilerine adil davranıldığını düşünmesi (Çelik vd., 2014: 561) yada adaletsizliğin olup olmamasından ziyade çalışanların bu durumu nasıl algıladıkları önemlidir (Tutar, 2007: 98).

Örgütsel adalet; ücret, ödül, ceza ve terfi süreçlerinin örgüt tarafından nasıl yürütüleceği ve buna ilişkin kararların nasıl alındığına ilişkin olarak çalışanların algılama biçimi olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 69).

Genel olarak örgütsel adalet literatürü incelendiğinde kavrama ilişkin tanımlamalar, dağıtım adaleti (örgütte dağıtımın nasıl yapılacağı), işlem adaleti (yapılacak olan dağıtıma ilişkin kararların alınma şekli), ve etkileşim adaleti (kaynak dağıtımının ne şekilde yapıldığının çalışanlara açıklanma biçimi) olmak üzere örgütsel adaletin boyutlarını temel alacak şekilde yapılmaktadır.

1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Adalet kavramının özneliği dolayısıyla örgütlerde incelenmesi gereken bir konu olarak görülmektedir. Neden örgütsel adalet üzerine çalışma yapıyoruz? Bir davranışın adil olup olmadığını kim belirleyecek? İnsanlar neden adalet istiyorlar? Bu gibi soruların cevabı sadece sosyal bir olgu olarak değil aynı zamanda araştırma konusu ve insani erdem olarak adaletin önemi ile ilgilidir (Beugré, 1998: xv)

Örgüt ve yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarının daha adil şekilde gerçekleştirilmesi yolunda giderek artan bir ilgi olduğu belirtilmektedir (Kickul, Gundry ve Posig, 2005: 205). Örgütsel adalet kavramına ilişkin çalışmaların son yıllarda artmış olması (Luo, 2007: 644) bu ilgiden kaynaklanmaktadır. Örgütsel adalet kavramına yönelik artan ilginin bir diğer nedeni ise, örgütsel adalet algısının; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi bir çok örgütsel sonucu etkilemesidir (Çakar ve Yıldız, 2009: 69).

Örgüt içerisindeki bireylerin adaletle ilişkin algısı anlamında kullanılan örgütsel adalet kavramı son yıllarda endüstri ve örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında çalışan bilim adamları için en fazla ilgi gören konulardandır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 3). Yönetim, uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış gibi alanlarda yoğun olarak araştırılan bir kavram olan örgütsel adaletle ilişkin yürütülen çok sayıda çalışma; konunun örgütler ve örgüt üyeleri için önemli sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 357).

Örgüt üyelerinin adalete ilişkin olumsuz algılarının doğuracağı stres ve çalışanların sağlıklarının bozulması, işe devamsızlığı artırmakta, bunun sonucunda da işgücü kaybı yaşanmaktadır. Bu tür olumsuzlukların yaşanmaması için örgütsel adaletin sağlanması önerilmektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 123).

Örgütsel adalet algısı çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları her türlü tutum, davranış ve olayları değerlendirmesi sonucunda şekillenmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılarını belirli aralıklarla ölçmesi ve gerekli düzenlemeleri yapması önerilmektedir (Tuna, 2013: 999).

Beugré (1998: xi) örgütsel adalet çalışmalarının önemini şu üç madde ile açıklamaktadır:

1. Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamını etkilemektedir.
2. Örgütlerin en önemli varlığı insan kaynağıdır. Örgütün çalışanlarına davranış biçimi, bağlılık, güven, performans, işten ayrılma niyeti, saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkilemektedir.
3. İşgücü zaman içerisinde daha eğitilmiş çalışanlardan oluşan bir yapıya kavuşmaktadır. İnsanların daha yetenekli ve eğitilmiş hale gelmesi ise, daha iyi işlerde çalışmayı istemelerinin yanında işyerinde saygı ve itibar görmeyi de talep etmektedirler.

Çalışanların yöneticiye ve örgüte karşı olumlu bir bakış açısına sahip olmasını sağlamak yöneticinin bir görevi olarak görülmektedir. Çalışanların olumlu bakış açısına sahip olmaları ise örgütsel adalet algılarının güçlendirilmesiyle sağlanabilir. Bunu gerçekleştirmek için çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılımları ve çalışanlara eşit mesafede durmak gibi yöntemler kullanılabilir (İyigün, 2012: 60).

Çalışanların beklentilerinin karşılanması motivasyonun sağlanmasında önemli bir faktördür. Örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasının yanında bu dağıtım kriterlerinin belirlenmesinde adil olma ve dağıtıma ilişkin kararların çalışanlara uygun şekilde ifade edilmesi çalışanın örgütten beklentileri arasında sayılabilir (İçerli, 2010: 87).

Örgüt amaçları ile çalışanın amaçları arasında dengenin sağlanması ve verimliliğin artırılmasında önemli faktörlerin başında örgütsel adalet düzeyi gelmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 336). Çalışanlar örgüte kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığı konusunda bir yargıya varmasıyla birlikte örgüte ve işe karşı belirli tutumlar geliştirmektedirler (Tetik, 2012: 240). Böylece, çalışanların adalet algısının onların davranışları üzerine ciddi etkiye sahip olması, örgütsel davranış araştırmacılarının bu konu üzerinde daha fazla çalışmalarını sağlamaktadır (Irak, 2004: 26).

1.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet alanındaki ilk çalışmalarda örgütsel adalet Adams (1965)'in çalışmasına dayanan dağıtım adaletinden ibaret olarak görülmektedir (Colquitt vd., 2001: 426; DeConinck, 2010: 1350). Thibaut ve Walker (1975) örgütsel adaleti açıklamakta tek boyutun yeterli olmadığını savunarak, ikinci bir boyut olan işlem adaleti kavramını ortaya atmıştır (Gilliland ve Chan, 2009: 170; Greenberg, 1990: 402). Örgütsel adalet 1975 yılından sonra birçok çalışmada dağıtım adaleti ve işlem adaleti olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmıştır (Folger ve Konovsky, 1989: 115; Greenberg, 1990: 399; Niehoff ve Moorman, 1993: 533; Lowe ve Vodanovich, 1995: 99; Martin ve Bennett, 1996: 84; DeConinck ve Stilwell, 2004: 225).

İşlem adaleti kavramı ile birlikte araştırmacılar dağıtımın ve bu dağıtıma yönelik işlemlerin adil olmasının örgütsel adaletin sağlanmasında yeterli olarak görseler de yeni çalışmalarla birlikte üçüncü bir boyut olarak etkileşim adaleti ortaya çıkmıştır (Irak, 2004: 33). Öncülüğünü Bies ve Moag (1986)'ın yaptığı etkileşim adaleti (Cropanzano ve Stein, 2009) ile birlikte örgütsel adalet; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu şekilde yapılan boyutlandırma, örgütsel adalet araştırmacıları tarafından en fazla kabul gören boyutlandırmadır (Anderson ve Shinew, 2003; Aryee, Budhwar ve Chen 2002; Beugre ve Baron, 2001; Chhetri, 2014; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Ancak; bazı araştırmacılar tarafından etkileşim adaleti, işlem adaletinin alt bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu görüşte olan araştırmacılar örgütsel adaleti, dağıtım adaleti ve işlem adaleti olmak üzere iki boyutlu olarak düşünmektedir (Gilliland ve Chan, 2009: 170).

Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu, zaman içerisinde kişiler arası ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı boyut altında incelenmeye başlanmıştır (Flint vd., 2012: 678). Böylece örgütsel adalet kavramı son olarak dağıtım adaleti ve işlem adaleti boyutlarına ek olarak kişiler arası ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutlu olarak incelenmektedir (örn. Colquitt, 2001: 386; Colquitt vd., 2001: 425; Nowakowski ve Conlon, 2005: 4). Bununla birlikte bazı araştırmacılar bu iki kavramın aralarındaki yüksek korelasyon dolayısıyla tek boyutta incelenmesinin uygun olacağını belirtmektedir (Yelboğa, 2012: 172).

Örgütsel adalet kavramının boyutlandırılmasında karşılaşılan farklılıklar, zaman içerisinde yeni boyutlar eklenmesinin yanında araştırmacıların bakış açısıyla da ilgidir. Bu araştırmada da örgütsel adalet yaygın kullanımdan hareketle 1) dağıtım adaleti, 2) işlem adaleti, 3) etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu olarak incelenmiştir. Kişiler arası adalet ve bilgiye dayalı adalet ise etkileşim adaletinin alt bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

1.6.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet araştırmaları başlangıçta ücret ve promosyonlar gibi çalışanların elde ettiği sonuçların adillliğini inceleyen dağıtım adaletine odaklanmıştır (Patrick, 2012: 24). Dağıtım adaletini örgütsel adalet çalışmalarında ilk odaklanılan boyut olarak ifade eden Adams (1965)'a göre (DeConinck, 2010: 1350) birey elde ettiği sonucun miktarından ziyade adil olup olmadığı ile ilgilenmektedir (Colquitt vd., 2001: 426). Örgütsel adaletin dağıtım kısmıyla ilgili olan (Chhetri, 2014: 172) dağıtım adaleti, en genel ifadesiyle dağıtım sonuçlarının çalışanlarca adil olarak algılanması anlamına gelmektedir (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007).

Dağıtım adaleti sosyal bilimlerin çeşitli dallarından gelen bilim adamları tarafından 1960'lı yıllardan itibaren araştırılan bir konudur (Cohen, 1987: 19). Örgütsel davranış alanında ise 1990'lı yıllardan itibaren araştırılmaktadır. Örgütsel davranış alanında konunun ilk araştırmacılarından olan Jerald Greenberg tarafından; çalışanların örgüte sundukları katkılar karşılığında elde ettiği kazanımlarla iş arkadaşlarının katkıları karşılığında elde ettiklerini kıyasladığında ortaya çıkan sonucun adil olduğuna ilişkin algısı olarak değerlendirilmektedir (Greenberg, 1990: 400). Deutsch, (1985) ise bu

karşılaştırma sonucu beklentisi karşılanmamış olan bireyde dağıtım adaletsizliği algısı ortaya çıkacağını belirtmektedir (Beugré, 2002: 1093).

Dağıtım adaletinin temelinde, örgüt üyelerinin örgüte kattıkları karşılığında örgütten aldıklarını karşılaştırması yatmaktadır (Lambert, 2003: 156-157; DeConinck ve Stilwell, 2004: 226). Bu karşılaştırma sonucunda çalışanın örgütsel kaynakların adil şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına dair görüşü bireyin adalet algısını oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Ancak aynı düzeyde kazanım elde eden bireyler arasında bile sonuçlara ilişkin olarak kullandıkları referansları farklıysa adalet algıları da farklı olabilecektir (Yıldırım, 2007: 257). Bireylerin kullandığı referanslar arasında ödüllerin yeterliliği, beklentiler, ihtiyaçlar ve genel toplumsal normlar sayılabilir (Cropanzano ve Greenberg 1997: 8).

Dağıtım adaletine temel oluşturan bazı kavramlar vardır. Bunlar; adalet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need) şeklinde sıralanabilir (Luo, 2007: 646; Colquitt vd., 2001: 426). Dağıtım adaletinin dayandığı kavramlar olarak ifade edilen “adalet”, ödül dağıtımının çalışanların sağladığı katkıya göre yapılmasını, “eşitlik”, benzer görevleri yerine getiren çalışanların tümüne eşit maaş verilmesini, “ihtiyaç” ise, dağıtımın çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılmasını ifade etmektedir (Cropanzano vd., 2007: 36).

1.6.2. İşlem Adaleti

Örgüt çalışanlarına dağıtılacak ödüllerin belirlenmesi ve dağıtımında kullanılan süreçlere odaklanan işlem adaleti kavramı (Patrick, 2012: 24) Thibaut ve Walker (1975)'in çalışmasına dayanmaktadır (Tyler ve Folger, 1980: 281; Bies ve Shapiro, 1988: 676). Hem karar alma sürecinde hem de bu sürecin uygulanmasında çalışanların fikrinin alınmasını öngören işlem adaleti (Töremen ve Tan, 2010: 65), dağıtım kararının verilmesinde kullanılan yöntemlere ilişkin adalet algısı olarak değerlendirilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 38; Folger ve Greenberg, 1985: 143; Bies ve Shapiro, 1988: 676).

Yurtiçi çalışmalarda örgütsel adalet kavramının bu boyutuna ilişkin kullanılan ortak bir ifade bulunmadığı görülmektedir. Türkçe kaynaklarda, “uygulamaya ilişkin adalet” (Töremen ve Tan, 2010: 65), “prosedürel adalet” (Çakar ve Yıldız, 2009: 68; Doğan, 2002: 72; Kalay, 2016: 147), “süreç adaleti” (İçerli, 2010: 67; İyigün, 2012: 49;

Meydan vd., 2011: 47), “işlem adaleti ve işlemsel adalet” (Özdevecioğlu, 2003: 78; Tuna, 2013: 1000; Tutar, 2007: 99; Polatçı ve Özçalık, 2015: 219; Titrek, 2009: 554; Bağcı, 2013: 165; Tokgöz, 2011: 367) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Yaygın kullanımı dolayısıyla bu çalışmada da “işlem adaleti” kavramı kullanılmıştır.

İşlem adaleti, çalışanların dağıtımda elde ettikleri sonucun belirlenme yöntemine ilişkin algılarıyla ilgilidir (Folger ve Konovsky, 1989: 115). Örgütteki bireylerin alacağı ücret, terfi, çalışma şartları ve performans değerlemede kullanılan yöntem ve politikaların adil olma derecesi, işlem adaleti olarak adlandırılmaktadır (Alkış ve Güngörmez, 2015: 941). Konu üzerinde ilk çalışmalardan olan, Thibaut ve Walker (1975; 1978)'in bulgularına göre bireyin elde ettiği kazanç daha az olsa bile dağıtım sürecinde izlenen yolun adil olması bireyin bu durumu daha kolay kabullenmesini sağlamaktadır (Cropanzano ve Stein, 2009: 195).

İşlem adaleti, örgütte kararların alınma şekli ve bu kararların niteliği açısından değerlendirildiğinde konunun iki farklı yönünün bulunduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede, kararların alınma şekli, demokratik yönetimle, kararların niteliği ise kararların örgütsel adalete uygun olup olmadığıyla ilgilidir (Tutar, 2007: 101).

Çalışanların, örgütteki kaynakların dağıtılma şekline yönelik olarak algıladığı adalet, işlem adaleti olarak adlandırılmaktadır (Cropanzano ve Stein, 2009: 195). Dağıtım adaleti ve işlem adaleti birlikte değerlendirildiğinde, dağıtım adaleti çalışanların elde ettiği kazanç miktarının adil olmasına ilişkin algılarıyla, işlem adaleti ise elde edilen bu miktarın belirlenme yöntemine ilişkin algılarıyla ilgili olduğu görülmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 115).

Örgütte kararların çalışanlarca "adil" olarak algılanabilmesi için yöneticilere düşen görevler: a) çalışanların görüşlerini dikkate almak, b) önyargıdan uzak olmak, c) karar verme kriterlerini bütün çalışanlar için tutarlı bir şekilde uygulamak, d) çalışanları alınan kararlara ilişkin zamanında bilgilendirmek, e) kararları mantıklı gerekçelere dayandırmak, f) iletişimde dürüst olmak, g) çalışanlara karşı nezaket göstermektir (Folger ve Bies, 1989: 82).

Leventhal, (1980) tarafından, çalışanlarda karar alma süreçlerinin adil olduğu algısının oluşması için belirtilen bu kurallar ayrıntılı olarak şu şekilde açıklanmaktadır (Folger ve Greenberg, 1985: 146; Viswesvaran ve Ones, 2002: 194; Colquitt vd., 2005: 24).

1. Tutarlılık Kuralı: Dağıtım işlemleri kişiye ve zamana göre değişmemeli, tutarlı olmalıdır.

2. Önyargılı Olmama Kuralı: İşlemler gerçekleştirilirken kişisel çıkarların önüne geçilmelidir.

3. Doğruluk Kuralı: Kararlar doğru bilgilere dayanarak alınmalıdır.

4. Düzeltilebilirlik Kuralı: Kararların değiştirilebilmesine imkan tanınmalıdır.

5. Temsil Edilebilirlik: Dağıtım işlemlerinden etkilenecek tarafların endişeleri dikkate alınmalıdır.

6. Etik Olma Kuralı: Gerçekleştirilecek dağıtım genel ahlak kurallarına uygun olmalıdır.

1.6.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986) tarafından literatüre kazandırılan etkileşim adaleti, karar alma sürecinde kişiler arası ilişkilerdeki adaleti ifade etmek için kullanılmaktadır (Colquitt ve Rodell, 2011: 1183; Cropanzano ve Stein, 2009: 196). İnsanlar örgütte kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin adil olmasıyla ilgilenmektedirler. Bununla birlikte kişiler arası ilişkilerde kendilerine nasıl davranıldığıyla da ilgilenmektedirler (Bies, 2001: 91). Örgütsel uygulamaların kişiler arası ilişkileri konu alan boyutu olan etkileşim adaleti, kişiler arası davranışlara ve örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasındaki iletişim sürecine odaklanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279).

Yöneticilerin çalışanlarla ilgili kararların açıklanma biçimi ile ilgili olan ve dağıtım kaynağı ile dağıtım kararından etkilenecek çalışanlar arasındaki ilişkileri konu alan etkileşim adaleti (Gürbüz ve Mert, 2009: 123), örgütteki dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan yöntemlerin çalışanlara saygılı ve dürüst bir şekilde açıklanmasıyla sağlanabileceği belirtilmektedir (İçerli, 2010: 86).

Öncelikle dağıtım adaleti kavramının yanında işlem adaleti kavramının da ortaya çıkmasıyla birlikte, sonuçların ve sonuçlara götüren sürecin adil olmasının örgütsel

adaleti açıklamada yeterli olduğu düşünülse bile zamanla üçüncü bir boyut olarak kişiler arası ilişkileri konu alan etkileşim adaleti ortaya çıkmıştır (Irak, 2004: 33). Çalışanların adalet algısı sadece elde ettikleri kazançlar ve bu kazançların dağıtım sürecinde izlenen yolun adil olmasına değil, bunların yanında kişiler arası ilişkilerin kalitesine göre de şekillenmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 210).

Bies ve Moag (1986) tarafından literatüre kazandırılan etkileşim adaleti "kişiler arası duyarlılık" ve "açıklamalar" olmak üzere iki tür davranıştan oluşmaktadır (Ambrose vd., 2007: 23). Etkileşim adaleti birçok çalışmada da bu ayrıma dayalı olarak, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir (örn. Colquitt, 2001: 386; Nowakowski ve Conlon, 2005: 4).

Kişiler arası adalet, çalışanların işlemlerin uygulanması ve sonuçların belirlenmesinde etkisi bulunan yöneticiler tarafından nezaket ve saygı çerçevesinde muamele görme derecesini ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001: 427). Çalışanların ne kadar itibar ve saygı gördüklerine dair algıları ise, adalet duygularına ve dolayısıyla algıladıkları eşitlik düzeyine bağlıdır (Anderson ve Shinew, 2003: 230). Saygı, temel insan ihtiyaçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca örgüt üyelerinin birbirine karşı saygılı davranmalarının daha üretken bir çalışma ortamı oluşturacağı belirtilmektedir (Laschinger, 2004: 363). Bilgisel adalet ise, çalışanlara işlemlerin nasıl gerçekleştirildiği ve sonuçların nasıl dağıtıldığına ilişkin yapılan açıklamalara odaklanmaktadır (Colquitt vd., 2001: 427).

Ancak bazı çalışmalarda kişiler arası adalet ve bilgisel adalet konusunda farklı tanımlar yapılmış olsa bile, yapılan görgül araştırmalarda bu iki kavram arasındaki yüksek korelasyon dolayısıyla tek bir boyut altında incelenmesinin uygun olacağı belirtilmektedir (Yelboğa, 2012: 172).

Aşağıdaki tablo örgütsel adalet kavramını, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu olarak ele alıp özetlemektedir.

Tablo 1: Örgütsel Adaletin Boyutları

1. Dağıtım Adaleti	Sonuçların uygunluğu
Adalet (Equity)	Ödül dağıtımının çalışanların sağladığı katkıya göre yapılması
Eşitlik (Equality)	Çalışanların tümüne eşit maaş verilmesi
İhtiyaç (Need)	Çalışanların kişisel ihtiyaçlarına göre dağıtım yapılması
2. İşlem Adaleti	Dağıtım işlemlerinin uygunluğu
Tutarlılık	Tüm çalışanların aynı muameleye tabi tutulması
Önyargılı olmama	Kişi yada gruplara ayrımcılık ve kötü muamele yapmama
Doğruluk	Kararların doğru bilgilere göre verilmesi
Fikir birliği	Tüm paydaşların ortak bir karara varması
Düzeltilme	İtirazları değerlendirip hataları düzelterek bir mekanizma
Ahlak	Mesleki normların ihlal edilmemesi
3. Etkileşim Adaleti	Yetkililerin çalışanlara karşı davranışlarının uygunluğu
Kişilerarası Adalet	Çalışanların nezaket ve saygı çerçevesinde muamele görmesi
Bilgisel adalet	Çalışanların bilmesi gereken bilgileri onlarla paylaşma

Kaynak: Cropanzana, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*. 21(4): s.36.

1.7. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Örgütsel adalet kavramını açıklamak için Greenberg (1987) tarafından reaktif süreç, reaktif içerik, proaktif süreç ve proaktif içerik olmak üzere bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırma reaktif, proaktif ve süreç, içerik boyutları olmak üzere birbirinden bağımsız boyutların birleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987: 9). Greenberg (1987: 15)'e göre örgütsel adalet kavramının bu şekilde sınıflandırılmasının sağlayacağı bazı faydalar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kavramlar arasındaki ilişkilerin netleşmesine katkı sunması, ikincisi örgütsel adalet araştırmalarının seyrinin keşfedilmesini sağlaması ve son olarak konuya ilişkin araştırılması gereken alanların belirlenmesine imkan tanınmasıdır.

Greenberg (1987) tarafından ortaya atılan bu sınıflandırmaya göre dağıtım adaleti, adaletsizliğin oluşmasından sonra ortaya çıkan bir tepki olarak, bireylerin adaletsiz olduğunu düşündüğü durumlardan kaçınmalarını incelemektedir. İşlem adaleti

ve etkileşim adaleti ise adaletin sağlanması için gösterilen çabaları ele almaktadır. Bundan dolayı dağıtım adaletinin reaktif, işlem adaleti ve etkileşim adaletinin proaktif özellik gösterdiği belirtilmektedir (Çakır, 2006: 32).

Örgütsel adalete ilişkin bu teoride reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutları birlikte ele alındığında, reaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri, proaktif-içerik teorileri ve proaktif-süreç teorileri olmak üzere dört boyut ortaya çıkmaktadır (İyigün, 2012: 55).

Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Reaktif – Proaktif Boyut	İçerik – Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<u>Reaktif İçerik</u> Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	<u>Reaktif Süreç</u> İşlem Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)
Proaktif	<u>Proaktif İçerik</u> Adaleti Yargılama Modeli (Leventhal, 1976, 1980)	<u>Proaktif Süreç</u> Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry,1980)

Kaynak: Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12(1): s.10.

1.7.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Çalışanların adil olmayan örgütsel uygulamalara karşı tepkilerine odaklanan yaklaşımları kapsamaktadır. Örgütsel adalete ilişkin teorilerin bir çoğu reaktif içerik teorilerine dahildir (Greenberg, 1987: 11). Bunların başında, Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi" gelmektedir (Greenberg, 1987: 10).

Eşitlik teorisine göre birey, kendisinin gösterdiği çaba, harcadığı zaman, sahip olduğu tecrübe ve eğitim düzeyi karşılığında örgütten elde ettiği kazanç ve terfi sonuçlarını başkalarının kişisel özellikleri ve elde ettiği kazanımlarla karşılaştırmaktadır (Flint vd., 2012: 680). Bu karşılaştırmalar sonucunda algılanan eşitlik yada eşitsizlik durumuna göre kişide bazı olumlu yada olumsuz tutumlar oluşmaktadır (Deniz vd., 2016: 331). Birey eğer kendi kazancının diğerlerinden düşük olduğu kanaatine varırsa adalet sağlama düşüncesiyle, kazancını artırmanın yollarını arar ya da çabasını azaltma yoluna gider. Eşitlik kişinin lehine bozulmuş ise, kişinin kazancı daha fazla olmasına rağmen, haksız kazanç elde ettiğini düşünerek iş arkadaşları karşısında eziklik hissedecektir. Ancak kişi kendisi ile arkadaşları arasında tam eşitlik olduğu kanısına varması halinde kendini huzurlu hissedecektir (Tınaz, 2009: 11-12).

1.7.2. Reaktif-Süreç Teorileri

Kaynağını hukuktan aldığı belirtilen reaktif süreç teorileri, kararların verilmesinde kullanılan işlemlerin adil olup olmamasına odaklanmaktadır. Teori 1970'li yıllarda John Thibaut ve Laurens Walker tarafından yasal prosedürlere ilişkin araştırmalardan hareketle, çeşitli anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkiler üzerine geliştirilmiştir (Greenberg, 1987: 13).

1.7.3. Proaktif-İçerik Teorileri

Leventhal (1976, 1980)'in "Adalet Yargı Teorisi"ne dayanan proaktif içerik teorisi (Greenberg, 1987: 10-12), adil olan ve olmayan dağıtımlara çalışanlar tarafından nasıl tepki verildiğini inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine, çalışanların dağılımın adil olarak uygulanmasına yönelik çabalarını incelemektedir (Greenberg, 1987: 12).

1.7.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Örgütte uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, uygulanabilecek prosedürlerin belirlenmesine odaklanmaktadır (İyigün, 2012: 57). Bu sınıflandırmada öne çıkan teori Leventhal ve arkadaşları (1980)'nin Dağıtım Tercihi Teorisi'dir (Greenberg, 1987: 10-14).

Dağıtım tercihi teorisi, dağıtım işlemlerinin adaletin sağlanmasına katkıda bulunduğu ölçüce tercih edilebileceğini ifade etmektedir. Buna göre amaçlara ulaşmada

en fazla etkisi bulunacağı düşünölen ihtimalin daha fazla tercih edileceği belirtilmektedir. Dağıtım tercihi teorisinde adalete ulaşmada yardımcı olabilecek bazı kurallar bulunmaktadır. Bunlar, tutarlı ve doğru bilgiye dayalı olma, karar verme gücünün yapısını belirleme, önyargılara karşı önlemler alma, itirazları değerlendirme, prosedürlerin değiştirilebilmesine imkan tanıma, genel ahlak kurallarına dayanmadır (Greenberg, 1987: 15).

1.8. ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİLERİ

Örgütsel adalete ilişkin çok sayıda çalışma adalet algısının örgütler ve örgüt üyeleri üzerinde ciddi etkilerinin bulunduğuna ilişkin deliller sunmaktadır (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 357). Bu etkilerin birçok çalışmada benzer şekilde ifade edildiği görölmektedir. Adalet algısının genel olarak, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve performans gibi kavramlar üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Aşağıda örgütsel adaletin çalışanlar ve örgütler üzerinde olası etkilerine ayrıntılı olarak değinilmektedir.

Örgüt çalışanlarının genel olarak olumlu örgütsel adalet algısına sahip olması onların başarılı, mutlu ve daha verimli olması sonucunu doğurmaktadır. Bununla birlikte örgütsel adalet algısı olumsuz olan çalışanların performansı düşük olmakta, işe devamsızlık ve işe yabancılaşma gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (İyigün, 2012: 60).

St-Pierre ve Holmes (2010: 1179) ise örgütsel adaletin; saygı ve güven algısı, işe devamsızlık, personel devir hızı, iş tatmini, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin kalitesi, performans, işe bağlılık, stres ve saldırganlık gibi olumlu ve olumsuz bir takım sonuçlarının olacağını ifade etmektedirler. Bir diğer çalışmada ise olumsuz adalet algısının verimliliğin son derece düşük olmasına neden olacağı belirtilmektedir (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 264).

Örgütsel adalet algısının, daha fazla örgütsel güven ve bağlılık, performansı artışı, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme, müşteri memnuniyeti ve çatışmada azalma gibi olumlu etkilerinin bulunduğu belirtilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 34; Kalay, 2016: 147). Buna karşın, çalışanların bazı kıyaslamalar sonucunda başkaları

karşısında dezavantajlı durumda olduklarını düşünmeleri, bu durumu ortaya çıkaran sisteme karşı mücadeleye girmelerine neden olmaktadır (Suliman, 2007: 295-296).

Örgütsel adaletin alt boyutları itibarıyla inceleme yapılan çalışmalarda ise bu etkiler her bir boyut için ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Buna göre dağıtım adaletinin olmaması; örgütte çatışma, güvensizlik ve saygısızlık yanında başka sosyal sorunlara da neden olacaktır (Suliman, 2007: 296). Bununla birlikte işlem adaleti algısının da, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini, kararlara uyma ve performans artışı gibi duygusal ve davranışsal açıdan bazı etkileri bulunmaktadır (Suliman, 2007: 295). Benzer şekilde, Cropanzano ve Greenberg, (1997: 5) çalışanların işlemlerin adil olduğuna dair algılarının birçok fayda sağlayacağını, buna karşın işlemlerin adaletten uzak olduğuna dair algının bazı örgütsel sorunlara kaynaklık edeceğini belirtmektedirler.

İşlem adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu bunun yanında dağıtım adaletinin iş tatmini ve üretkenlik ile daha fazla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2002: 194). Martin ve Bennett (1996: 94)'in çalışmasına göre örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım adaleti iş tatminini, işlem adaleti ise iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Moorman (1991) örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet ilişkine yönelik çalışmasında; adalet algısının, özellikle etkileşim adaletinin, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda bir araç olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara karşı adil davranmalarının önemli olduğu belirtilmektedir (Moorman, 1991: 854). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir diğer çalışmada ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en fazla kişiler arası adaletin etkili olduğu belirtilmektedir (Chen ve Jin, 2014: 310).

Özdevecioğlu, (2003: 79) ise farklı bir açıdan değerlendirerek örgütsel adalet algısına dair sonuçların üç temel alanda incelenebileceğini belirtmektedir. Bunlar, dağıtım adaletsizliğinden kaynaklanan sonuçlara yönelik tepkiler, işlem adaletsizliğinden kaynaklanan bir bütün olarak örgüte karşı tepkiler ve kişiler arası ilişkilerdeki adaletsizliklerden kaynaklanan yöneticilere karşı tepkilerdir.

1.9. YURTIÇİ VE YURTDIŞI KAYNAKLARDA ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

Örgütsel adalete yönelik çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, örgütsel destek, psikolojik güçlendirme, örgütsel sessizlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, performans, sinizm, saldırgan davranışlar, çatışma, tükenmişlik, üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

1.9.1. Yurtiçi Çalışmalar

İŞcan ve Sayın (2010)'ın çalışması örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yöneliktir. Çalışmada örneklem, elektrik sektöründe üretim yapan bir firmada çalışan 190 kişiden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Araştırma kapsamında güven duygusunun adalet algısı üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bu durum örgütsel adalet uygulamalarının örgütsel güveni artırmada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Kaplan ve Öğüt (2012); örgütsel adalet algısı ile sanal kaytarma kavramı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel adalet, üç boyutlu olarak, sanal kaytarma ise önemsiz sanal kaytarma ve ciddi sanal kaytarma olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır. Çalışmada iki farklı üniversite hastanesinin 198 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin her üç boyutu ile önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında, işlem adaleti ve etkileşim adaleti ile ciddi sanal kaytarma arasında bir ilişki bulunmazken, dağıtım adaleti ile ciddi sanal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir.

Tetik, (2012) kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile onların demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir çalışma yürütmüştür. Örgütsel adaleti, dağıtım, işlem, ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta inceleyen çalışmada, örneklem, Manisa – Salihli'de belediye, vergi dairesi ve

tapu müdürlüğünde çalışan 133 kişiden oluşmaktadır. Çalışma bulguları çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük olduğu yönündedir. Çalışanların örgütsel adalet algısının yükseltilmesi için kurum içerisinde herkesin hakkını alabileceği, kaynakların, ödüllerin ve cezaların adil bir şekilde dağıtıldığı sistemin kurulması önerilmektedir.

Bağcı (2013)'nın örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmada, tekstil sektörü çalışanı 425 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırmanın bulgularına yer vermiştir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler üzerinde uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel adaletin, dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört faktörlü yapısının doğrulandığı belirtilmektedir. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet algılamalarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirtilmektedir. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti ve işlem adaleti boyutu ile devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirtilmektedir. İşlem adaleti ve kişiler arası adalet boyutunun ise normatif bağlılık üzerinde bir etkisinin bulunduğu belirtilmektedir.

Tuna (2013)'nin kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışanların örgütsel adalet algılarının onların bireysel özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik çalışmada örneklem 544 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun cinsiyete göre farklılaştığı, kadın çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algılarının daha düşük çıktığı belirtilmektedir. Çalışma bulgularına göre örgütsel adalet algısının çalışılan konuma göre farklılaştığı, yönetici konumundakilerin diğerlerine göre adalet algısının tüm boyutlarıyla yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında, adalet algısının mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılaştığı belirtilmektedir. dağıtım adaletinin gelir düzeyine göre farklılaştığı, yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların adalet algılarının yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, işlem adaleti algısının çalışan sayısına göre farklılaştığı, daha az çalışanın bulunduğu örgütte çalışanların işlem adaletine ilişkin algı düzeyinin yüksek olduğu belirtilmektedir.

Sökmen ve arkadaşları (2013) tarafından yürütülen örgütsel adalet algısının çalışanın motivasyon ve performansına etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmada

Ankara’da faaliyet gösteren bir banka genel merkezinin 130 çalışanından elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre araştırmanın uygulandığı banka çalışanlarının motivasyon ve performanslarının orta düzeyde olduğu; bunun yanında örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Ertaş (2014)’ın araştırması, belediye çalışanlarının örgütsel adalet algılarının belirlenmesine yöneliktir. Sözü edilen çalışmada örneklem, tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 353 kişiden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre genel olarak belediye çalışanlarının örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında kişiler arası adalet ve işlem adaleti boyutlarında erkek çalışanların, dağıtım adalet boyutunda ise kadın çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirtilmektedir. Bekar çalışanlara oranla evli personelin örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu ve eğitim durumu yükseldikçe, kişiler arası ve bilgisel adalet boyutlarında adalet algısının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Demirkaya ve Kandemir (2014)’in çalışması, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi yanında her iki değişkenin işgörenin çalışma süresi ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesine yöneliktir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 347 çalışanı üzerinde uygulanan anket çalışmasından elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları itibariyle değerlendirildiğinde, örgütsel güven örgütsel adaletin tüm boyutlarından etkilenmekle beraber, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinden daha fazla etkilenmektedir. Bu durum dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine ilişkin algının yüksek olması örgütsel güvenin yüksek olmasını sonucunu doğuracağı şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca, çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerin örgütsel adaletin boyutları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı belirtilmektedir.

Pelit ve Bozdoğan (2014), çalışanların örgütsel adalet algısının onların tükenmişlik düzeyine etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında anket uygulamasını, Kemer’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 424 kişi üzerinde yapmışlardır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu

belirtilmektedir. Bu bulgu çalışanların örgütsel adalete ilişkin algı düzeyi yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin düştüğü şeklinde de ifade edilmektedir. Bunun yanında tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun etkileşim adaleti olduğu belirtilmektedir.

Meydan ve Basım (2015), kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmanın uygulamasını kamuda görev yapan alt kademe ve orta kademe 232 yönetici üzerinde uygulanan anket çalışmasıyla yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre iç kontrol odaklı bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri yanında adalet algılarının yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu belirtilmektedir.

Polatçı ve Özçalık (2015)'ın çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında örnekleme, Çorum'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin 191 çalışanı oluşturmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri olarak örgütsel adalet ile pozitif ve negatif duygusallığın incelendiği bu çalışmada üç boyutlu olarak ele alınan örgütsel adaletin işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği bunun yanında dağıtım adaletinin ise negatif duygusallığı negatif yönde etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca negatif duygusallık üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artıran bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Deniz ve arkadaşları (2016)'nın çalışması, sağlık çalışanlarının adalet algısının belirlenmesine yöneliktir. İstanbul, Kocaeli ve Yalova illerindeki özel sağlık kuruluşu çalışanları üzerinde yürütülen araştırmada 306 sağlık çalışanından toplanan verilerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre özel sağlık kuruluşu çalışanlarının örgütsel adalet algısının yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve gelir düzeyine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.9.2. Yurtdışı Çalışmalar

Judge ve Colquitt (2004)'in çalışmaları, örgütsel adalet ve stres arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve iş aile çatışmasının bu ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığının belirlenmesine ilişkindir. ABD'deki 23 üniversitede görev yapan 174 öğretim üyesinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada katılımcıların dağıtım, işlem, kişiler arası ve bilgisel adaletsizliğe ilişkin algılarıyla stres düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işlem adaleti ve kişiler arası adalet ile stres arasında güçlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Bunun yanında işlem adaleti ve kişiler arası adalet ile stres arasındaki ilişkide iş aile çatışmasının aracılık etkisinin bulunduğu belirtilmektedir. Bu nedenle adaletin varlığının çalışanların daha az stres yaşamaları sayesinde iş ve aile yaşamının daha iyi yönetileceği vurgulanmaktadır.

Devonish ve Greenidge (2010)'in çalışması, örgütsel adaletin bağlamsal performans, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve görev performansına etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca, çalışmada duygusal zekanın adalet ve performans arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Araştırmada Karayipler'de kamu ve özel sektöre ait 9 kurumda toplam 211 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bulgulara göre, örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere her üç boyutunun görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu, bunun yanında örgütsel adaletin her üç boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönde etkisinin bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca, yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal zekanın işlem adaleti ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün bulunduğu ancak, örgütsel adaletin diğer boyutları ile performans arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün bulunmadığı belirlenmiştir.

Jepsen ve Rodwell (2012) kadınların örgütsel adaletle ilişkin algılarını belirlemek üzere gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yapısal eşitlik modeli kullanmış ve çalışmada 301 erkek ve 147 kadın katılımcıdan elde ettikleri verileri kullanmışlardır. Çalışmada örgütsel adalet dört boyutlu olarak ele alınmış ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmiştir. Kadın ve erkek çalışanların adalet algılarının farklılaştığı belirtilen çalışmada, adaletin erkeklerin tutumları üzerinde daha fazla etkisi bulunduğu belirtilmektedir. Çalışma bulgularına göre erkeklerde kişiler arası adalet

örgütsel bağlılığın artmasını sağlarken, işlem adaleti işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Kadın çalışanlarda ise bilgisel adalet, bağlılığı artırmakta ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Patrick (2012), bilgi teknolojileri çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmıştır. Araştırma 225 bilgi teknolojileri çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, BT çalışanlarının örgütsel adalet ve bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Örgütsel adalet boyutları itibariyle incelendiğinde, bağlılık üzerinde işlem adaleti boyutunun dağıtım adaletine göre daha fazla etkisinin olduğu belirtilmektedir.

Flint ve arkadaşları (2012) örgütsel adaletin boyutlandırılmasına yönelik çalışmalarını çağrı merkezleri bağlamında gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında üç çağrı merkezinden toplam 212 çalışana örgütsel adalet algısına yönelik anket uygulanmıştır. Araştırmada çağrı merkezleri bağlamında iki, üç veya dört faktörlü modellerden hangisinin en uygun model olduğunun belirlenmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Bu örnekleme dağıtım adaleti, işlem adaleti ve bilgisel adalet olmak üzere üç faktörlü modelin en iyi uyum sağlayan model olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte elde edilen bulgular örgütsel adaletin boyutlandırılmasında “bağlam”ın önemli olduğunu ifade edilmektedir.

Schilpzand ve arkadaşları (2013) tarafından, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kültürel değerlerin etkisinin belirlenmesine yönelik yürütülen çalışmada aynı hipotezler iki farklı araştırmada test edilmiştir. Birinci araştırmada havayolu çalışanı olan 162 Çin’li, 102 ABD’li olmak üzere 264 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. İkinci araştırmada ise, Çin’li 113 yönetici, 309 çalışan ve ABD’li, 85 yönetici ve 368 çalışan olmak üzere toplam 875 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti ve işlem adaleti olmak üzere iki boyutlu olarak alındığı bu çalışmanın birinci araştırmasının bulgularına göre dağıtım adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Buna göre dağıtım adaleti örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirleyicisi olarak görülmektedir. Yapılan kültürler arası karşılaştırmaya göre, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinin iki ülke arasında farklılık göstermediği belirtilmektedir. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kültürün düzenleyici bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir. İkinci araştırmanın bulgularına göre işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kültürün alt boyutlarından olan erillik-dişlilik düzenleyicilik rolü üstlenmiştir. Bir diğer bulguya göre, dağıtım adaleti ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyicilik rolünün bulunduğu belirtilmektedir.

Goldman ve Cropanzano (2015) Türkçe'ye "adalet" olarak çevirdiğimiz "justice" ve "fairness" kavramlarının aynı anlama gelip gelmediğinin belirlenmesine yönelik çalışma yapmışlardır. Yapılan kavramsal çalışmada araştırmacılar, örgütsel adalet araştırmacılarının bu iki kavramı eş anlamlı olarak kullanma eğiliminde olmalarına rağmen, bu iki kavramın farklı anlamlara gelen kavramlar olduğunu savunmaktadırlar. Araştırmacılara göre "justice" kavramı davranış kurallarına uymayı, "fairness" kavramı ise, bireylerin bu davranışlara yönelik ahlaki değerlendirmelerini ifade etmektedir.

Kervin ve arkadaşları (2015) tarafından yürütülen örgütsel adalet ve çatışma arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çalışmanın örneklemini spor organizasyonlarında çalışan 262 personel oluşturmaktadır. Spor örgütlerinde çalışanlar arasında çatışmanın gelişim sürecinde örgütsel adaletin hayati öneme sahip olduğu belirtilen çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısının örgütsel çatışmaya etkisinin belirlenmesidir. Çalışmanın bulgularına göre örgütsel adalet algısının artması örgütsel çatışmayı azaltacaktır.

Hannam ve Narayan (2015) tarafından yürütülen çalışmada içsel motivasyon, örgütsel adalet ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi 133 üniversite öğrencisinden oluşmaktadır. Araştırma bulguları içsel motivasyon, örgütsel adalet ve bireysel düzeydeki yaratıcılık arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu işaret etmektedir. Ayrıca örgütsel adaletin, dağıtım adaleti ve kişiler arası adalet boyutlarının içsel motivasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkide aracılık ettiği belirtilmektedir.

BÖLÜM 2

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Tez çalışmasının ikinci bölümünde bir diğer değişken olan personel güçlendirme kavramı incelenmektedir. Bu bölümde öncelikle personel güçlendirme kavramının temelini oluşturan “güç” kavramı ele alınmaktadır. İkinci olarak, personel güçlendirme kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulmaktadır. Personel güçlendirme alanında oluşan literatüre dayalı olarak yapısal ve psikolojik güçlendirme boyutlarıyla ele alınan bu bölümde son olarak yurtiçi ve yurtdışı çalışmalara ve bu çalışmaların bulgularına değinilmektedir.

2.1. GÜÇ VE GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Sosyal bilimciler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanan "güç" kavramı, yönetim literatüründe, bireyin başkaları üzerinde sahip olduğu bir etki ya da kontrol olarak tanımlanmaktadır (Sharma ve Kaur, 2008: 7). Güç kavramıyla ilişkili olduğu düşünülen etki gücün tezahürü, güç de etkinin tezahürü olarak değerlendirilse bile kavramların bazı farklılıklar barındırdığı belirtilmektedir (Hodgkinson, 2008: 90).

Güç, bireyin motivasyonunun temelini oluşturmaktadır. Özerklik ihtiyacını karşılayan ve kendi etkinlik inancını güçlendiren yönetim teknikleri bireye güçlülük hissi vermektedir. Bunun aksine kendi seçimlerini yapmasını engelleyen ve etkinlik inancını zayıflatan yönetim teknikleri bireyde güçsüzlük hissine neden olmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

Güçlendirme kavramının ilk araştırmacılarından olan Kanter (1977) gücü, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan kaynağını ve diğer maddi kaynakları harekete geçirebilme yeteneği olarak görmektedir ve çalışanın iş ortamında gerekli bilgi, destek, fırsat ve kaynaklara erişimden güç kazandığını belirtmektedir (Wong ve Laschinger, 2013: 949).

Gücü amaçlara ulaşma kabiliyeti olarak tanımlayan Hodgkinson (2008: 85)'a göre bu amaçlara ulaşma eylemi, enerji harcanarak ve psikolojik açıdan da azmin gücü ile gerçekleştirilmektedir.

2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI

İşletme, insan kaynakları ve yönetim literatüründe yoğun olarak çalışılan güçlendirme (Erstad, 1997: 325), karmaşık bir kavramdır ve bakış açısına göre farklı şekillerde anlaşılmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37).

Güçlendirme, yönetimden çalışanlara kolayca aktarılan bir şey değildir. Hem yönetim hem de çalışanlar için net bir vizyon, öğrenme ortamı, başarı için katılım ve uygulama araç ve teknikleri gerektiren karmaşık bir süreçtir (Erstad, 1997: 332).

Pozitif yönetim özelliklerinden biri olarak ifade edilen güçlendirme (Zbierowski, 2011: 97), örgütteki insan kaynağının akılcı kullanılmasıyla örgütsel etkinliğin sağlanmasına katkı sunan bir unsur olarak görülmektedir (Siegall ve Gardner, 2000: 703).

1980'lerden beri yaygın olan ve çalışan katılımını ifade eden bir kavram olan güçlendirme (Wilkinson, 1998: 40), yönetimin çalışanlara yapacağı bir şey değil, çalışanların örgütteki rolleri hakkında sahip olduğu düşünce yapısıdır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41). Personel güçlendirme, çalışanların işleriyle ilgili kararları kendilerinin almalarına imkan veren bir strateji ve felsefedir (Armache, 2013: 19).

Personel güçlendirme Barutçugil (2004: 397) tarafından, bir çalışana görevini yerine getirirken, herhangi bir yöneticinin onayını alma ihtiyacı duymaksızın karar verebilmesi için güç verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Böylece, çalışan işiyle ilgili konularda çözüm üretme, karar verme ve bu kararları uygulama açısından yetkilendirilmiştir ve bununla birlikte verdiği kararların sorumluluğunu da üstlenmiştir.

Klage (1998: 550) literatür bilgilerine dayanarak personel güçlendirmeyi, güç ve otoritenin artırılması, ve çalışanlara buna karşılık gelen sorumluluk ve yetkiler verilmesi olarak tanımlamaktadır.

Conger ve Kanungo (1988: 474) ise personel güçlendirmeyi, örgütlerde güçsüzlüğü artıran durumların belirlenmesi ve çeşitli yöntemlerle güçsüzlüğü ortadan kaldırarak örgüt üyeleri arasında öz yeterlik duygularının geliştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadırlar.

Personel güçlendirme, çalışanın görevini yaparken kendi kararlarını verme yetisine sahip olmasını ifade etmektedir (London, 1993: 57). Hu ve Leung (2003: 366) ise personel güçlendirmeyi, çalışanlara iş ortamında kendi davranışları üzerinde kişisel etki ve seçme hakkına sahip olmaları için güç vermek olarak tanımlamışlardır.

2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

Küresel rekabet sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından birisi olan personel güçlendirme; en basit ifadesiyle personelin yetki ve sorumluluklarının artırılması olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yöneticiler asıl rekabet kaynağının işletmenin çalışanı olduğunu ve başarı için de personelin katılımının sağlanması gerektiğini düşünmektedirler (Çavuş, 2008: 1288). Bu önem dolayısıyla 1980'lerden bu yana hem yöneticiler hem de teorisyenler çalışanların güçlendirilmesi konusuna giderek artan şekilde ilgi göstermektedirler (Klidas vd., 2007: 71).

Müşteri beklentilerindeki artış, küreselleşme ve teknolojik gelişme sonucu örgütlerin çalışanlarından beklentileri de artmaktadır. Böyle bir ortamda geleneksel emir-komuta hiyerarşisinin gün geçtikçe önemini yitirmesi ve bunun yerine çalışanların yaratıcı olması, inisiyatif ve sorumluluk alması önem kazanmaktadır. Bu ise güçlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37).

Personel güçlendirme dinamik bir çevrede ve devam ede gelen bir süreç olarak değerlendirilmekte (Robbins, 2002: 420) ve küreselleşmenin getirdiği ciddi rekabet ortamında ayakta kalma ve değişime ayak uydurma konusunda fırsat sunan önemli bir yönetim stratejisi olarak görülmektedir (Çavuş, 2008: 1289). Personel güçlendirme aynı zamanda çalışanların bilgi ve uzmanlığından tam olarak faydalanmak için uygun bir ortam oluşturmaktadır (Clavelle vd., 2016: 312). Böyle bir ortamda personel güçlendirme uygulamalarıyla örgütler çalışanların işlerinde sürekli gelişmenin yollarını keşfetmek için, akıl ve bilgilerini kullanmalarını beklemektedir (Ford ve Fottler, 1995: 24).

Çevrede meydana gelecek her türlü gelişmenin sonucu olarak bir boşluk doğmaktadır. Bu boşluğu doldurma yeteneğine sahip olan örgütler, çevre tarafından seçilerek yaşamlarını sürdürme şansı yakalamaktadır. Bunların dışındakiler ise söz

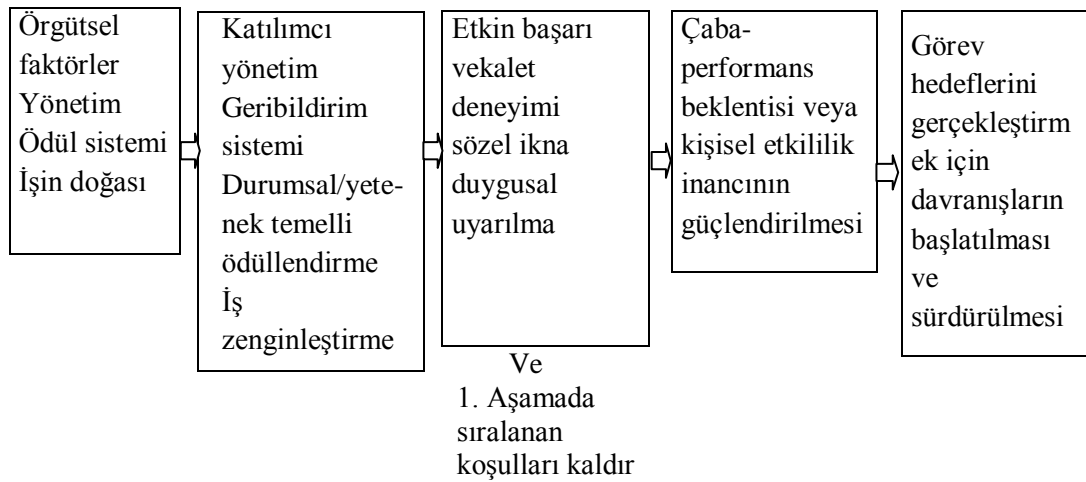
konusu gelişmelere ayak uyduramadıkları için yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır (Tutar, 2000 : 203).

2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Çalışanların güçsüzlük hissi yaşaması durumunda, güçlendirmenin kritik öneme sahip olduğunu belirten Conger ve Kanungo (1988: 474) personel güçlendirme sürecine ilişkin olarak, öncelikle çalışanlar arasında güçsüzlük hissi uyandıran örgütsel durumların belirlenmesini ve bunu ortadan kaldırmak için güçlendirme strateji ve taktiklerinin geliştirilmesini önermektedir. Conger ve Kanungo tarafından açıklanan beş aşamalı personel güçlendirme uygulama süreci aşağıda tablo halinde sunulmaktadır.

Tablo 3: Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama
Güçsüzlüğe yol açan koşullar	Yönetim strateji ve tekniklerinin kullanımı	Dört kaynağı kullanarak asta özyeterlik bilgisi sağlamak	Astın tecrübesini güçlendirmeye neden olur	Davranışsal etkilere yol açar



Kaynak: Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 13(3). s.475.

2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI

Güçlendirme, yönetim uygulamalarına işaret eden yapısal yada ilişkisel güçlendirme ve bireyin psikolojik güçlülüğüne işaret eden psikolojik yada motivasyonel

güçlendirme olmak üzere iki boyutlu olarak incelenmektedir (Cho ve Faerman, 2010: 34). Personel güçlendirme, literatürde Kanter tarafından kavramsallaştırılan “yapısal güçlendirme” ve Spreitzer tarafından kavramsallaştırılan “psikolojik güçlendirme” olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 18).

2.5.1. Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirme Kanter (1977, 1993) tarafından çalışanların anlamlı şekilde çalışmalarına imkan sağlayan sosyal yapıların varlığı olarak kavramsallaştırılmıştır (Wong ve Laschinger, 2013: 949). Yapısal güçlendirme, gücün ve karar alma yetkisinin devredilmesi olarak ifade edilmektedir (Menon, 2001: 155).

Kanter (1977) personel güçlendirmede iki temel güçlendirme yapısından söz etmektedir. Bunlar fırsat yapısı ve güç yapısıdır. Fırsat yapısı; bireylerin örgütte ilerleme, bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatı sağlayan iş koşullarını, güç yapısı ise bilgi, destek ve kaynaklara erişimi ifade etmektedir (Laschinger, Gilbert, Smith ve Leslie, 2010: 5).

Yapısal güçlendirme literatürüne dayanarak aşağıdaki altı örgüt yapısının yapısal güçlendirmeyi oluşturduğu ifade edilmektedir (DeCicco, Laschinger ve Kerr, 2006: 50). Bu altı örgüt yapısı aynı zamanda yapısal güçlendirmenin boyutları olarak ifade edilebilir.

- Formal güç, görünür işlerden gelmektedir, takdir yetkisine sahiptir, tanınırlık sağlar ve örgütsel amaçlarla ilgilidir.
- İnfomal güç, çalışanların örgütteki diğer bireylerle kurduğu ilişkilerden kaynaklanır.
- Fırsat yapısı, çalışanlara organizasyon içerisinde ilerleme imkanı yanında öğrenme ve büyüme fırsatı sunar.
- Bilgi yapısı, kişinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli veri, teknik bilgi ve uzmanlıktan oluşur.
- Destek yapısı, astlar, üstler ve aynı pozisyonda çalışan iş arkadaşlarından gelen geri bildirim ve rehberliği ifade eder.
- Kaynaklara erişim, çalışanın görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu para ve malzemelere ulaşmak için örgüte nüfuz etme becerisini ifade eder.

Bu yapısal faktörlere ulaşamayan çalışanların güçsüzleşeceği ve sonuçta işe ve örgüte bağlılıkları azalacağı ifade edilmektedir (DeCicco, Laschinger ve Kerr, 2006: 50).

2.5.2. Psikolojik Güçlendirme

Yapısal güçlendirme işyeri koşullarına göre şekillenirken, psikolojik güçlendirme çalışanların yapısal güçlendirmeye verdiği tepkiyi karakterize etmektedir (Pandey, 2016: 581-582). Bu nedenle yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmenin bir öncülü olarak değerlendirilmektedir (Biron ve Bamberger, 2010: 186). Farklı bir açıdan bakılacak olursa psikolojik güçlendirme, genellikle yönetsel uygulamalarla doğrudan ilişkili değildir. Daha ziyade bu uygulamalara ilişkin çalışanın algısıyla ortaya çıkmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 20).

Psikolojik güçlendirmenin boyutları Thomas ve Velthouse (1990: 671) tarafından; etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim olmak üzere dört boyutlu olarak incelenmektedir. Bu boyutlar daha sonraki yıllarda benzer şekilde Spreitzer (1995: 1443) tarafından; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak ifade edilmiştir. Bu boyutlar, güçlendirilmiş davranışların ön koşulu olarak görülmektedir (Robins vd., 2002: 422).

Yukarda ifade edilen dört boyut bir bütün olarak psikolojik güçlendirmeyi oluşturmaktadır. Bu boyutlardan herhangi birinin eksik olması çalışandaki güçlendirilmişlik duygusunu tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte bu duygunun derecesinin azalmasına neden olmaktadır (Spreitzer, 1995: 1444).

Anlam, iş gerekleri ile çalışanın inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir (Sigler ve Pearson, 2000: 28-29; DeCicco vd., 2006: 51). Güçlendirilmiş bir çalışan yaptığı işin önemli olduğunu düşünecek ve işine özen gösterecektir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41).

Yetkinlik, bireylerin mesleki yeteneklerine olan güveni ifade etmektedir (DeCicco vd., 2006: 51). Güçlendirilmiş çalışanlar yeterlilik duygusuna sahiptir ve işlerini başarılı bir şekilde yerine getirebileceklerinden emindirler (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41). Çalışanın çevrenin gerektirdiği davranış özelliklerine sahip olduğu anlamına gelmektedir (Robins vd., 2002: 422).

Özerklik, çalışanların kendi işi üzerinde algıladıkları kontrol düzeyidir (DeCicco vd., 2006: 51). Özerklik boyutu, Thomas ve Velthouse'ın 'seçim' olarak belirttiği boyutla benzer anlamda kullanılmaktadır (Priyadharshany ve Sujatha, 2016: 76). Kendi kaderini tayin etme konusunda seçimlerini yapabilmesini ifade etmektedir (Carless, 2004: 407). Güçlendirilmiş çalışanlar işleriyle ilgili alternatiflerin seçiminde serbesttirler (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41). Özerklik ve karar verme özgürlüğü personel güçlendirmenin ön koşulu olarak görülmektedir (Sharma ve Kaur, 2008: 9).

Etki ise çalışanın örgüt içindeki önemli sonuçları etkileyebilme düzeyi olarak ifade edilmektedir (DeCicco vd., 2006: 51). Etki, bir kişinin iş yerindeki stratejik, idari ve operasyonel sonuçlar üzerindeki kontrol derecesine işaret etmektedir (Carless, 2004: 407). Bir diğer ifadeyle örgütsel çıktılar üzerindeki kişisel kontrol derecesi ve kişinin işyerinde fark yaratabileceği inancıdır (Carless, 2004: 407). Bireyin kendi kontrolü altındaki birimde diğerlerinin fikrini de alarak nihai kararı verebilmesi bireyin etki sahibi olmasının bir sonucudur (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41).

2.6. PERSONEL GÜÇENDİRMENİN YARARLARI

Son yıllarda yönetim yazınında sıkça kullanılan personel güçlendirmenin önemli etkilerinin olduğu bilinmektedir. Bu başlık altında personel güçlendirmenin etkilerine yer verilmiştir.

Personel güçlendirildiğinde, beklentileri karşılanmış olmakta ve yöneticilerin iş yükleri azalmaktadır. Bu durumun aynı zamanda örgütün performansını artıracak ifade edilmektedir (Akin, 2010: 223).

Güçlendirme ile müşteri sorunları daha hızlı çözülebilmektedir. Hızlı sorun çözme sonucu kazanılan zaman, yeni müşteriler için kullanılabilir. Ayrıca söz konusu hızlı sorun çözme, örgüte özgü bir nitelik olarak ün kazandırmakta ve yeni müşteriler kazandırmaktadır (Armache, 2013: 24).

Güçlendirme ile aynı zamanda yöneticilerin astlarına güven duyduğu ve onlara saygı gösterdiği yönünde bir izlenim oluşmaktadır (London, 1993: 57). Diğerleriyle karşılaştırıldığında güçlendirilmiş çalışanlar daha üretken ve öngörü sahibi olduğu,

ayrıca daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu belirtilmektedir (Kirkman ve Rosen, 1999: 58).

Bireylerin yaptıkları işlerle ilgili ve sonuçlarından sorumlu olacakları kararlar almalarını sağlayan güçlendirme (Ford ve Fottler, 1995: 22), bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı ile de ilgili görülmekte; daha fazla güçlendirme uygulamaları, daha az sağlık sorunları anlamına geldiği belirtilmektedir (Hochwälder ve Brucefors, 2005: 1245).

Güçlendirme, öğrenme, bilgi ve başarı ortamı sağlamak için yenilikçilik, yaratıcılık ve motivasyon geliştirmektedir. Çalışanların güçlendirilmesiyle performans artışı sağlanacağına dair yaygın bir inanç vardır. Bununla birlikte güçlendirme çalışanın performansını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda müşteri memnuniyeti ve örgütün devamlılığını da sağlamaktadır (Armache, 2013: 19).

Quinn ve Spreitzer (1997: 41) güçlendirilmiş kişilerin ortak özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır.

Güçlendirilmiş çalışan kendi kararlarını verebildiği algısına sahiptir. Bu, işlerin nasıl yapılacağını seçme özgürlüğüne sahip olduğu anlamındadır. Güçlendirilmiş çalışan, anlamlılık duygusuna sahiptir. Bu, çalışanların yaptıkları işin önemli olduğu düşüncesine sahip olması anlamındadır. Güçlendirilmiş çalışan, yeterlilik duygusuna sahiptir. Bu, çalışanların yaptıkları işi iyi yapabilecekleri konusunda kendinden emin oldukları anlamındadır. Güçlendirilmiş çalışan, etkileyebilme duygusuna sahiptir. Bu, insanların kendi çalışma alanında nüfuz sahibi olduğuna inandıkları anlamındadır.

Bu maddelere ek olarak çalışanların kendini tanıması, gelişime açık ve özgüven sahibi olması da personel güçlendirmenin çalışana kattığı özellikler arasında sayılabilir (Koçel, 2014: 476; Doğan, 2006: 68).

2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Personel güçlendirme kavramı, yönetim alanında yetki devri ve personel katılımı gibi kavramlarla ilişkilidir ve bunların uzantısı olarak görülebilir. Ancak, güçlendirme kavramının bunlardan temel farkı, daha geniş bir anlam taşıması ve uygulanmasının

diğerleri kadar kolay olmamasıdır (Koçel, 2014: 474). Aşağıda personel güçlendirme ile yetki devri ve çalışan katılımı ele alınacaktır.

2.7.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Güçlendirme ve yetki devrinin aynı anlama gelip gelmediğine dair farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin Bolat (2003: 207) güçlendirmenin bünyesinde yetki devrini de barındıran, daha geniş kapsamlı bir kavram olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında iki kavram aynı anlamda olmamakla birlikte, güçlendirme yetki devrini de kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetki devrinin özünde bir yöneticinin kendisine verilmiş karar verme ve yaptırım uygulama yetkisini belirli şartlar altında ve kendi isteğiyle devretmesi vardır. Yetkisini bir astına devreden yönetici, söz konusu yetki devrinden doğacak sonuçlardan yine kendisi sorumlu olacaktır (Koçel, 2014: 474). Personel güçlendirmede ise yetki ile birlikte sorumluluk da devredilmektedir.

2.7.2. Personel Güçlendirme ve Katılım

Çalışanın yönetime katılması, örgütsel kararların alınmasında karar süreçlerine katılmayı ifade etmektedir. Kararlara katılım çeşitli derecelerde görülmektedir. Kimi örgütte katılım söz konusu değildir. Yöneticinin kendi karar verdiği konularda çalışana kararların uygulanması kalmaktadır. Çalışanın yüksek düzeyde katılımında ise çalışanlar işle ilgili konularda kendileri karar vermektedir. Katılımın derecesine göre çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumu ve işin anlamlılık düzeyi olumlu yönde etkilenmektedir. Bu yönüyle güçlendirme çalışanın daha fazla katılımını öngören bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2014: 474).

2.8. YURTİÇİ VE YURTDIŞI KAYNAKLARDA PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, güçlendirme kavramının genel olarak psikolojik sermaye, örgüt kültürü, hizmet kalitesi, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, inovasyon, yaratıcılık, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderlik gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

2.8.1. Yurtiçi Çalışmalar

Pelit ve Öztürk (2011) çalışanların davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılarındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik çalışmalarını beş yıldızlı şehir ve sayfiye otellerinden 1854 çalışana uygulanan anket çalışmasından elde edilen verilerin analiziyle gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre örneklem dahilindeki otel çalışanlarının güçlendirme uygulamalarının yeterli düzeyde olmadığı ifade edilmektedir. Araştırmada bunun çalışanların genel olarak güçlendirme algılarının çalıştıkları otelin şehir yada sayfiye olmasına göre farklılaştığı ifade edilmektedir. Buna göre şehir otellerindeki çalışanların davranışsal ve psikolojik güçlendirme algıları, sayfiye otellerinin çalışanlarından daha olumlu olduğu belirtilmektedir. Bu durumun sayfiye otellerin çoğunlukla sezonluk faaliyet göstermesi dolayısıyla güçlendirme uygulamalarından uzak olmaları ve yeni sezonda büyük oranda yeni bir personel kadrosuyla çalışacak olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Hemedoğlu ve arkadaşları (2012) tarafından psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik araştırma sağlık sektöründe faaliyet gösteren 70 beyaz yakalı çalışan örnekleminde yürütülmüştür. Elde edilen bulgulara göre finansal olmayan performansın iç süreçler boyutu ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasında negatif yönlü, finansal olmayan performansın öğrenme ve gelişme boyutu ile psikolojik güçlendirmenin etki ve anlam boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir.

Tekin ve Köksal (2012) yürüttükleri çalışmada Antalya'daki beş yıldızlı oteller örnekleminde personel güçlendirme uygulamalarını konu almaktadırlar ve araştırma 484 çalışandan toplanan verilerle yürütülmüştür. Araştırma liderlik davranışlarının, katılımcı örgüt kültürünün ve örgütsel güvenin güçlendirme üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesine yöneliktir. Ayrıca güçlendirme boyutlarının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de araştırılmaktadır. Araştırma bulguları, destekleyici liderliğin, psikolojik güçlendirmenin belirleyicileri olarak görülen örgütsel güven ve örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin iş memnuniyeti üzerinde etkisinin bulunduğu, ayrıca iş memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu belirtilmektedir.

Polatçı ve Özçalık (2013) yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında örneklemini Çorum'daki bankalarda görev yapan 171 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişki ve etkilerin yanı sıra, güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü incelenmektedir. Araştırma bulgularına göre yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerinde negatif etkisi bulunduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında yapısal güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini negatif yönde etkilerken, işyeri nezaketsizliğinin tükenmişliği pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir. Kavramlar arasındaki aracılık rolünün belirlenmesine yönelik yapılan değerlendirmede ise, yapısal güçlendirmenin tükenmişliğe etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü bulunduğu belirtilmektedir.

Kitapçı ve arkadaşları (2013) güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarını kamu ve özel sektörü birlikte ele alarak karşılaştırmalı bir analizle yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini kamu ve özel sektörde çeşitli mesleklere mensup 516 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmada güçlendirme kavramı, açıkça ifade edilmemiş olsa da sadece psikolojik boyutuyla ele alınmıştır. Güçlendirme boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki alt boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmada ilişkiler özel sektör ve kamu sektörü için ayrı ayrı incelenmiştir. Güçlendirmenin anlam boyutunun her iki sektörde iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve anlam boyutunun işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği belirtilmektedir. Etki boyutu kamu sektöründe iş tatmini ve işten ayrılma üzerinde etkisinin bulunduğu; otonomi boyutu ise, özel sektörde işten ayrılma niyetini etkilediği ifade edilmektedir.

Avcı ve Ulu (2014) personel güçlendirme ve inovasyon ilişkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin 200 çalışanı oluşturmaktadır. Personel güçlendirme kavramının sadece psikolojik güçlendirme boyutuyla ele alındığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre güçlendirmenin, anlam ve özerklik boyutları ile inovasyonun, uygulama ve örgütsel destek boyutları arasında ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Buna göre, çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarıyla birlikte, işin geliştirilmesi için daha fazla çaba harcayacakları ve özerklik sağlanması durumunda da örgütsel destek sağladığı

düşüncesiyle inovatif davranış sergileyecekleri ifade edilmektedir. Bu bulgular ışığında seyahat acentelerinin insan kaynakları yöneticilerinin inovasyon açısından güçlendirme uygulamalarına önem vermelerinin yararlı olacağına işaret edilmektedir.

Bedük ve Tambay (2014) personel güçlendirme ve itibar yönetimi ilişkisinin belirlenmesine yönelik yürüttükleri araştırmada örneklem Kahramanmaraş'taki bankalarda çalışan 76 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre banka çalışanları üzerinde personel güçlendirme faaliyetlerindeki olumlu algı seviyesinin yükselmesinin, çalışanların itibar yönetimine olan katkılarının yükselmesini sağlayacağı ifade edilmektedir. Daha açık ifadeyle personel güçlendirme ve itibar yönetimi arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir.

Karakaş ve Serçek (2014) psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında Mardin ve Diyarbakır illerindeki dört ve beş yıldızlı otellerin 234 çalışanı üzerinde uygulanan anket çalışmasından elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların orta düzeyde güçlendirme algısına sahip oldukları ve bunun yanında, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmektedir. Çalışanın güçlendirilmesi, hizmette kalite ve bunun sonucunda müşteri memnuniyeti ve çalışanda iş tatmini ve örgüte bağlılık konusunda da katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Ayrıca güçlendirilmiş çalışanın fikrinin dikkate alındığını görmesi de iş tatmini ve örgüte bağlılığı artıracığı belirtilmektedir.

Kerse ve Karabey (2014) tarafından personel güçlendirme ile yaratıcılık algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yürütülen çalışmanın örnekleme Gümüşhane ve Erzurum il merkezlerinde faaliyet gösteren Ziraat Bankası şubelerinde çalışan 114 kişiden oluşmaktadır. Güçlendirmeyi, yapısal ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki boyutlu olarak ele alan çalışmanın bulgularına göre yapısal ve psikolojik güçlendirmenin yaratıcılığı pozitif yönlü etkilediği ifade edilmektedir. Bu durum çalışanların örgütten destek görmesi, ihtiyaç duyduğu bilgiye ve kaynaklara ulaşabilmesi, yani genel olarak yapısal güçlendirme düzeyinin yüksek olması ile bireyin özerkliği, işi üzerindeki etkisi, işini anlamlı bulması ve yeteneklerine güvenmesi yani yüksek psikolojik güçlendirme algısı yaratıcılık düzeyini artırmaktadır.

Bilge ve Aksaraylı (2014) psikolojik güçlendirme ve iç girişimcilik ilişkisine yönelik çalışmalarını küçük işletmelerde psikolojik güçlendirmenin iç girişimciliğe etkisini araştırmak için tasarlamışlardır. Araştırma elektronik, inşaat, mobilya ve metal-plastik sektörlerinden toplam 190 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen verilerin analiz edilmesiyle yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre psikolojik güçlendirmenin, anlamlılık, özerklik, etki ve yeterlilik alt bileşenlerinden sadece özerkliğin iç girişimcilik ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Buna göre çalışanların işe dair uygulamalarda özerkliğe sahip olması iç girişimciliği pozitif yönde etkilemektedir.

Kesen (2015) psikolojik güçlendirme ile çalışanların sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yürüttüğü çalışmanın örneklemini Elazığ ve Malatya'da faaliyet gösteren imalat işletmelerinden 175 çalışandan oluşmaktadır. Çalışmada örgütün bazı üyelerinin çeşitli nedenlerle çabalarını azaltma durumunu ifade etmek için kullanılan sosyal kaytarma davranışlarının psikolojik güçlendirme uygulamalarıyla azaltılmasının mümkün olup olmayacağı araştırılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, sosyal kaytarma davranışlarını azaltmada önemli bir role sahip olduğu, buna karşın psikolojik güçlendirmenin etki, yetkinlik ve özerklik boyutlarının sosyal kaytarma davranışlarını etkilemediği ifade edilmektedir.

Yüksel ve Adıgüzel (2015)'in çalışmasında kamuya ait sağlık kuruluşlarında çalışanlarda personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında Isparta il merkezinde bulunan Kamu Hastaneler Birliğine bağlı hastanelerde çalışan 336 sağlık personelinin elde edilen verilerin analizine yer verilmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ve iş motivasyon düzeylerinin orta seviyede olduğu belirtilmektedir. Araştırmada personel güçlendirme boyutlarından alınan puanların yönetici desteği, motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği ile personel güçlendirme toplam puanlarının orta düzeyde olduğu belirtilmektedir. Bunların dışında personel güçlendirme, iş tatmin düzeyi ve iş motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulguların, literatürde yer alan

bilgilerin paralelinde, sağlık alışanlarında güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonunu arttıran bir unsur olduğu ifade edilmektedir.

Erbay ve Turgut (2015) yürüttükleri çalışma yapısal güçlendirme ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken olarak etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesine yöneliktir. Araştırmada veriler İstanbul'da değişik meslek gruplarından 265 çalışan üzerinde uygulanan anket çalışmasından elde edilmiştir. Yapılan analizler soncunda psikolojik güçlendirmenin, yapısal güçlendirme ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide kısmi ara değişken rolünün bulunduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yapısal güçlendirmenin biçimsel olmayan g boyutunun psikolojik güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutları üzerinden örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği ifade edilmektedir.

Altınkurt ve arkadaşları (2016) ğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirilmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik çalışmalarında verileri Muğla il merkezinde görev yapan 384 öğretmenden anket yöntemiyle elde etmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları orta düzeyin üzerindeyken yapısal güçlendirilmeleri orta düzeyde ve psikolojik güçlendirilmeleri yüksek düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapısal güçlendirmenin bilgi ve fırsat boyutu ile psikolojik güçlendirmenin birey merkezli güçlendirme boyutu örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir.

Yücel ve Koçak (2016) rgt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında örneklem havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 310 çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü olmak üzere dört farklı örgüt kültürü ile genel olarak personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğuna dair hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre örneklem dahilindeki çalışanların adhokrasi ve pazar kültürüne sahip olduğu ve kendilerini güçlendirilmiş olarak hissettikleri ifade edilmektedir. Ayrıca araştırma bulgularına göre örgüt kültürünün personel güçlendirme uygulamalarını destekleyen bir yapıda olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürünün personel güçlendirme üzerinde

etkili olan faktörlerden sadece birisi olduğu ve personel güçlendirmenin liderlik, örgütsel yapı, faaliyet alanı, çalışanların kişilik özellikleri gibi faktörlerden de etkilenebileceği ifade edilmektedir.

2.8.2. Yurtdışı Çalışmalar

Smith ve arkadaşları (2010)'nin işyeri nezaketsizliği ve güçlendirmenin yeni mezun hemşirelerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında örnekleme ilk yardım hastanelerinde görev yapan 117 hemşire dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, duygusal bağlılıktaki değişimin %23'Ü yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve işyeri nezaketsizliği tarafından açıklanmaktadır. araştırmada fırsatlara erişim, en fazla güçlendiren faktör, desteğe erişim ve formal güç algısı en az güçlendiren faktör olarak açıklanmaktadır. Çalışmada hemşire yöneticileri, işyeri nezaketsizliği ve çalışan güçsüzlüğü ile mücadele edebilmek için uygun strateji geliştirilmeksizin mesleğe yeni başlayan hemşirelerin yıpranmasını önleme girişimlerin etkisiz kalacağı şeklinde uyarılmaktadır.

Cho ve Faerman (2010)'ın güçlendirme kavramına bütünlük bir yaklaşım getiren çalışmasının odağında güçlendirme kavramının tanımı, ölçek ve geçerlik çalışmaları yer almaktadır. Çalışmada kamu kurumu çalışanı 191 katılımcıdan anket yöntemiyle elde edilen verilerle yapılan doğrulayıcı faktör analizi iki güçlendirme yaklaşımını bütünlükleyen çok faktörlü modeli desteklediği ifade edilmektedir. Bu çalışma, katılımcı karar verme, geri bildirim ve yetkilendirmeyi kapsayan yapısal güçlendirme ve anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarını içeren psikolojik güçlendirmenin çok boyutlu ölçeğinin geçerliliğini test etmekte ve bunun yanında bütünlükleyici bir güçlendirme modeli geliştirmektedir.

Hauck ve arkadaşları (2011) yapısal güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik araştırmalarını yoğun bakım hemşirelerinden oluşan 257 çalışandan anket yöntemiyle elde ettikleri verilerin analizi ile gerçekleştirmişlerdir. Örneklem dahilindeki yoğun bakım hemşirelerinin orta düzeyde güçlendirme algısına sahip olduğu belirtilen çalışmada, yapısal güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Buna göre güçlendirilmiş çalışanların işten ayrılma niyeti daha düşük olarak çıkmaktadır. Bu çalışmada yapısal güçlendirme

bileşenleri olan bilgi, kaynak, destek ve fırsatlara erişimi sağlayan çalışma ortamının iş tatmini sağladığı ve sonuçta işten ayrılma niyetini düşürdüğü yönündeki literatür bilgisinin desteklendiği belirtilmektedir. Bu durum kendilerini güçlendirilmiş olarak algılayan hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği ve bu özelliklere sahip iş ortamlarında işten ayrılma niyetinin daha düşük olacağı şeklinde yorumlanmaktadır.

Seibert ve arkadaşları (2011) bir meta-analiz çalışması olan araştırmalarında örgütlerde psikolojik güçlendirme ve takım güçlendirmenin öncül ve sonuçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Meta-analizden elde edilen bulgulara göre yüksek performanslı yönetim uygulamaları, sosyo-politik destek, liderlik ve iş özelliklerinden oluşan her bir öncülün psikolojik güçlendirme ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Psikolojik güçlendirme, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, görev performansı ve bağlamsal performans gibi kavramlarla pozitif yönlü ilişkiliyken, çalışan gerginliği (employee strain) ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkilidir. Bunun paralelinde takım güçlendirme de takım performansı ile pozitif ilişkilidir. Bununla birlikte bireysel ve takım düzeyindeki öncül ve sonuçların istatistiksel olarak ayırt edilemez olduğu; bu durumun da güçlendirme teorisinin her iki düzey için genellenebileceği anlamına geldiği belirtilmektedir.

Abbasi ve arkadaşları (2011) tarafından Pakistan bankacılık sektöründe personel güçlendirmenin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yürütülen çalışmanın örneklemini Pakistan'da altı büyük bankanın 20 şubesinden 238 orta ve alt düzey yöneticileri ve banka müşterileri oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre personel güçlendirme, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Buna göre, personel güçlendirme, Pakistan bankalarında yüksek hizmet kalitesi ve yüksek müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. Çalışma bulgularına dayanılarak personel güçlendirme dikkatlice uygulandığında hizmet kalitesinin artacağı ifade edilmektedir. Bunun yanında güçlendirme çalışmanın müşteri talebine daha kolay cevap verebilmesini sağlayacağı, bunun sonucunda müşteri memnuniyetini artırmakta ve müşteri sadakati sağlanmaktadır.

Boudrias ve arkadaşları (2012) tarafından yürütülen Kanada sağlık çalışanlarında tükenmişliğin azaltılmasında psikolojik güçlendirmenin rolünün

belirlenmesine yönelik çalışmanın örneklemini 401 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Bu çalışmada işle ilgili stres faktörleri olarak görülen aşırı iş yükü, iş değişiklikleri gibi faktörlere maruz kalanlarda tükenmişlik için koruyucu faktör olarak psikolojik güçlendirmenin rolü incelenmiştir. Genel olarak tükenmişliğin önlenmesinde psikolojik güçlendirme düzeyinin yükseltilmesi önerilmektedir. Boyutlar itibariyle değerlendirildiğinde, psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın tükenme üzerinde ciddi etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Araştırma bulgularına dayanarak psikolojik güçlendirmenin örgüte olumlu etkileri dolayısıyla güçlendirme uygulamalarına önem vermeleri önerilmektedir.

Armache (2013) yürüttüğü literatür taraması şeklindeki çalışmada personel güçlendirmenin faydalarını ele almıştır. Çalışmada, güçlendirmenin öğrenme, bilgi ve başarı atmosferini oluşturmak için yenilikçiliği, yaratıcılığı, motivasyonu teşvik edeceği ve paylaşılan değerler aşılacağı ifade edilmektedir. Çalışanların genellikle güçlendirildiğinde daha verimli olacağı, yöneticilerin de bu durumun farkında olarak performansa önem verdiği ve bunun ölçümüne yöneldiği belirtilmektedir. Bunların dışında personel güçlendirmenin dolaylı etkilerinden de bahsedilmektedir. Buna göre personel güçlendirme çalışan performansını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda müşteri memnuniyeti ve örgütün kalıcılığını da etkilemektedir. Araştırmada güçlendirmenin güçle değil üretkenlikle ilgili bir kavram olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle güçlendirme başkalarının sorumluluklarını, riskleri ve kendi kararlarını vermekle bağlantılı olan ödülleri almalarına izin verme becerisi olarak görülmektedir.

Jain ve Jain (2014) tarafından yürütülen Hindistan bankalarında personel güçlendirme başlıklı çalışmanın amacı Hindistan'da faaliyet gösteren kamu, özel sektör ve yabancı bankaların yöneticilerinin güçlendirilme düzeyini değerlendirmek ve her üç grup arasında karşılaştırma yapmaktır. Araştırmanın örneklemini kamu bankalarından 136, özel bankalardan 125 ve yabancı bankalardan 57 olmak üzere toplam 318 çalışandan oluşmaktadır. Çalışmada personel güçlendirme, katılımcı karar verme ve öz yeterlik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre genel olarak personel güçlendirme düzeyi her üç bankacılık sektörü için orta düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Bu durum örneklem dahilindeki çalışanların görevlerini etkili bir şekilde

yerine getirmek için yetenek ve becerilerinden emin olduğu şeklinde yorumlanırken, bu bankalarda güçlendirme seviyelerinin iyileştirilmesi önerilmektedir.

Bawafaa ve arkadaşları (2015) hemşirelerde rezonant liderliğin yapısal güçlendirme ve iş tatmini üzerinde etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarını Kanada'da dokuz farklı bölgeden 1216 hemşireden elde edilen verilerin analiziyle yürütmüştür. Araştırma bulgularına göre yapısal güçlendirmenin rezonant liderlik ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisinin bulunduğu ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle hemşire yöneticilerinin rezonans liderliğinin yapısal güçlendirme aracılığıyla hemşirelerin iş tatmini üzerinde doğrudan ve dolaylı bir etkisinin bulunduğu belirtilmektedir. Araştırmada rezonant liderler, hemşirelerde daha fazla iş tatminine katkıda bulunan güçlendirici ortam hazırlamada araç olarak görülmektedir. Bundan dolayı, sağlık örgütlerindeki hemşire liderleri arasında rezonant liderlik becerilerinin geliştirilmesinin, hemşirelerin iş tatmini ve işte kalma düzeylerini artıran sağlıklı çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir.

Han ve arkadaşları (2016) yürüttükleri araştırma dönüşümcü liderliğin çalışan bilgi paylaşım niyetini nasıl etkilediğinin ve örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmenin aracılık etkisinin belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemini Güney Kore'den belli bir satış hacminin üstüne çıkmış büyük çaplı şirketlerden toplam 426 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın ana amacı dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmaktır. Araştırma bulgularına göre dönüşümsel liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu, bu durumun da çalışanların bilgi paylaşım niyetinde önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik çalışanlar arasında bilgi paylaşımı niyeti üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.

Ukil (2016) güçlendirmenin çalışan memnuniyetine ve hizmet kalitesine etkisi ve çalışan memnuniyetinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmada örneklem, Bangladeş'teki özel bankalar, finansal kiralama ve sigorta şirketlerinden oluşan 20 farklı finansal kuruluşun toplam 240 çalışanından oluşmaktadır. Hem çalışanlar hem de örgütler için net bulgular sağlayan araştırma sonuçları çalışan memnuniyeti ve hizmet kalitesinin çalışanların güçlendirilmesine bağlı olduğunu ve memnun çalışanların daha kaliteli hizmet sunduğunu göstermektedir. Bu

durum, personel güçlendirme yoluyla bir örgütün hizmet kalitesini yükselten çalışan memnuniyeti düzeyinin artırılabilirliği şeklinde yorumlanmaktadır.

Cheng ve Boey (2016) tarafından yürütülen toplulukçu kültüre sahip bir hastanenin hemşireleri arasında yapısal güçlendirme başlıklı çalışma, toplulukçu kültürel değerlerin baskın olduğu Hong Kong'daki Çin'li hemşireler arasında Batı modeli yapısal güçlendirmenin uygulanabilirliğinin değerlendirilmesine yöneliktir. Bu amacı gerçekleştirmek için Hong Kong'daki Çin'li hemşirelerin yapısal güçlendirilmesine ilişkin durum Batı'daki çalışmalarda bildirilenlerle karşılaştırılmıştır. Araştırma 556 hemşireden anket yöntemiyle elde edilen verilerin analiziyle yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre, formal ve informal güç yapısal güçlendirmeye erişimi kolaylaştırmakta, psikolojik güçlendirme, yapısal güçlendirmenin iş tatmini ve pozitif iyi oluş üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Araştırma kapsamında yapılan karşılaştırma sonucunda batılı bireyci kültürde geliştirilen yapısal güçlendirme modelinin, toplulukçu kültürün baskın olduğu Hong Kong'daki hemşireler tarafından da benzer şekilde deneyimlendiği belirtilmektedir.

Liao ve Liu (2016) yapısal güçlendirme ve psikolojik sermayenin Çin'li hemşirelik öğrencilerinin yeterlilikleri üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik araştırmalarında eğitim hastanelerinin 286 çalışanına uygulanan anket çalışmasından elde ettikleri verilerin analizine yer vermişlerdir. Araştırma bulguları, hemşirelik öğrencilerinin orta seviyede yeterlilik, yapısal güçlendirme ve psikolojik sermaye düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Yapısal güçlendirme ve psikolojik sermaye algısı yüksek düzeyde olan öğrencilerin yüksek yetkinlik düzeyine sahip olması beklenmektedir. Yapısal güçlendirme ve psikolojik sermaye ile öğrencilerin yeterlilik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Araştırma bulgularına dayanarak, öğrencilerin yeterlilik düzeyinin artırılması için yöneticiler ve öğretim elemanları tarafından hemşirelik öğrencilerinin inisiyatif almalarının teşvik edilmesinin yanı sıra, destekleyici bir öğrenme ortamının oluşturulması önerilmektedir.

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL SİNİZM

İnsanların yaşamlarının çok büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmeleri dolayısıyla, bu alanda yaşadıkları onların tutum ve davranışları üzerinde bazı etkiler bırakmaktadır. Aynı zamanda bireyin tutum ve davranışlarının da örgüt üzerinde bir takım etkileri bulunmaktadır. Tez çalışmasının üçüncü bölümü olan bu bölümde bazı örgütsel ve kişisel değişkenlerden etkilenen ve aynı zamanda örgütü etkileyen bir faktör olan sinizm kavramı ele alınmaktadır. Bu çalışmada sinizm kavramı tarihsel gelişimi, örgütsel sinizmin tanımı, boyutları, türleri, sinizme neden olan faktörler, sinizmin etkileri ve sinizm olgusuyla baş etme yolları üzerinde durulmaktadır.

Sinizm, son yıllarda davranış alanında önemi artan konulardan biri olarak dikkat çekmektedir. Örgüt yönetiminin hatalı ve başarısız uygulamaları sonucu ortaya çıkan örgütsel problemler ve yaşanan krizler, çalışanlarda örgüte yönelik güvensizlik, yılgınlık, tedirginlik, kuşku ve yabancılaşma gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Söz konusu olumsuz tutum ve davranışların en yaygın görülenlerinden biri de sinizmdir (Gül ve Ağıröz, 2011: 28). Sinizme ilişkin araştırmaların, örgütlerde yaygın olan bir olgunun daha iyi anlaşılmasına ve onu yönetmek veya önlemek için daha iyi yollar bulmaya yardımcı olacağı umulmaktadır (Dean vd., 1998: 350).

3.1. SİNİZM KAVRAMI

Bireylerin sadece kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buradan hareketle herkesi çıkarıcı olarak gören kimseye ‘sinik’, bunu açıklamaya çalışan düşünceye de ‘sinizm’ denilmektedir (Erdost vd. 2007: 514).

İngilizce literatürde, “cynicism” sözcüğüyle ifade edilen kavram dilimizde yaygın olarak “sinizm” (Arslan, 2012 Tınaztepe, 2012; Balay vd., 2013; Candan, 2013; Çakıcı ve Doğan, 2014; Çalışkan, 2014; Kılıç, 2015; Yücel ve Çetinkaya, 2015), nadiren de “sinisizm” (İçerli ve Yıldırım, 2012; Yangil vd. 2013; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada da yaygın kullanımı dolayısıyla “sinizm” ifadesi tercih edilmiştir.

Sinizm, Andersson ve Bateman (1997: 450) tarafından bir insana, gruba, ideolojiye, sosyal çevreye veya kuruma karşı olumsuz duygu ve güvensizlik yanında, hüsrana ve hayal kırıklığı ile nitelenen genel ve özel bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, sinizm isteğe bağlı bir yaşam biçiminden ziyade değişmez bir kişilik özelliği olarak düşünülmektedir (Eaton, 2000: 7).

Çeşitli çalışmalarda, bir kişilik özelliği, bir duygu, bir inanç ya da bir tutum olarak değerlendirilen (Andersson, 1996: 1397) sinizme ilişkin tanımlardan kavramın hafif bir güvensizlikten daha fazlasını ifade ettiği anlaşılmaktadır. Sinizm daha ziyade, düşmanca güvensizlik ve küçümseme anlamlarını içermektedir (Eisinger, 2000: 55).

Sinizmin yaygınlık derecesini anlatması bakımından, 'The Cynical Americans' (Sinik Amerika'lılar) kitabı dikkat çekicidir. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından, ABD halkını temsil edeceği düşünülen bir örneklem üzerinde yürütülen çalışmanın sonuçlarına göre, katılımcıların % 43'ünün insan doğasını, özünde bencil ve güvenilmez gören 'sinik' profile uyduğu ifade edilmektedir (Wrightsmann, 1992: 1). Toplumsal alanda bu derece yaygın görülen bir olgu olan sinizmin örgütsel alanda da yaygın olacağı düşüncesi, öncelikle kavramsal çalışmalar ve örgütlerde sinizm düzeyinin belirlenmesini, ikinci olarak da kavramın neden ve sonuçlarının belirlenmesine yönelik araştırmaların yürütülmesini sağlamıştır.

3.2. SİNİZM KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Uzun yıllar önce ortaya çıkmış bir kavram olmasına rağmen yeterli düzeyde araştırılmadığı ifade edilen örgütsel sinizm (Gkorezis vd., 2015: 621), çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgulara göre örgütsel amaçları ve başarıyı engelleyen önemli sorunlardan biri olarak tespit edildiği için gün geçtikçe daha fazla ilgi çekmektedir (Shaharruddin ve Ahmad, 2015: 91).

Bir düşünce okulu ve bir yaşam biçimi olarak sinizm, eski Yunan'da ortaya çıkmış bir kavramdır. Kavramın kökenine ilişkin olarak, Yunanca köpek anlamına gelen 'kyon' sözcüğünden yada Sinik okulların bulunduğu Atina yakınlarında bir kasaba olan Cynosarges'den gelmiş olabileceği ifade edilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998:342).

Copleston (1962) sinizm sözcüğünün, eski Yunan siniklerine dayandığını ifade etmektedir. Eski Yunan siniklerinin en bilinenleri olarak Antisthenes ve Diogenes gösterilmektedir. Eski Yunan sinikleri, bireysel bilgeliği en yüksek erdem olarak görmekte ve genellikle çoğunluğun değerlerini, kanunları ve gelenekleri sorgulayıp eleştirmektedirler (Mantere ve Martinsuo, 2001:4).

Eski sinikler toplum kurumlarına saygı duymadıkları gibi sözlü ve fiili hakarete bulunuyorlardı. Aynı zamanda siniklerin önemli bir özelliği olarak mizah kullanmaları gösterilmektedir (Dean vd., 1998: 342). Gündüz vakti elinde bir fenerle gezen ve bunun nedenini soranlara, dürüst insan aradığını söyleyen Diogenes'in bu davranışı sinizmi özetleyen bir anlatım olarak dikkat çekmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011: 35).

Ancak günümüzde sinizm kavramı, 2500 yıl önce kullanıldığı anlamdan daha farklı bir anlamda kullanılmaktadır. Eski sinikler acımasız ve eleştirici olarak bilinirken, günümüzde sinizm kavramının özünde karamsarlık ve güvensizlik özelliği ön plandadır. (Mantere ve Martinsuo, 2001:5).

3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Örgütsel sinizm, Dean ve arkadaşları (1998: 345) tarafından bireyin bağlı bulunduğu örgüte yönelik, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz duygu ve bu inanç ve duygu doğrultusunda örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır.

Sinizm benzer şekilde, Andersson (1996: 1395) tarafından umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile kendini gösteren, örgüt, yöneticiler ve örgütteki diğer unsurlara karşı küçümseme ve güvensizlik olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer bakış açısına göre örgütsel sinizm, hayal kırıklığına neden olan adaletsiz örgütsel uygulamalar sonucu gelişen öğrenilmiş bir tutum olarak değerlendirilmektedir (Wilkerson vd., 2008: 2274).

Bedeian (2007: 11)'a göre sinizm, kişinin bağlı bulunduğu örgütün motivasyonlarının, eylemlerinin ve değerlerinin eleştirel bakış açısıyla değerlendirilmesinden kaynaklanan bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Burada kullanılan eleştirel sözcüğü, hata bulan anlamında değil, daha ziyade dikkatli bir şekilde

değerlendirme ve yargılama anlamında kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu görüşe göre sinizm, çalışanın iş tecrübelerinden kaynaklanan bir karar olarak algılanmaktadır.

Başkalarının motivasyonuna inanmama durumu sinizmin tanımlayıcı özelliği olarak görülmektedir (Stanley vd., 2005: 452). Böylece kalite girişimleri, katılım ve çalışanların güçlendirilmesi gibi örgütsel faaliyetlerin sebepleri bile sıklıkla sorgulanmakta ve başarılı olacaklarına dair karamsar tutum takınılmaktadır (Abraham, 2000: 270).

Sinizme ilişkili ve kolayca karıştırılabilecek bir kavram olarak şüphecilik dikkat çekmektedir. İki kavramın birbirine yakın anlamları ifade etmelerine rağmen, aralarında iyimserlik düzeyleri açısından farklılık bulunmaktadır (Stanley vd., 2005: 436). Sinik bireylerin şüpheli olanlardan farklı olarak daha az iyimser olduğu değerlendirilmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2015: 196).

Tanımlardan anlaşılacağı gibi, genel olarak insanların sadece kendi çıkarlarına göre davranacağı, dolayısıyla insanların güvenilmez olduğu inancını ifade eden düşünceye sinizm denilmektedir. Örgütsel sinizm ise, örgüt, yöneticiler ve diğerlerinin dürüstlükten yoksun olduğu ve kendi çıkarlarını öncelendiği düşüncesine dayanmaktadır.

3.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel sinizm, Dean ve arkadaşları (1998: 345) tarafından bireyin bağlı bulunduğu örgüte yönelik olarak sergilediği üç boyuttan oluşan olumsuz tutum olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu boyutlar,

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair **inanç**,
- Örgüte karşı olumsuz **duygu**,
- Bu inanç ve duygulara bağlı olarak örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel **davranma** eğilimidir.

Örgütsel sinizm kavramına ilişkin Dean ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan yukarıdaki tanım doğrultusunda bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu olarak incelenmektedir. Söz konusu boyutlar aynı zamanda sinik davranışların ortaya çıkış süreci olarak da değerlendirilebilir.

3.4.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Bilişsel boyut çalışanın örgütsel uygulamaların dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancını temsil etmektedir (Dean vd., 1998: 348). Örgütlerde sinik özellik gösteren çalışanlar genellikle örgütsel eylemlerin gizli sebeplerinin olduğunu düşünmekte ve bu nedenle söz konusu eylemlerin örgüt tarafından açıklanan gerekçelerine inanmak istememektedirler (Brandes ve Das, 2006: 237).

3.4.2. Duygusal Boyut

Çalışanların duygu durumunu kötüye götüren bir duygusal sarmal olarak değerlendirilen (Kudo vd., 2016: 681) örgütsel sinizmin duygusal boyutunda, nefret, kızgınlık, sıkıntı ve utanç duyma gibi güçlü negatif duyguların gelişmesi söz konusudur (Abraham, 2000: 269). Örgütsel sinizmin duygusal boyutuna ilişkin olarak, Dean ve arkadaşları (1998: 346) tarafından, örgütteki sinik bireylerin, örgüte karşı saygısız ve öfkeli olabilecekleri ve aynı zamanda sinik bireylerin örgütlerini düşündüklerinde acı, nefret ve utanç duyabilecekleri belirtilmektedir.

3.4.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu, çoğunlukla aşağılayıcı davranışları içeren negatif davranış eğilimidir (Dean vd., 1998: 346). Bireylerin sinik tutumlarının dışa vurumu olarak ortaya çıkan en belirgin davranış örgüte yöneltilen eleştirilerdir. Çeşitli şekillerde ortaya çıkabilecek olan bu davranışların en önemlileri, örgütün dürüstlük ve samimiyet gibi değerlerden yoksun olduğu yönündeki ifadelerdir. Ayrıca, çalışanların sinik tutumu alaycı mizah yoluyla davranışa dönüşmektedir. Bunların dışında örgütün gelecekteki başarısına ilişkin karamsar tahminlerde bulunma ve son olarak, sözel olmayan (imalı bakış, gülüşme gibi) alaycı ifadeler sinik davranış örnekleri olarak değerlendirilmektedir (Dean vd., 1998: 346).

3.5. SİNİZM TÜRLERİ

Sinik inanç, tutum ve davranışlar bir bütün olarak topluma ve onun kurumlarına, işe, yöneticilere, işletmelere ve örgütsel değişim çabalarını da kapsayan çeşitli objelere yönelik olabilmektedir (Abraham, 2000: 270). Sinizm genellikle yaşandığı ortam ve ortaya çıkış nedeni dikkate alınarak, örgütsel sinizm, kişilik sinizmi, örgütsel değişim

sinizmi gibi adlandırılmaktadır. Sinizme ilişkin sınıflandırma genel olarak benzer şekilde yapılmaktadır. Sinizm, Abraham (2000: 270-273) tarafından kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve iş sinizmi olmak üzere beş başlık altında ele almaktadır.

Bu doğrultuda sinizm kavramını anlamaya ve açıklamaya ilişkin çalışmalarda artışın da bir sonucu olarak kavram örgütsel sinizm, kişilik sinizmi, işgören sinizmi, mesleki sinizm, toplumsal sinizm, ve örgütsel değişim sinizmi gibi farklı yönleriyle incelenmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011: 29). Kavrama ilişkin sınıflandırmada, aynı olgunun farklı yönleri itibarıyla ele alması dolayısıyla, her bir sinizm formu bir diğerine benzer şekilde tanımlanmaktadır. Sinizmin farklı formlarına yönelik tanımların ortak noktası, bireyin çevresine karşı negatif inanç, tutum ve davranışlar sergilediğine yönelik ifadelerdir. Bu çalışmanın konusu olan örgütsel sinizm kavramı yukarıda geniş bir şekilde ele alındığından burada örgütsel sinizm dışındaki sinizm türleri ele alınacaktır.

3.5.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insan davranışının genel olarak negatif bir algısını yansıtan doğuştan gelen ve değişmez bir özellik olarak görülmektedir (Abraham, 2000: 270). Sinik birey Oxford İngilizce sözlüğünde, sürekli kusur bulan, insan güdü ve eylemlerinin samimiliğine inanmama eğiliminde olan ve bunu, küçümseyen ve alaycı bir ifadeyle gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır (Bakker, 2006: 122-123). Hakulinen ve arkadaşları (2014: 434) tarafından ise sinizm, yetişkinlik döneminde nispeten istikrarlı bir özellik olarak değerlendirilmekte ve zamanla belli seviyede değişim görülebileceği ifade edilmektedir.

3.5.2. İşgören Sinizmi

Üst yönetim yada örgütün bazı birimleri gibi işyerinin çeşitli yönlerini hedef alan işgören sinizmi (Andersson, 1996: 1398), geniş kapsamlı etkiye sahip (Bommer vd., 2005: 736) yaygın ve güçlü bir işyeri tutumu olarak görülmektedir (Brandes vd., 2008: 243). İşgören sinizmine göre, sinik çalışanlar, küçümseme, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi negatif duygulara sahip olmalarıyla dikkat çekmektedir (Dean vd., 1998: 344).

3.5.3. Mesleki Sinizm

Daha ziyade hizmet sektörüne özgü bir kavram olan mesleki sinizm, “kişinin becerilerinin engellenmesiyle başa çıkma stratejisi” şeklinde açıklanmakta ve hizmet sunduğu kitleden uzak durma ve onları insan olarak görmeme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2012: 15). Mesleki sinizm, çalışanın işin içeriğine ilişkin negatif duygular beslemesi olarak ifade edilmektedir (Çarıkçı vd., 2013: 180). Bireyin işiyle ilgili yaşadığı hayal kırıklığı sonucu işine karşı sinik tutuma sahip olmasını mesleki sinizm olarak tanımlayan Arslan (2012: 16), örgütsel sinizmin örgütten kaynaklandığını, mesleki sinizmin ise bireyin kendisinden kaynaklandığını belirtmektedir.

3.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, değişim çabalarının başarılı olması konusunda kötümser bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. Bu olumsuz bakış açısının altında, değişimden sorumlu yöneticilerin, motivasyonsuz ve yetersiz olduğu inancı yatmaktadır (Vanous vd., 2000: 133). Örgütsel değişim sinizmi, hem değişimin başarısına dair karamsarlığı hem de değişimden sorumlu olanları sorumsuz ve tembel olmakla suçlamayı ifade etmektedir (Reichers vd., 1997: 48). Bir örgütte, değişime karşı yaygın bir sinizm varsa örgütsel değişime yönelik en samimi ve başarılı girişimlerin bile örgütte hakim olan sinizm tarafından engellenme ihtimali yüksektir (Vanous vd., 2000: 134).

Değişimin sebebini anlamayan çalışanlar, değişimin uygulanma nedenine ilişkin güvensizlik yaşamakta ve böylece değişimi sorgulama eğilimine girmektedirler. Buna göre çalışanların, uygulanan değişimin sebeplerini anlaması, değişim sinizmini azaltacağı düşünülmektedir (Blanca ve Ramona, 2016: 50).

Örgütsel değişimin uygulanmasında yönetimin motivasyonunu sorgulayan çalışanlar bunu sorgulamayanlara göre değişime direnç gösterme ihtimalleri daha fazladır. Benzer şekilde, değişimin uygulanmasına yönelik çabalara, değişimin hedefine ulaşacağından şüphe eden çalışanlar değişime daha fazla direnç göstereceği düşünülmektedir. Dolayısıyla sinizmin, değişime direnç gösterme niyetiyle bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Blanca ve Ramona, 2016: 50).

3.6. ÖRGÜTSEL SINİZMİN ÖNCÜLLERİ

Sinizm, diğerlerinin bencil ve güvenilmez olduğu inancına dayanmakta (Wrightsmann, 1992: 5) ve çalışanın örgüt tarafından karşılanmamış beklentilerinden doğmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 640). Ancak karşılanmamış her beklentinin sinizmi doğuracağı söylenemez.

Bir örgüt ortamında yaşanan negatif olaylar sinizme yol açmaktadır. Ancak bir örgütte gerçekleşen tek bir negatif davranışın örgütsel sinizme neden olmayacağı, söz konusu negatif davranışa tekrar tekrar maruz kalmanın örgütsel sinizm gelişmesine katkıda bulunacağı belirtilmektedir (Eaton, 2000: 19). Bununla birlikte çalışanın sinik kişilik özelliğine sahip olması da örgütsel sinizmde etkilidir.

Psikolojik sözleşme algısı örgütsel sinizmin önemli bir belirleyicisi olarak dikkat çekmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Bashir vd. 2011: 884; Tükeltürk vd., 2009: 691.) Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki bulunduğunu belirten Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 641)'ye göre de, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulmadığını düşünen çalışan örgüte karşı daha sinik bir tutum sergilemektedir.

Uysal ve Yıldız (2014: 835) tarafından yürütülen araştırma bulguları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel motivasyonun örgütsel sinizmi azalttığı, buna karşılık örgütsel stres ve işten ayrılma niyetinin örgütsel sinizmi artırdığı yönündedir.

Kendilerine karşı dürüstlükten uzak veya haksız davranışlar sergilendiği algısı veya deneyimleri nedeniyle örgüt hakkında oluşan inançların sinizmi doğurabileceği ifade edilmektedir (Naus vd., 2007: 690). Çalışanın özerklik eksikliği de örgütsel sinizme neden olan öncüllerden biri olarak görülmektedir (Shaharruddin ve Ahmad, 2015: 91).

Pozitif örgütsel davranış boyutlarından olan iyimserliğin, sinizm üzerinde etkili olduğu açıklanmaktadır. Buna göre iyimserlik düzeyi yüksek olan bireylerin daha düşük sinizm düzeyine sahip olduğu ifade edilmektedir (Çalışkan, 2014: 378). Bir diğer çalışmada da duygusal zeka düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Duygusal zeka düzeyi arttıkça, sinik tutum ve davranışlarında azalma görüldüğü belirtilmektedir (Pelit ve Ayana, 2016: 45).

Sinizmin arkasında güçlü duyguların bulunduğu ve negatif duyguların güçlü olmasının bireye daha sinik bir özellik kazandırdığı, pozitif duyguların ise sinik duyguların azalmasını sağladığı ifade edilmektedir (Cole vd., 2006: 479). Benzer şekilde psikolojik şiddet örgütsel sinizm üzerinde etkili bir olgu olarak görülmektedir (Aslan ve Akarçay, 2013: 25).

Lider-üye etkileşimi örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde etkilidir. Buna göre lider-üye etkileşiminin kalitesinin yükseltilmesi, (Kanbur ve Kanbur, 2015: 211) ve örgüt içi iletişim sisteminin etkililiği (Tınaztepe, 2012: 53) çalışanların sinizm düzeyini düşürecektir.

Andersson (1996: 1407) ise sinizmin oluşmasına katkıda bulunan özellikleri üç başlık altında ele almaktadır. Bunlar:

- İş çevresine ilişkin özellikler: Yönetici maaşlarının yüksekliği, sert işten çıkarma, adaletsiz şirket karları, şirket sosyal sorumluluğu.
- Örgütsel özellikler: İletişim eksikliği, sınırlı ses davranışı, nezaketsiz davranışlar, yönetsel beceriksizlik, kullanılan yönetim teknikleri.
- İş ve rol özellikleri: Rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü (Andersson, 1996: 1407-1413).

3.7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ETKİLERİ

Örgütlerde görülen sinizmin çeşitli örgütsel davranış konularıyla etkileşim içerisinde bulunduğu bilinmektedir. Literatürde yer alan kavramsal ve uygulamalı araştırmaların bulgularına göre örgütsel sinizmin etkisiyle belirginleşen algı, tutum ve davranışlar aşağıda sunulmaktadır.

Örgütsel açıdan düşünüldüğünde sinizm; yönetim tarafından, çalışanın, toplumun ve çevrenin beklentilerinin göz ardı edilerek, kendi çıkarlarını öncelediği inancına katkıda bulunmaktadır (Özgener vd., 2008: 55). Örgütlerde bireylerin dürüstlükten yoksun olduğuna dair bu tür inançlar, çalışanlar arasındaki etik dışı davranışları tetikleyebilir (Nair ve Kamalanabhan, 2010: 156).

Altınöz ve arkadaşları (2011: 312) tarafından otel çalışanları örneğinde yürütülen araştırmanın bulgularına göre sinik tutum gösteren çalışanların örgütsel

bağlılık düzeyinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla sinizmin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların duygu durumunu kötüye götüren bir duygusal sarmal olarak değerlendirilen sinizm (Kudo vd., 2016: 681) düzeyinin yüksek olmasıyla, örgütsel özdeşleşmenin azalması, duygusal bağlılık düzeyinin düşmesi, iş tatmininin azalması ve son olarak işten ayrılma niyetinde artış görülebileceği ifade edilmektedir (Bedeian, 2007: 25). Ayrıca, örgütsel sinizm çalışanların yabancılaşmasına neden olan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Yıldız ve Şaylıkay, 2014: 626).

Volpe ve arkadaşları (2014: 276) sinizmin duygusal bağlılık ve iş tatmini ile negatif, işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkisi dolayısıyla, sinizmi azaltmaya yönelik faaliyetlerin, duygusal bağlılık, iş tatmini ve örgütte kalma niyeti düzeyini artıracaklarını ifade etmektedir. Srivastava ve Adams (2011: 36)'da yürüttüğü araştırmada sinizmin iş tatmini düşürdüğünü ifade etmektedir.

3.8. SİNİZMLE MÜCADELE

Tüm örgütler için sinizmin önlenmesi yada düşük düzeyde tutulması önerilmektedir. Çünkü örgütsel sinizmin düşük bir düzeyde olması, çalışanların işi sahiplenmelerini sağlamakta, bu da müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sinizm düzeyinin düşük olması tüm örgütler için arzu edilen bir durumdur (Pelit ve Ayana, 2016: 67). Örgütteki sinizm düzeyinin belirlenmesi, sinizme neden olan faktörlerin araştırılması ve ortadan kaldırılması yönetiminin sorumluluğundadır. Aşağıda literatürde sinizmin ortadan kaldırılması yada sinizm düzeyinin azaltılması yönündeki önerilere yer verilmektedir.

Sinizm değişmez bir kişisel özellik olarak değerlendirildiği için, personel seçimi yapılırken sinik özellik göstermeyen bireylerin seçilmesi sinizmin örgüte verebileceği zararı önleme adına ilk adım olarak düşünülebilir (Srivastava ve Adams, 2011: 38).

Örgütlerde işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerin bir belirleyicisi olan sinizm, pozitif iş ortamı sağlanarak ortadan kaldırılabilir (Çalışkan, 2015: 378). Örgütsel sinizmi ortadan kaldırmak için Chiaburu ve arkadaşları (2013: 10) tarafından yürütülen araştırmanın

sonuçlarına göre destekleyici ortam, adalet, düşük psikolojik sözleşme ihlali algısı ve örgütsel politikalar katkı sağlayacağı ifade edilmektedir.

Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde etkili olduğu bulgusundan hareketle, lider-üye etkileşiminin kalitesinin artırılması, örgütsel sinizmin önlenmesinde etkili olacağı düşünülmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2015: 211). Çalışanların yabancılaşmasına neden olan bir olgu olarak değerlendirilen örgütsel sinizmle mücadele kapsamında, örgütte iyileştirme yapılması ve eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmesi (Yıldız ve Şaylıkay, 2014: 626), yönetimin demokratik bir ortam sağlaması (Balay vd., 2013: 142) etkili bir örgüt içi iletişim sistemi kurulması (Tınaztepe, 2012: 60) önerilmektedir.

3.9. YURTIÇİ VE YURTDIŞI KAYNAKLARDA SİNİZM KAVRAMINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

Örgütsel sinizme yönelik çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, örgütsel destek, örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik, mobbing, psikolojik sözleşme, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, performans, dışlanma, duygusal emek, örgütsel adalet ve tükenmişlik gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

3.9.1. Yurtiçi Çalışmalar

Özler ve arkadaşları (2010) tarafından yürütülen çalışmada örgütsel sinizm ve güven ilişkisi ele alınmıştır. Bir literatür incelemesi niteliğinde olan çalışma, sinizmle ilişkili olduğu belirtilen hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi duyguların gelişmesinin nedeni olarak çalışanların örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı duydukları güvensizlikten kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte sinizmin tek nedeninin güven eksikliğine bağlanamayacağı belirtilmektedir. Kişiler arasında bir virüs gibi yayıldığı ifade edilen güvensizliğin çalışanlar üzerinde bir hastalık gibi tahribat yapabileceği üzerinde durulmaktadır. Örgütteki yaşanan güven eksikliğinin ortadan kaldırılabilmesi için yönetimin örgütte güven ortamı tesis etmeye çalışması önerilmektedir.

Gül ve Ağıröz (2011) yürüttükleri çalışmada mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Araştırmada çalışanların mobbinge maruz kalıp kalmadıklarının ve mobbinge maruz kalanların sinik davranış gösterme eğiliminin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Karaman Devlet Hastanelerinde çalışan 103 hemşireden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre hemşirelerin mobbinge maruz kalma algılarının düşük düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Mobbing ile örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, mobbing ile duygusal sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, bilişsel ve davranışsal sinizm arasında bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmektedir.

İçerli ve Yıldırım (2012) tarafından yürütülen çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Aksaray ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerden 219 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyli bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Değişkenler alt boyutlar itibarıyla incelendiğinde, bilişsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan özgecilik düzeyinin düştüğü ifade edilmektedir. Ayrıca, bilişsel sinizm ile sivil erdem arasında, duygusal sinizm ile sivil erdem arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu belirtilmektedir. Örgütsel sinizmin her üç boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında düşük düzeyli bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir.

Tınaztepe (2012) tarafından yürütülen örgüt içindeki etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmanın örneklemini çeşitli sektörlerden 121 çalışan oluşturmaktadır. Çağın hastalığı olarak nitelenen örgütsel sinizmin ortadan kaldırılabilmesi için örgüt içi iletişimin rolünün sorgulandığı araştırmanın bulgularına göre örgüt içi etkin iletişim ile sinizm arasında negatif bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Buna göre, örgüt içi iletişim ne kadar etkin ise, örgütsel sinizm düzeyi de o derece düşük olacağı belirtilmektedir. Buradan hareketle araştırmada, örgüt içindeki etkin iletişim sistemi örgütsel sinizm için çözüm önerisi olarak sunulmaktadır.

Alan ve Fidanboy (2013) yürüttükleri çalışmada sinizm, tükenmişlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma örneklemini bilişim sektörü

çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre çalışanların sinizm düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Örgütsel sinizmin alt boyutları ve kişilik özellikler arasındaki ilişkiler ele alındığında, bilişsel sinizm ile sorumluluk ve uyumluluk kişilik özelliği arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca, davranışsal sinizm ile uyumluluk kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Araştırma bulgularının yorumlanması sonucu, örgütlerin çalışanlarına değer vermesi ve onların sinizm ve tükenmişlik düzeylerini düşürecek önlemler almalarının önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca, örgütsel sinizmin doğuştan gelen ve değişmez bir kişilik özelliği olmadığı, çalışanın iş ortamında yaşadığı tecrübeler sonucu geliştiği, bununla birlikte sinizmin yoğunluğu ve etkisinin bireyin kişilik özelliklerine göre şekillendiği ifade edilmektedir.

Karacaoğlu ve İnce (2013) yürüttükleri çalışmada pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerine etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmanın örneklemini Kayseri’de faaliyet gösteren imalat işletmelerinin 300 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Pozitif örgütsel davranış alt boyutları itibarıyla ele alındığında, özyeterlik, ve iyimserlik ile örgütsel sinizmle negatif yönlü ve orta düzeyli, umut ve dayanıklılık ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişkili olduğu belirtilmektedir. Buna göre pozitif örgütsel davranış düzeyinin yükselmesi sonucu çalışanların sinik davranışlarında azalma görüleceği söylenebilir.

Türköz ve arkadaşları (2013) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel güven ve sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 371 çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem dahilindeki çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları yüksek, örgütsel sinizm düzeyleri ise düşük olduğu açıklanmaktadır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel güven örgütsel bağlılığı pozitif yönde, örgütsel sinizm ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği ifade edilmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın örgütsel sinizm ve örgütsel güven tarafından etkilendiği anlaşılmaktadır.

Yıldız (2013) tarafından yürütülen çalışma örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın

örnekleme Bolu merkez ilçesine bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 219 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile sinik davranışlar gösterme eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Yani örgütsel bağlılık arttıkça sinizm düzeyi azalmaktadır. Örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ifade edilen çalışmaya göre, örgütsel sinizm arttıkça örgütsel muhalefet algıları da artmaktadır.

Aslan ve Boylu (2014) tarafından yürütülen çalışma örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Araştırmada çalışanların genel sinizm düzeyleri, örgütsel sinizm düzeyleri ve algılanan psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara'da faaliyet gösteren otellerden toplam 390 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Beğenirbaş ve Turgut (2014) yürüttükleri çalışmada çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel sinizme etkileri incelenmiştir. Araştırmada, duygusal emek alt boyutları olan yüzeysel rol yapma derinden rol yapma ve doğal duyguların örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarına etkileri ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Eskişehir ve Bursa'da faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarının 275 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, banka çalışanlarının sergiledikleri duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerinde ciddi düzeyde etkileri bulunduğu ifade edilmektedir. Kavramlar alt boyutları itibarıyla değerlendirildiğinde, yüzeysel rol yapan çalışanların daha fazla sinizm yaşadığı, doğal davranışların ise örgütsel sinizm düzeylerinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte derinden rol yapma ile örgütsel sinizm düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Kalay ve arkadaşları (2014) yürüttükleri çalışmada, mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Araştırmanın örneklemini bir devlet üniversitesinde çalışan toplam 240 akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların mobbing algısının düşük düzeyde olduğu,

örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeylerinin ise orta seviyede olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca mobbing ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Buna göre mobbinge maruz kalma düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyinin de yükseldiği, aynı zamanda örgütsel sessizlik düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyinin yükseldiği ifade edilmektedir.

Yücel ve Çetinkaya (2015) tarafından yürütülen çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini kamu ve özel olmak üzere çeşitli sektörlerden 342 çalışan oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınan örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların yaşının, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunduğu ve örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çalışanın yaşına göre şekillendiği ifade edilmektedir.

Çelik ve Özdemir (2016) yürüttükleri çalışmada teknolojideki hızlı gelişme sonucu çalışanda yeniliklere uyum sağlayamama korkusundan kaynaklanan tekno-stresin örgütsel sinizm üzerine etkisini ele almışlardır. Araştırma kapsamında tekno-stresin alt boyutları olan teknolojik iş yükü, teknolojik belirsizlik ve teknolojik karmaşıklık, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman'da faaliyet gösteren kamu ve özel bankaların 208 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, teknolojik iş yükü boyutu bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde pozitif yönde, teknolojik belirsizlik boyutunun ise duygusal sinizm üzerinde etkisi bulunduğu ifade edilmektedir.

Pelit ve Ayana (2016) yürüttükleri çalışmada duygusal zekanın örgütsel sinizme etkisini araştırmışlardır. Otel çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin örgütsel sinizme etkisinin belirlenmesi amaçlanan çalışmada örneklem, Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerden 331 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre duygusal zeka ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Buna göre çalışanların duygusal zeka düzeyleri arttıkça örgüte karşı geliştirdikleri sinik tutumlarında azalma yaşanacağı ifade edilmektedir.

Araştırmada örgütsel sinizmin ortadan kaldırılması yada azaltılması için bazı öneriler getirilmiştir. Buna göre, örgütün çalışanlarına duygusal zeka eğitimleri vererek onların duygularının farkında olmalarının sağlanması, çalışanların çalışma ortamında karşılaşılabilecekleri zorluklarla nasıl başa çıkabileceklerine yönelik eğitimler verilmesi önerilmektedir.

Yıldırım ve Akın (2016) tarafından yürütülen çalışmada çalışanların yaşadıkları dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkilerin ve etkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu ilişkilerde pozitif-negatif duygusallığın anlamlı bir rolünün bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Kayseri’de faaliyet gösteren mobilya işletmelerinin 403 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre örgütsel sinizm ile örgütsel dışlanma arasında pozitif yönlü, örgütsel sinizm ile pozitif duygusallık arasında negatif yönlü ve örgütsel sinizm ile negatif duygusallık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca aracılık analizi bulgularına göre dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisinde negatif duygusallığın kısmi aracılık rolünün bulunduğu ifade edilmektedir.

3.9.2. Yurtdışı Çalışmalar

Bashir ve arkadaşları (2011) tarafından yürütülen çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ve politika algısının örgütsel sinizm üzerine etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Pakistan’da kamu kurumlarının 149 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin bir belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. Bu durum kamu çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasındaki başarısızlığın bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Bununla birlikte Pakistan’daki kamu çalışanlarının politika algısının örgütsel sinizmle ilişkisinin bulunmadığı belirtilmektedir.

Wan (2012) tarafından yürütülen çalışma psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların davranışlarına etkisi ve sinizmin aracılık rolünün belirlenmesine yöneliktir. Araştırma, Tayland 'da havayolu çalışanları ve yöneticilerinden elde edilen veriler üzerinden yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini, 377 çalışan ve bu çalışanların bağlı bulunduğu 80 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre sinizmin, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışları

arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü bulunduğu ifade edilmektedir. Söz konusu araştırmanın örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlalinde ve çalışanların davranışlarında aracılık rolü oynayan önemli bir mekanizma olduğunu ortaya çıkarması bakımından kayda değer çalışma olduğu belirtilmektedir.

Nafei ve Kaifi (2013) yürüttükleri çalışmada örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini Mısır'daki eğitim hastanelerinin doktor, hemşire ve idari personel olmak üzere üç farklı grubundan toplam 297 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında araştırma bulgularına göre örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa yönelik tutumlarının üç grup çalışan arasında farklılık bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının her üçünün örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu ifade edilmektedir.

Chudzicka-Czupała ve arkadaşları (2014) tarafından yürütülen çalışma, öğretmenlerin neden sinik tutum sergiledikleri ve öğretmenler arasındaki örgütsel sinizmin etkilerini araştırmaktadır. Polonya'daki öğretmenler arasındaki örgütsel sinizm kaynaklarının belirlenmesine yönelik araştırmanın örneklemini 159 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre örgütsel sinizmin öğretmenler arasındaki önemli pozitif belirleyicilerinin devam bağlılığı ve iş aile çatışması olduğu, duygusal bağlılığın ise negatif belirleyici olduğu ifade edilmektedir.

Simha ve arkadaşları (2014) tarafından yürütülen çalışmada, tükenmişlik ve örgütsel sinizm ilişkisi incelenmiştir. Bu kapsamda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınan tükenmişliğin örgütsel sinizmle ilişkisi ve bu kavramlar arasında düzenleyici etkisi bulunan kavramlar ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Tayvan'da bir hastanenin 169 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, çeşitli değişkenlerin tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında düzenleyicilik rolü bulunduğu ifade edilmektedir. İş aile çatışması, duyarsızlaşma ve sinizm arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilerken, iş arkadaşlarına güven, algılanan adalet ve rol çatışmasının tükenmişlik ile sinizm arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir.

Volpe ve arkadaşları (2014) tarafından yürütülen çalışmada örgütsel sinizmin doktor ve hemşireler üzerindeki olumsuz etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve başka bir iş için hastaneden ayrılma niyeti üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini 205 doktor ve 842 hemşireden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre sinizmin duygusal bağlılık ve iş tatmini ile negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkisi bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca hem doktor hem de hemşire örnekleminde sinizmin iş tatmini ve duygusal bağlılıktaki değişimin yaklaşık yüzde 50'sini açıkladığı belirtilmektedir. Bu sonuçlara bakılarak, yöneticilerin örgütsel sinizmi azaltmaya yönelik çalışmalarının duygusal bağlılığı, iş tatmini ve örgütte kalma süresini artıracakları vurgulanmaktadır.

Gkorezis ve arkadaşları (2015) tarafından yürütülen çalışma Makyavelli liderliğin çalışanların duygusal tükenmeleri üzerine olumsuz etkileri ve örgütsel sinizmin aracılık rolünün belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemini Yunanistan'da bir özel hastaneden 122 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre Makyavelli liderliğin çalışanların duygusal tükenmelerinde etkisinde örgütsel sinizmin doğrudan ve dolaylı etkisi bulunduğu ifade edilmektedir.

Mantler ve arkadaşları (2015) tarafından yürütülen çalışmanın amacı, işten ayrılma niyeti yüksek ve düşük düzeyli hemşirelerde sinizmin zaman içerisinde iş değiştirmenin bir fonksiyonu olarak değişip değişmediğinin araştırılmasıdır. Araştırmanın örneklemini 436 hemşireden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, sinizm ve işten ayrılma niyetine yönelik bir anketle ve 1-2 yıl sonra sinizm ve iş değiştirmeyi değerlendiren bir devam anketiyle elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre hastaneyi terk eden ve başlangıçta işten ayrılma niyeti yüksek olan hemşirelerin iki yıldan beri sinizm düzeylerinde azalma olduğu belirtilmektedir. Aynı işte çalışmaya devam eden ve işten ayrılma niyetine rağmen hastane içerisinde iş değişimi yaşayan hemşirelerin sinizm düzeyinde artış olduğu ifade edilmektedir.

Yasin ve Khalid (2015) yürüttükleri çalışmada örgütsel sinizm, işle ilgili yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini, Lahor'da çeşitli işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan ve üç yıldan fazla iş tecrübesine sahip 28-50 yaş aralığında 150 erkek çalışandan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel sinizmin her üç boyutunun da genel olarak işle ilgili yaşam

kalitesi ve örgütsel bağlılıkla negatif yönlü bir ilişkisinin bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, çalışma koşullarının duyuşsal sinizm ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirtilmektedir.

Aly ve arkadaşları (2016) tarafından yürütölen çalışmada, hemşirelerde örgütsel sinizmin iş sonuçları ve bakım kalitesine etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini yoğun bakım ve zehirlenme birimlerinde çalışan 368 hemşireden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre hemşireler arasında örgütsel sinizm düzeyinin yüksek, algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu ifade edilmektedir. Sinizm düzeyi ile algılanan örgütsel destek düzeyi, hemşire bağlılığı, iş doyumunu ve bakım kalitesi arasında negatif bir ilişki olduğu açıklanmaktadır. Buna göre sinizm düzeyi yükseldikçe algılanan örgütsel destek düzeyi, hemşire bağlılığı, iş doyumunu ve bakım kalitesi düşmektedir. Ayrıca, hemşirelerin örgütsel sinizm algısının işyerinde sapkın davranışlar üzerinde pozitif etkisi bulunduğu belirtilmektedir.

Enciso ve arkadaşları (2016) tarafından yürütölen çalışmada göreve yeni başlayan polis memurları arasında sinizmin ortaya çıkması ve gelişimini ele almışlardır. Bu kapsamda genç polis memurları arasında sinizmin hangi faktörlerden kaynaklandığını araştırılmıştır. Çalışmanın verileri beş farklı coğrafi bölgeden 760 polis memurundan elde edilmiştir. Örgütsel sinizmin polis teşkilatındaki gelişimini değerlendirmek için kullanılan veriler mezuniyet öncesi, akademinin ilk günü ve mezuniyetten altı ay sonrası olmak üzere üç farklı zaman periyodunda elde edilmiştir. Araştırma bulguları polislerin başlangıçtaki örgütsel sinizm düzeyi ve zaman içerisindeki seyrinin cinsiyet ve ırk gibi çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterdiğini ifade etmektedir.

Kudo ve arkadaşları (2016) tarafından yürütölen çalışmada umut, örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini bir eğitim kurumundan 86 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel sinizm ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki, umut ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin umut ve iş tatmini arasında kısmi aracılık rolü bulunduğu ifade edilmektedir. Hem düşünce yapısı hem de kişisel özellik olarak nitelenen umut, örtüsel sinizmin olumsuz etkilerini azalttığı ifade edilmektedir.

Sheel ve Vohra (2016) tarafından yürütölen çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarıyla örgötsel sinizm arasındaki ilişkiler ve çalışan gönüllölöğünün rolü ele alınmıştır. Bu amaçla, çalışanlara yönelik pozitif sosyal sorumluluk algısının örgötsel sinizmi azaltıp azalmadığı araştırılmıştır. Yöneticilerin ve yönetici olmayanların kurumsal sosyal sorumluluk ve örgötsel gerçekleri farklı algılayabilecekleri göz önüne alınarak, kurumsal sosyal sorumluluk ve sinizm ilişkisini yönetici olan ve olmayan çalışanların algıları karşılaştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 191 yönetici 157 yönetici olmayan çalışanlardan oluşan toplam 348 çalışan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, pozitif kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları hem yöneticiler hem de yönetici dışındaki çalışanlar için örgötsel sinim ile negatif yönde ilişkilidir. Ayrıca alışan gönüllölöğü her iki grupta da kurumsal sosyal sorumluluk ve örgötsel sinizm arasındaki ilişkiyi azalmaktadır.

BÖLÜM 4

İŞ PERFORMANSI

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi büyük oranda, örgütler için en önemli kaynak olarak değerlendirilen insan kaynağının göstereceği performansa bağlıdır. Dolayısıyla günümüzün rekabetçi iş ortamında çalışanlarının performanslarının artırılması örgüt için hayati öneme sahiptir. Önemi dolayısıyla yöneticiler ve araştırmacılar tarafından çalışanların performansı üzerinde etkili faktörlerin belirlenmesi amacıyla çeşitli araştırmalar yürütülmektedir.

Tez çalışmasının bu bölümünde bir diğer değişken olan iş performansı ele alınmaktadır. Performans kavramını konu alan bu bölümde öncelikle performans kavramının tanımı ve literatüre dayalı olarak iş performansının görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarına değinilmektedir. Ayrıca çeşitli araştırmalarda elde edilen bulgulardan hareketle çalışanların performansının belirleyicileri üzerinde durulmaktadır. Son olarak literatürde yer alan yurtiçi ve yurtdışı çalışmalarda iş performansına yönelik çalışmalar, ilişkili kavramlar, örneklem ve araştırma bulguları itibariyle incelenmektedir.

4.1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMININ TANIMI

İş performansı en basit şekliyle, çalışanların meslekleriyle doğrudan ilişkili görev ve sorumluluklarını yerine getirmede ne derece etkili olduklarını ifade etmektedir (Al-Homayan vd., 2013: 1115). Bireysel performansın öncülleri, performans düzeyinin zaman içerisinde değişimi ve bu değişimin nedenleri, konuya ilişkin çalışma yürüten bilim insanları tarafından kavramın üzerinde en çok durulan yönüdür (McCloy vd., 1994: 493).

İş performansının ne olduğu, bireyin işe katkısını, çabasını ve motivasyonunu yansıtacak şekilde nasıl ölçüleceği araştırmacılar arasında tartışma konusu olmaktadır. Dolayısıyla, kavrama ilişkin tanımlarda fikir birliği bulunmadığı (Al-Homayan vd., 2013: 1115) bununla birlikte performansın çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmesinin genel kabul gördüğü ifade edilmektedir (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 100).

Birey, kendisine verilen görevleri kişisel özelliklerini de kullanarak en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmaktadır. Böylece yüksek performans gösteren birey ekonomik ve sosyal yönden bazı kazanımlar elde etmektedir. Böylece örgütteki tüm bireyler görevlerini yerine getirerek üstün performans gösterdiğinde örgütün stratejik amaçlarına ulaşması mümkün hale gelmektedir (Bingöl, 2010: 379-380).

Performans, bir çalışanın verilen görevleri belli bir zaman diliminde yerine getirerek elde ettiği sonuç olarak tanımlanmaktadır. Elde edilen sonuç olumlu ise personelin verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirdiği ve yüksek düzey performans sergilediği, bunun aksine verilen görevleri yerine getirmekte yetersiz görülürse, başarılı olmadığı ve düşük performans gösterdiği düşünülmektedir (Özgen vd., 2001: 209).

Yüksek performans genellikle başarı ile eş anlamlı kullanılmaktadır (Bingöl, 2010: 380). Başarı, birey için anlamlı amaçların, belirli bir program dahilinde adım adım gerçekleştirilmesidir. Başarıyı yakalamanın temelinde de önceden belirlenmiş kişisel amaçların varlığı yatmaktadır (Baltaş, 2005). Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme düzeyi ya da istenen sonuçları elde etme olarak tanımlanan başarı, ortama ve kişiye göre değişkenlik gösterebilmektedir. Dolayısıyla başarı için genel geçer bir ölçütün bulunmadığı, diğer pek çok faktörden etkilendiği anlaşılmaktadır (Bingöl, 2010: 380).

4.2. İŞ PERFORMANSININ BOYUTLARI

İş performansına yönelik geleneksel tanımlar görevle ilişkili davranışlarla sınırlı tutulmuştur (Devonish ve Greenidge, 2010: 77). Bir diğer ifadeyle iş performansı kavramına ilişkin tanımlar başlangıçta sadece görev performansı boyutu dikkate alınarak yapılmıştır.

Görev ve bağlamsal performans ayırımına ilişkin ilk çalışma 1993'te Borman ve Motowidlo tarafından Amerikan Hava Kuvvetlerinde yürütülen çalışmadır. Hava kuvvetleri çalışanı 421 tamircinin görev performansı, bağlamsal performansı ve toplam performansı ölçülmüştür. Araştırmacılar bu çalışmada performans kriterlerini temel görev sorumlulukları ve göreve özgü davranışların ötesinde belirli davranış kalıplarını da dahil ederek örgütün faaliyet yürüttüğü sosyal çevre ve motivasyonel çevreyi

destekleyen kişiler arası ve istemsel davranış grupları olarak bağlamsal performansı tanımlamışlardır. Böylece görev performansının yanında bağlamsal performans da ayrı bir yapı olarak literatüre girmiştir. Bu çalışmaya ek olarak 1994 yılında Van Scotter tarafından yürütülen çalışmanın sonuçları da görev performansı ve bağlamsal performans ayrımını destekler niteliktedir (Doğan ve Özdevecioğlu 2009: 171-172).

Borman ve Motowidlo (1993)'e göre örgütler çevresel kaynakları kullanarak ürün üretmektedir. Bu üretim işlemi örgütün teknik çekirdeği olarak nitelendirilen alanda gerçekleştirilmektedir. Teknik çekirdeğe doğrudan katkı sağlayan faaliyetler görev performansı olarak değerlendirilmektedir. Bunların dışında kalan ve örgütün teknik çekirdeğine doğrudan katkı sunmasa bile örgütün etkinliği için son derece önemli görülen faaliyetler ise bağlamsal performans olarak değerlendirilmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu 2009: 172-173).

4.2.1. Görev Performansı

Görev performansı, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından, doğrudan teknolojik işlemler uygulayarak ya da dolaylı olarak ihtiyaç duyulan malzeme ve hizmetleri sağlayarak, örgüte katkı sunacak faaliyetlerin çalışanlarca yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Görev performansı çalışanın işini başarıyla gerçekleştirmek için gerekli olan iş davranışlarıdır (O'Connell vd., 2007: 20).

Görev performansı temelde, örgüt ve çalışan arasında sözleşmeyle düzenlenmiş şartların yerine getirilmesini kapsamaktadır. Ayrıca, görev performansı, yeni hammadde temini ve üretilen ürünlerin dağıtımını yaparak, bir örgütün teknik çekirdeğinin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan planlama, koordinasyon, denetleme gibi faaliyetleri içermektedir (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 101).

4.2.2. Bağlamsal Performans

Bir yönüyle çalışanın kendi kararlarına göre hareket özgürlüğü ile ortaya çıkan isteğe bağlı iş davranışları olarak tanımlanan bağlamsal performans (Hosie ve Nankervis, 2016: 424) örgütsel alanda meydana gelen bir takım değişiklikler dolayısıyla önemi daha da artan bir performans boyutudur. Bunun bir sonucu olarak son yıllarda

bağlamsal performansa ilişkin araştırmaların sayısı artmıştır (Jawahar ve Carr, 2007: 332).

Bağlamsal performans iş gerekleri arasında sayılmayan ve örgüte fayda sağlayan rol ötesi davranışları yada örgütsel vatandaşlık davranışlarını ifade etmektedir (O'Connell vd., 2007: 20). Bağlamsal performans kişiler arası becerileri, iyi ilişkileri sürdürme ve başkalarına yardım etme motivasyonunu içermektedir. İş arkadaşlarına yardım etmeye çalışan bireyin iyi bir iş ilişkisi kurarak yüksek düzeyli bağlamsal performans sergileyebileceği ifade edilmektedir (Lee vd., 2010: 199).

Bağlamsal performans Van Scotter ve Motowidlo (1996: 525) tarafından, kişiler arası kolaylaştırma ve işe bağlanma olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır. Kişiler arası kolaylaştırma, iş arkadaşlarının performansına katkıda bulunan işbirlikçi, saygılı ve yardımsever davranışları kapsamaktadır. İşe bağlanma ise, çalışkan olma, inisiyatif alma ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kurallara uyma gibi içsel disiplin davranışlarından oluşmaktadır.

Motowidlo ve arkadaşları (1997: 76) bağlamsal performans kapsamında değerlendirilebilecek davranışları şu şekilde sıralamaktadır.

- Diğerleriyle işbirliği ve yardımlaşma gibi sosyal ve örgütsel ortamın kapasitesini artıran ve örgütün psikolojik ortamını iyileştiren faaliyetleri yerine getirmek;
- Kişisel olarak hoşlanmasa bile örgütün kural ve prosedürlerine uymak
- Örgütsel amaçları desteklemek ve savunmak
- Görevlerini başarmak için olağanüstü çaba göstermek
- Resmi olarak mesleğin bir parçası olmasa bile örgüte katkı sağlayacak faaliyetleri yerine getirme konusunda gönüllü olmak.

Görev performansı ve bağlamsal performans boyutları birlikte ele alındığında görev performansı, çalışanın örgüte borçlu olduğu davranışlar, bağlamsal performans ise çalışanda aranan "extra davranışlar" olarak görölmektedir. Bağlamsal performans isteğe bağlı davranışlardır. Çünkü birey örgüt için bağlamsal performans faaliyetlerine çaba harcamakla yükümlü değildir. Bağlamsal performans genellikle bir ödöl beklentisi ile ortaya çıkmaktadır (Goodman ve Svyantek, 1999: 272).

Örgütün başarısı için, görev performansı yüksek olan çalışana sahip olmak yeterli değildir. Örgütsel başarı için, bunun yanında bağlamsal performansın da yüksek olması gerekmektedir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında yalnız iş tanımında yer alan görevleri yerine getiren, bunun dışında bir katkı sunmayan kişilerin örgütü başarıya götürmeleri söz konusu değildir (Özdevecioğlu vd., 2014: 5).

Jawahar ve Ferris (2011) geçmişte, görev performansı iş tanımında yer alan, yerine getirilmesi zorunlu görevler, bağlamsal performans ise, zorunlu olmayan ve kişinin takdirinde olan davranışlar olarak görüldüğünü belirtmektedir. Ancak, günümüzde görev ve bağlamsal performans ayrımının bu kadar net olmadığını, bağlamsal performansın da görev tanımında açıkça belirtilerek ya da ima yoluyla işin bir parçası olarak değerlendirildiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla güncel çalışmalarda görev ve bağlamsal performans, "zorunlu" ve "isteğe bağlı" olarak kullanılmaktan ziyade performansla ilişkili davranışların iki farklı kategorisi olarak değerlendirilmesi uygun görülmektedir (Jawahar ve Ferris, 2011: 253).

4.3. İŞ PERFORMANSININ ÖNCÜLLERİ

Örgütsel psikolojinin en önemli bağımlı değişkenlerinden biri olarak görülen iş performansı (Díaz-Vilela vd., 2015: 1) pek çok değişkenden etkilenmektedir. Çalışanın performansı genellikle bireyin kişisel özelliklerine, zihinsel kapasitesine, inanç ve değerlerine bağlı olarak görülmektedir. Bununla birlikte işe alma ve yükselme konusunda bireysel yetenek ve özelliklere daha fazla önem verilirken, inanç ve değerler genellikle göz ardı edilmektedir (Uygur, 2007: 74). Aşağıda iş performansının belirleyicisi olarak öne çıkan faktörlere değinilmektedir.

Bir takım beklentilerle işe başlayan bireyin bu beklentilerinin karşılanması durumunda, iş tatmini, moral ve motivasyonu artacaktır. Karşılanmayan beklentiler de bunun tam tersi bir etki yapacaktır. Beklentilerinin karşılanıp karşılanmama durumuna göre, birey çabalarını tekrar gözden geçirerek örgüte sunduğu katkılarla aldığı ödüller arasında bir karşılaştırma yapmaktadır. Bu karşılaştırmanın sonucunda birey çabalarını artırma ya da azaltma yönünde karar verebilmektedir (Uygur, 2007: 74).

Literatürde yer alan çalışmaların bulgularına dayalı olarak iş performansı iş tatmini, liderlik, örgütsel bağlılık, çalışanın özerklik düzeyi, stres, psikolojik sermaye gibi faktörlerden etkilenmektedir.

İşlerinde daha fazla özerkliğe sahip olan ve dışadönük kişilik özelliğine sahip olan bireylerin bağlamsal performans düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olacağı ifade edilmektedir (Gellatly ve Irving, 2001: 234,237). İş performansı ile ilişkili kavramlardan biri de sorumlu kişilik özelliğidir. Sorumlu kişilik özelliğinin iş performansının görev ve bağlamsal performans boyutlarının her ikisinin de belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Lev ve Koslowsky, 2012: 57).

Çalışanların algıladıkları stres ile iş performansı arasındaki ilişkiden hareketle, stres kaynaklarının azaltılarak, örgütsel etkililiğin ve bireysel performansın artırılacağı ifade edilmektedir. Çalışanlar üzerinde hangi stres kaynaklarının daha yaygın ve performans üzerinde daha etkili olduğunun belirlenmesiyle bu stres kaynaklarının performans üzerindeki olumsuz etkileri ortadan kaldırılabilir (Gilboa vd., 2008: 259).

İş performansı üzerinde ciddi bir etkiye sahip olan bir diğer faktör de iş tatminidir. İş tatmini ve performans ilişkisine dair çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Judge vd., 2001: 376; Yazıcıoğlu, 2010: 259; Gül vd., 2008: 8; Kahya, 2013: 42; Bağcı, 2014: 67).

Örgütteki liderlik tarzı performansı etkileyen bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Liderlik davranışları ve iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik çalışma yürüten Yılmaz ve Karahan (2010: 156) vizyon odaklı liderliğin iş performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğunu, Pradhan ve Pradhan (2015: 227) ise dönüşümcü liderliğin bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğunu ifade etmektedir.

İş performansını etkileyen faktörlerden biri de psikolojik sermayedir (Akdoğan ve Polatçı, 2013: 286; Avey vd., 2011: 143; Ardichvili, 2011: 153). Buna göre psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanın performans düzeyi de yüksek olacaktır.

4.4. YURTIÇİ VE YURTDIŞI KAYNAKLARDA İŞ PERFORMANSI KAVRAMINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

İş performansı kavramına yönelik çalışmalar incelendiğinde örgütsel özdeşleşme, kontrol algısı, örgütsel iklim, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, duygusal emek, güçlendirme, örgütsel sessizlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, sinizm, iş yeri zorbalığı, izlenim yönetimi taktikleri, üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

4.4.1. Yurtiçi Çalışmalar

Turunç ve Çelik (2010) tarafından yürütölen çalışmada, örgütsel özdeşleşme ve kontrol algısının çalışanların işten ayrılma niyeti ve performansları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemi, bir özel bankanın Ege bölge müdürlüğüne bağlı şubelerinin 203 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, süreç ve karar kontrol algılarını, işten ayrılma niyetlerini ve performanslarını etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında, karar kontrol algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisinin bulunduğu belirtilmektedir.

Tutar ve Altınöz (2010) tarafından yürütölen çalışmada, örgütsel iklimin çalışan performansına etkisi ele alınmıştır. Araştırmada, örgütsel iklim, üstün desteği, iş yükü baskısı, tarafsızlık, bağdaşıklık ve içsel takdir olmak üzere beş boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemi, Ankara'da bulunan Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinin 200 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre örgütsel iklim ile çalışanın performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel iklim algısı yüksek olan çalışanın performansının da yüksek olacağı ifade edilmektedir.

Eren ve Hayatoğlu (2011) tarafından yürütölen çalışmada etik iklimin çalışanların iş tutumları ve iş performanslarına etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemi, Batı Karadeniz Bölgesinde faaliyet gösteren ilaç firmalarının 206 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre etik iklimin, örgütsel bağlılık, yöneticiye duyulan güven ve performans üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğu ifade edilmektedir. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre, yöneticiye duyulan

güvenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde, örgütsel bağlılığın da performans üzerinde pozitif yönlü etkilerinin bulunduğu belirlenmiştir.

Gerşil ve Aracı (2011) tarafından yürütülen çalışma sosyal sermayenin güven unsurunun çalışanların performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın amacı, çalışanlarda güven unsurunun yerleştirilmesi ve performansa etkisinin belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Bursa ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 353 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, örneklem dahilindeki çalışanların güven ve performanslarının orta düzeyde olduğu ve çalışanların güven ile performans düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Araştırmada güven kavramı, firmaya duyulan güven, yöneticilere duyulan güven ve çalışanların birbirlerine duydukları güven olmak üzere üç farklı yönüyle ele alınmıştır. Bunlardan her üçü de ilişkili olmakla birlikte, en yüksek korelasyon çalışanların birbirine duyduğu güven ve performans arasında görülmektedir.

Ünlü ve Yürür (2011) tarafından yürütülen çalışmada, duygusal emek (derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış), duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, Yalova ilinde faaliyet gösteren turizm ve sağlık sektörlerinde istihdam edilen 214 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışın beklentinin aksine görev ve bağlamsal performansı yükselttiği, ayrıca derinlemesine davranışın, görev ve bağlamsal performansı yükselten bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Çalışmanın bir diğer bulgusu, duygusal tükenmenin görev ve bağlamsal performansı düşüreceği yönündedir.

Akkoç ve arkadaşları (2012) yürüttükleri çalışmada, örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi ve aracı olarak güven kavramları ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara'da faaliyet gösteren yazılım işletmelerinin 348 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel destek ve gelişim kültürünün iş tatmini ve iş performansını etkilediği belirtilmektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, iş tatmininin çalışanların performanslarını artırdığına yöneliktir. Ayrıca, örgütsel güvenin, algılanan örgütsel destek ve gelişim

kültürünün hem iş tatmini hem de performans üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Çelik ve Çıra'nın (2013) yürüttükleri araştırma örgütsel vatandaşlık davranışların çalışanların performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve iş yükünün aracılık rolünün belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemini Antalya'da faaliyet gösteren otel ve tatil köylerinin 432 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansını artırdığı ve aşırı iş yükünün performansı negatif yönde etkilediği belirtilmektedir. Bununla birlikte, aşırı iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

İbrahimoglu ve Aydınçelebi (2013) tarafından yürütülen çalışma sigortacılık sektöründe kariyer bağlılığı ve öz yetkinliğin görev performansına etkisinin belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemini, Gaziantep il merkezinde faaliyet gösteren 17 farklı sigorta acentesinin 108 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre öz yetkinlik davranışlarının çalışanın performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte çalışmada ele alınan bir diğer değişken olan çalışanların kariyer bağlılıklarının görev performansı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı ifade edilmektedir.

Kale (2013) tarafından yürütülen çalışmada konaklama işletmelerinde öz uyumun iş performansına etkisi ve yaşam doyumunun aracılık rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada ele alınan kavramlardan öz uyum bir kimsenin ilgi ve değerleriyle uyuşan amaçlarının karşılandığında daha mutlu olacağına işaret etmektedir. Araştırmanın örneklemini, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin 176 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, öz uyumun boyutları olan dışsal, içe yansıtma, tanımlanmış ve içsel ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Buna ek olarak, bireylerin yaşam doyumunun, tanımlanmış öz uyum boyutunun iş performansına yönelik etkisinde aracılık rolünün bulunduğu açıklanmaktadır.

Özdevecioğlu ve arkadaşları (2014) tarafından yürütülen çalışma, kötü niyetli yönetim algısının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekanın

rolünün belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemini Kırşehir ilinden 353 kamu çalışanından oluşmaktadır. Çalışmada performans kavramı görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre, kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki olumsuz etkisi duygusal zeka ile azalmakta veya tamamen ortadan kalkmaktadır. Ayrıca, duygusal zeka ile görev ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü, kötü niyetli yönetim algısı ile bağlamsal ve görev performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir.

Polatçı (2014) tarafından yürütülen çalışmada psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performansa etkisi araştırılmıştır. Araştırmada, psikolojik sermaye özyeterlilik, ümit, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, Tokat ilinde görev yapan 134 polis memurundan oluşmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, psikolojik sermayenin bir bütün olarak performans üzerinde etkisinin bulunduğu belirtilmektedir. Boyutlar itibariyle değerlendirildiğinde sadece dayanıklılık boyutunun hem toplam performansı hem de görev ve bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediği, ümit boyutunun ise toplam performansı ve görev performansını pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir.

Yıldız ve arkadaşları (2014) yürüttükleri çalışmada, motive edici faktörlerin çalışanın performansına ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de, özelleştirilen bir kamu kuruluşunun 130 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, motive edici faktörlerden ücret, çalışma koşulları, ve çalışanlar arası işbirliği işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, işin kendisi, ücret ve çalışma koşullarının performansı pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir. Çalışmanın bir diğer bulgusu ise, çalışanları motive eden faktörler öncelik sırasına göre, işin kendisi, işbirliği, ücret ve çalışma koşulları, amirle ilişkiler, yükselme imkanları ve ödüllendirme olduğu yönündedir.

Bağcı ve Bursalı (2015), tarafından yürütülen çalışmada duygusal emeğin, çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerinde etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Denizli il merkezinde faaliyet gösteren banka, eğitim ve sağlık sektörlerinden 314 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, duygusal emek ile performans arasında bir ilişki bulunduğu

belirtilmektedir. Daha ayrıntılı olarak, artan yüzeysel rol yapma davranışına karşılık görev ve bağlamsal performansta azalma görüldüğü ifade edilmektedir. Araştırmada elde edilen bir diğer bulguya göre, artan derinden rol yapma ve doğal duygularla birlikte, görev ve bağlamsal performansta da artış olduğu belirlenmiştir.

İnce ve arkadaşları (2015) yürüttükleri çalışmada duygusal zeka ve çalışanın performansı arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Araştırmanın örneklemi, Toros Devlet Hastanesinde görev yapmakta olan doktor, ebe ve hemşirelerden oluşan 122 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, duygusal zeka alt boyutlarından olan duyguların değerlendirilmesi ile çalışanın performansı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, duygusal zekanın iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi ve duyguların kullanılması ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmektedir.

Erdem ve arkadaşları (2016) tarafından yürütülen çalışma psikolojik güçlendirmenin performans üzerine etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemi, Hakkari, Van, Bitlis ve Muş illerinden 432 kamu çalışanından oluşmaktadır. Anlam, yetkinlik, etki ve özerklik olmak üzere tüm psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğu ifade edilmektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, örgütsel bağlılığın performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu şeklindedir. Ayrıca, psikolojik güçlendirme ile performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün bulunduğu belirtilmektedir.

4.4.2. Yurtdışı Çalışmalar

Amarneh ve arkadaşları (2010) yürüttükleri çalışmada Ürdün hastanelerinde çalışan hemşireler arasında iş arkadaşların desteğinin iş performansına etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemi Ürdün hastanelerinde çalışan 365 hemşireden oluşmaktadır. Araştırma bulguları, iş arkadaşları arasındaki sosyal desteğin çalışanların iş performansları üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu yönündedir. Buna göre algılanan sosyal destek, iş performansını artırmaktadır. İş arkadaşları tarafından sosyal destek alan çalışanların daha yüksek performansa sahip olmaları, arkadaşları tarafından

desteklendiğini hisseden çalışanların tüm potansiyellerini kullanmalarına bağlanmaktadır.

Bing ve arkadaşları (2011) tarafından yürütülen meta-analiz niteliğindeki çalışmada görev ve bağlamsal performansın bir belirleyicisi olarak politik beceriler ele alınmıştır. Meta-analiz toplam 22 farklı çalışmanın verileri üzerinden yürütülmüştür. Araştırma sonuçları, ortalamanın üzerinde politik becerinin, hem görev performansı hem de bağlamsal performansın öncülü olduğu yönündedir. Bununla birlikte mesleklerin kişiler arası ve sosyal gereksinimleri arttıkça, politik beceri ile görev performans düzeyi arasındaki pozitif ilişkinin gücü de artmaktadır. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise, politik becerilerin görev performansından ziyade, bağlamsal performansın belirleyicisi olduğu yönündedir. Buradan hareketle, çalışanların belirli görevleri yerine getirmek için gerekli olan teknik bilgiye sahip olmalarının yanında politik becerilere sahip olmalarının da önemi vurgulanmaktadır.

Schat ve Frone (2011) tarafından yürütülen çalışmada, işyerinde psikolojik saldırganlığa maruz kalma ile iş performansı ilişkisi ve iş tutumları ve kişisel sağlığın aracılık rolü ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, işyerinde psikolojik saldırganlık ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri ve potansiyel aracılarının belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Araştırmanın örneklemi, ABD'de maaş ve ücret karşılığı çalışan 2376 işçiden oluşmaktadır. Araştırma sonuçları, işyerinde psikolojik saldırganlığa maruz kalmanın çalışanların görev ve bağlamsal performanslarını negatif yönde etkileyeceği yönündedir. Ayrıca psikolojik saldırganlığa maruz kalmanın çalışanların genel sağlık durumları ve iş tutumları üzerinden görev ve bağlamsal performansı etkilediği belirtilmektedir. Bu nedenle işyeri saldırganlığı, çalışanlar, örgütler ve bir bütün olarak ulusal ekonomiye büyük bir yük getireceği ifade edilmektedir.

Lev ve Koslowsky (2012) tarafından yürütülen çalışma, sorumluluk ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide işe gömülülüğün aracılık rolünün belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemi ilk ve ortaokullarda görev yapan 115 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, sorumluluk ve işe gömülülük, görev ve bağlamsal performansın belirleyicisi olarak gösterilmektedir. Buna ek olarak, işe gömülülüğün sorumluluk ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün bulunduğu belirtilmektedir.

Shoss ve arkadaşları (2012) yürüttükleri çalışmada, değişime karşı yetenek geliştirmeyi ifade eden adaptif performansın hangi durumda daha yüksek görev performansına yol açacağı araştırılmaktadır. Çalışmanın örneklemini, bir finans kuruluşunun çağrı merkezinin 92 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, adaptif performansın görev performansı ile pozitif yönlü ilişkisine işaret etmektedir. Bununla birlikte, sorumluluk ve örgütsel politika algısının adaptif performans ve görev performansı ilişkisini birlikte etkilediği belirtilmektedir. Bir diğer ifadeyle, adaptif performans ile görev performansı arasındaki ilişki hem sorumluluk hem de örgütsel politika algısı tarafından modere edilmektedir.

Devonish (2013) tarafından yürütülen çalışma, işyeri zorbalığı, çalışanların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ve psikolojik iyi oluşun aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Karayipler bölgesinde bir ülkede beş farklı perakende ve toptan satış işletmesinin 262 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, iş tatmini, işyeri zorbalığı ve görev performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahipken, işle ilişkili depresyon, işyeri zorbalığı ve birey odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahiptir. Ayrıca, iş tatmini ve işle ilişkili depresyonun, işyeri zorbalığı ve kişiler arası üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ifade edilmektedir.

Asiedu-Appiah ve Addai (2014) tarafından yürütülen araştırma çalışanların kontrol odağı ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemini, Gana'da bir araştırma merkezinin 70 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun iç kontrol odaklı bireyler olduğu ifade edilmektedir. Kontrol odağı ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Söz konusu ilişkiye yönelik olarak, iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklı bireylere göre daha yüksek bağlamsal performans düzeyine sahip olduğu belirtilmektedir.

Cheng ve arkadaşları (2014) tarafından yürütülen çalışmada kendini sevdirmeye girme, kendini tanıtmaya ve örnek olma şeklinde ortaya çıkan izlenim yönetimi taktikleri ve görev performansının, kariyer sonuçları ile etkileşimi ele alınmaktadır. Bir yıllık maaş anlaşması ve kariyer doyumunun kariyer sonuçları olarak ele alındığı

araştırmanın örneklemini Tayvan'da çeşitli sanayi kollarında çalışan 195 çalışan-denetçi çifti oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, a) görev performansı ile bir yıllık maaş anlaşması arasındaki ilişki düzeyinin göze girme taktiğini sıklıkla kullananlarda diğerlerine göre daha yüksek olduğu, b) görev performansı ve bir yıllık maaş anlaşması arasındaki ilişki düzeyinin örnek olma taktiğini sıklıkla kullananlarda daha yüksek olduğu, c) görev performansı ve kariyer doyumu arasındaki ilişki düzeyi kendini tanıtmaya taktiğini kullananlarda bunu kullanmayanlardan daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Han ve arkadaşları (2015) tarafından yürütülen çalışmada kişi örgüt uyumu, kişi iş uyumu ile bağlamsal performans ilişkisi ve bir aracı değişken olarak psikolojik sahiplenme ele alınmıştır. Üç aşamalı bir anket çalışmasından elde edilen verilerle yürütülen araştırmanın örneklemini, Tayvan'da çokuluslu bir ilaç firmasının çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, kişi iş uyumu ile psikolojik sahiplenme ilişkisi, psikolojik sahiplenme ile de bağlamsal performans ilişkisi ortaya konmaktadır. Bu ilişkinin yorumunda, kişi iş uyumunun psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönlü etkilediği, bunun da çalışanların performansını yükselttiği ifade edilmektedir.

Pradhan ve Pradhan (2015) tarafından yürütülen çalışma dönüşümcü liderlik, duygusal örgütsel bağlılık ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerin incelenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemini, Hindistan'da çeşitli bilgi teknolojisi şirketlerinde çalışan 480 yazılım uzmanından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik, takipçilerin duygusal örgütsel bağlılığı ve bağlamsal performansı üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu ifade edilmektedir. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre duygusal örgütsel bağlılık, çalışanların bağlamsal performanslarıyla pozitif yönlü ilişkilidir. Buradan hareketle, çalışanın bağlılığının herhangi bir mantıksal dayanaktan ziyade, lider ve örgütle kurulan duygusal bağ tarafından yönlendirileceği ifade edilmektedir. Ayrıca, örgütün amaçlarına sıkı sıkıya bağlı olan çalışanların kendi menfaatlerini ikinci plana atarak, daha fazla gönüllü örgüt yanlısı davranış sergileyeceği ifade edilmektedir.

Yousaf ve arkadaşları (2015) tarafından yürütülen çalışma, içsel ve dışsal motivasyonun görev ve bağlamsal performansa etkileri ve bağlılık odaklarının aracılık

rolünün belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemini, Pakistan'da bir hastanede görevli 181 doktor ve bir üniversitede görevli 135 akademisyenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, içsel motivasyon ve görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkide duygusal mesleki bağlılığın aracılık rolüne sahip olduğu belirtilmektedir. Araştırmada ele alınan bir diğer değişken olan dışsal motivasyon ise hem görev performansı hem de bağlamsal performans ile ilişkili olduğu ve duygusal örgütsel bağlılığın aracılık rolüne sahip olduğu ifade edilmektedir.

Hosie ve Nankervis (2016) tarafından yürütülen çalışmada yöneticilerin görev ve bağlamsal performansına yönelik çok boyutlu ölçek geliştirmeyi amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini (Batı) Avustralya'da faaliyet gösteren kamu, özel ve kamu-özel ortaklığında yürütülen kuruluşların yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin iş performansı çok boyutlu bir yapı olarak gösterilmektedir. Faktör analizi, yöneticilerin performans boyutları çok değişkenli ve sekiz ayrı boyuttan oluştuğuna işaret etmektedir. Buna göre bağlamsal performans; takipçi, ısrarcı, yardımcı ve destekleyici olmak üzere dört boyutlu, görev performansı da; delege eden, kuralcı, izleyen ve etkileyen olmak üzere yine dört boyutlu yapı olarak önerilmektedir.

Bozionelos ve Singh (2017) tarafından yürütülen çalışmada, duygusal zekanın görev ve bağlamsal performansla ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, Birleşik Arap Emirlikleri'nde çeşitli sektörlerde, ülke dışından gelmiş olan işgücünü temsil eden 188 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre duygusal zeka ile çalışanların görev ve bağlamsal performansları arasında bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Buna göre duygusal zeka düzeyleri yüksek olan çalışanların en yüksek iş performansına sahip olanlar olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık en düşük iş performansına sahip bireylerin en düşük duygusal zeka düzeyine sahip olanlar değil, orta düzey duygusal zeka düzeyine sahip olan bireyler olduğu açıklanmaktadır.

Shaukat ve arkadaşları (2017) tarafından yürütülen çalışmada, görev performansı, bağlamsal performans ve işten ayrılma niyeti bağlamında çalışanlar arasındaki ilişki çatışmasının sonuçları ve tükenmişliğin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Pakistan'da görev yapan 306 telekomünikasyon mühendisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, ilişki çatışmasının, görev ve bağlamsal

performans ile negatif yönlü, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkisinin bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, tükenmişliğin (duygusal tükenme, sinizm ve kişiler arası gerginlik olmak üzere üç boyutlu olarak) ilişki çatışması, görev ve bağlamsal performans ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerde belirgin bir şekilde aracılık rolü üstlendiği ifade edilmektedir.



BÖLÜM 5

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde literatürde yer alan çalışmaların bulgularından hareketle tez çalışmasına konu olan kavramların birbiriyle ilişkileri ele alınmaktadır. Bu amaçla sırasıyla örgütsel adalet ile iş performansı ilişkisi, personel güçlendirme ile iş performansı ilişkisi, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ilişkisi, personel güçlendirme ile örgütsel sinizm ilişkisi son olarak örgütsel sinizm ile iş performansı ilişkisi incelenmektedir.

5.1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Çalışanlar örgütsel ortamda yaşanan herhangi bir duruma karşı algılarına göre tutum ve davranış sergilemektedirler. Bu çerçevede çalışanın örgütteki işlemlere ilişkin algılarının olumlu ya da olumsuz olmasına göre motivasyon ve performans düzeyi şekillenmektedir (Tutar, 2007: 100). Dolayısıyla çalışanın performansı temelde adil bir çalışma ortamının varlığına bağlanabilir (Aksoy vd, 2016: 19; Kalay, 2016: 147). Örgütsel ortamda bireyler ürettikleri mal ve hizmetler karşılığında belli bir kazanç elde etmektedirler. Elde ettiği bu kazanç çalışan için temelde tatmin edici olsa bile, başkalarıyla karşılaştığında bir adaletsizlik algılsa çalışanın iş tatmini, örgüte bağlılığı ve iş performansında düşüş beklenmektedir (Akduman vd, 2015: 2).

Genel olarak örgütsel adalet iş performansının önemli bir belirleyicisi olarak görülmesine rağmen boyutlar itibarıyla ele alındığında sonuçların örnekleme göre farklılaşabildiği anlaşılmaktadır. Aşağıda örgütsel adalet ile iş performansı ilişkisinin ele alındığı çalışmaların bulgularına yer verilmektedir.

Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir meta-analiz çalışması yürüten Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından iş performansının önemli bir belirleyicisi olarak işlem adaleti gösterilmektedir. Buna karşılık dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin performans üzerinde hemen hemen hiç etkisinin bulunmadığı ifade edilmektedir.

Suliman (2007) tarafından Birleşik Arap Emirlikleri'nde kamu ve özel sektör çalışanı toplam 1062 katılımcıdan elde edilen verilerle yürütülen çalışmanın sonuçları çalışanın performansını etkilemede örgütsel adaletin önemli bir rol oynadığına işaret etmektedir.

Örgütsel adaleti iş performansının bir öncülü olarak ele alan Nasurdin ve Khuan (2007) çalışmalarında Malezya'da telekomünikasyon çalışanı 136 katılımcıdan elde ettikleri verilerin analizine yer vermişlerdir. Örgütsel adaleti dağıtım adaleti ve işlem adaleti olmak üzere iki boyutlu olarak ele alan araştırmanın bulgulara göre, dağıtım adaleti ile görev performansının pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu, işlem adaletinin ise bağlamsal performans ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel adaletin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında Devonish ve Greenidge (2010) bir Karayipler ülkesi olan Barbados'ta kamu ve özel sektör çalışanı toplam 211 katılımcıdan elde edilen verilerin analizine yer vermişlerdir. Örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu olarak ele alan araştırmanın bulguları, her üç boyutun görev ve bağlamsal performans üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğu yönündedir.

Sökmen ve arkadaşları (2013) tarafından yürütülen örgütsel adalet algısının çalışanın motivasyon ve performansına etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmada örgütsel adalet algısının performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle çalışanların adalet algısındaki olumlu yönde değişimin çalışan performansını artıracığı ifade edilmektedir.

Örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişkileri ele alan Alkış ve Güngörmez (2015) yürüttükleri çalışmada Adıyaman il merkezinde görev yapan 345 öğretmenden elde ettikleri verilerin analizine yer vermişlerdir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel adaletin çalışanın performansı üzerinde pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Örgütsel adalet algısının boyutlar itibariyle çalışanın performansı üzerindeki etkisine bakıldığında etkisi en yüksek olandan en düşük olana sırayla etkileşim adaleti, işlem adaleti ve dağıtım adaleti olduğu ifade edilmektedir.

5.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Personel güçlendirme ile iş performansı ilişkisine yönelik çalışmalar incelendiğinde; personel güçlendirme daha ziyade psikolojik güçlendirme boyutuyla, iş performansı ise bağlamsal performans boyutuyla ele alındığı görülmektedir. Bu başlık altında personel güçlendirmenin çalışanın performansına etkisi ve bu etkide aracılık rolü bulunan faktörlerin neler olduğu yurt içi ve yurt dışı çalışmaların bulguları üzerinden değerlendirilmektedir.

Psikolojik güçlendirmeyi, algılanan güçlendirme şeklinde ele alan Çöl (2008) güçlendirmenin çalışanın performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma verilerininin 13 farklı kamu üniversitesinde görev yapan 403 akademisyenden toplandığı çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda güçlendirme, anlam-yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere üç boyutta toplandığı ifade edilmektedir. Araştırma bulgularına göre, genel olarak güçlendirmenin performans üzerinde etkili olduğu açıklanmaktadır. Boyutlar itibariyle değerlendirildiğinde ise anlam-yetkinlik boyutunun performansın en önemli belirleyicisi olduğu, ikinci olarak ise çalışanın performansı üzerinde özerklik algısının etkili olduğu ifade edilmektedir. Ancak etki boyutunun performans üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı açıklanmaktadır.

Tutar ve arkadaşları (2011) tarafından güçlendirme algısının çalışan motivasyonu ve bağlamsal performansı üzerindeki etkilerini belirlenmeye yönelik yürütülen araştırmanın örneklemini Ankara'da faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarının toplam 213 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, çalışanların güçlendirme algısının, onların motivasyonu ve bağlamsal performansı üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu yönündedir. Buradan hareketle, çalışanların güçlendirilmesinin, motivasyon ve bağlamsal performans için önemli bir öncül olarak değerlendirilmektedir.

Chiang ve Hsieh (2012) tarafından, algılanan örgütsel destek, psikolojik güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkileri ele alan çalışmada örneklem, Tayvan'da otel çalışanı 413 katılımcıdan oluşmaktadır. Bu araştırmanın konusu olan kavramlar arası ilişkiler açısından incelendiğinde, araştırma

bulguları, psikolojik güçlendirmenin çalışanın performansını pozitif yönde etkilediği yönündedir.

Yao ve arkadaşları (2013) tarafından yürütülen psikolojik güçlendirmenin çalışanın bağlılığı, memnuniyeti ve görev performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmada veriler Çin'de bir petrokimya şirketinin 617 çalışanından elde edilmiştir. Araştırma bulguları, psikolojik güçlendirmenin çalışanın bağlılığı ve görev performansı üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu, aynı zamanda bu etkide iş tatmininin kısmi aracılık rolü üstlendiği yönündedir.

Sıklıkla psikolojik güçlendirme boyutuyla ele alınan personel güçlendirme kavramı Leigh (2014) tarafından yürütülen araştırmada yapısal güçlendirme boyutuyla ele alınmıştır. Araştırmada otantik liderlik, yapısal güçlendirme, iş tatmini ve performans ilişkileri incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, otantik liderliğin güçlendirme üzerinde pozitif etkisi bulunduğu, bunun da iş tatmini ve performans üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Ekiyor ve Karagül (2016) personel güçlendirmenin çalışanın performansına ve iç girişimciliğe etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında güçlendirme sadece psikolojik güçlendirme boyutuyla ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Konya'da faaliyet gösteren bir özel hastanenin 190 çalışanı oluşturmaktadır. Personel güçlendirme ile performans arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu ve buradan harekete personel güçlendirmenin çalışanın performansını artırdığı vurgulanmaktadır. Güçlendirme algısı boyutlar itibariyle değerlendirildiğinde anlam, yetkinlik ve etki boyutları ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken özerklik boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ifade edilmektedir.

Tetik (2016) tarafından turizm rehberleri örnekleminde yürütülen çalışmada psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik güçlendirme, iş tatmini ve performansın pozitif korelasyona sahip olduğu ve güçlendirmenin iş tatmini ve performans düzeylerini etkilediği ifade edilmektedir. Boyutlar itibariyle değerlendirildiğinde ise çalışanın performansı üzerinde en fazla etkili olan boyutun etki boyutu olduğu en az etkileyen boyutun özerklik boyutu olduğu açıklanmaktadır.

Erdem ve arkadaşları (2016) tarafından psikolojik güçlendirmenin çalışanın performansına etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün belirlenmesine yönelik çalışmalarında verileri Van, Hakkari, Bitlis ve Muş illerinde görev yapan 431 öğretmenden elde etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik güçlendirmenin, anlam, yetkinlik, etki ve özerklik olmak üzere dört boyutuyla iş performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirme ile performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün bulunduğu belirtilmektedir.

5.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ

Sinizmin ortaya çıkışı genellikle bazı bireysel ve örgütsel faktörlere dayandırılmakta, yani bazı faktörler tarafından sinizmin negatif yada pozitif yönde etkilendiği ifade edilmektedir. Bu çalışmada da örgütsel adalet algısı örgütsel sinizmin bir öncülü olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel sinizm aniden ortaya çıkan bir tutum değil, deneyimler sonucunda zamanla ortaya çıkan bir tutumdur. Sinik davranışlar daha ziyade örgütsel yapı ve işleyişteki adaletsizlik algısından doğmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, bireyin örgütüne karşı sinik tutumlar sergilemesinin nedeni olarak, yöneticilerin adalet, dürüstlük ve samimiyetten yoksun olmaları gösterilmektedir (Çalışkan 2014: 372).

FitzGerald (2002: 33) tarafından, örgütteki bireylerin adalet algısının örgüte karşı sinizm gelişmesine katkıda bulunabilecek potansiyel bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, elde edilen sonuçlarla ilgili olan dağıtım adaleti, bu sonuçları belirleme sürecine işaret eden işlem adaleti ve kişiler arası adaletle yönelik olumsuz algının bireylerin örgüte karşı daha fazla sinik tutum geliştirmelerine neden olacağı ifade edilmektedir.

Berneth ve arkadaşları (2007: 319) tarafından yürütülen çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin, örgütsel adaletin boyutlarından olan dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile negatif ilişkili olduğu, bununla birlikte işlem adaleti ile bir ilişkisinin bulunmadığı ifade edilmektedir.

Kutanis ve Çetinel (2010) tarafından bir devlet üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde görev yapan 20 akademisyen ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle yürütülen araştırma sonuçlarına göre, sinizm düzeyi yüksek akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının düşük olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel adalet ve sinizm ilişkisine yönelik Efeoğlu ve İplik (2011) tarafından tıbbi mümessil örneğinde yürütülen araştırmanın bulgularına göre, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Buna göre, genel olarak düşük örgütsel adalet algısının, örgütsel sinizm düzeyini artırdığı açıklanmaktadır. Boyutlar itibariyle ele alındığında, örgütsel adaletin işlem adaleti kişiler arası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile negatif yönlü ilişkili olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel sinizmi çalışanlarla örgütler arasında ortaya çıkan olumsuz tutum olarak değerlendiren Tokgöz (2011) tarafından yürütülen çalışmada da örgütsel adalet örgütsel sinizmin önemli bir belirleyicisi olarak gösterilmektedir.

Chiaburu vd., (2013: 9) tarafından yürütülen çalışmada da, genel olarak örgütsel adalet ile sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Buna paralel olarak örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarıyla ayrı ayrı örgütsel sinizm ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Güzel ve Ayazlar (2014) tarafından otel işletmeleri çalışanı 218 katılımcıdan anket yöntemiyle elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre genel olarak örgütsel adaletin örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği ifade edilmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm alt boyutları itibariyle değerlendirildiğinde, dağıtım ve etkileşim adaletinin duygusal ve davranışsal sinizmi negatif yönde etkilediği, işlem adaleti ise bu iki boyutu pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir.

5.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ

Örgütsel sinizmin önlenmesine yönelik olarak çalışanların güçlendirilmesi gibi öneriler getirilmekte, (Kahya, 2013: 43; Shaharruddin ve Ahmad, 2015: 97; Kudo vd.

2016: 681; Aly vd., 2016: 94) ancak bu tür yöntemlerden sonuç alınabilmesi bunun başarılı bir şekilde uygulanmasına bağlanmaktadır (Kudo vd. 2016: 681).

Personel güçlendirme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik Eaton (2000)'un bulgularına göre güçlendirme ile duygusal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir.

İşçi ve arkadaşları (2013) 140 sağlık çalışanını örneklem alarak yürüttükleri araştırmada personel güçlendirme ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada personel güçlendirmenin çalışan motivasyonunu artırdığı ve çalışanlar üzerinde pozitif etkisi bulunduğu belirtilmektedir.

Benzer şekilde Polat ve arkadaşları (2010) tarafından bir kamu üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinde yürütülen araştırmanın bulguları da personel güçlendirme ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu işaret etmektedir.

Bununla birlikte Avey ve arkadaşları (2008) tarafından yürütülen çalışmanın bulgularına göre personel güçlendirme ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ifade edilmektedir.

5.5. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Bireylerin örgütlerine karşı öfke, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi duygular yaşaması olarak açıklanan sinizm, hem çalışanlar hem de örgüt için bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle motivasyonunu kaybeden ve özgüveni azalan bireylerin örgüte bağlılıklarının azalacağı ve performanslarının da düşeceği belirtilmektedir (Üçok ve Torun, 2014: 232). Literatür araştırmasında örgütsel sinizmin iş performansı üzerinde negatif etkilerinin bulunduğu vurgu yapan çok sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bununla birlikte örgütsel sinizm ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı yönünde bulgular elde eden çalışmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmalara, değişkenler, örneklem ve bulguları itibarıyla aşağıda değinilmektedir.

Örgütsel sinizm, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik Kahya (2013) tarafından yürütülen çalışmanın örneklemini Bayburt ve Karadeniz Teknik Üniversitesinde görev yapan 105 akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma

bulgularına göre, örgütsel sinizmin iş tatmini ve iş performansı üzerinde negatif yönde etkisi, iş tatminin performans üzerinde pozitif yönde etkisi bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün bulunduğu belirtilmektedir.

Uysal ve Yıldız (2014) yürüttükleri çalışmada Zonguldak'taki imalat işletmelerinin 151 çalışanından elde ettikleri verilerin analizine yer vermişlerdir. Araştırma bulgularına göre, çalışma psikolojisinden etkilenen örgütsel sinizmin çalışanın performansı üzerinde ciddi etkileri bulunduğunu ifade edilmektedir. Boyutlar itibariyle ele alındığında örgütsel sinizmin her üç boyutunun da performans üzerinde etkisinin bulunduğu ifade edilirken, en fazla etkinin davranışsal sinizm boyutuna ait olduğu ifade edilmektedir.

Çakıcı ve Doğan (2014) örgütsel sinizmin iş performansına etkisini belirlemeye yönelik yürüttükleri çalışmada örneklem bir kamu üniversitesinin toplam 184 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma bulguları örgütsel sinizmin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı yönündedir.

5.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME, ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Tez çalışmasının beşinci bölümü olan kavramlar arası ilişkiler bölümünde çalışmaya konu olan personel güçlendirme, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve iş performansı kavramlarına ilişkin ikili ilişkileri konu alan araştırmalara yer verilmiştir. Yapılan literatür taramasında modelin tamamını test eden bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte modeldeki değişkenlerin üçünü birlikte test eden çalışmaya da rastlanmamıştır.

BÖLÜM 6

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ROLÜ

Tez çalışmasının son bölümü olan bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, kullanılan araştırma yöntemleri, veri toplama araçları ve yapılan analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların adalet ve güçlendirme algısının iş performansına etkisini ve bu etki üzerinde örgütsel sinizmin bir rolünün bulunup bulunmadığını araştırmaktır. Ayrıca, akademik personel örneğinde araştırmada ele alınan değişkenlerin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanın görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmesi ve kendisinden beklenen amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanan “performans” kavramı örgütlerin başarısı için anahtar kavramlardan biridir. Bireysel performans neredeyse çalışanın başarısı ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Bu derece önemli olan performans kavramının ilişkili olduğu konuların ele alınıp performansın düşmesine neden olan ve yükselmesini sağlayan etkenlerin ortaya çıkarılması oldukça önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada, performansın yükselmesine katkı sağlayan, personel güçlendirme ve örgütsel adalet algısı ile performansın düşmesine neden olan sinizm kavramları bir arada ele alınmıştır.

Literatürde örgütsel adalet, personel güçlendirme, sinizm ve performans kavramları çok çeşitli kavramlarla ilişkilendirilerek araştırmalara konu edilmiş olmasına rağmen bu araştırmanın konusu olan örgütsel adalet algısı ve personel güçlendirmenin iş performansına etkisi ve örgütsel sinizmin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Çalışanların karar mekanizmalarının bir parçası hâline getirilmesi, onlarda motivasyon, örgüte karşı sadakat duygusu ve en nihayet iş performansının artmasına yol açabilmektedir. Personel güçlendirme anlayışı son yıllarda yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticiler tarafından, bu sorunların çözümünde kullanılmaktadır. Çünkü yüksek rekabet ortamında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve fırsatları yakalayabilmek personelin inisiyatif kullanmasına izin veren çalışma şekli ile (yani personel güçlendirme gibi uygulamalarla) mümkündür (Özgen ve Türk, 1997:76). Zira, çalışanın kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması gerekmektedir (Uysal ve Yıldız, 2014:837).

Örgütsel sinizm, çalışanın örgütüne karşı öfke, kızgınlık ve ümitsizlik gibi negatif duygular beslemesidir. Örgütün amaçları ve hedefleri düşünüldüğünde sinizm, başta sosyal ve ekonomik olmak üzere birçok açıdan etkileyici bir faktördür. Özellikle sinik bireylerin, bireysel performanslarındaki değişim ve buna bağlı olarak çalışanlar arası psikolojik etkileşimin gelişmesi sonucunda oluşabilecek performans kayıpları örgütler için önemli bir problemdir.

Literatür taramasından personel güçlendirme ve örgütsel adalet algısının sinizm üzerinde negatif yönde, iş performansı üzerinde de pozitif yönde etkileri bulunduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte sinizmin iş performansına negatif yönde etkileri bulunduğu belirtilmektedir. Çalışmada örgütsel sinizmin ve sözü edilen olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması, bunun yanında performansın yükseltilmesi için örgütsel adalet ve personel güçlendirmenin önemi üzerinde durulmaktadır.

Araştırmada elde edilecek bulguların, örgüt yöneticilerine ve aynı zamanda benzer konularda çalışma yapacak araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir.

6.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında ana kütle ve örneklem, araştırma modeli, veri toplama araçları ve geçerlilik güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

6.2.1. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Hitit Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi ve Ordu Üniversitesi olmak üzere dört üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'nde görev yapan akademik personelden oluşmaktadır. Söz konusu üniversitelerin ve belirli bir bölümün tercih edilmesinin nedeni, aynı coğrafi bölgede bulunmaları ve bölüm bazında benzer özelliklere sahip olmalarıdır. Orta Karadeniz Bölgesi'nde bulunan bu üniversitelerin fiziki ve maddi imkanları açısından da benzer olmaları dolayısıyla araştırmaya dahil edilmeleri kararlaştırılmıştır.

Araştırmada ana kütleye uygun olarak seçim yapabilmek açısından, üniversitelere göre kota örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın ana külesini oluşturan akademik personelin toplam sayısı söz konusu üniversitelerin web adreslerinde yer alan sayılar baz alınarak belirlenmiştir. Buna göre, söz konusu dört üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan 249 akademisyen olduğu belirlenmiştir. Ana kütle % 95 güven aralığında temsil etme yeteneğine sahip örneklem büyüklüğü 151 olarak hesaplanmıştır (Hesaplama Gürbüz ve Şahin, 2015: 128'den yararlanılmıştır). Üniversitelere göre bu oran üzerinden hesaplanan ana kütle ve örneklem dağılımları Tablo 4'te verilmektedir.

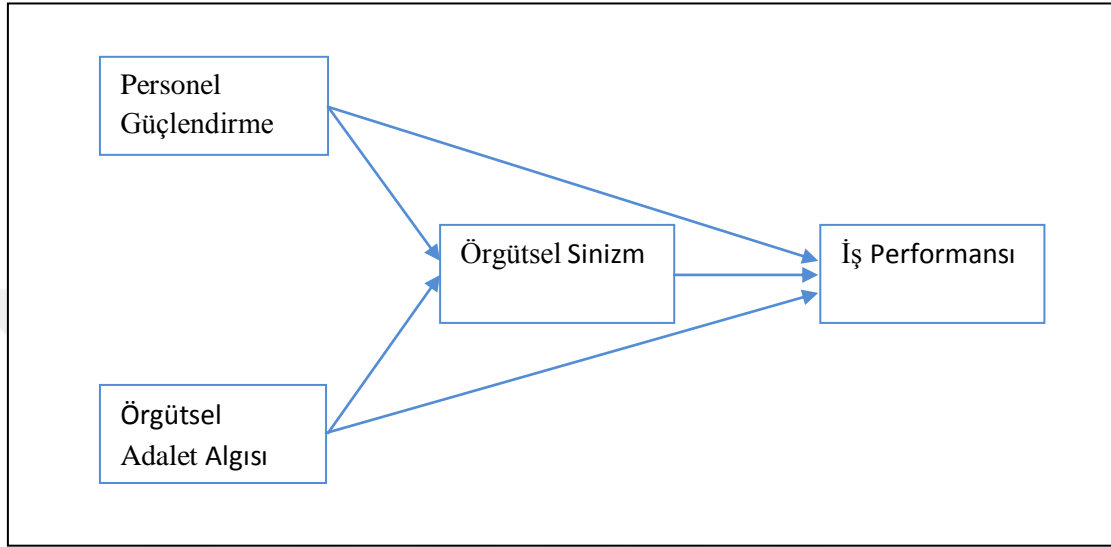
Tablo 4: Araştırmaya Dahil Edilen Ana Kütle ve Örneklem Sayıları

Üniversite	Toplam Akademik Personel Sayısı	Örneklemede Bulunması Gereken Minimum Akademik Personel Sayısı	Örneklemede Bulunan Akademik Personel Sayısı
Gaziosmanpaşa Ü. İİBF	74	45	50
Hitit Ü. İİBF	80	49	53
Ondokuzmayıs Ü. İİBF	58	35	41
Ordu Ü. İİBF	37	22	23
Toplam	249	151	167

Araştırmada 210 akademik personele kota örneklemesine uygun şekilde anket formu dağıtılmış, 174 geri dönüş elde edilmiştir. Geri dönüşü sağlanan anket formlarından 7 tanesi eksik doldurma nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Böylece analiz 167 anket formundan elde edilen veriler üzerinden yürütülmüştür.

6.2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma değişkenlerine ilişkin literatür taraması sonucu ortaya konulan ilişkiler çerçevesinde aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir. İlk olarak yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adaletin akademik personelin görev performansını ve bağlamsal performans üzerindeki etkisine yönelik hipotezler test edilmiştir.

H₁: Yapısal güçlendirme görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Psikolojik güçlendirme görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Örgütsel adalet görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Yapısal güçlendirme bağlamsal performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₅: Psikolojik güçlendirme bağlamsal performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₆: Örgütsel adalet algısı bağlamsal performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Sonrasında yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik hipotezler test edilmiştir.

H₇: Yapısal güçlendirme örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H_{7a}: Yapısal güçlendirme örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H_{7b}: Yapısal güçlendirme örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H_{7c}: Yapısal güçlendirme örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H₈: Psikolojik güçlendirme örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H_{8a}: Psikolojik güçlendirme örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H_{8b}: Psikolojik güçlendirme örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H_{8c}: Psikolojik güçlendirme örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H₉: Örgütsel adalet örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H_{9a}: Örgütsel adalet örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H_{9b}: Örgütsel adalet örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H_{9c}: Örgütsel adalet örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

Örgütsel sinizmin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisine yönelik hipotezler test edilmiştir.

H₁₀: Örgütsel sinizm görev performansını negatif yönde etkilemektedir.

H₁₁: Örgütsel sinizm bağlamsal performansı negatif yönde etkilemektedir.

Araştırma modelindeki değişkenlerden yapısal ve psikolojik güçlendirmenin görev performansı ve bağlamsal performansa etkisinde örgütsel sinizminin aracılık rolüne yönelik hipotezler test edilmiştir.

H₁₂: Örgütsel sinizm yapısal güçlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisini azaltmaktadır.

H₁₃: Örgütsel sinizm psikolojik güçlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisini azaltmaktadır.

H₁₄: Örgütsel sinizm örgütsel adaletin görev performansı üzerindeki etkisini azaltmaktadır.

H₁₅: Örgütsel sinizm yapısal güçlendirmenin bağlamsal performans üzerindeki etkisini azaltmaktadır.

H₁₆: Örgütsel sinizm psikolojik güçlendirmenin bağlamsal performans üzerindeki etkisini azaltmaktadır.

H₁₇: Örgütsel sinizm örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerindeki etkisini azaltmaktadır.

6.2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve performans ölçekleri yer almaktadır. Ayrıca anket formunda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Katılımcıların anket formundaki ifadelerine ne düzeyde katıldıklarını belirlemek amacıyla 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Aşağıda anket formunda kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

6.2.3.1. Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Çalışanların yapısal güçlendirme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk (2001) tarafından geliştirilmiş yapısal güçlendirme ölçeğinden uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek yapısal güçlendirme düzeyini 6 ifade ile ölçmektedir. Bunun yanında çalışmada psikolojik güçlendirme algısını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme ölçeğinden uyarlanan 4 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

6.2.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan 20 ifadeli örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu ölçekte ilk 5 ifade dağıtım adaleti, 6. 7. 8. 9. 10. ve 11. ifadeler işlem adaleti, 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. ve 20. ifadeler etkileşim adaleti boyutuna aittir.

6.2.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Çalışmada kullanılan bir diğer ölçek ise, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş olan 14 ifadeli örgütsel sinizm ölçeğidir. Üç boyutlu örgütsel sinizm ölçeğinde ilk 5 ifade bilişsel sinizm, 6. 7. 8. 9. ifadeler duygusal sinizm, 10. 11. 12. 13. ve 14. ifadeler ise davranışsal sinizm boyutuna aittir.

6.2.3.4. İş Performansı Ölçeği

Çalışanların performans düzeyin ölçmek için Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen performans ölçeği kullanılmıştır. Toplam 25 ifadeli ölçek çalışanların performansını, bağlamsal performans ve görev performansı olmak üzere iki boyutlu olarak ölçmektedir. Ölçeğin ilk 16 ifadesi bağlamsal performansı, 17 – 25 arasındaki 9 ifade ise görev performansını ölçmektedir.

6.2.4. Pilot Çalışma

Çalışmada kullanılacak ölçekler Türkçeye çevrildikten sonra ifadelerin katılımcılar tarafından tam ve doğru şekilde anlaşılıp anlaşılmadığının ve ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 65 akademik personele anket formu dağıtılmıştır. Geri dönüşü sağlanan 53 ankettten 3 tanesi bazı ifadelerin boş bırakılması dolayısıyla çıkarılmış ve pilot çalışma 50 anket formu üzerinden yürütülmüştür. Çalışmada kullanılan anket formu katılımcılara yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Böylece katılımcıların anket formunda yer alan ifadeleri cevapladıktan sonra yaptıkları yorumlar ve verdikleri tepkiler not alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler SPSS ve LISREL programları aracılığıyla analize tabi tutulmuştur.

Pilot çalışmanın araştırmaya iki açıdan fayda sağladığı söylenebilir. Bunlardan birincisi, pilot çalışma sonucunda ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve araştırmacı tarafından Türkçeleştirilen ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür.

Pilot çalışma ikinci olarak, katılımcılardan alınan geribildirimler doğrultusunda anket formundaki bazı ifadelerde düzeltmeye gidilmesi şeklinde de araştırmaya fayda

sağlamıştır. 50 katılımcıdan alınan tepkiler bir arada incelendiğinde, anket formunda ifadelerle ilgili bazı ufak değişiklikler yapılmıştır, bunun dışında, ifadelerin anlaşılması ile ilgili bir sorun olmadığı görülmüştür.

Pilot araştırmanın örneklemini, 16'sı kadın (%32), 34'ü erkek (%68) akademisyenden oluşmaktadır. Akademisyenlerin yaşları 25 ile 55 arasında değişmekte ve yaş ortalaması 34,17'dir. Akademik personelin unvanlara göre dağılımı, 15 araştırma görevlisi (%30), 2 öğretim görevlisi (%4), 25 doktor öğretim üyesi (%50), 7 doçent (%14) ve 1 profesör (%2) şeklindedir. Çalışanların akademisyen olarak görev yapma süreleri, ortalaması 12,27 olmak üzere 1 ile 28 yıl arasında değişmektedir. Bu kurumda çalışma süreleri, 1 ile 24 yıl arasında değişmekte ve ortalaması 10,25'tir.

6.2.5. Ölçeklerin Geçerliliği

Pilot araştırmadan elde edilen veriler, kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla yapılmaktadır (Çokluk vd. 2014: 275). DFA, tek faktörlü DFA modeli, birinci düzey çok faktörlü DFA modeli ve ikinci düzey DFA modeli olarak uygulanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 326). Doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerlerine göre, en iyi uyumun hangi modelde olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Pilot çalışmada öncelikle ölçeklerin tek faktöre bağlı olarak geçerlilik düzeyi test edilmektedir. Tek faktörlü DFA ile ölçekteki ifadelerin bir bütün olarak ele alınıp ölçeğin geçerliliğini sağlamayan ifadeler belirlenmektedir. Tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modelinden sonra birinci düzey DFA modeli test edilmektedir. Birinci düzey DFA modeli, bir ölçeğin ifadelerinin birden fazla faktör altında toplandığı modeldir. Son olarak modelin bir bütün olarak yani birden fazla faktör altında toplanan modelin daha kapsayıcı bir üst düzey faktör altında toplanma durumunun test edilmesi şeklinde açıklanabilen ikinci düzey DFA yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 327).

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulamalarında test edilen modelin desteklenip desteklenmediği analizler sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 328-329). YEM

uygulamalarında birçok uyum iyiliği indeksi değeri üretilmektedir. Ancak araştırmaların raporlanmasında hangi değerlerin kullanılacağı konusunda uygulama birliği bulunmamaktadır (Şimşek, 2007: 14; Gürbüz ve Şahin, 2015: 328-329). Bununla birlikte “karşılaştırmalı model uyum istatistikleri” olarak ifade edilen CFI, NFI, NNFI ve IFI indekslerinin 0,90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğine işaret ettiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 330).

Bu çalışmada kullanılması kararlaştırılan uyum iyiliği indeksleri ve bunların kabul edilen değerleri Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5: Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriterleri ¹	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X ² /df	<3	<5
RMSEA	<0,05	<0,08 ²
SRMR	<0,05	<0,08 ³
CFI	>0,95	>0,90
NFI	>0,95	>0,90
NNFI (TLI)	>0,95	>0,90
IFI	>0,95	>0,90

Kaynak: Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem Analiz*. Ankara: Seçkin. S.329.

¹ İyi uyum ve kabul edilebilir uyum için referans değerler Tablo 5’te özetlenmektedir. Bununla birlikte mükemmel uyum sağlandığında program tarafından her bir uyum indeksine ait değer üretilmemekte; bunun yerine sonuç ekranında “**The Model is Saturated, the Fit is Perfect !**” uyarısı gelmektedir. Böylece söz konusu modelin doymuş model olduğu ve mükemmel uyum elde edildiği için çalışma sonlandırılmaktadır.

² RMSEA değeri, 0,05’den küçük olması iyi uyum, 0,08’den küçük olması kabul edilebilir uyum olarak ifade edilmekle birlikte 0,10 ve üzerindeki değerlerin zayıf uyuma işaret ettiği ifade edilmektedir. Ayrıca, normalde kabul edilmesi gereken bir modelin örneklemin küçüklüğü dolayısıyla reddedilebileceği, bu nedenle de küçük örneklerde bu indeksin tercih edilmesi uygun görülmediği belirtilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 34). Bu nedenle pilot çalışmanın uyum iyiliği değerlerinde RMSEA değerine bakılmamıştır.

³ Uyum iyiliği değerlerinden olan SRMR değerinin 0,05’den küçük olması iyi uyum, 0,08’den küçük olması iyi uyum olarak ifade edilmektedir. Ancak bu değer 0,10’dan küçük olması da orta düzey uyuma işaret ettiği ifade edilmektedir (Çokluk vd., 2014: 272).

6.2.5.1. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal güçlendirmeyi açıkladığı düşünülen 6 ifade ile tek boyutlu bir yapı oluşturulmuş ve tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçek ifadelerinin ortalama değerleri (\bar{x}), standart sapma, standartlaştırılmış faktör yükleri, toplam varyansı açıklama oranı (R^2) ve t skorları Tablo 6’da, tek boyutlu bir yapı olan yapısal güçlendirmenin uyum iyiliği değerleri de Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 6: Yapısal Güçlendirme Ölçeği Tek Faktörlü DFA

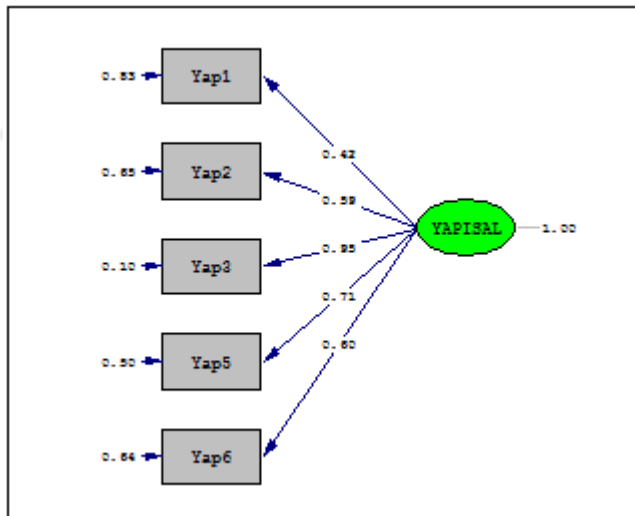
Y. Güçlendirme İfadeleri	\bar{x}	Std. S.	Std. Faktör Yükü	R^2	t Skoru
Yapısal1	4,00	0,904	0,42	0,17	2,92
Yapısal2	4,08	0,724	0,59	0,34	4,27
Yapısal3	3,46	0,973	0,95	0,90	7,87
Yapısal4	3,80	0,947	0,27	0,76	1,88
Yapısal5	3,02	1,059	0,71	0,50	5,34
Yapısal6	3,44	1,013	0,60	0,36	4,43

Tablo 6’da verilen standartlaştırılmış faktör yükleri her bir gözlenen değişken ile örtük değişken arasındaki korelasyonu göstermektedir. Değerlere bakıldığında yapısal güçlendirme ile en çok ilişkili ifadenin (0.95) “Yapısal3”, en az ilişkili ifadenin ise (0.27) “Yapısal4” olduğu anlaşılmaktadır. R^2 değerleri ise standartlaştırılmış değerlerin kareleri olup, ifadenin örtük değişkeni açıklama oranını göstermektedir. Bu değerlerden örgütsel adaleti en çok açıklayan ifadenin (0.90) “Yapısal3”, en az açıklayanın ise (0.17) “Yapısal1” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda en son sütunda verilen t skorları ise örtük değişken ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin değerlerdir. Bu değerler 0.05 anlamlılık düzeyinde kritik değer olan 1.96’dan, 0.01 anlamlılık düzeyinde ise 2.576’dan büyük olmalıdır (Çelik ve Yılmaz, 2013: 150). Tabloda yer alan t değerlerinden yapısal güçlendirme ölçeğinin ifadelerinden “Yapısal4” ifadesinin t değeri (1,88) 0,05 anlamlılık düzeyinde (1,96) değerinden düşük olması dolayısıyla modelden çıkarılmıştır.

Tablo 7: Yapısal Güçlendirme Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Model	X ² /df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Model1 (6 ifadeli)	1,45	0,080	0,95	0,88	0,92	0,96
Model2 (1 ifade çık.)	1,93	0,079	0,95	0,90	0,90	0,95
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
K. Edilebilir Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

Yapısal güçlendirme ölçeğinin geçerlilik analizi yapılırken öncelikle ölçeğin tüm ifadelerini içeren Model1'in, uyum iyiliği değerlerinin öngörülen referans değerler aralığında olmadığı görülmüştür. t değeri anlamsız olan "Yapısal4" ifadesi ölçekten çıkarıldığında ölçeğin uyum iyiliği değerlerinde iyileşme olduğu görülmüştür (Model2). Böylece 6 ifadeli yapısal güçlendirme ölçeğinin 4. ifadesi çıkarılarak toplam 5 ifade ile geçerli olduğu ifade edilebilir. Aşağıda yapısal güçlendirmeye ait tek boyutlu yapı Şekil 2'de verilmiştir.

**Şekil 2:** Yapısal Güçlendirme Ölçeği DFA

6.2.5.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Psikolojik güçlendirmeyi açıkladığı düşünülen 4 ifade ile tek boyutlu bir yapı oluşturulmuş ve tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 8: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Tek Faktörlü DFA

P. Güçlendirme İfadeleri	\bar{x}	Std. S.	Std. Faktör Yüğü	R ²	t Skoru
Psikolojik1	4.54	0,646	0,62	0,38	3,67
Psikolojik2	4,52	0,505	0,71	0,50	4,04
Psikolojik3	4,32	0,710	0,61	0,37	3,65
Psikolojik4	2,96	0,781	0,07	0,01	0,43

Tablo 8’de verilen standartlaştırılmış faktör yükleri değerlerinden psikolojik güçlendirme ile en çok ilişkili ifadenin (0.71) “Psikolojik2”, en az ilişkili ifadenin ise (0.07) “Psikolojik4” olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki değerlerden görev performansını en çok açıklayan ifadenin “Psikolojik2” (0.50), en az açıklayanın ise “Psikolojik4” (0.01) ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan t değerlerinden psikolojik güçlendirme ölçeğinin ifadelerinden “Psikolojik4” ifadesinin t değeri (0,43) 0,05 anlamlılık düzeyinde (1,96) değerinden düşük olması dolayısıyla modelden çıkarılmıştır.

3 ifadeli psikolojik güçlendirme ölçeğinin DFA sonucunda elde edilen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 9’da özetlenmiştir. Değerler ölçeğin mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

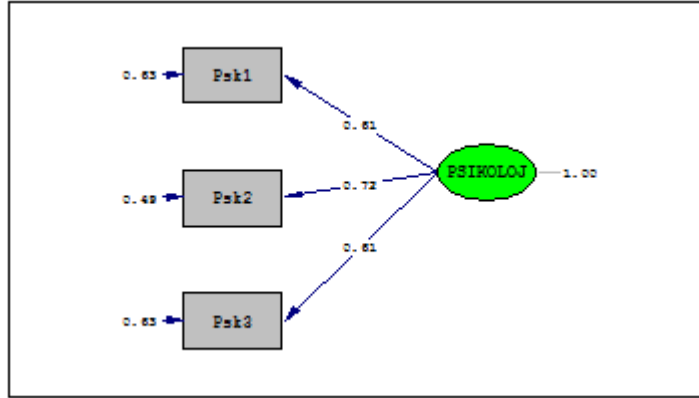
Tablo 9: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Model	X ² /df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Model1 (4 ifadeli)	0,36	0,029	1,00	0,97	1,19	1,05
Model2 (1 ifade çık.)	Mükemmel Uyum*					
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
K. Edilebilir Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin geçerlilik analizi yapılırken ölçeğin tüm ifadelerini içeren Model 1’in, uyum iyiliği değerlerinin öngörülen referans değerler aralığında olmakla birlikte t değeri anlamsız olan “Psikolojik4” ifadesi ölçekten çıkarıldığında ölçeğin uyum iyiliği değerlerinde mükemmel uyuma ulaşılmıştır (Model 2). Böylece 4 ifadeli psikolojik güçlendirme ölçeğinin 4. ifadesi çıkarılarak toplam 3

ifade ile geçerli olduğu ifade edilebilir. Analiz sonucunda psikolojik güçlendirmeye ait tek boyutlu yapı Şekil 3’de verilmiştir.



Şekil 3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği DFA

6.2.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel adaleti açıkladığı düşünülen 3 boyuttan oluşan 20 ifadeli bir yapı oluşturulmuş ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey DFA

Örgütsel Ad. İfadeleri	\bar{x}	Std. S.	Std. Faktör Yükü	R ²	t Skoru
Dagıtım1	3,41	1,194	0,52	0,28	3,69
Dagıtım2	3,35	1,348	0,66	0,44	4,92
Dagıtım3	3,44	1,181	0,82	0,67	6,56
Dagıtım4	3,33	0,977	0,70	0,48	5,25
Dagıtım5	3,42	0,992	0,75	0,56	5,76
Islem1	2,84	1,149	0,75	0,56	6,04
Islem2	2,42	1,108	0,82	0,67	6,94
Islem3	2,57	1,030	0,85	0,72	7,35
Islem4	2,78	0,975	0,92	0,84	8,34
Islem5	2,73	1,121	0,89	0,79	7,87
Islem6	2,82	1,004	0,86	0,74	7,47
Etkilesim1	3,51	0,786	0,75	0,57	6,16
Etkilesim2	3,49	0,860	0,83	0,69	7,13
Etkilesim3	3,37	0,895	0,89	0,79	7,97
Etkilesim4	3,33	1,018	0,92	0,84	8,41
Etkilesim5	3,45	0,905	0,92	0,85	8,45
Etkilesim6	3,12	1,003	0,87	0,76	7,67
Etkilesim7	3,14	1,010	0,91	0,83	8,32
Etkilesim8	3,10	1,093	0,85	0,71	7,33
Etkilesim9	2,90	0,995	0,79	0,63	6,65

Tablo 10’da verilen standartlaştırılmış faktör yükleri değerlerine bakıldığında örgütsel adalet ile en çok ilişkili ifadenin (0.92) “Islem4”, “Etkilesim4” ve

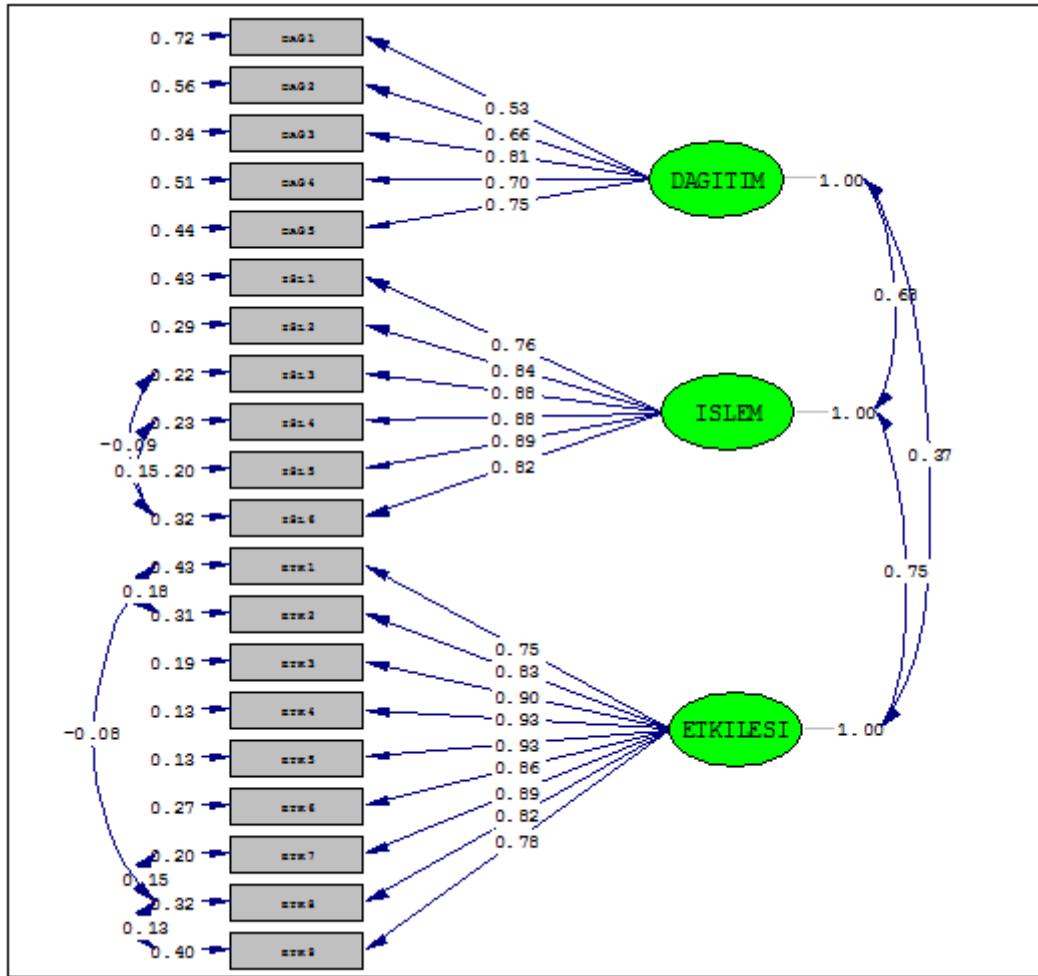
“Etkilesim5”, en az ilişkili ifadenin ise “Dagıtım1” olduğu (0.52) anlaşılmaktadır. Bu değerlerden örgütsel adaleti en çok açıklayan ifadenin “Etkilesim5” (0.85), en az açıklayanın ise “Dagıtım1” (0.28) ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan t değerlerinden örgütsel adalet ölçeğinin ifadelerinin t skorları açısından bir sorun olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 11: Örgütsel adalet ölçeği uyum iyiliği değerleri

Model	X ² /df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Model1 (20 ifadeli)	1,49	0,090	0,96	0,90	0,95	0,96
İyi Uyum	<3	<0,05 ⁴	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
K. Edilebilir Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlilik analizi yapılırken ölçek ifadelerini içeren modelin, uyum iyiliği değerlerinin öngörülen referans değerler aralığında olmadığı görülmüştür. Modelde uyum iyiliği değerleri referans değer aralığına ulaşamamış olması dolayısıyla, önerilen modifikasyonlar yapılarak model referans değer aralığında uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin birinci düzey DFA sonucu oluşan 3 boyutlu teorik yapısı Şekil 4’te gösterilmiştir.

⁴ Çokluk ve arkadaşları (2014: 272) tarafından SRMR değerinin 0,10’dan küçük olması da orta düzey uyuma işaret ettiği belirtilmektedir.



Şekil 4: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey DFA

6.2.5.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sinizmi açıkladığı düşünülen 3 boyuttan oluşan 14 ifadeli bir yapı oluşturulmuş ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 12: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey DFA

Örgütsel Sinizm İfadeleri	\bar{x}	Std. S.	Std. Faktör Yüğü	R ²	t Skoru
Bilissel1	3,12	1,118	0,71	0,50	5,56
Bilissel2	2,92	1,047	0,56	0,32	4,14
Bilissel3	3,14	0,990	0,93	0,86	8,29
Bilissel4	2,78	0,909	0,71	0,51	5,61
Bilissel5	3,00	1,010	0,88	0,78	7,64
Duygusal1	2,22	0,932	0,84	0,71	7,31
Duygusal2	2,20	0,969	0,99	0,99	9,74
Duygusal3	2,20	0,990	0,96	0,93	9,17
Duygusal4	2,20	0,926	0,87	0,75	7,68
Davranısal1	2,55	1,179	0,89	0,79	7,75
Davranısal2	2,52	1,129	0,77	0,59	6,16
Davranısal3	2,90	1,182	0,72	0,52	5,65
Davranısal4	2,84	1,184	0,76	0,58	6,12
Davranısal5	2,26	1,065	0,76	0,58	6,09

Tablo 12’de verilen standartlaştırılmış faktör yükleri değerlerine bakıldığında örgütsel sinizm ile en çok ilişkili ifadenin (0.99) “Duygusal2”, en az ilişkili ifadenin ise (0.56) “Bilissel2” olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki değerlerden görev performansını en çok açıklayan ifadenin yine “Duygusal2” (0.99), en az açıklayanın ise “Bilissel2” (0.32) ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan t değerlerinden görev performansı ölçeğinin ifadelerinin t skorları açısından bir sorun olmadığı anlaşılmaktadır.

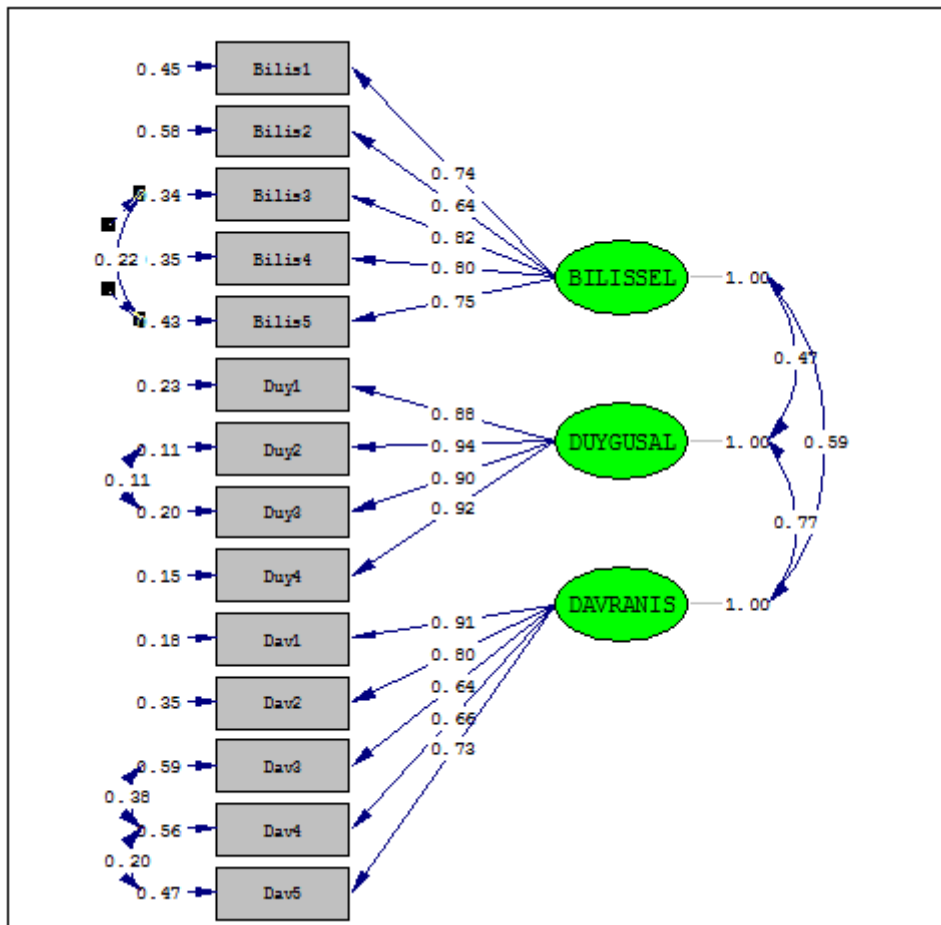
Örgütsel sinizm ölçeğinin DFA sonucunda elde edilen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 13’te özetlenmiştir. Değerler ölçeğin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Örgütsel Sinizm Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Model	X ² /df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Model1 (14 ifadeli)	1,25	0,089	0,97	0,91	0,96	0,97
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
K. Edilebilir Uyum	<5	<0,08 ⁵	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

⁵okluk ve arkadaşları (2014: 272) tarafından SRMR değerinin 0,10’dan küçük olması da orta düzey uyuma işaret ettiği belirtilmektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin geçerlilik analizi yapılırken ölçek ifadelerini içeren modelin, uyum iyiliği değerlerinin öngörülen referans değerler aralığında olmadığı görülmüştür. Modelde uyum iyiliği değerleri referans değer aralığına ulaşamamış olması dolayısıyla, önerilen modifikasyonlar yapılarak model referans değer aralığında uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Örgütsel sinizmin birinci düzey DFA sonucu oluşan 3 boyutlu teorik yapısı Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey DFA

6.2.5.5. Bağlamsal Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş performansını açıkladığı düşünülen, 2 boyuttan oluşan 25 ifadeli bir yapı oluşturulmuş ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak iki boyutlu olarak değerlendirmeye alınan performans ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin referans değerler arasında olmaması dolayısıyla performans boyutları olan bağlamsal performans ve görev performansı ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 14: Bağlamsal Performans Ölçeği Tek Faktörlü DFA

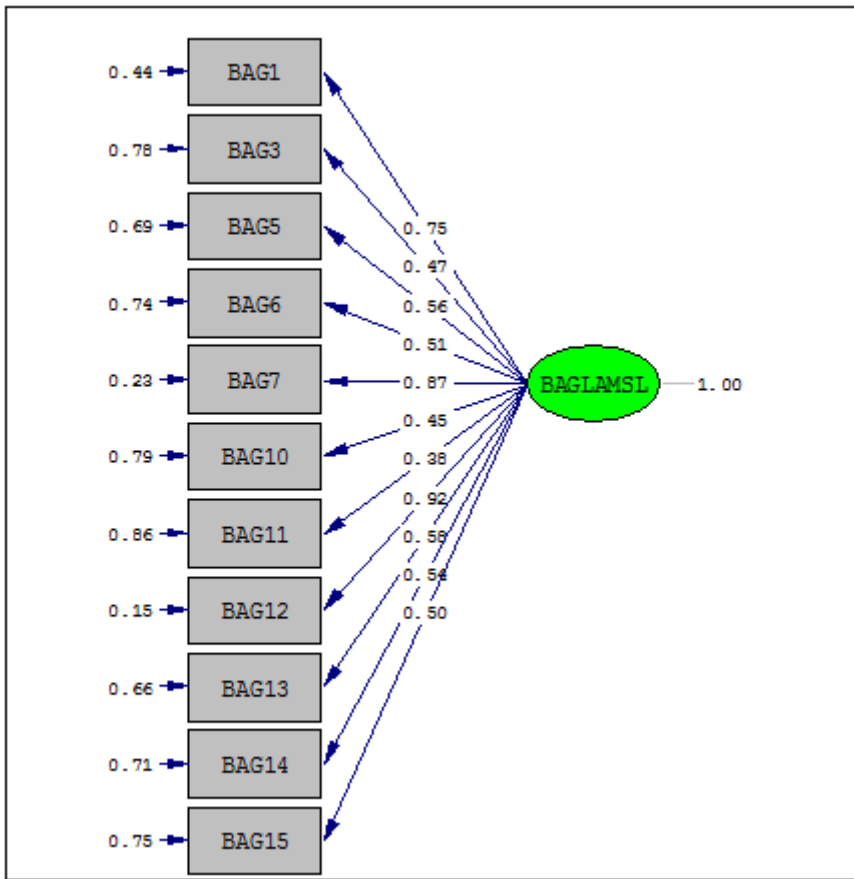
Bağ. Perf. İfadeleri	\bar{x}	Std. S.	Std. Faktör Yükü	R ²	t Skoru
Baglamsal1	3.74	0.803	0,74	0,55	5,87
Baglamsal2	3.70	0.886	0,41	0,17	2,93
Baglamsal3	3.50	0.789	0,49	0,24	3,52
Baglamsal4	3.21	0.978	0,07	0,01	0,49
Baglamsal5	3.78	0.840	0,55	0,30	4,06
Baglamsal6	3.66	0.848	0,54	0,29	3,94
Baglamsal7	3.86	0.756	0,87	0,75	7,39
Baglamsal8	3.00	1.069	0,31	0,10	2,13
Baglamsal9	3.94	0.935	0,34	0,12	2,40
Baglamsal10	4.26	0.723	0,46	0,21	3,31
Baglamsal11	4.06	0.978	0,41	0,17	2,89
Baglamsal12	3.94	0.740	0,91	0,83	8,15
Baglamsal13	3.90	0.707	0,58	0,33	4,28
Baglamsal14	3.66	0.982	0,55	0,32	4,17
Baglamsal15	3.68	0.768	0,52	0,27	3,74
Baglamsal16	3.66	0.823	0,35	0,12	2,46

Tablo 14’te verilen standartlaştırılmış faktör yükleri değerlerine bakıldığında performans ile en çok ilişkili ifadenin (0.91) “Baglamsal12”, en az ilişkili ifadenin ise (0.07) “Baglamsal4” olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki değerlerden görev performansını en çok açıklayan ifadenin yine “Baglamsal12” (0.83), en az açıklayanın ise “Baglamsal4” (0.01) ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan t değerlerinden bağlamsal performans ölçeğinin ifadelerinden “Baglamsal4” ifadesinin t değeri (1,88) 0,05 anlamlılık düzeyinde (1,96) değerinden düşük olması “Baglamsal8” (2,13) “Baglamsal9” (2,40) ve “Baglamsal16” (2,46) ifadelerinin 0.01 anlamlılık düzeyinde 2,576’dan düşük olması dolayısıyla modelden çıkarılmıştır. Söz konusu ifadelerin modelden çıkarılmasıyla “Baglamsal2” ifadesi de (2,49) t değeri ile 2,576’dan düşük olması dolayısıyla modelden çıkarılmıştır.

Tablo 15: Bağlamsal Performans Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Model	X ² /df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Model1 (16 ifadeli)	1,63	0,090	0,88	0,73	0,86	0,88
Model2 (4 ifade çık.)	1,88	0,110	0,87	0,78	0,85	0,88
Model3 (1 ifade çık.)	1,59	0,077	0,99	0,90	0,98	0,99
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
K. Edilebilir Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

Bağlamsal performans ölçeğinin geçerlilik analizi yapılırken öncelikle ölçeğin tüm ifadelerini içeren Model 1'in, uyum iyiliği değerlerinin öngörülen referans değerler aralığında olmadığı görülmüştür. t değeri anlamsız olan ifadeler çıkarılıp önerilen modifikasyonların yapılmasıyla model referans değer aralığında uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Böylece 16 ifadeli bağlamsal performans ölçeğinin 5 ifadesi çıkarılarak toplam 11 ifade ile geçerli olduğu ifade edilebilir. Bağlamsal performansın DFA sonucu oluşan teorik yapısı Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6: Bağlamsal Performans Ölçeği DFA

6.2.5.6. Görev Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Görev performansını açıkladığı düşünülen, 9 ifadeli bir yapı oluşturulmuş ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 16: Görev Performansı Ölçeği Tek Faktörlü DFA

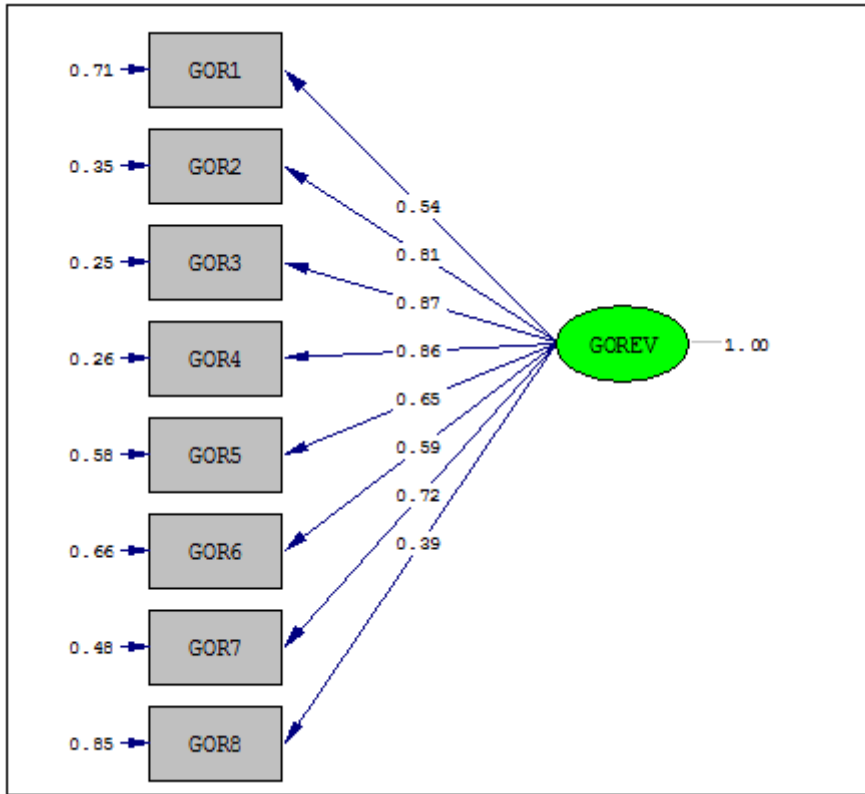
Görev Perf. İfadeleri	\bar{x}	Std. S.	Std. Faktör Yükü	R ²	t Skoru
Gorev1	3,62	0,602	0,54	0,29	3,91
Gorev2	3,54	0,762	0,80	0,64	6,57
Gorev3	3,62	0,753	0,86	0,74	7,36
Gorev4	3,80	0,670	0,86	0,73	7,30
Gorev5	3,80	0,728	0,64	0,41	4,85
Gorev6	3,53	0,883	0,59	0,35	4,41
Gorev7	3,72	0,809	0,74	0,54	5,83
Gorev8	3,94	0,740	0,41	0,17	2,89
Gorev9	4,00	0,808	0,33	0,11	2,30

Tablo 16’da verilen standartlaştırılmış faktör yükleri değerlerine bakıldığında görev performansı ile en çok ilişkili ifadelerin (0.86) “Gorev3” ve “Gorev4”, en az ilişkili ifadenin ise (0.33) “Gorev9” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki değerlerden görev performansını en çok açıklayan ifadenin yine “Gorev3” (0.74), en az açıklayanın ise “Gorev9” (0.11) ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan t değerlerinden görev performansı ölçeğinin ifadelerinden “Gorev9” ifadesinin t değeri (2,30) 0,01 anlamlılık düzeyinde (2,576) değerinden düşük olması dolayısıyla modelden çıkarılmıştır.

Tablo 17: Görev Performansı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Model	X ² /df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Model1 (9 ifadeli)	2,30	0,110	0,90	0,84	0,87	0,91
Model2 (1 ifade çık.)	1,70	0,080	0,95	0,90	0,93	0,95
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
K. Edilebilir Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

Görev performansı ölçeğinin geçerlilik analizi yapılırken öncelikle ölçeğin tüm ifadelerini içeren Model 1’in, uyum iyiliği değerlerinin öngörülen referans değerler aralığında olmadığı görülmüştür. t değeri anlamsız olan 9. ifadenin çıkarılmasıyla model referans değer aralığında uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Böylece 9 ifadeli görev performansı ölçeğinin 1 ifadesi çıkarılarak toplam 8 ifade ile geçerli olduğu ifade edilebilir. Görev performansının DFA sonucu oluşan teorik yapısı Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7: Görev Performansı Ölçeği DFA

Pilot çalışma kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 69 ifadeli ölçekteki, yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, görev performansı ölçeklerinden birer ifade, bağlamsal performans ölçeğinden ise beş ifade çıkarılarak toplam 61 ifadeli anket formunun yapı geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir.

6.2.6. Güvenilirlik Analizi

Tablo 18’de pilot çalışmada yer alan orijinal ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri (a) ve pilot çalışma sonrası faktör analizi ile ifadelerin azaltılması sonucu elde edilen yeni ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri (b) verilmiştir.

Tablo 18: Orijinal Ölçeklerin ve Pilot Çalışma Sonrası Sadeleştirilmiş Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (a)	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (b)
Psikolojik Güçlendirme	4	,40	3	,67
Yapısal Güçlendirme	6	,75	5	,78
Örgütsel Adalet	20	,95	20	,95
Örgütsel Sinizm	14	,91	14	,91
Görev Performansı	9	,87	8	,87
Bağlamsal Performans	16	,85	11	,86
Toplam	69		61	

6.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tez çalışmasında araştırmanın bulguları başlığı altında elde edilen verilerin analiziyle ulaşılan bulgulara yer verilmektedir.

6.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Örnekleme dahilindeki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 19'da sunulmaktadır.

Tablo 19: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	n	%
29 yaş ve altı	22	13,2
30 – 33 yaş	56	33,5
34 – 37 yaş	36	21,6
38 – 41 yaş	23	13,8
42 yaş ve üzeri	30	18,0
Toplam	167	100,0
Cinsiyet	n	%
Kadın	53	31,7
Erkek	114	68,3
Toplam	167	100,0
Akademik Unvan	n	%
Prof. Dr.	4	2,4
Doç. Dr.	16	9,6
Dr. Öğr. Üyesi	63	37,7
Arş. Gör.	73	43,7
Öğr. Gör.	11	6,6
Toplam	167	100,0

Katılımcıların Demografik Özellikleri (Tablo 19'un devamı)

Akademisyen Olarak Çalışma Süresi	n	%
5 yıl ve altı	51	30,5
6 – 10 yıl	58	34,7
11 yıl ve üzeri	58	34,7
Toplam	167	100.0
Bu Kurumdaki Çalışma Süresi	n	%
5 yıl ve altı	85	50,9
6 – 10 yıl	58	34,7
11 yıl ve üzeri	24	14,4
Toplam	167	100.0

Katılımcılar demografik özellikleri açısından değerlendirildiğinde yaşa göre dağılımında en yüksek dilimin 30 - 33 yaş arası (% 33,5) olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, (kadın %31,7) ve (erkek % 68,3) olarak erkek çalışanların sayısının iki katından fazla olduğu anlaşılmaktadır. Akademik personel unvanları açısından değerlendirildiğinde Araştırma Görevlilerinin (% 43,7) en yüksek orana sahip olduğu, bununla birlikte Profesörlerin en düşük (% 4) orana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada akademik personelin çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve mevcut kurumda çalışma süresi olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Elde edilen bulgulara göre örneklem dahilindeki çalışanların % 30,5'i 5 yıl ve daha kısa süreyle, % 34,7'si 6-10 yıl arası ve yine % 34,7'si 11 yıl ve daha fazla süreyle akademik personel olarak çalışmakta olduğu görülmektedir. Mevcut kurumunda çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde ise 5 yıl ve daha kısa süredir çalışanların en yüksek orana (% 50,9) sahip olduğu anlaşılmaktadır.

6.3.2. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Araştırma değişkenlerinin çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik olarak t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Aşağıda yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, örgütsel adalet ve boyutları, örgütsel sinizm ve boyutları, görev performansı ve bağlamsal performans değişkenlerinin çalışanların yaş, cinsiyet, unvan, meslekte toplam çalışma süresi ve

mevcut kurumda çalışma süresi gibi demografik özellikler açısından farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

6.3.2.1. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin çalışanların yaşları açısından farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 20’de sunulmaktadır.

Tablo 20: Çalışanların Yaşları ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Değişken	F	p
Yapısal Güçlendirme	1,448	,220
Psikolojik Güçlendirme	1,961	,103
Örgütsel Adalet	,297	,880
Dağıtım Adaleti	,964	,429
İşlem Adaleti	,261	,903
Etkileşim Adaleti	,602	,662
Örgütsel Sinizm	1,267	,285
Bilişsel Sinizm	1,112	,353
Duygusal Sinizm	,503	,734
Davranışsal Sinizm	1,518	,199
Görev Performansı	1,342	,257
Bağlamsal Performans	2,598	,038

Tabloda verilen değerlerden araştırma değişkenlerine bütüncül olarak bakıldığında sadece bağlamsal performansın çalışanların yaşlarına göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, bağlamsal performansın hangi yaş grupları arasında farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Scheffe çoklu karşılaştırma testi farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu vermede yetersiz kalmıştır.

6.3.2.2. Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21: Çalışanların Cinsiyetleri ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin t Testi Sonuç Tablosu

Değişken	t	p
Yapısal Güçlendirme	,155	,158
Psikolojik Güçlendirme	-,597	,442
Örgütsel Adalet	,790	,394
Dağıtım Adaleti	-,365	,792
İşlem Adaleti	1,757	,130
Etkileşim Adaleti	,475	,633
Örgütsel Sinizm	-1,599	,002
Bilişsel Sinizm	-1,101	,108
Duygusal Sinizm	-1,423	,017
Davranışsal Sinizm	-1,548	,184
Görev Performansı	-,786	,731
Bağlamsal Performans	-1,896	,822

Tabloda verilen değerlerden araştırma değişkenlerinden örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin duygusal sinizm boyutunun cinsiyete göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. t testi sonucu elde edilen değerlerden örgütsel sinizm ve duygusal sinizmin erkek çalışanlarda kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

6.3.2.3. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Unvanlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin çalışanların unvanlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 22’de sunulmaktadır.

Tablo 22: Çalışanların Unvanları ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Değişken	F	p
Yapısal Güçlendirme	1,225	,302
Psikolojik Güçlendirme	2,134	,079
Örgütsel Adalet	1,906	,112
Dağıtım Adaleti	1,158	,331
İşlem Adaleti	2,537	,042
Etkileşim Adaleti	1,340	,257
Örgütsel Sinizm	1,188	,318
Bilişsel Sinizm	,708	,588
Duygusal Sinizm	1,037	,390
Davranışsal Sinizm	1,334	,260
Görev Performansı	1,587	,180
Bağlamsal Performans	1,158	,331

Tabloda verilen değerlerden araştırma değişkenlerinden örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun çalışanların unvanlarına göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bununla

birlikte, işlem adaletinin hangi unvanlara sahip olanlar arasında farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Scheffe çoklu karşılaştırma testi farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu vermede yetersiz kalmıştır.

6.3.2.4. Araştırma Değişkenlerinin Akademisyen Olarak Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin akademisyen olarak toplam çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 23'te sunulmaktadır.

Tablo 23: Akademisyen Olarak Toplam Çalışma Süresi ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Değişken	F	P
Yapısal Güçlendirme	1,753	,177
Psikolojik Güçlendirme	,603	,548
Örgütsel Adalet	,627	,535
Dağıtım Adaleti	1,169	,313
İşlem Adaleti	,018	,982
Etkileşim Adaleti	,823	,441
Örgütsel Sinizm	,238	,789
Bilişsel Sinizm	,329	,720
Duygusal Sinizm	,953	,388
Davranışsal Sinizm	,782	,459
Görev Performansı	,182	,833
Bağlamsal Performans	1,744	,178

Tabloda verilen değerlerden araştırma değişkenlerinin akademisyen olarak çalışma süresine göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

6.3.2.5. Araştırma Değişkenlerinin Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 24'te sunulmaktadır.

Tablo 24: Mevcut Kurumda Çalışma Süresi ile Araştırma Değişkenlerine İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Değişken	F	P
Yapısal Güçlendirme	2,255	,108
Psikolojik Güçlendirme	,431	,651
Örgütsel Adalet	2,720	,069
Dağıtım Adaleti	1,951	,145
İşlem Adaleti	,809	,447
Etkileşim Adaleti	3,325	,038
Örgütsel Sinizm	1,438	,240
Bilişsel Sinizm	,767	,466
Duygusal Sinizm	,985	,376
Davranışsal Sinizm	2,193	,115
Görev Performansı	1,268	,284
Bağlamsal Performans	1,458	,236

Tabloda verilen değerlerden araştırma değişkenlerinden örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun çalışanların mevcut kurumdaki çalışma süresine göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tablo 25'te etkileşim adaletinin mevcut kurumda çalışma süresi açısından farklılaşmasına ilişkin Scheffe testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 25: Etkileşim Adaletinin Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	Ortalama Farkı	Standart Hata	P
Etkileşim Adaleti	5 yıl ve altı 6 – 10 yıl	,35746*	,14453	,050

* ortalama farkı $p < 0,05$ derecesinde anlamlı

Scheffe testi sonuçlarından örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun mevcut kurumunda 5 yıl ve daha kısa süredir çalışanların 6 – 10 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların etkileşim adaleti algısının ilk beş yılda daha yüksek, ikinci beş yılda ise nispeten düşük olduğu ifade edilebilir.

6.4. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 26'da görülmektedir.

Tablo 26: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Yapısal Güçlendirme	3,76	,66
Psikolojik Güçlendirme	4,35	,51
Örgütsel Adalet	3,26	,74
Dağıtım Adalet	3,53	,79
İşlem Adaleti	2,80	,90
Etkileşim Adaleti	3,42	,86
Örgütsel Sinizm	2,68	,78
Bilişsel Sinizm	2,98	,88
Duygusal Sinizm	2,32	,98
Davranışsal Sinizm	2,68	,90
Görev Performansı	3,68	,55
Bağlamsal Performans	3,84	,48

Tablo 26’da görüldüğü gibi örneklemin başta psikolojik güçlendirme olmak üzere yapısal güçlendirme, görev performansı ve bağlamsal performans ortalamalarının nispeten yüksek, örgütsel adalet ve boyutları ile örgütsel sinizm ve boyutlarına ait ortalamalar ise diğerlerine kıyasla düşüktür. Yüksek ortalamaya sahip değişkenlerin genel olarak pozitif kavramlar olması dikkat çekmektedir. Örgütsel sinizm ve boyutlarına ait ortalamaların düşük olması ise negatif kavram olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

6.5. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan personel güçlendirme, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve performans değişkenleri arasındaki karşılıklı ilişkileri analiz etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 27: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Yapısal Güçlendirme	1											
2. Psikolojik Güçlendirme	,364**	1										
3. Örgütsel Adalet	,635**	,093	1									
4. Dağıtım Adaleti	,340**	-,048	,696**	1								
5. İşlem Adaleti	,623**	,119	,912**	,564**	1							
6. Etkileşim Adaleti	,602**	,119	,914**	,424**	,753**	1						
7. Örgütsel Sinizm	-,450**	-,225**	-,488**	-,236**	-,505**	-,457**	1					
8. Bilişsel Sinizm	-,348**	-,177*	-,448**	-,186*	-,469**	-,432**	,831**	1				
9. Duygusal Sinizm	-,450**	-,174*	-,439**	-,225**	-,442**	-,413**	,862**	,583**	1			
10. Davranışsal Sinizm	-,358**	-,220**	-,361**	-,193*	-,380**	-,325**	,859**	,529**	,647**	1		
11. Görev Performansı	,177*	,363**	-,001	-,038	,010	,011	-,196*	-,153*	-,194*	-,157*	1	
12. Bağlamsal Performans	,351**	,371**	,228**	,077	,175*	,272**	-,317**	-,267**	-,210**	-,324**	,485**	1

* korelasyon $p < 0,05$ derecesinde anlamlı

** korelasyon $p < 0,01$ derecesinde anlamlı

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği korelasyon analizine bakıldığında, değişkenlerin büyük çoğunluğu arasında güçlü düzeyde ($p<0,01$) ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapısal güçlendirme değişkeni ile diğer tüm değişkenler arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin yönü örgütsel sinizm ve boyutlarında negatif diğerlerinde pozitifdir.

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel adalet ve boyutları ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilemezken, örgütsel sinizm ve boyutları ile anlamlı ve negatif yönlü, görev performansı ve bağlamsal performans ile pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenlerinden örgütsel adaletin ise görev performansı dışındaki tüm değişkenlerle anlamlı ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ve boyutları arasındaki ilişkinin yönü negatif, diğer değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ise pozitifdir.

Korelasyon analizi sonucu elde edilen bir diğer bulgu ise örgütsel sinizm ve boyutları ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında da anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmesidir.

Buna ek olarak görev performansı ve bağlamsal performans arasında da anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır.

6.6. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli ile ilgili kurulan hipotezlerin analizi için regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

6.6.1. Personel Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi

Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 28'de özetlenmiştir. Tabloda gösterilen değerlerden yapısal güçlendirmenin görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo değerlerinden psikolojik güçlendirmenin de görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre psikolojik güçlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisine ilişkin H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28: Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Görev Performansına İlişkin Regresyon Analizi

		F	Düzeltilmiş R ²	Beta	p
Yapısal Güçlendirme	Görev Performansı	5,324	,031	,177	,022
Psikolojik Güçlendirme	Görev Performansı	25,054	,127	,363	,000

6.6.2. Örgütsel Adaletin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi

Araştırma modelinde bir diğer değişken olan örgütsel adaletin görev performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 29'da özetlenmiştir. Tabloda gösterilen değerlerden örgütsel adaletin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Böylece H₃ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 29: Örgütsel Adalet ve Görev Performansına İlişkin Regresyon Analizi

		F	Düzeltilmiş R ²	Beta	p
Örgütsel Adalet	Görev Performansı	0,000	-,006	-,001	,994

6.6.3. Personel Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi

Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin bağlamsal performans üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 30'da özetlenmiştir. Tabloda gösterilen değerlerden yapısal güçlendirmenin bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo değerlerinden psikolojik güçlendirmenin de bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre

psikolojik güçlendirmenin bağlamsal performans üzerindeki etkisine ilişkin H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 30: Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme ve Bağlamsal Performansa İlişkin Regresyon Analizi

		F	Düzeltilmiş R ²	Beta	p
Yapısal Güçlendirme	Bağlamsal Perf.	23,246	,118	,351	,000
Psikolojik Güçlendirme	Bağlamsal Perf.	26,380	,133	,371	,000

6.6.4. Örgütsel Adaletin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi

Araştırma modelinde bir diğer değişken olan örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 31’de özetlenmiştir. Tabloda gösterilen değerlerden örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece H₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 31: Örgütsel Adalet ve Bağlamsal Performansa İlişkin Regresyon Analizi

		F	Düzeltilmiş R ²	Beta	p
Örgütsel Adalet	Bağlamsal Performans	9,021	,046	,228	,003

6.6.5. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi

Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel sinizm ve boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 32’de özetlenmiştir. Tabloda gösterilen değerlerden yapısal güçlendirmenin örgütsel sinizm ve boyutları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece H₇, H_{7a}, H_{7b} ve H_{7c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo değerlerinden psikolojik güçlendirmenin de örgütsel sinizm ve boyutları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre

psikolojik güçlendirmenin örgütsel sinizm ve boyutları üzerindeki etkisine ilişkin H_8 , H_{8a} , H_{8b} ve H_{8c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 32: Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Sinizme İlişkin Regresyon Analizi

		F	Düzeltilmiş R^2	Beta	p
Yapısal Güçlendirme	Örgütsel Sinizm	42,004	,198	-,450	,000
	Bilişsel	22,795	,116	-,348	,000
	Duygusal	41,959	,198	-,450	,000
	Davranışsal	24,302	,123	-,358	,000
Psikolojik Güçlendirme	Örgütsel Sinizm	8,798	,045	-,225	,003
	Bilişsel	5,334	,025	-,177	,022
	Duygusal	5,179	,025	-,174	,024
	Davranışsal	8,394	,043	-,220	,004

6.6.6. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi

Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 33'te özetlenmiştir. Tabloda gösterilen değerlerden örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve boyutları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece H_9 , H_{9a} , H_{9b} ve H_{9c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 33: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizme İlişkin Regresyon Analizi

		F	Düzeltilmiş R^2	Beta	p
Örgütsel Adalet	Örgütsel Sinizm	51,505	,233	-,488	,000
	Bilişsel	41,509	,196	-,448	,000
	Duygusal	39,344	,188	-,439	,000
	Davranışsal	24,793	,125	-,361	,000

6.6.7. Örgütsel Sinizmin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi

Örgütsel sinizmin görev performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 34'te özetlenmiştir. Tabloda gösterilen değerlerden örgütsel sinizmin görev performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece H_{10} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 34: Örgütsel Sinizm ve Görev Performansına İlişkin Regresyon Analizi

		F	Düzeltilmiş R ²	Beta	p
Örgütsel Sinizm	Görev Performansı	6,623	,033	-,196	,011

6.6.8. Örgütsel Sinizmin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Analizi

Örgütsel sinizmin bağlamsal performans üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 35’te özetlenmiştir. Tabloda gösterilen değerlerden örgütsel sinizmin bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece H₁₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35: Örgütsel Sinizm ve Bağlamsal Performansa İlişkin Regresyon Analizi

		F	Düzeltilmiş R ²	Beta	p
Örgütsel Sinizm	Bağlamsal Performans	18,451	,095	-,317	,000

6.7. Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Analizi

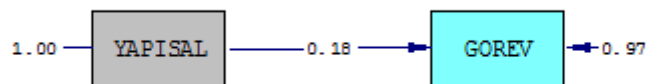
Tez çalışmasının bu kısmında araştırma hipotezlerinin son kısmında yer alan güçlendirme ve örgütsel adaletin performansa etkisi üzerinde örgütsel sinizmin aracılık rolü olup olmadığına ilişkin hipotezler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Aracı değişken, Gürbüz ve Şahin (2015:278) tarafından bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten değişken olarak tanımlanmaktadır. Aracılık testi Baron ve Kenny aracılık teorisi temel alınarak yapılmaktadır. Baron ve Kenny aracılık teorisinde, herhangi bir değişkenin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında aracılık ettiği sonucuna ulaşabilmek için bazı varsayımların sağlanması gerektiği ifade edilmektedir. Söz konusu varsayımlar aşağıda sayılmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1175):

- İlk olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir regresyon ilişkisi olmalıdır. Daha açık ifadeyle bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
- İkinci olarak bağımsız değişken aracılık ettiği tahmin edilen değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.

- Üçüncü varsayım ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.

Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin birlikte dâhil edildiği aracılık analizinde, bağımsız değişkenin aracı değişken devreye girdiğinde bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsız hale gelirse tam aracılık durumundan söz edilmektedir. Bununla birlikte bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki azalıyorsa kısmi aracılık etkisinin bulunduğu belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 279; Şimşek, 2007: 23).

Aracılık testlerinde YEM kullanılarak LISREL programı aracılığıyla tüm değişkenlerin yer aldığı modelin yol analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet bağımsız değişken, görev performansı ve bağlamsal performans bağımlı değişken olarak, örgütsel sinizm ise aracı değişken olarak kullanılmıştır. Aracılık testlerinin birinci varsayımının test edilmesi amacıyla yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adaletin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi test edilmiştir. Öncelikle yapısal güçlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Testin grafik çıktısı Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8: Yapısal Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

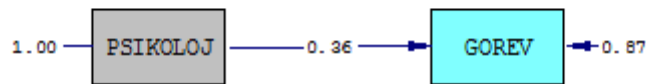
Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri Tablo 36’da gösterilmektedir. Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen değerlerden yapısal güçlendirmenin görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum yukarıda sunulan regresyon analizi sonuçlarını da doğrular niteliktedir.

Tablo 36: Yapısal Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri		Standart Faktör Yüğü	t skoru			
Yapısal Güçlendirme	→ Görev Performansı	0,18	2,31			
Model Uyumu	χ^2/df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Mükemmel Uyum*						
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
Kabul E. Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

İkinci olarak psikolojik güçlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Testin grafik çıktısı Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9: Psikolojik Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

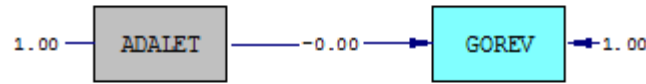
Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri Tablo 37'de gösterilmektedir. Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen değerlerden psikolojik güçlendirmenin görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum yukarıda sunulan regresyon analizi sonuçlarını da doğrular niteliktedir.

Tablo 37: Psikolojik Güçlendirmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri		Standart Faktör Yüğü	t skoru			
Psikolojik Güçlendirme	→ Görev Performansı	0,36	5,01			
Model Uyumu	χ^2/df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Mükemmel Uyum*						
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
Kabul E. Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Örgütsel adaletin görev performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen grafik Şekil 10'da gösterilmektedir.



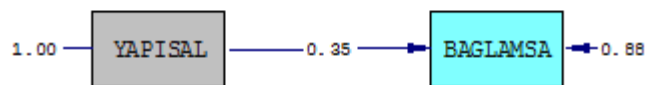
Şekil 10: Örgütsel Adaletin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Modele ilişkin değerler incelendiğinde t değerinin (0,01) anlamsız olduğu görülmektedir. Modeldeki faktör yükü ve t skoru dikkate alındığında örgütsel adaletin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuç regresyon analizi sonucu elde edilen sonuçlarla paraleldir.

Tablo 38: Örgütsel Adaletin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri	Standart Faktör Yükü	t skoru
Örgütsel Adalet → Görev Performansı	0,00	0,01

Bağımlı değişken olarak ele alınan görev performansına ilişkin YEM analizlerinin tamamlanmasıyla ikinci bağımlı değişken olan bağlamsal performansa ilişkin analizlere geçilmiştir. Yapısal güçlendirmenin bağlamsal performans üzerindeki etkisine bakılmıştır. Testin grafik çıktısı Şekil 11'de gösterilmiştir.



Şekil 11: Yapısal Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

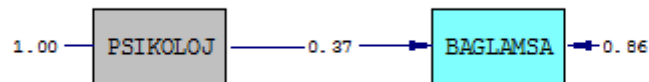
Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri Tablo 39'da gösterilmektedir. Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen değerler yapısal güçlendirmenin bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum yukarıda sunulan regresyon analizi sonuçlarını da doğrular niteliktedir.

Tablo 39: Yapısal Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri	Standart Faktör Yükü					t skoru
Yapısal Güçlendirme → Bağlamsal Performans	0,35					4,82
Model Uyumu	χ^2/df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Mükemmel Uyum*						
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
Kabul E. Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Psikolojik güçlendirmenin bağlamsal performans üzerindeki etkisine bakılmıştır. Testin grafik çıktısı Şekil 12’de gösterilmiştir.



Şekil 12: Psikolojik Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

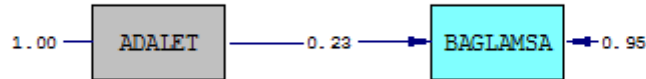
Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri Tablo 40’ta gösterilmektedir. Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen değerler psikolojik güçlendirmenin bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum yukarıda sunulan regresyon analizi sonuçlarını da doğrular niteliktedir.

Tablo 40: Psikolojik Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri	Standart Faktör Yükü					t skoru
Psikolojik Güçlendirme → Bağlamsal Performans	0,37					5,14
Model Uyumu	χ^2/df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Mükemmel Uyum*						
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
Kabul E. Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen grafik Şekil 13'te gösterilmektedir.



Şekil 13: Örgütsel Adaletin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

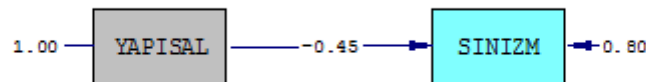
Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen sonuç örgütsel adaletin görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç regresyon analizi sonucu elde edilen sonuçlarla paraleldir.

Tablo 41: Örgütsel Adaletin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri	Standart Faktör Yüğü	t skoru
Örgütsel Adalet → Bağlamsal Performans	0,23	3,00
Model Uyumu	χ^2/df SRMR CFI NFI NNFI IFI	
Mükemmel Uyum*		
İyi Uyum	<3 <0,05 >0,95 >0,95 >0,95 >0,95	
Kabul E. Uyum	<5 <0,08 >0,90 >0,90 >0,90 >0,90	

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Yapılan analizler sonucu aracılık etkisinin ilk varsayımı sağlanmıştır. Aracılık etkisinin ikinci varsayımını test etmek amacıyla bağımsız değişkenler olan yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adaletin, aracı değişken olarak değerlendirilen örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapısal güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ilişkin YEM analizlerinin grafik çıktısı Şekil 14'te gösterilmiştir.



Şekil 14: Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen sonuç yapısal güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi

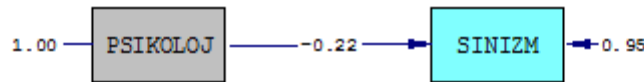
bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç regresyon analizi sonucu elde edilen sonuçlarla paraleldir.

Tablo 42: Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri		Standart Faktör Yüğü	t skoru
Yapısal Güçlendirme → Örgütsel Sinizm		-0,45	-6,48
Model Uyumu	χ^2/df SRMR CFI NFI NNFI IFI		
Mükemmel Uyum*			
İyi Uyum	<3 <0,05 >0,95 >0,95 >0,95 >0,95		
Kabul E. Uyum	<5 <0,08 >0,90 >0,90 >0,90 >0,90		

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ilişkin YEM analizlerinin grafik çıktısı Şekil 15'te de gösterilmiştir.



Şekil 15: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

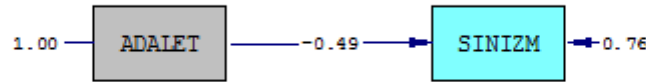
Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen sonuç psikolojik güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç regresyon analizi sonucu elde edilen sonuçlarla paraleldir.

Tablo 43: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri		Standart Faktör Yüğü	t skoru
Psikolojik Güçlendirme → Örgütsel Sinizm		-0,22	-2,97
Model Uyumu	χ^2/df SRMR CFI NFI NNFI IFI		
Mükemmel Uyum*			
İyi Uyum	<3 <0,05 >0,95 >0,95 >0,95 >0,95		
Kabul E. Uyum	<5 <0,08 >0,90 >0,90 >0,90 >0,90		

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Modelde yer alan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin araştırıldığı YEM analizlerinden elde edilen grafik Şekil 16’da gösterilmektedir.



Şekil 16: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

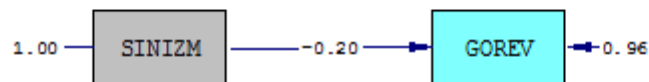
Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen sonuç örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç regresyon analizi sonucu elde edilen sonuçlarla paraleldir.

Tablo 44: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri		Standart Faktör Yüğü	t skoru
Örgütsel Adalet	→ Örgütsel Sinizm	-0,49	-7,18
Model Uyumu	X ² /df	SRMR	CFI
		NFI	NNFI
			IFI
Mükemmel Uyum*			
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95
Kabul E. Uyum	<5	<0,08	>0,90

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Aracılık analizinin üçüncü varsayımı için örgütsel sinizmin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel sinizmin görev performansı üzerindeki etkisine ilişkin YEM analizinden elde edilen grafik Şekil 17’de verilmiştir.



Şekil 17: Örgütsel Sinizmin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

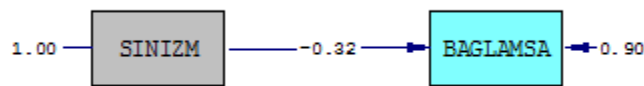
Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen sonuç örgütsel sinizmin görev performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç regresyon analizi sonucu elde edilen sonuçlarla paraleldir.

Tablo 45: Örgütsel Sinizmin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri		Standart Faktör Yüğü	t skoru
Örgütsel Sinizm	→ Görev Performansı	-0,20	-2,57
Model Uyumu	χ^2/df SRMR CFI NFI NNFI IFI		
Mükemmel Uyum*			
İyi Uyum	<3 <0,05 >0,95 >0,95 >0,95 >0,95		
Kabul E. Uyum	<5 <0,08 >0,90 >0,90 >0,90 >0,90		

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Örgütsel sinizmin bağlamsal performans üzerindeki etkisine ilişkin YEM analizinden elde edilen grafik Şekil 18’de verilmiştir.

**Şekil 18:** Örgütsel Sinizmin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

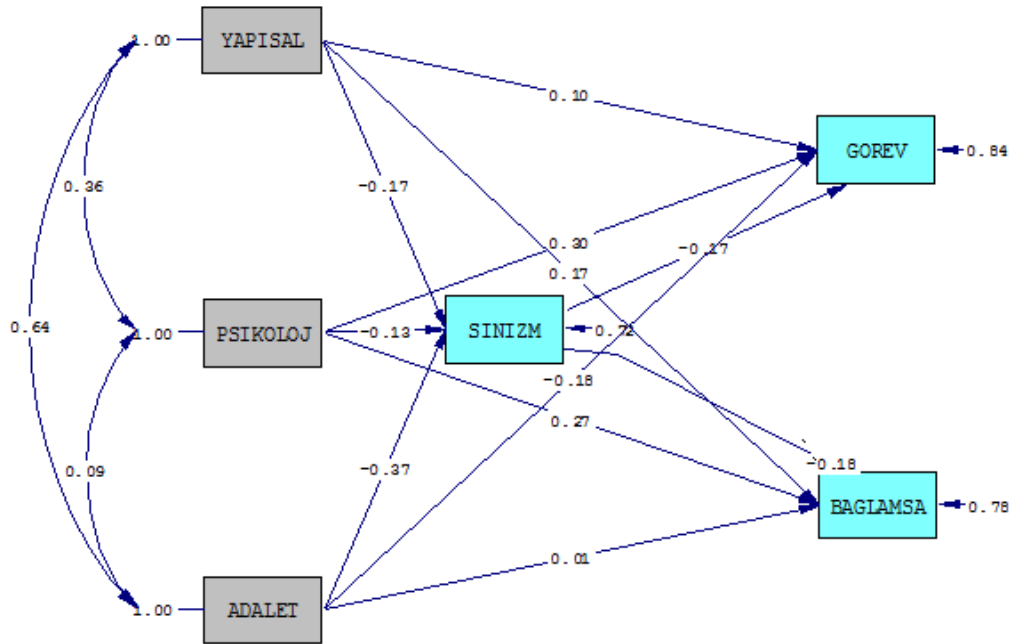
Modele ilişkin değerler mükemmel uyuma işaret etmektedir. Elde edilen sonuç örgütsel sinizmin bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç regresyon analizi sonucu elde edilen sonuçlarla paraleldir.

Tablo 46: Örgütsel Sinizmin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Analizi

Parametre Tahminleri		Standart Faktör Yüğü	t skoru
Örgütsel Sinizm	→ Bağlamsal Performans	-0,32	-4,30
Model Uyumu	χ^2/df SRMR CFI NFI NNFI IFI		
Mükemmel Uyum*			
İyi Uyum	<3 <0,05 >0,95 >0,95 >0,95 >0,95		
Kabul E. Uyum	<5 <0,08 >0,90 >0,90 >0,90 >0,90		

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Aracılık etkisinin varsayımlarına göre sırasıyla yapılan YEM analizleri sonucu aracılık varsayımlarına ilişkin testler tamamlanmıştır. Bir sonraki aşamada araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin birlikte ele alındığı araştırma modelinin testi yine YEM kullanılarak yapılmıştır.



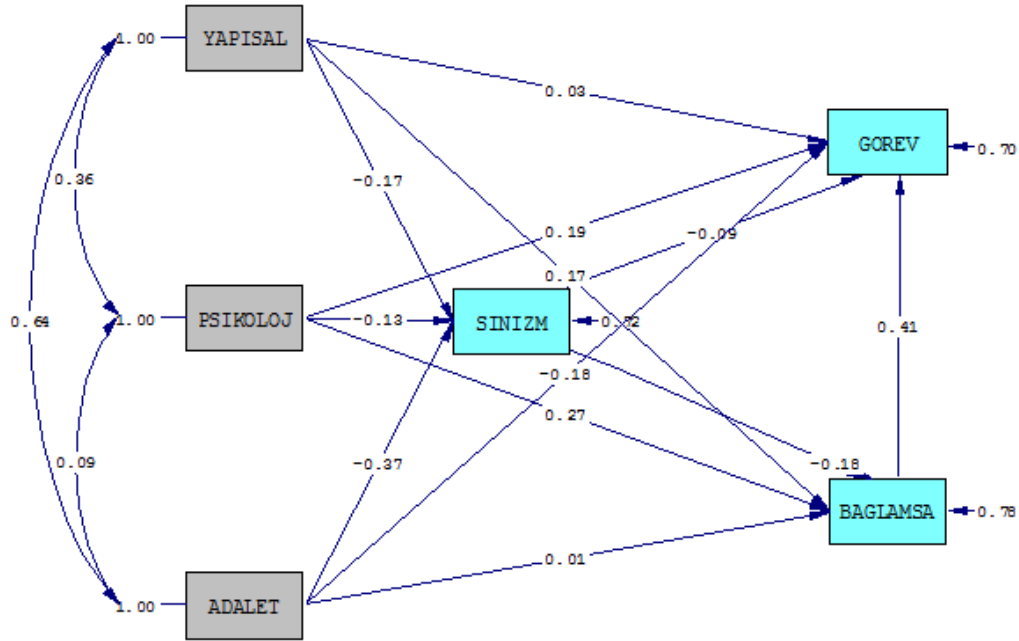
Şekil 19: Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi - 1

Modele ilişkin değerler incelendiğinde bu çalışmada dikkate alınan uyum iyiliği değerlerinden (X^2/df : 26,42 ve NNFI: 0,40) ikisinin istenen aralıkta olmaması dolayısıyla program tarafından önerilen modifikasyonların yapılması yoluna gidilmiştir.

Tablo 47: Araştırma Modelinin YEM Parametreleri - 1

Parametre Tahminleri	Standart Faktör Yüğü	t skoru
Yapısal Güçlendirme → Görev Performansı	0,10	1,00
Yapısal Güçlendirme → Bağlamsal Perf.	0,17	1,70
Yapısal Güçlendirme → Örgütsel Sinizm	-0,17	-1,82
Psikolojik Güçlendirme → Görev Performansı	0,30	3,85
Psikolojik Güçlendirme → Bağlamsal Perf.	0,27	3,53
Psikolojik Güçlendirme → Örgütsel Sinizm	-0,13	-1,78
Örgütsel Adalet → Görev Performansı	-0,18	-1,76
Örgütsel Adalet → Bağlamsal Perf.	0,01	0,11
Örgütsel Adalet → Örgütsel Sinizm	-0,37	-4,21
Örgütsel Sinizm → Görev Performansı	-0,17	-1,98
Örgütsel Sinizm → Bağlamsal Perf.	-0,18	-2,15
Model Uyumu	X^2/df	SRMR
	26,42	0,71
		0,91
		0,91
		0,40
		0,91
İyi Uyum	<3	<0,05
		>0,95
		>0,95
		>0,95
Kabul E. Uyum	<5	<0,08
		>0,90
		>0,90
		>0,90

Aracılık ilişkisine yönelik yapılan yol analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin istenilen aralıkta olmaması dolayısıyla program tarafından önerilen modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonraki Yapısal Eşitlik Modellemesi'ne ait model Şekil 20'de yer almaktadır.



Şekil 20: Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi - 2

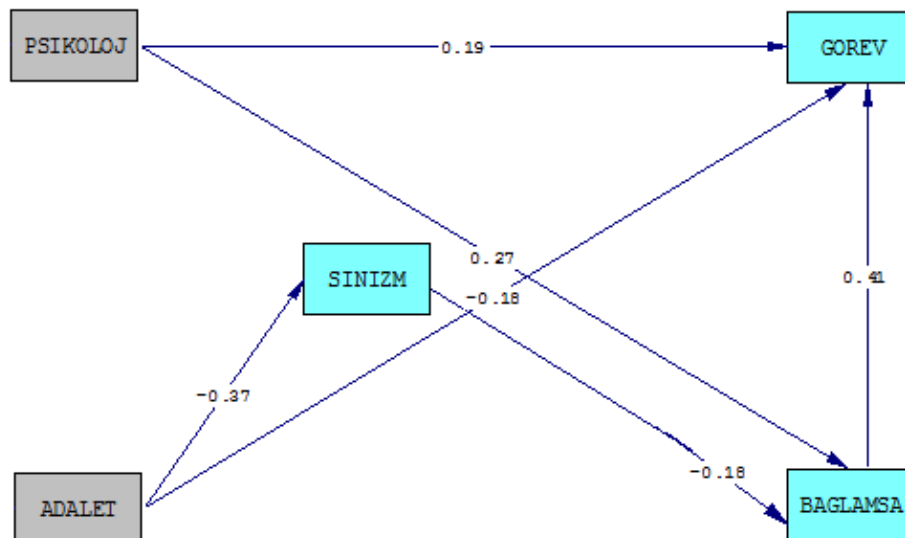
Modifikasyon önerileri dikkate alındığında modeldeki bağımlı değişken bağlamsal performanstan görev performansına yol çizme önerisi görülmektedir. Literatürde bu iki değişken arasındaki etkileşim üzerinde çalışmalar yapılmış ve aralarında anlamlı ilişki tespit edilmiş olduğundan dolayı (Devonish ve Greenidge, 2010; Ünlü ve Yürür 2011; Polatçı, 2014) araştırma modeline bu yol eklenmiştir. Modele eklenen bu yol ile birlikte analiz tekrarlandığında mükemmel uyum elde edilmiştir. Mükemmel uyum elde edilen modele ilişkin faktör yükleri ve t skorları Tablo 48'de sunulmaktadır.

Tablo 48: Araştırma Modelinin YEM Parametreleri - 2

Parametre Tahminleri		Standart Faktör				t skoru
		Yükü				
Yapısal Güçlendirme	→	Görev Performansı	0,03			0,35
Yapısal Güçlendirme	→	Bağlamsal Perf.	0,17			1,70
Yapısal Güçlendirme	→	Örgütsel Sinizm	-0,17			-1,82
Psikolojik Güçlendirme	→	Görev Performansı	0,19			2,57
Psikolojik Güçlendirme	→	Bağlamsal Perf.	0,27			3,53
Psikolojik Güçlendirme	→	Örgütsel Sinizm	-0,13			-1,78
Örgütsel Adalet	→	Görev Performansı	-0,18			-1,97
Örgütsel Adalet	→	Bağlamsal Perf.	0,01			0,11
Örgütsel Adalet	→	Örgütsel Sinizm	-0,37			-4,21
Örgütsel Sinizm	→	Görev Performansı	-0,09			-1,20
Örgütsel Sinizm	→	Bağlamsal Perf.	-0,18			-2,15
Bağlamsal Perf.	→	Görev Performansı	0,41			5,55
Model Uyumu	X ² /df	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI
Mükemmel Uyum*						
İyi Uyum	<3	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
Kabul E. Uyum	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

*The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Tablo 48'deki t skorları anlamsız (1,96'dan düşük) olan yollar modelden çıkarıldığında nihai model olarak aşağıdaki Şekil 21 elde edilmiştir.

**Şekil 21:** Araştırmanın Nihai Modeli

Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin modele birlikte dâhil edildiği aracılık analizinde, bağımsız değişkenin aracı değişken devreye girdiğinde bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsız hale gelirse tam aracılık durumundan söz edilmektedir. Bununla birlikte bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki azalıyorsa kısmi aracılık etkisinin bulunduğu belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 279; Şimşek, 2007: 23).

Şekil 21’de yer alan nihai modelden görüldüğü gibi örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerindeki etkisindeki etkisi örgütsel sinizmin devreye girmesiyle anlamsız hale gelmiştir. Buna göre örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin tam aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte modelden de anlaşılacağı üzere yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünün bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin test sonuçları Tablo 49’da özetlenmiştir.

Tablo 49: Hipotezlere İlişkin Özet Test Sonuçları

Hipotezler		Sonuç
H ₁	Yapısal Güçlendirme → Görev Performansı	Kabul
H ₂	Psikolojik Güçlendirme → Görev Performansı	Kabul
H ₃	Örgütsel Adalet → Görev Performansı	Ret
H ₄	Yapısal Güçlendirme → Bağlamsal Performans	Kabul
H ₅	Psikolojik Güçlendirme → Bağlamsal Performans	Kabul
H ₆	Örgütsel Adalet → Bağlamsal Performans	Kabul
H ₇	Yapısal Güçlendirme → Örgütsel Sinizm	Kabul
H _{7a}	Yapısal Güçlendirme → Bilişsel Sinizm	Kabul
H _{7b}	Yapısal Güçlendirme → Duygusal Sinizm	Kabul
H _{7c}	Yapısal Güçlendirme → Davranışsal Sinizm	Kabul
H ₈	Psikolojik Güçlendirme → Örgütsel Sinizm	Kabul
H _{8a}	Psikolojik Güçlendirme → Bilişsel Sinizm	Kabul
H _{8b}	Psikolojik Güçlendirme → Duygusal Sinizm	Kabul
H _{8c}	Psikolojik Güçlendirme → Davranışsal Sinizm	Kabul
H ₉	Örgütsel Adalet → Örgütsel Sinizm	Kabul
H _{9a}	Örgütsel Adalet → Bilişsel Sinizm	Kabul
H _{9b}	Örgütsel Adalet → Duygusal Sinizm	Kabul
H _{9c}	Örgütsel Adalet → Davranışsal Sinizm	Kabul
H ₁₀	Örgütsel Sinizm → Görev Performansı	Kabul
H ₁₁	Örgütsel Sinizm → Bağlamsal Performans	Kabul
H ₁₂	Yapısal Güçlendirme → Örgütsel Sinizm → Görev Performansı	Ret
H ₁₃	Psikolojik Güçlendirme → Örgütsel Sinizm → Görev Performansı	Ret
H ₁₄	Örgütsel Adalet → Örgütsel Sinizm → Görev Performansı	Ret
H ₁₅	Yapısal Güçlendirme → Örgütsel Sinizm → Bağlamsal Performans	Ret
H ₁₆	Psikolojik Güçlendirme → Örgütsel Sinizm → Bağlamsal Performans	Ret
H ₁₇	Örgütsel Adalet → Örgütsel Sinizm → Bağlamsal Performans	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkisiyle daha da ciddi bir hal alan, her türlü örgütler ve hatta ülkeler arasındaki rekabet ortamı, her bir örgütün üyeleri arasındaki rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu acımasız rekabet ortamı ise çalışanlar arasında bazı negatif tutum ve davranışların ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır. Bu negatif tutum ve davranışlar arasında tükenmişlik, mobbing, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve sinizm sayılabilir. Bununla birlikte çalışanların her durum ve şart altında yüksek performans göstermesi beklenmektedir. Bu beklenti çalışanların performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesini ve buna yönelik önlemlerin alınmasını gerekli kılmaktadır. Böylece araştırmacılar performansın düşmesine neden olan ve performans artışını sağlayan değişkenler ve bunların etki düzeylerine odaklanmaya başlamışlardır. Bu çalışmada da performansı artıracığı düşünülen örgütsel adalet algısı ve personel güçlendirme ile performansı düşüreceği varsayılan örgütsel sinizm kavramları birlikte ele alınmıştır.

Çalışmada performans kavramı görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmıştır. Çalışmaya görev performansı ve bağlamsal performansın birlikte dahil edilmesinin nedeni tek başına görev performansının çalışanın performans düzeyini tam olarak yansıtamayacağına düşünülmesidir. Çalışanın kişisel özelliklerinden ve örgütsel durumdan etkilenen bağlamsal performans boyutunun da araştırmaya dahil edilmesiyle birlikte çalışanın performans düzeyine ilişkin daha gerçekçi verilerin elde edileceği düşünülmektedir.

Çalışanın performansı üzerinde etkili olacağı düşünülen örgütsel adalet algısı çalışanın örgütsel kaynakların dağıtımını, dağıtımında kullanılan yöntemler ve bu yöntemlerin açıklanma biçimine yönelik algısını ifade etmektedir. Örgütsel adalet algısı bu çalışmada dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu olarak alınmıştır. Bazı çalışmalarda örgütsel adalet kavramı, sadece dağıtım adaleti boyutuyla, bazılarında ise dağıtım adaleti ve işlem adaleti olmak üzere iki boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel adalet algısı performans ve sinizm düzeyine etkisinin tümüyle belirlenebilmesi için etkileşim adaleti boyutunu da kapsayacak şekilde ele alınmıştır.

Çalışmaya dahil edilen değişkenlerden bir diğeri ise personel güçlendirmedir. Örgütte kararların daha hızlı alınabilmesi, çalışanların motivasyonunun sağlanması ve dolayısıyla performansın artmasını sağlayan personel güçlendirme, çalışanların işleriyle ilgili kararları kendilerinin alabilmesini sağlayan bir yönetim uygulamasıdır. Personel güçlendirme bu çalışmada, gücün ve karar alma yetkisinin devredilmesini ifade eden yapısal güçlendirme ve bunun çalışanda karşılık bulan algısını ifade eden psikolojik güçlendirme olmak üzere iki boyutuyla ele alınmıştır.

Çalışmada yer alan bir diğere değişken örgütsel sinizmdir. Çalışanın performansı üzerinde negatif etkileri bulunduğu düşünülen bir kavram olarak örgütsel sinizm çalışanın üyesi bulunduğu örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancı, örgüte karşı olumsuz duygu ve bu inanç ve duygu doğrultusunda örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimini ifade etmektedir. Aynı zamanda güçlendirme ve örgütsel adalet algısına göre zaman içerisinde şekillenen negatif tutum ve davranışlar örgütsel sinizmi doğurmaktadır.

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ve personel güçlendirmenin performans üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin rolünün belirlenmesidir. Ayrıca örgütsel adalet, personel güçlendirme ve örgütsel sinimin performansa etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla yürütülen araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar açısından önemli sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Bununla birlikte sonuçların örgüt üyesi olan bireyler açısından da faydalı olması beklenmektedir. Bireylerin kendilerini değerlendirmeleri ve performanslarını nasıl artıracaklarına yoğunlaşmaları hem kendileri hem de örgütleri açısından önemlidir. Ayrıca bireylerin sinizm olgusu hakkında bilgi sahibi olması da sinizmin etkilerinin azaltılması için faydalı olacaktır.

Çalışma literatürdeki yeri açısından değerlendirildiğinde, öncelikle araştırma modelinin özgünlüğüne vurgu yapmak anlamlıdır. Yerli ve yabancı literatürde araştırma modelindeki değişkenlerin bir arada kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu açıdan özgünlüğü ve dolayısıyla literatürdeki bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Araştırmanın ana kütlesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Hitit Üniversitesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi ve Ordu Üniversitesi olmak üzere dört üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan akademik personelden oluşmaktadır. Söz konusu üniversitelerin ve belirli bir bölümün tercih edilmesinin nedeni, aynı bölgede bulunmaları ve bölüm bazında benzer özelliklere sahip olmalarıdır. Orta Karadeniz Bölgesi'nde bulunan bu üniversitelerin fiziki ve maddi imkanları açısından da benzer olmaları dolayısıyla araştırmaya dahil edilmeleri kararlaştırılmıştır.

Araştırmada ana kütleyle uygun olarak seçim yapabilmek açısından, üniversitelere göre kota örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın ana kütesini oluşturan akademik personelin toplam sayısı söz konusu üniversitelerin web adreslerinde yer alan sayılar baz alınarak belirlenmiştir. Buna göre, söz konusu dört üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'nde görev yapan 249 akademisyen olduğu belirlenmiştir. Ana kütleyle temsil etme yeteneğine sahip örneklem büyüklüğü 151 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada 210 akademik personele kota örneklemesine uygun şekilde anket formu dağıtılmış, 174 geri dönüş elde edilmiştir. Geri dönüşü sağlanan anket formlarından 7 tanesinin eksik doldurma nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Böylece analiz 167 anket formundan elde edilen veriler üzerinden yürütülmüştür.

Araştırma modeli ve hipotezler tez çalışmasının teorik kısmında özetlenen literatür taramasında elde edilen destekler ışığında oluşturulmuştur. Veri toplamada kullanılan ölçekler farklı çalışmalarda kullanılmış, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir. Bu çalışmada orijinal ölçeklerden Türkçe'ye çevrilmesinin ardından gerçekleştirilen pilot çalışmayla geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Toplam 69 ifadeli veri toplama aracıyla gerçekleştirilen pilot çalışma sonucu katılımcılardan alınan geribildirimler dikkate alınarak anlaşılmasında sorun olan ifadelerde ufak düzeltmeler yapılmıştır. Ayrıca elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve bazı ifadeler modelden çıkarılmıştır. Böylece araştırmada toplam 61 ifadeli anket formuyla veriler toplanmıştır.

Araştırma örnekleminde yer alan katılımcıların demografik özellikleri itibarıyla incelendiğinde ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu, nispeten gençlerin ağırlıkta olduğu

görülmektedir. Katılımcılar akademik unvanları açısından değerlendirildiğinde, Araştırma Görevlisi ve Doktor Öğretim Üyesi unvanına sahip olanların en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. Çalışma sürelerine göre tüm katılımcıların üçte ikisinin on yıl ve daha kısa süreli çalışanlardan oluştuğu, ayrıca yarısından fazlasının mevcut kurumunda beş yıl ve daha kısa süredir çalıştığı anlaşılmaktadır.

Araştırma değişkenlerine ait karşılıklı ilişkiler incelendiğinde genel olarak değişkenlerin birbiri ile istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Yapısal ve psikolojik güçlendirme değişkenlerinin araştırma modelinde yer alan diğer tüm değişkenlerle anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Yapılan regresyon ve YEM analizleri sonucu elde edilen bulgulara göre, yapısal ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki ayrı yönüyle ele alınan personel güçlendirmenin görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç beklenen bir sonuçtur ve bununla H₁, H₂, H₄ ve H₅ hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Genel olarak personel güçlendirme çalışanın performansını artırmaktadır. Bunun nedeni, çalışanların inisiyatif alması ve işiyle ilgili karar almada özerk olmasıyla birlikte işlerine daha fazla özen göstermesidir. Ayrıca personel güçlendirme uygulamasıyla yetki ve sorumlulukları artırılan çalışanların kendi kendine karar alabilmelerinin önünün açılmasıyla, ortaya çıkan yeni duruma daha hızlı tepki verebilmektedir. Böylece personel güçlendirmenin çalışanın performansının artmasına katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Görevlerini yerine getirmede seçim ve etki hakkı elde eden bireyin yaşayacağı psikolojik tatminin performansı artıracığı düşünülmektedir. Son olarak, güçlendirilen personel kaynaklara ve bilgiye ulaşımının kolaylaşmasıyla görevlerini yerine getirme etkinliği artacak ve dolayısıyla performansı yükselecektir.

Söz konusu kavramlara ilişkin literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde güçlendirme kavramı bazı çalışmalarda sadece psikolojik ya da yapısal güçlendirme boyutuyla ele alınırken bazı çalışmalarda yapısal ve psikolojik güçlendirme boyutları dikkate alınmaksızın personel güçlendirme olarak ele alındığı görülmektedir. Benzer şekilde performans kavramı da görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere ayrı ayrı araştırmalara konu olurken birçok çalışmada toplam performans olarak ele alınmakta ve boyutlandırmaya gidilmediği görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan

yapısal ve psikolojik güçlendirmenin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisine ilişkin bulgular Yao vd. (2013), Çöl (2008), Tutar ve arkadaşları (2011), Chiang ve Hsieh (2012), Leigh (2014), Ekiyor ve Karagül (2016), Tetik (2016), Erdem ve arkadaşları (2016) tarafından elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Araştırma bulgularından örgütsel adaletin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, bununla birlikte bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç H_3 hipotezinin reddedildiğini, bununla birlikte H_6 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Bu sonuçlara göre örgütsel adaletin görev performansı üzerinde etkisi tespit edilemezken bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum görev performansının doğasından kaynaklanıyor olabilir. Zira görev performansı, örgüt ve çalışan arasında sözleşmeyle düzenlenmiş şartların yerine getirilmesini ifade etmektedir. Tanımda da belirtildiği gibi görev performansının sözleşmeyle garanti altına alınmış olan görevlerin yerine getirilmesine yönelik olmasından dolayı, örgütte yaşanan adaletsizlik algısından etkilenmeyebileceği düşünülmektedir. Bunun aksine bağlamsal performans ise iş gerekleri arasında sayılmayan ve tamamıyla gönüllü davranışları kapsamaktadır. Bağlamsal performansın isteğe bağlı olması dolayısıyla örgütsel adalet algısından belli oranda etkilenmektedir. Literatürde genel olarak örgütsel adalet iş performansının önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Araştırmanın örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerindeki etkisine yönelik bulguları Suliman (2007), Nasurdin ve Khuan (2007), Devonish ve Greenidge (2010), Sökmen ve arkadaşları (2013), Alkış ve Güngörmez (2015) tarafından elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Yapılan regresyon ve YEM analizlerinden yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel sinizm ve alt boyutları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular H_7 , H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} ve H_8 , H_{8a} , H_{8b} , H_{8c} hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

Örgütsel sinizm, örgüt, yöneticiler ve diğerlerinin dürüstlükten yoksun olduğu ve kendi çıkarlarını öncelediği düşüncesine dayanmaktadır. Örgütsel sinizme ilişkin ifadelerden hareketle bu sonuç; örgütsel uygulamaların samimiyetten uzak olduğuna

dair çalışanın zihninde şekillenen algının personel güçlendirme uygulamalarıyla ortadan kalktığı ve örgüte karşı pozitif bir bakış açısına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular personel güçlendirmenin örgütsel sinizme etkisini konu alan Eaton (2000), İşçi ve arkadaşları (2013), Polat ve arkadaşları (2010) tarafından elde edilen bulgularla benzerlik gösterirken, Avey ve arkadaşları (2008) tarafından yürütülen çalışmanın, personel güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı yönündeki bulgularıyla farklılık göstermektedir.

Araştırma bulgularından örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve alt boyutları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgular H_9 , H_{9a} , H_{9b} , H_{9c} hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

Örgütsel adalet algısı genel olarak çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışlarının belirleyicisi olarak görülmektedir. Daha açık ifadeyle, yöneticilerin adaletli olduğuna dair algısı çalışanların pozitif davranışlar sergilemesiyle, bunun aksine yöneticilerin adaletsiz olduğuna dair algı ise olumsuz davranışlarla sonuçlanmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular olumlu örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmi düşürdüğünü göstermektedir. Bunun aksine, çalışanların kendilerine karşı dürüstlükten uzak ve haksız davranışlar sergilendiğine dair algısının da çalışanın sinizm düzeyini yükselteceği düşünülmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm kavramlarını konu literatür bulguları genel olarak yöneticilerin adaletten yoksun olmalarının örgütsel sinizme yol açtığı yönündedir. Araştırmadan örgütsel adaletin sinizme etkisine yönelik elde edilen bulgu ilgili literatürde yer alan FitzGerald (2002), Berneth ve arkadaşları (2007) Kutanis ve Çetinel (2010), Efeoğlu ve İplik (2011), Chiaburu ve arkadaşları (2013) tarafından elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Yapılan regresyon ve YEM analizlerinden örgütsel sinizmin görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgular H_{10} , H_{11} hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

Araştırma bulgularından örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olmasının, çalışanların performanslarını düşürmekte olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizm, yöneticilerin dürüstlükten yoksun olduğu ve kendi çıkarlarını öncelediği düşüncesine dayanan bir negatif tutum olduğu için, sinik bireyler kendilerinin önemsenmediği ve çıkarlarının korunmadığını düşünmektedirler. Bu negatif tutum sonucu örgütlerine karşı öfke, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi duygular yaşayan çalışanların performansı düşmektedir. Buradan hareketle, sinik düşünceden uzak olan bireylerin performansının yüksek olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçları örgütsel sinizm ve performans kavramlarına yönelik çalışma yürüten Kahya (2013) ile Uysal ve Yıldız (2014) tarafından elde edilen bulgularla benzerlik gösterirken, Çakıcı ve Doğan (2014) tarafından elde edilen örgütsel sinizmin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığına dair bulgularıyla farklılaşmaktadır.

Doğrudan etkilerin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon ve YEM analizlerinin ardından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adaletin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla YEM analizi yapılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modellemesi sonrası elde edilen nihai modelde araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adaletin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisine dair hipotez sonuçları görülmektedir. Buna göre örgütsel sinizmin örgütsel adalet ve bağlamsal performans arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel sinizmin yapısal ve psikolojik güçlendirme görev performansı ve bağlamsal performans arasında bir aracılık etkisine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumda aracılık etkisine dair oluşturulan H_{15} hipotezi kabul edilirken H_{12} , H_{13} , H_{14} , H_{16} ve H_{17} hipotezleri reddedilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi sonucu elde edilen bulgular örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bilinmelidir ki, konu insan davranışı olunca, öncelikle zaman ve şartların etkisi altında farklılıklar olacaktır. Bununla birlikte insan davranışını

ilgilendiren konularda her zaman bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde üçüncü değişkenlerin rolünün bulunabileceği akıldan çıkarılmamalıdır. Araştırmanın nihai modelinde de görüldüğü gibi, örgütsel adaletin, bağlamsal performans üzerinde örgütsel sinizm üzerinden dolaylı bir etkisi bulunmaktadır.

Nihai modele ulaşmak için LISREL programı tarafından önerilen bir modifikasyon olan bağlamsal performansın görev performansı üzerinde etkili olabileceğine dair modifikasyonun yapılmasından sonra mükemmel uyum elde edilmiştir. Elde edilen bağlamsal performans ve görev performansı ilişkisine yönelik bu bulgu, Devonish ve Greenidge (2010) ve Onay (2011) tarafından elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Bu tez çalışmasında elde edilen bulgulardan çalışanın performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip çeşitli faktörlerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle örgütler ve yöneticiler için bazı öneriler geliştirilmiştir.

En basit şekliyle bir çalışanın görevlerini yerine getirme derecesini ifade eden performans, çalışanın başarısıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu denli önemli olan bireysel performansın yüksek olması, nihayetinde örgütsel başarıyı getirmektedir. Dolayısıyla örgütün başarısını sağlamanın ön koşulu, her bir çalışanın başarılı olmasını sağlamaktır. Çeşitli değişkenlerden etkilenen performans, bu çalışmada örgütsel adalet, personel güçlendirme ve örgütsel sinizm kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla getirilen öneriler bu çerçevede olacaktır.

Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanda kendisine güvenildiği ve işiyle ilgili kararlar üzerinde etkiye sahip olmasıyla çalışanın işine daha da özen göstereceği ve böylece performansının artacağı açıktır. İkinci olarak örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerindeki etkisi dikkate alınır, yöneticilerin dağıtımda, işlem ve ilişkilerde adaleti sağlamasıyla çalışanların işinden tatmini ve performansı artacaktır. Performans üzerinde etkili olan bir diğer faktör olan örgütsel sinizm ise çalışanın zihninde ortaya çıkan, yöneticilerin aldıkları her türlü kararın çalışan lehine değil, örgüt ve yöneticiler lehine olacağına dair algıdır. Sinizmin yüksek düzeyde olması, çalışanın işini iyi yapsa bile takdir edilmeyeceğini düşünerek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve nihayetinde performansı azalacaktır. Dolayısıyla yöneticiler çalışanlarının

yüksek performansa sahip olması ve örgütsel sinizmin azaltılması için sinik birey olmanın bir kişilik özelliği olduğu bilinciyle öncelikle işe alımda sinik özellik göstermeyen bireylerin işe alınması önerilebilir. İkinci olarak hizmet içi eğitim programları, yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması ve örgütsel uygulamaların nedenleri hakkında bilgilendirmeyle sinizm düzeyi düşürülebilir.

Tez çalışmasının sonuçları bir arada incelendiğinde, sonraki çalışmalara yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir.

- Araştırma ana kütlesi bir meslek grubu ile sınırlıdır. Çalışmanın farklı meslek gruplarında tekrarlanması araştırma sonuçlarının tüm mesleklere genellenmesine yardımcı olabilir.
- Örneklem zaman ve bütçe kısıtı dolayısıyla belli bir bölgede kurulu kamu üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan akademik personelle sınırlı tutulmuştur. Farklı illerde aynı modelin araştırılması ile üniversiteler ve bölgeler arası farklılıkların modele etkisinin olup olmadığı test edilebilir.
- Araştırma modelindeki değişkenlere ait verilerin sadece anket yöntemiyle ölçülmesi bireylerin değişkenlere ilişkin görüşlerini tam olarak yansıtamamasına neden olabilir. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda araştırmanın nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılarak tekrarlanması daha anlamlı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.
- Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin farklı değişkenlerle birlikte incelenmesinin yada farklı değişkenlerin de araştırma modeline dahil edilmesinin çalışanın performansını artırma konusunda faydalı olabileceği düşünülmektedir.
- Çalışanın performansını düşüren sinizmin ortadan kaldırılabilmesi için sinizm üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenebilmesi amacıyla örgütsel sinizmin farklı değişkenlerle ilişkisinin belirlenmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki katsayılarına bakılmaksızın genel olarak insan tutum ve davranışlarını etkileyen üçüncü faktörlerin varlığı tartışmasıdır. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda örgütsel adalet ve personel güçlendirmenin performans üzerindeki etkisinde başka aracı değişkenlerin rolünün belirlenmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Abbasi, M. M., Khan, M. M. and Rashid, K. (2011). Employee Empowerment, Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks. *The IUP Journal of Bank Management*. 10(4): 47-60.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(3): 269-292.
- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(1): 273-293.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1): 1-13.
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 29(2): 211-238.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 105-135.
- Aksoy, C., Aslantaş, M. ve Arslan, V. (2016). Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*. 1(1): 19-32.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2013). Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1: 165-176.

- Al-Homayan, A. M., Shamsudin, F. M., Subramaniam, C. And Islam, R. (2013). Impacts of Job Performance Level on Nurses in Public Sector Hospitals. *American Journal of Applied Sciences*. 10(9): 1115-1123.
- Alkış, H. ve Güngörmez, E. (2015). Örgütsel Adalet Algısının Performans Arasındaki İlişki: Adıyaman İli rneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(21): 937-967.
- Altınkurt, Y., Anasız, B. T. ve Ekinci, C. E. (2016). Öğretmenlerin Yapısal ve Psikolojik Gçlendirilmeleri ile rgtsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*. 41(187): 79-96.
- Altınöz, M., p, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan rgtsel Bağlılık ve rgtsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri zerine Bir Araştırma. *S İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (21): 285-316.
- Aly, N. A. E. F. M., Ghanem, M. and El-Shanawany, S. (2016). Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units. *Journal of Education and Practice*. 7(8): 85-96.
- Amarneh, B. H., Abu Al-Rub, R. F. and Abu Al-Rub, N. F. (2010). Co-workers' Support and Job Performance Among Nurses in Jordanian Hospitals. *Journal of Research in Nursing*. 15(5): 391-401.
- Ambrose, M., Hess, R. L. and Ganesan, S. (2007). The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 103(1): 21-36.
- Anderson, D. M. and Shiner, K. J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at A Reoccurring Issue in the Field. *Journal of Leisure Research*. 35(2): 228-247.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*. 49(11): 1395-1418.

- _____ and Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*. 18: 449-469.
- Ardichvili, A. (2011). Invited reaction: Meta-analysis of the Impact of Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*. 22(2): 153-156.
- Armache, J. (2013). The Benefits of Employees' Empowerment. *Franklin Business & Law Journal*, 4: 19-28.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 13(1): 12-27.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. and Chen, Z. X. (2002). Trust As A Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 267-285.
- Asiedu-Appiah, F. and Addai, H. (2014). An Investigation into the Causal Relationship Between Employees' Locus of Control and Contextual Performan. *Journal of Business and Behavior Sciences*, 26(2): 94-118.
- Aslan, F. K. ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research (JRTR)*. 1(2): 33-45.
- Aslan, Ş. ve Akarçay, D. (2013). Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 41: 25-44.
- Avcı, N., ve Ulu, G. G. (2014). İstanbul'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Personel Güçlendirme ve İnovasyon İlişkisi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*. 17(31): 327-344.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. and Luthans, K. (2008). Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity. *Leadership and Organization Development Journal*. 29: 110-126.

- _____, Reichard, R. J., Luthans, F. and Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*. 22(2): 127-152.
- Bagcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2015). Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 6(10): 69-90.
- _____. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9(19): 163-184.
- _____. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 12(24): 58-72.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14(2): 123-144.
- Baltaş, A. (2005). *Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator –Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6): 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bashir, S., Nasir, Z. M., Saeed, S. and Ahmed, M. (2011). Breach of Psychological Contract, Perception of Politics and Organizational Cynicism: Evidence From Pakistan. *African Journal of Business Management*. 5(3): 884-888.
- Bawafaa, E., Wong, C. A. and Laschinger, H. (2015). The Influence of Resonant Leadership on the Structural Empowerment and Job Satisfaction of Registered Nurses. *Journal of Research in Nursing*. 20(7): 610-622.

- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*. 6(1): 9-32.
- Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2(8): 319-338.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(2): 223-236.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. and 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.
- Beugré, C. D. and Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*. 31(2): 324-339.
- _____ (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group.
- _____ (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *Int. J. of Human Resource Management*. 13(7): 1091-1104.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. Jerald Greenberg and Russel Cropanzano (Ed.), *Advances in organizational justice*, (pp.89-118), California: Stanford University Press.
- _____ and Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*. 31(3): 676-685.

- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M. and Frink, D. D. (2011). The Prediction of Task and Contextual Performance By Political Skill: A Meta-analysis and Moderator Test. *Journal of Vocational Behavior*. 79: 563-577.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Beta.
- Biron, M. and Bamberger, P. (2010). The Impact of Structural Empowerment on Individual Well-being and Performance: Taking Agent Preferences, Self-efficacy and Operational Constraints into Account. *Human Relations*. 63(2): 163-191.
- Bolat, T. (2003). Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 17(3-4): 199-219
- Bommer, W. H., Rich, G. A. and Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*. 26(7): 733-753.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human performance*. 10(2): 99-109.
- Boudrias, J. S., Morin, A. J. and Brodeur, M. M. (2012). Role of Psychological Empowerment in the Reduction of Burnout in Canadian Healthcare Workers. *Nursing & Health Sciences*. 14(1): 8-17.
- Bozionelos, N. and Singh, S. K. (2017). The Relationship of Emotional Intelligence with Task and Contextual Performance: More than it Meets the Linear Eye. *Personality and Individual Differences*. 116: 206-211.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. (Unpublished Doctoral Dissertation). The University of Cincinnati.

- _____ and Das, D. (2006). Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Employee Health, Coping and Methodologies* (pp. 233-266). New York: JAI Press.
- _____, Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R. and Hochwarter, W. A. (2008). The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 14(3): 233-247.
- Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3(1): 181-194.
- Carless, S. A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?. *Journal of Business and Psychology*. 18(4): 405-425.
- Chen, H. and Jin, Y. H. (2014). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship. *Public Personnel Management*. 43(3): 301-313
- Cheng, J. W., Chiu, W. L., Chang, Y. Y. and Johnstone, S. (2014). Do You Put Your Best Foot Forward? Interactive Effects of Task Performance and Impression Management Tactics on Career Outcomes. *The Journal of psychology*. 148(6): 621-640.
- Cheng, Y. L. T., and Boey, K. W. (2016). Structural Empowerment Among Nurses of an Acute Hospital in A Collectivist Culture: A Confirmatory Factor Analysis. *International Medical Journal*. 23(3): 279- 283.
- Chhetri, P. (2014). The Role of Cognitive and Affective Trust in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Framework. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*. 15(2): 170-178.

- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. and Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*. 83: 1-17.
- Chiang, C.-F. and Hsieh, T.-S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 31: 180–190.
- Cho, T. and Faerman, S. R. (2010). An integrative Approach to Empowerment: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Public Management Review*. 12(1): 33-51.
- Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M. and Grabowski, D. (2014). Why May Teachers Become Cynical at Work? Predictors of Organizational Cynicism Among Polish Teachers—Research Report. *The New Educational Review*. 38(4): 262-272.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 31(19): 195-213.
- Clavelle, J. T., O'Grady, T. P., Weston, M. J. and Verran, J. A. (2016). Evolution of Structural Empowerment: Moving from Shared to Professional Governance. *Journal of Nursing Administration*. 46(6): 308-312.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*. 1(1): 19-40.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2): 278-321.
- Cole, M. S., Bruch, H. and Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*. 27: 463-484.

- Colquitt, J. A. and Rodell, J. B. (2011). Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*. 54(6): 1183–1206.
- _____ (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 386-400.
- _____, Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. and 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.
- _____, Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. In J. Greenberg and J. Colquitt. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, (pp.3-56), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 13(3): 471-482.
- Cropanzana, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*. 21(4): 34-48.
- _____ and Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp.317-372). New York: John Wiley & Sons.
- _____ and Stein, J. H. (2009). Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects. *Business Ethics Quarterly*. 19(2): 193-233).
- Çakar, A. S. (2013). Adalet Mülkün Temeli midir? *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*. 106: 261-276.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(28): 68-90.

- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 15(1): 79-89.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(3): 363-382.
- Çarıkçı, İ. H., Bektaş, M. ve Turak, B. (2013). Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Büro Yönetimi Özel Sayısı. 1*: 177-189.
- Çavuş, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*. 3(10): 1287-1300.
- Çelik, H.E. ve Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*. 13(1): 11-20.
- _____, Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(4), 559-585.
- _____ ve Özdemir (2016). Çalışanların Tekno-stres Seviyelerinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 256-263). Düzenleyen Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Adana. 4-5 Kasım 2016.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(1): 35-46.
- De Bakker, E. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. 20: 119-136.
- Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*. 23(2): 341-352.
- DeCicco, J., Laschinger, H. and Kerr, M. (2006).). Perceptions of Empowerment and Respect: Effect on Nurses' Organizational Commitment in Nursing Homes. *Journal of Gerontological Nursing*. 32(5): 49-56.
- DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*. 63(12): 1349-1355.
- _____ and Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*. 57(3): 225-231.
- Demirkaya, H. ve Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(2): 263-279.
- Deniz, S., Çimen, M. ve Özsarı, H. (2016). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Social Science Studies*. 42: 329-343.
- Devonish, D. (2013). Workplace Bullying, Employee Performance and Behaviors: The Mediating Role of Psychological Well-being. *Employee Relations*. 35(6): 630-647.

- _____ and Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*. 18(1): 75-86.
- Díaz-Vilela, L. F., Rodríguez, N. D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E. and Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships Between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any? *Plos One*. 10(10): 1-13.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış*. 2(2): 71-78.
- Doğan, S. (2006), *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, 2. Baskı. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 1(18): 165-190.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. (Unpublished Doctoral Dissertation) Graduate Program in Psychology, Toronto: York University.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(3): 343-360.
- Eisinger, R. M. (2000). Questioning Cynicism. *Society*. 37(5): 55-60.
- Ekiyor, A. ve Karagül, S. (2016). Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*. 1(3): 13-25.
- Enciso, G., Enciso, G., Maskaly, J., Maskaly, J., Donner, C. M. and Donner, C. M. (2017). Organizational Cynicism in Policing: Examining the Development and

- Growth of Cynicism Among New Police Recruits. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 40(1): 86-98.
- Erbay, E. ve Turgut, T. (2015). Yapısal Güçlendirme ve Örgütle Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlenmenin Ara Değişken Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 37(2): 261-284.
- Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen, U. (2016). Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 17(2): 161-176.
- 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 Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 514-524), Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. *Sakarya*. 25-27 Mayıs 2007.
- Eren, S. S. ve Hayatoğlu, Ö. (2012). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 7(14): 109-128.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9(7): 325-333.
- Ertaş, H. (2014). Belediye Personelinin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma: Konya Örneği. *Electronic Turkish Studies*. 9(8): 467-482.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship Perceived Organizational Injustice Explanatory Style*, (Unpublished Doctoral Dissertation). A Dissertation Presented to The Division of Research and Advanced Studies of University of Cincinnati.
- Flint, D., Haley, L. M. and McNally, J. J. (2012). Dimensionality of Organizational Justice in A Call Center Context. *Psychological reports*. 110(2): 677-693.
- Folger, R. and Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. In K. Rowland and G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3 (pp.141-183), Greenwich, CT: JAI Press.

- _____ and Bies, R. J. (1989). Managerial Responsibilities and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2(2): 79-90.
- _____ and Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. 32(1): 115-130.
- Ford, R. C. and Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. *The Academy of Management Executive*. 9(3): 21-29.
- Gellatly, I. R. and Irving, P. G. (2001). Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers. *Human performance*. 14(3): 231-245.
- Gerşil, G. S. ve Aracı, M. (2011). Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri. *Çalışma ve Toplum*. 1: 39-79.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. and Cooper, C. (2008). A Meta-analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects. *Personnel Psychology*. 61: 227-271.
- Gilliland, W. S. and Chan, D. (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*. 2. Cilt, Çev.: B. Öz, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gkorezis, P., Petridou, E. and Krouklidou, T. (2015). The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as A Mediator. *Europe's Journal of Psychology*. 11(4): 619-631.
- Goldman, B. and Cropanzano, R. (2015). "Justice" and "Fairness" Are Not the Same Thing. *Journal of Organizational Behavior*. 36: 313-318.
- Goodman, S. A. and Svyantek, D. J. (1999). Person-organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*. 55: 254-275.
- Grama, B. and Todericiu, R. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business and Economics*. 11(3): 47-54.

- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12(1): 9-22.
- _____ (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16(2): 399-432.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: hemşireler Üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- _____, Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*. 15: 1-11.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*. 42(3): 117-139.
- _____ ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem Analiz*. Ankara: Seçkin.
- Güriz, A. (2012). *Hukuk Başlangıcı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014), Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16(26): 133-142.
- Hakulinen, C., Jokela, M., Keltikangas-Järvinen, L., Merjonen, P., Raitakari, O. T. and Hintsanen, M. (2014). Longitudinal Measurement Invariance, Stability and Change of Anger and Cynicism. *Journal of Behavioral Medicine*. 37: 434-444.
- Han, S. H., Seo, G., Li, J. and Yoon, S. W. (2016). The Mediating Effect of Organizational Commitment and Employee Empowerment: How Transformational Leadership Impacts Employee Knowledge Sharing Intention. *Human Resource Development International*. 19(2): 98-115.

- Han, T. S., Chiang, H. H., McConville, D. and Chiang, C. L. (2015). A Longitudinal Investigation of Person–organization Fit, Person–job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Human Performance*. 28: 425-439.
- Hannam, K. and Narayan, A. (2015). Intrinsic Motivation, Organizational Justice, and Creativity. *Creativity Research Journal*. 27(2): 214-224.
- Hauck, A., Quinn Griffin, M. T. and Fitzpatrick, J. J. (2011). Structural Empowerment and Anticipated Turnover Among Critical Care Nurses. *Journal of Nursing Management*. 19(2): 269-276.
- Hemedoğlu, E., Koçak, M., Özkan, A. ve Berberoğlugil, B. M. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(2): 87-105.
- Hochwälder, J. and Brucefors, A. B. (2005). Psychological Empowerment at the Workplace as A Predictor of Ill Health. *Personality and Individual Differences*. 39(7): 1237-1248.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*. Çev. İbrahim Anıl ve Binali Doğan, İstanbul: Beta.
- Hosie, P. and Nankervis, A. (2016). A Multidimensional Measure of Managers' Contextual and Task Performance. *Personnel Review*. 45(2): 419-447.
- Hu, S. L. and Leung, L. (2003). Effects of Expectancy-value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace. *Telematics and Informatics*. 20(4): 365-382.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*. 7(13): 25-43.
- İbrahimoğlu, N. ve Aydınçelebi, M. (2013). Kariyer Bağlılığı ve Öz-yetkinliğin Görev Performansına Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(2): 249-273.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(1): 67-92.
- İçerli, L. ve Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 167-176.
- İnce, M., Gül, H. ve Gözükara, M. Y. (2015). Duygusal Zeka ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*. 6(12): 226-245.
- İşcan, Ö. F. and Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(4): 195-216.
- İşçi, E., Şişman, F. A. and Bektaş, G. (2013). A research on the Relationship Between Personnel Empowerment and Organizational Cynicism. *Management*. 3(5): 252-258.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(21): 49-64.
- Jain, S. and Jain, R. (2014). Employee Empowerment in Indian Banks: An Empirical Study. *Journal of Institute of Public Enterprise*. 37(3-4): 32-49.
- Jawahar, I. M. and Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*. 22(4): 330-349.
- _____ and Ferris, G. R. (2011). A Longitudinal Investigation of Task and Contextual Performance Influences on Promotability Judgments. *Human Performance*. 24(3): 251-269.
- Jepsen, D. M. and Rodwell, J. (2012). Female Perceptions of Organizational Justice. *Gender, Work and Organization*. 19(6): 273-740.

- Johnson, J. L. and O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 627-647.
- Judge, T. A and Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 89(3): 395-404.
- _____, Thoresen, C. J., Bono, J. E. and Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*. 127(3): 376-407.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*. 2(3): 34-46.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11: 147-158.
- _____, Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*. 4(2): 127-143.
- Kale, E. (2013). Konaklama İşletmelerinde Öz Uyumun İş Performansına Etkisi: Yasam Doyumunun Aracı Rolü. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11(21): 117-133.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*. 7(2): 193-216.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 13(1): 1-13.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, A. G. F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir

Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(1): 181-202.

Karagöz, Y. (2002). Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* 26: 267-295.

Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 11(2): 90-107.

Kaya, P. A. (2000). Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme. *Prof. Dr. N. Ekin'e Armağan* (pp: 229-244). Ankara: TUHİS Yayınları.

Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2014). Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(29): 22-41.

Kerwin, S., Jordan, J., S. and Turner, B., A. (2015). Organizational Justice and Conflict: Do Perceptions of Fairness Influence Disagreement? *Journal of Sport Management Review*. 18: 384-395.

Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı?. *Journal of Yaşar University*. 10(38): 6531-6540.

Kılıç, R. (2015). İşgörenlerin Duygusal Zekaları ile Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13(2): 59-73.

Kickul, J., Gundry, L. K. and Posig, M. (2005). Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*. 56: 205-218.

Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999). Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*. 42(1): 58-74.

- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*. 1(1): 49-73.
- Klidas, A., Van Den Berg, P. T. and Wilderom, C. P. (2007). Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*. 18(1): 70-88.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul: Beta.
- Kudo, F. T., Sakuda, K. H. and Tsuru, G. K. (2016). Mediating Organizational Cynicism: Exploring the Role Of Hope Theory on Job Satisfaction. *Universal Journal of Management*. 4(12): 678-684.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26: 186-195.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*. 31: 155-158.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. and Leslie, K. (2010). Towards A Comprehensive Theory of Nurse/patient Empowerment: Applying Kanter's Empowerment Theory to Patient Care. *Journal of Nursing Management*. 18(1): 4-13.
- _____. (2004). Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice. *Journal of Nursing Administration*. 34(7-8): 354-364.
- _____, Finegan, J., Shamian, J. and Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*. 31(5): 260-272.
- Lee, Y. H., Yang, L. S., Wan, K. M. and Chen, G. H. (2010). Interactive Effects of Personality and Friendship Networks on Contextual Performance. *Social Behavior and Personality: an International Journal*. 38(2): 197-208.

- Leigh, J. (2014). Modelling Suggests Authentic Leadership From Managers Influences Structural Empowerment, Job Satisfaction, and Self-rated Performance Among Nurses. *Evidence Based Nursing*. 17(2): 55-56.
- Lev, S. and Koslowsky, M. (2012). On-the-job Embeddedness as A Mediator Between Conscientiousness and School Teachers' Contextual Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 21(1): 57-83.
- Liao, R. X. and Liu, Y. H. (2016). The Impact of Structural Empowerment and Psychological Capital on Competence Among Chinese Baccalaureate Nursing Students: A Questionnaire Survey. *Nurse education today*. 36: 31-36.
- London, M. (1993). Relationships Between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development. *Journal of occupational and organizational psychology*. 66(1): 55-69.
- Lowe, R. H. and Vodanovich, S. J. (1995). A Field Study of Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*. 10(1): 99-114.
- Luo, Y. (2007). The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances. *Academy of Management Journal*, 50(3): 644-664.
- Mantere, S. and Martinsuo, M. (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Roles of Cynicism and Dissent (ss. 1-25), In *17th EGOS-European Group for Organisation Studies Colloquium*, Lyon, France. 5-7 July 2001.
- Mantler, J., Godin, J., Cameron, S. J. and Horsburgh, M. E. (2015). Cynicism in Hospital Staff Nurses: The Effect of Intention to Leave and Job Change Over Time. *Journal of nursing management*. 23(5): 577-587.
- Martin, C.L. and Bennett, N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Group and Organisation Management*. 21(1): 84-105.

- McCloy, R. A., Campbell, J. P. and Cudeck, R. (1994). A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants. *Journal of Applied Psychology*. 79(4): 493-505.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*. 50(1): 153-180.
- Meydan, C. H. ve Basım, H. N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(1): 99-116.
- _____ ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayın.
- _____, Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(2): 41-62.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6): 845-855.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C. and Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human performance*. 10(2): 71-83.
- Nafei, W. A. and Kaifi, B. A. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*. 5(12): 131-147.
- Nair, P. and Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Their Level of Management. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 1(2): 155-159.
- Nasurdin, A. M. and Khuan, S. L. (2007). Organizational Justice as An Antecedent of Job Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*. 9(3): 325–343.

- Naus, F., Van Iterson, A. and Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace. *Human Relations*. 60(5): 683-718.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36(3): 527-556.
- Nowakowski, J. M. and Conlon, . D. E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*. 16(1): 4-29.
- O'Connell, M. S., Hartman, N. S., McDaniel, M. A., Grubb, W. L. and Lawrence, A. (2007). Incremental Validity of Situational Judgment Tests for Task and Contextual Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. 15(1): 19-29.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(23): 335-358.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21: 77-96.
- _____, Akın, M., Karaca, M. ve İştahlı, B. (2014). Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(1): 1-18.
- Özgen, H., Öztürk. A. ve Yalçın, A. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- _____, Türk, M. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*. 30(4): 75-86.

- Özler, D. E., Atalay, C. G. and Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(2): 47-57.
- Pandey, J. (2016). Structural & Psychological Empowerment in Rural India. *Indian Journal of Industrial Relations*. 51(4): 579-594.
- Parker. R. J. and Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*. 30: 357-369.
- Patrick, H. A. (2012), Commitment of Information Technology Employees in Relation to Perceived Organizational Justice. *The IUP Journal of Organizational Behavior*. 11(3): 23-40.
- Pelit, E ve Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(2): 37-66.
- _____ ve Ayana, Ç. (2016). Duygusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8(2): 45-76.
- _____, ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(1): 1-28.
- Polat, M., Meydan, C. H. ve Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *KHO Bilim Dergisi*. 20(2): 1-22.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 14(1): 115-124.
- _____ ve Özçalık, F. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (17)2: 215-234.

- _____ ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*. 1(1): 17-34.
- Pradhan, S. and Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship Among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision*. 19(3): 227-235.
- Priyadharshany, A. J. and Sujatha, S. (2016). Psychological Empowerment and Individual Creativity: Millennium Trend of Management. *Global Management Review*. 10(3): 73-84.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*. 26(2): 37-49.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. and Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *The Academy of Management Executive*. 11(1): 48-59.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. and Fredendall, L. D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process. *Human resource management review*. 12(3): 419-443.
- Schat, A. C. and Frone, M. R. (2011). Exposure to Psychological Aggression at Work and Job Performance: The Mediating Role of Job Attitudes and Personal Health. *Work & Stress*. 25(1): 23-40.
- Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Kirkman, B. L., Lowe, K. B. and Chen, Z. X. (2013). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations. *Management and Organization Review* 9(2): 345–374.
- Seibert, S. E., Wang, G. and Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-analytic Review. *American Psychological Association*. 96(5): 981–1003.
- Shaharruddin, S. and Ahmad, F. (2015). The Influence of Job Autonomy on Organizational Cynicism: The Reliability Test. *International Journal of Research in Business Studies and Management*. 2(11): 91-100.

- Sharma, M. K. and Kaur, G. (2008). Employee Empowerment: A Conceptual Analysis. *Journal of Global Business Issues*. 2(2): 7-12.
- Shaukat, R., Shaukat, R., Yousaf, A., Yousaf, A., Sanders, K. and Sanders, K. (2017). Examining the Linkages Between Relationship Conflict, Performance and Turnover Intentions: Role of Job Burnout as A Mediator. *International Journal of Conflict Management*. 28(1): 4-23.
- Sheel, R. C. and Vohra, N. (2016). Relationship Between Perceptions of Corporate Social Responsibility and Organizational Cynicism: the Role of Employee Volunteering. *The International Journal of Human Resource Management*. 27(13): 1373-1392.
- Shoss, M. K., Witt, L. A. and Vera, D. (2012). When Does Adaptive Performance Lead to Higher Task Performance?. *Journal of Organizational Behavior*. 33: 910-924.
- Siegall, M. and Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review*. 29(6): 703-722.
- Sigler, T. H. and Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*. 5(1): 27-52.
- Simha, A., F. Elloy, D. and Huang, H. C. (2014). The Moderated Relationship Between Job Burnout and Organizational Cynicism. *Management Decision*. 52(3): 482-504.
- Smith, H. J., Pettigrew, . T. F., Pippin, G. M. and Bialosiewicz, S. (2012). Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review. *Personality and Social Psychology Review*. 16(3): 203-232.
- Smith, L. M., Andrusyszyn, M. A. and Laschinger, H. K. S. (2010). Effects of Workplace Incivility and Empowerment on Newly-graduated Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*. 18(8): 1004-1015.

- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *I. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss.26-30), Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. Sakarya. 15-16 Kasım 2013.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 38(5): 1442-1465.
- Srivastava, A. and Adams, J. W. (2011). Relationship Between Cynicism and Job Satisfaction: Exploration of Mechanisms. *Psychological reports*. 108(1): 27-42.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. and Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*. 19(4): 429-459.
- Stewart, Q. T. (2006). Reinvigorating Relative Deprivation: A New Measure for A Classic Concept. *Social Science Research*. 35: 779-802.
- St-Pierre, I. and Holmes, D. (2010). The Relationship Between Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Advanced Nursing*. 66(5): 1169-1182.
- Suliman, A. M. T. (2007). Links Between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace A Survey in the UAE and Arabic Context. *Journal of Management Development*. 26(4): 294-311.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 7(14): 119-140.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks.
- Tekin, Y. ve Köksal, C. D. (2012). Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*. 7(25): 4241-4267.

- Tetik, N. (2016). The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 6(2): 221-229.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütse Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 239-249.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of management review*. 15(4): 666-681.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 53-63.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6(2): 551-573.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6(2): 363-387.
- _____ and Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2): 283-305.
- Topakkaya, A. (2009). Sosyal Adalet Kavramı Sadece Bir İdeal midir?. *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 1(2): 1-14.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14: 58-70.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(8): 997–1023.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(3): 163-181.

Tutar, H. (2000). *Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

_____ (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 12(3): 97-120.

_____ ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(2): 196-218.

_____, Altinoz, M. and Çakiroglu, D. (2011) The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees. *African Journal of Business Management*. 5(15): 6318-6329.

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 Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 686-690), Düzenleyen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Eskişehir. 21-23 Mayıs 2009,

Türk Dil Kurumu;
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b622d1f8054c6.25097484. (25.09.2016).

Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(2): 285-302.

Tyler, T. R. ve Folger, R. (1980). Distributional and Procedural Aspects of Satisfaction With Citizen-Police Encounters. *Basic and Applied Social Psychology*. 1(4): 281-292.

- Ukil, M. I. (2016). The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprises in Bangladesh. *Business: Theory and Practice*. 17(2): 178-189.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1: 71-85.
- Uysal, H. T. ve Yıldız, M. S. (2014). İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(29): 835-849.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 28(1): 231-250.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 37: 183-207.
- Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*. 81(5): 525-531.
- Viswesvaran, C. and Ones, D. S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics* 38: 193-203.
- Volpe, R. L., Mohammed, S., Hopkins, M., Shapiro, D. and Dellasega, C. (2014). The Negative Impact of Organizational Cynicism on Physicians and Nurses. *The Health Care Manager*. 33(4): 276-288.
- Wan, K. M. (2012). The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in the Airline Industry: Employee Cynicism as Mediator. *International Journal of Asian Tourism Management*. 3(2): 123-136.

- Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Austin, H. T. (2000). "Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates." *Group & Organization Management*. 25(2): 132-153.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R. and Davis, W. D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. 38(9): 2273-2292.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel review*. 27(1): 40-56.
- Wong, C. A. and Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: the Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*. 69(4): 947-959.
- Wrightsman, L. S. (1992). *Assumptions About Human Nature: Implications for Researchers and Practitioners*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Yangil, F. M., Baş, M. ve Aygün, S. (2014). Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1): 99-112.
- Yao, Q., Chen, R. and Cai, G. (2013). How Internal Marketing Can Cultivate Psychological Empowerment and Enhance Employee Performance. *Social Behavior and Personality*. 41(4): 529-538.
- Yasin, T. and Khalid, S. (2015). Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*. 9(2): 568-582.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*. 55: 243-264.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doymu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*. 12(2): 171-182.

- Yıldırım, E. ve Akın, M. (2016). Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü. *IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 512-519) Düzenleyen Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Adana. 4-5 Kasım 2016.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 62(1): 253–278.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8(6): 853-879.
- Yıldız, S. and Şaylıkay, M. (2014). The Effect of Organisational Cynicism on Alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 109: 622-627.
- _____, Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1): 233-249.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2): 145-158.
- Yousaf, A., Yang, H. and Sanders, K. (2015). Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Task and Contextual Performance of Pakistani Professionals: the Mediating Role of Commitment Foci. *Journal of Managerial Psychology*. 30(2): 133-150.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-“Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(3): 247-271.

- _____ ve Koçak, D. (2016). Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 7(12): 1-24.
- Yüksel, O. ve Adıgüzel, O. (2015). Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(39): 1019-1027.
- Yürür, S. (2012). Örgütsel Adalet. *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Konular*. (ss.189-233) Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Zbierowski, P. (2011). The Positive Potential of High-performance Organization. *Journal of Positive Management*. 2(1): 94-108.

EKLER**EK 1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu doktora tez çalışmasına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacaktır. Lütfen soruları size en uygun şekilde cevaplayınız. Bu çalışmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Hüseyin YILMAZ
GOP Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Doç. Dr. Sema POLATCI
GOP Üniversitesi İİBF – İşletme Blm.

Aşağıdaki tabloda siz ve yaptığınız işle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen kendiniz ve işiniz ile ilgili olarak hissettiklerinizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum						
1	Bu kurumda yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
2	İşteki faaliyetleri yerine getirmek konusundaki kabiliyetime güveniyorum.	1	2	3	4	5
3	İşimi yapış şeklimle ilgili kararları kendim verebilirim.	1	2	3	4	5
4	İşte yeni bilgi ve beceri edinme olanağına sahibim.	1	2	3	4	5
5	Görev yaptığım kurum ile ilgili bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
6	Görev yaptığım kurum beni işimle ilgili olarak desteklemektedir.	1	2	3	4	5
7	İşimle ilgili bir yenilik veya buluşum ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
8	İşim gereği üst yönetimle gerekli konularda işbirliği yapabilirim.	1	2	3	4	5
9	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
10	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
12	Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumda üst yönetim, işle ilgili kararları tarafsız bir şekilde almaktadır.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumda işle ilgili karar verilmenden önce tüm çalışanların fikri alınır.	1	2	3	4	5
16	Bu kurumda işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
17	Bu kurumda çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	1	2	3	4	5
18	Bu kurumda alınan kararlar, ilgili tüm personele ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
19	Bu kurumda işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	1	2	3	4	5
20	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı kibar ve ilgili davranır.	1	2	3	4	5
21	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı ve itibar gösterir.	1	2	3	4	5
22	İşimle ilgili kararlarda, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
23	İşimle ilgili kararlarda, yöneticim bana açık sözlü davranır.	1	2	3	4	5
24	İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	1	2	3	4	5
27	İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana mantıklı açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
28	Yöneticim işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5
29	İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim.	1	2	3	4	5
30	İşte resmi olarak benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.	1	2	3	4	5
31	İşimin bir parçası olmasa da, bölümde işe yeni başlayan bireylerin işe alışmalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
32	İşe devam konusunda normların üzerinde bir hassasiyet gösteririm.	1	2	3	4	5
33	İşe gelebilecek gibi değilsem, haber veririm	1	2	3	4	5
34	Kişisel telefon görüşmelerimi mümkün olduğunca iş saatleri dışında gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki tabloda siz ve yaptığımız işle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen kendiniz ve işiniz ile ilgili olarak hissettiklerinizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum						
35	Gereksiz yere izin kullanmam.	1	2	3	4	5
36	İş arkadaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
37	Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
38	Çalışma saatleri içerisinde zamanımı boşa harcamam.	1	2	3	4	5
39	Sorumluluğum dahilinde olmayan, fakat örgütüme katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5
40	İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
41	Bütün performans kriterlerine uygunum.	1	2	3	4	5
42	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.	1	2	3	4	5
43	İşin bütün gereksinimlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
44	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
45	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	1	2	3	4	5
46	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarırım.	1	2	3	4	5
47	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
48	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
49	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
50	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen uygulamaların, gerçekten yapılacağından emin olamam.	1	2	3	4	5
51	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
52	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında tutarsızlık vardır.	1	2	3	4	5
53	Çalıştığım kurumu düşündükçe tedirgin olurum.	1	2	3	4	5
54	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
55	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilirim.	1	2	3	4	5
56	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
57	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	1	2	3	4	5
58	Çalıştığım kurumdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
59	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
60	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5
61	Çalıştığım kurumun slogan ve girişimleriyle alay ettiğimi fark ederim.	1	2	3	4	5

Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.

- Yaşınız: (.....) Lütfen belirtiniz.
- Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- Akademik Ünvanınız: () Prof. Dr. () Doç. Dr. () Dr. Öğr. Üyesi
() Arş. Gör. () Öğr. Gör.
- Kaç yıldır akademisyen olarak görev yapmaktasınız: (.....) Lütfen belirtiniz.
- Kaç yıldır bu kurumda görev yapmaktasınız: (.....) Lütfen belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Hüseyin YILMAZ

Doğum Yeri : Tokat / Merkez

Eğitim Bilgileri

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi / 2006

Yüksek Lisans Öğrenimi : Bozok Üniversitesi / 2013

Yabancı Dili : İngilizce

İletişim

E-Posta Adresi : huseyinyilmaztokat@gmail.com