

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE SİNİZM
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

ÖMER ASLANOĞLU

HAZİRAN 2021

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE SINIZM
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ÖMER ASLANOĞLU

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI
DALINDA YÜKSEK LİSANS DERECEİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR
YERİNE GETİRİLMİŞTİR.**

HAZİRAN 2021



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

15 / 06 / 2021

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	EĞİTİM ÖĞRETİMİ VE PLANLAMASI (TÜRKÇE, T)
Öğrencinin Adı Soyadı:	ÖMER ASLANOĞLU
Tezin Adı:	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE SİNİZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
Tez Savunma Tarihi:	15 / 06 / 2021

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Ebru OĞUZ	
2. Üye :	Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ	
3. Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad :

İmza :

ÖZ

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE SINİZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Aslanoğlu, Ömer

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ebru OĞUZ

Haziran 2021, 114 sayfa

Araştırmada özel okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş İstanbul ilindeki belirlenen özel okullarda ilkokul ve ortaokulda görev yapan 140 öğretmenden (Kadın = 96 Erkek = 44) oluşmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması için Demografik bilgi Formu, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin, örgütsel adalet düzeyinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, meslekte çalışma süresi ve şu andaki kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p \geq 0,05$). Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Özel okulda görev yapan öğretmenlerde örgütsel sinizm düzeylerinin yaş, eğitim durumu ve meslekte çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p \leq 0,05$).

Özel okulda görev yapan öğretmenlerde örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü orta düzey bir ilişki ortaya konulmuştur. Farklı kurum ve eğitim düzeyindeki öğretmenlerde örgütsel adalet ve sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Özel Okul, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP ORGANIZATIONAL JUSTICE AND CYNICISM: A RESEARCH IN THE EDUCATION SECTOR

Aslanoğlu,Ömer

Master's Thesis, Master's Program in Education Management and Planning

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Ebru OĞUZ

January 2021, 114 page

In the research, the relationship between organizational justice and organizational cynicism levels of teachers working in private schools was examined. The study group of the research consists of 140 teachers (Female = 96 Male = 44) working in primary and secondary schools in selected private schools in Istanbul, selected by convenience sampling method. Demographic Information Form, Organizational Justice Scale and Organizational Cynicism Scale for Teachers were used to collect data in the study. The data were evaluated with the help of SPSS.25 statistics program.

It was found that organizational justice scores were moderate. There was no difference between the level of organizational justice and age, gender, marital status, educational status, income level, duration of work in the profession and duration of work in the current institution ($p \geq 0.05$). Organizational cynicism levels did not differ according to gender, marital status and income status ($p \geq 0.05$). It has been determined that the cynicism levels of the teachers are at a medium level. It was found that organizational cynicism levels of teachers working in private schools differ depending on age groups, education level and duration of employment ($p \leq 0.05$).

A middle level negative relationship has been revealed between the perception of organizational justice and organizational cynicism among teachers working in private schools. It is recommended to examine the relationship between organizational justice and cynicism in teachers of different institutional and educational levels.

Keywords: Private School, Organizational Justice, Organizational Cynicism

TEŞEKKÜR

Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi adına yürüttüğüm bu çalışmada, zor ve önemli çalışma sürecinde, çalışmanın planlanmasında ve tamamlanmasında, yardımını ve desteğini benden esirgemeyen, çalışmanın her aşamasında sabırla yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. Ebru OĞUZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
Bölüm 1: Giriş	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Araştırma Soruları	2
Bölüm 2: Alanyazın Taraması	4
2.1 Örgütsel Adalet Kavramı	4
2.1.1 Adalet kavramı.	4
2.1.2. Sosyal adalet kavramı	5
2.1.3. Örgütsel adalet kavramı.	6
2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	10
2.2.1. Dağıtım adaleti	10
2.2.2. Prosedür adaleti.	14
2.2.2.1. Kontrol modeli (Control Theory)	17
2.2.2.2. Değer açıklayıcı model (Value-Expressive Model).	17
2.2.2.3. Grup değeri modeli (Group Value Model)	18
2.2.2.4. Prosedür tercih modeli (Procedural Preferences Model).....	19
2.2.3. Etkileşim adaleti.....	20
2.3. Örgütsel Adalet Teorileri	22
2.3.1. Reaktif-içerik teoriler (Reactive-Content Theories)	24
2.3.2. Proaktif-içerik teoriler (Proactive-Content Theories).	27
2.3.3. Reaktif-süreç teoriler (Reactive-Process Theories).	29
2.3.4. Proaktif-süreç teoriler (Proactive-Process Theories).	30

2.4 Örgütsel Sinizm Kavramı	32
2.4.1. Sinizm Kavramı	33
2.4.2. Örgütsel sinizm kavramı.	36
2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	40
2.5.1. Bilişsel boyut.....	41
2.5.2. Duyuşsal boyut.....	41
2.5.3. Davranışsal boyut.....	42
2.6. Örgütsel Sinizm Türleri	42
2.6.1 Kişilik sinizmi.	43
2.6.2 Toplumsal / kurumsal sinizm.	44
2.6.3 Çalışan sinizmi.	45
2.6.4 Örgütsel değişim sinizmi	46
2.6.5 Meslek (İş) sinizmi.....	46
2.7. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler	47
2.7.1 Kişisel faktörler.....	47
2.7.2 Örgütsel faktörler	49
2.7.2.1 Örgütsel adalet.	49
2.7.2.2 Örgütsel politika	50
2.7.2.3 Psikolojik sözleşme ihlali	51
2.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	53
2.8.1 Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları.....	53
2.8.1.1 Örgütsel sinizmin psikolojik ve fizyolojik sonuçları.....	53
2.8.1.2 Örgütsel sinizmin davranışsal sonuçları.	53
2.8.2. Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçları.....	54
2.8.2.1 Örgütsel sinizm ve iş tatmini	54
2.8.2.2 Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık.	55
2.8.2.3 Örgütsel sinizm ve tükenmişlik.	56
2.8.2.4 Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık.	57
2.8.2.5 Örgütsel sinizm ve güven	58
2.8.2.6 Örgütsel sinizm ve yabancılaşma	59
Bölüm 3: Yöntem.....	61
3.1 Araştırma Modeli	61

3.2 Çalışma Grubu	61
3.3 Veri Toplama Araçları	62
3.3.1 Örgütsel Adalet Ölçeği.....	62
3.3.2 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği	62
3.4 Verilerin Toplanması.....	63
3.5 Verilerin Analizi	63
3.6 Sınırlılıklar.....	64
Bölüm 4: Bulgular	65
4.1 Betimsel İstatistikler ve Normallik Sayıtlarını Karşılama ile İlgili Bulgular	65
4.2 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri.....	66
4.3 Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri	68
4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Arasındaki İlişki.....	74
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar.....	77
5.1 Tartışma	77
5.2 Sonuç	81
5.3 Öneriler	81
KAYNAKÇA.....	83

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	23
Tablo 2 Örgütsel Sinizm Türleri	43
Tablo 3 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	61
Tablo 4 Araştırma ölçeklerine İlişkin Cronbach Alpha Katsayısı Değerleri	63
Tablo 5 Ölçeklere Ait Normallik Testi Sonuçları	65
Tablo 6 Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	66
Tablo 7 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları	66
Tablo 8 Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları	66
Tablo 9 Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları	66
Tablo 10 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları	67
Tablo 11 Gelir Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları.....	67
Tablo 12 Mesleki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları.....	68
Tablo 13 Şu andaki Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları.....	68
Tablo 14 Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Ölçeği.....	68
Tablo 15 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları.....	69
Tablo 16 Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Yapılan Mann Whitney-U Testi Bulguları.....	70
Tablo 17 Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları	70
Tablo 18 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları.....	71

Tablo 19 Gelir Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları.....	72
Tablo 20 Mesleki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları.....	73
Tablo 21 Şu andaki Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları.....	74
Tablo 22 Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarını Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi	75
Tablo 23 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki Spearman Korelasyon Analiz Sonuçları.....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Düşünce Davranış Süreci.....	40
Şekil 2 Psikolojik Sözleşme İhlali.....	52



KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS Statistical Package for Social Sciences



Bölüm 1

Giriş

1.1 Problem Durumu

Eğitim kurumları toplumların geleceğini belirlemede başrol oynadığından toplumlar için oldukça önemli örgütlerdir. Eğitim örgütleri kendilerinden beklenen misyonu yerine getirmek için farklı kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kuşkusuz çalışanlar ve özellikle de öğretmenler bu kaynakların en önemlilerinden biridir. Öğretmenlerin okulları ile kurdukları ilişkinin olumlu olması ve okula karşı olumlu tutum, davranış ve duygulara sahip olması öğretmenlerin okulun misyonunu gerçekleştirmek için yoğun çaba sarf etmelerine katkı yapabilecektir. Olumlu adalet algısı öğretmenlerin okulları ile olumlu ilişki kurmasına katkıda bulunabilmektedir.

Örgütlerin hayatta kalabilme ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmeleri gerekir. Bunun içinde çalışan bireylerin örgütün hedeflerini benimsemeleri ve örgütlerine bağlı olmaları büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar bütün enerji ve performanslarını içinde bulundukları örgüte yönlendirdiği zaman rekabet gücü artabilecektir. Bunu sağlamak için bazı önemli düzenlemeler ve uygulamalar gerekmektedir. Bu noktada örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmaktadır. Bireylerin yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak örgütlerin temel amaçlarıdır. Bu amacın hayata geçirilebilmesi için adil bir çalışma ortamının olması gerekir. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında algılanan adalet duygusu çalışanların mutlu, huzurlu ve yüksek performanslı çalışmalarını sağlayabileceği gibi olumsuz adalet algısı mutsuz, dışlanmış ve verimsiz çalışmalarına da neden olabilecektir. Sonuç olarak, örgütsel adaletin örgütler için önemli kavramlardan birisi olduğu söylenebilir.

Günümüzde davranış bilimleri alanında önem teşkil eden konulardan birisi de sinizmdir. Sinizm, örgütün yönetim uygulamalarının hatalı ve başarısız oluşu sonucunda ortaya çıkan örgütsel problemler, çalışanlarda örgütlerine karşı güvensizlik, tedirginlik, şüphe, yabancılaşma gibi benzeri birçok olumsuz tutum ve davranışlara neden olmasıyla ilişkilidir. Gerek örgütsel sinizm gerekse örgütsel

adalet kavramları ile ilgili ayrı ayrı yapılan çalışmalar mevcut olmak ile birlikte iki olgu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı kısıtlı düzeydedir. Yapılan sınırlı sayıdaki çalışmaların sonuçları örgütsel adalet ile sinizm arasında ilişki olduğunu göstermiştir (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; FitzGerald, 2002; James, 2005). Öte yandan eğitim alanında yapılan çalışma sayısı daha kısıtlı düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumlarını inceleyen Bölükbaşıoğlu (2013) ve Özcan (2014) iki kavram arasında negatif bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arttıkça sergiledikleri sinizm tutumları azalmaktadır. Bir başka ifade ile okullarındaki işleyişin adaletli olduğuna inanan öğretmenler okullarına karşı olumlu tutumlar sergilemekte ve sinik tutumlardan uzaklaşmaktadırlar. Örgütsel sinizmin örgüt ve çalışanlar açısından çeşitli olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olduğu düşünüldüğünde nitelikli bir eğitim hizmeti sunabilmek için öğretmenlerin sinizm tutumlarına sahip olmalarının engellenebilmesinin gerekliliği ifade edilebilir. Bu açıdan öğretmenlerde örgütsel sinizmin oluşumunun önlenmesine katkı yapabilecek olan faktörlerin belirlenmesi önemli görülebilir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada İstanbul ilinde özel okullarda görev yapan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

1.3 Araştırma Soruları

Aşağıda araştırmada cevap aranılan sorular yer almaktadır.

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, meslekteki çalışma süresi ve şu andaki kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri nasıldır?

4. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, meslekteki çalışma süresi ve şu andaki kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?



Bölüm 2

Alanyazın Taraması

2.1 Örgütsel Adalet Kavramı

Günümüzde gelişen teknolojiler ve meydana gelen hızlı sosyal ekonomik değişimler sonucunda örgütlerin içinde bulundukları rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürebilmeleri çalışanlarının donanımlı olmalarına bilgi ve becerilerinin niteliğine bağlıdır. Bilginin bir değer olduğu ve sürekli güncellenerek önemini artırdığı günümüzde bilginin üretilmesi ve işlenmesine katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte örgütlerin çalışanları ile olan ilişkileri bağlamında çalışanlarına adaletli davranmaları, çalışanları için uygun çalışma ortamlarını oluşturmaları, çalışanların motivasyonlarını artırmaları ve örgüte yönelik olumlu duygu ve düşüncelerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Çalışma hayatının vazgeçilmez ve önemli bir unsuru olarak örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüte ilişkin adalet algılarını ifade etmektedir. Bu algı çalışanlar için düşünce ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde son derece önemlidir. Adalet kavramıyla ilişkili olarak eşitlik ilkesi çerçevesinde her çalışanın örgüt tarafından eşit değerde görüldüğü ve çalışana değer verildiği algısı çalışanlar tarafından önemsenmektedir.

2.1.1 Adalet kavramı. Adalet örgütsel süreçler kadar toplumlar içinde önemli bir kavramdır. Adalet sayesinde toplumda hukuk, eşitlik, hak arama gibi durumlar değerli görülmektedir. Yine adalet sayesinde toplumun bir arada yaşayabilmesi ve toplumsal düzenin sağlanması ile mümkündür. Adalet kavramı sayesinde haklı ile haksızın ayırt edilebilmesi, yapılan faaliyetlerin ve davranışların başkalarının hakkını gasp etmeden gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. Bireysel ve toplumsal önemi bakımından adalet kavramı ahlak ve din kuralları ile de ilişkili görülmektedir (Titrek, 2009: 552).

Adalet kelimesi "adl" sözcüğünden gelmekte olup batı dilindeki karşılığı "justice" kelimesidir. Bunun anlamı ise bir düzen ya da sistemin işleyebilmesi için gerekli olan şeylerin yapılmasıdır. Adalet sayesinde toplum halinde yaşayan insanlar,

toplumsal düzene uyum sağlamakta ve bu kavramın gerektirdiği ölçüler içerisinde düzenli yaşamaktadırlar. Adalet kavramı bireylerin doğru ya da yanlış, dürüst ya da dürüst olmayan davranışlarını tanımlamakta ve belirli bir kriter ortaya koymaktadır. (Turhan, 2007). Aristoteles'e göre adalet toplumsal yapının temelini oluşturmakta, devletin toplum üzerindeki egemenliğinin sürdürülebilmesi için adaletli devlet yönetiminin sağlanması gerektiği belirtilmiştir (Güriz, 2020). Adalet kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde "yasalar tarafından belirlenmiş olan hakların herkes tarafından kullanılabilmesini sağlama, hakkı gözetme, herkese hakkı olanı verme ve doğruluk" şeklinde tanımlanmaktadır.

Bireylerin ya da toplulukların elde ettikleri kazanımlar adalet bakımından değerlendirilmektedir. Bireyler arasındaki ve gruplar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında adalet kavramı önemlidir. Dolayısıyla adaletin en az iki kişi arasında gerçekleşen olgularda söz konusu olduğu söylenebilir. Bu taraflar bireyler, toplumlar ya da örgütler olabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998)

2.1.2. Sosyal adalet kavramı. Amaçların gerçekleştirilmesi için bireyler toplum içerisinde yaşamaya ihtiyaç duyarlar. Bu süreçte toplum içerisindeki kaynakların bireyler arasında dengeli bir şekilde dağıtılması, bireyler arası ilişkilerin yasal çerçeveler ile belirlenmiş olması, adaletin gerçekleştirilebilmesi için önemli şartlardır (Yürür, 2005: 95). Bu bağlamda sosyal adalet kavramı ön plana çıkmakta ve adaletin toplumsal yönünü vurgulamaktadır. Toplumsal bakış açısı kapsamında bireylerinin birbirine bağlı oldukları kabul edilmektedir. Toplumsal bağlanma bireyler arasındaki sosyal, ekonomik ve politik süreçlerden kaynaklanmaktadır. Adaletin toplumsal boyutunda eşitlik ilkesi, ihtiyaçlar ve hak etme dikkate alınmaktadır (Turhan, 2007: 57)

Sosyal adalet kavramı sıklıkla kullanılmasına karşılık çeşitli tanımlamaları yapılmış ve kesin olarak herkesin üzerinde anlaştığı bir tanım yapılamamıştır. Talas (2001) tarafından sosyal adalet yeterli ücret, gelir ve insancıl şartların sağlanması ile birlikte emeğini satarak geçinen çalışanlara yaşamaya değer bir hayat verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık İzveren (1990) toplumsal şartlara uygun ve demokratik bir düzenin kurulabilmesi için, toplum içerisinde ekonomik açıdan güçlü ile zayıflar arasındaki eşitliğin ve dengenin sağlanması şeklinde ifade edilmiştir. Sosyal adalete ilişkin Çubuk (1979), toplumdaki bireylerin sahip oldukları siyasi ve medeni hakların yanında sosyo ekonomik haklarının da tanımlanması, bu hakların

korunabilmesi için eşitliğin sağlanması, bireylerin becerilerine ve yeteneklerine uygun şekilde güvenliklerinin sağlanarak milli gelirden pay verilmesi şeklinde ifade etmiştir (Kocaoğlu, 1997: 75)

1917 yılında Avrupa'da sosyal devlet anlayışının ortaya çıkmasını sağlayan devrim sonrasında, çeşitli iş organizasyonları tartışma konusu olmuştur. Bu durum insana ve insanın doğasını ön plana çıkaran yeni yaklaşımların meydana gelmesine zemin hazırlamıştır. Örgütsel etkililiğinin kaynağında örgütsel süreçlerin olduğunu ifade eden yönetim teorilerine karşılık sistem yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütsel süreçlerle birlikte çevresel faktörler ve örgütü etkileyen iç ve dış bütün değişkenlerin bir arada değerlendirilmesini sağlayan teoriler geliştirilmiştir. Bu gelişmeler sosyal süreçlerde yer alan uygulamaların ve kavramların örgütsel süreçlere de uyarlanmasına imkan sağlamış, geleneksel örgütsel süreçlerin yerine yönetici-iş gören ilişkilerini önemseyen modeller ortaya çıkmıştır (Özen, 2002: 107). Örgütsel boyutta incelenen kavramlardan birisi de sosyal adalet kavramı olmuştur.

2.1.3. Örgütsel adalet kavramı. Sosyal adalet ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle bireyler arasındaki sosyal etkileşimlere dayalı olarak adalet ilkelerini açıklamaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 20). Fakat daha sonraları geliştirilen örgüt teorileri, çalışanlar arasındaki etkileşime ve iletişim sorunlarına dayalı olarak geliştirilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda sosyal adalet kavramı örgütsel süreçler için dönüştürülerek, örgütün kazanımlarının çalışanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtılmasına ifade eden örgütsel adalet kavramının ortaya çıkması sağlanmıştır (İşbaşı, 2000: 42).

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory), Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory), Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory), Lerner'in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Teorisi (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercih Teorisi (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden bazılarıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg ve Tyler, 1987 akt. İşbaşı, 2000: 60).

Örgütsel adalet kavramı, örgütsel süreçlerde ve örgütteki çalışanlarla

yöneticiler arasında çalışanların örgüte ilişkin adil davranma düzeyine ilişkin algılarını ifade etmektedir (Irak, 2004: 25). Dolayısıyla örgüt içerisindeki adalet algıları örgütsel adaleti tanımlar. Benzer şekilde örgütsel adalet, çalışanların diğer mesai arkadaşları ve örgüt yöneticileri ile olan ilişkilerinin birey tarafından algılanmasını ifade etmektedir (Beugre ve Baron, 2001:326). Diğer bir tanımlamaya göre ise örgütsel adalet, mevcut örgütsel kaynakların dağıtılması ve dağıtılması sürecinde kullanılması planlanan prosedürlerin hazırlanması ve uygulanması aşamalarında çalışanların ne ölçüde etkili olduğu ile ilgilidir. Bu süreçte hem çalışanlar arasında hem de çalışanlar ile örgüt yöneticileri arasındaki ilişkiler, kurallar ve değerler belirlenmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: xiii).

Çalışanlarda ki örgütsel adalet algısı, örgütsel süreçlerin örgütteki herhangi bir çalışan ile diğer çalışanlar arasında ve örgüt yöneticileri arasındaki ilişkilere yönelik olumlu algılamadır. Bu bağlamda örgütteki ödül ve ceza sistemleri, iş süreçleri, örgüt içerisinde yükselmeler gibi kararların nasıl gerçekleştirileceği, kararların alınma biçimleri, bu kararların çalışanlar tarafından algılanma şekilleri örgütsel adalet algısı içerisinde yer almaktadır (İçerli, 2009: 43). Diğer bir tanımlamaya göre örgüte ilişkin hizmetler, ödül ve cezalar, rol ve statüler, mallar ve fırsatlar gibi çeşitli kazanımların çalışanlar arasında paylaşıldığı ile ilgili çalışanların sahip oldukları algıları ifade etmektedir (Cohen, 1987: 20). Sonuç olarak örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerine bağlı olarak meydana gelen örgütsel kazanımları çalışanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtımını olarak görülmektedir (Cihangiroğlu, Naktiyok ve Şahin, 2010: 729).

Çalışanlar açısından örgütsel adalet iki temel nedenden ötürü önemli görülmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 54):

- i. Örgütsel Adalet çalışanların bireysel kazanımlarını en yüksek düzeyde gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların uzun vadeli olarak kazanımlarını artırmaları, bireysel ve araçsal model olarak adalet kavramının uygulanması ve kazanımların eşit paylaşımı ile gerçekleşebilir
- ii. Örgütsel adalet çalışanlar bakımından sembolik öneme sahiptir. Adalet aynı zamanda çalışanların örgüt içerisindeki itibarına, değerine ve statüsü ile de ilgilidir. Dolayısıyla çalışanların kişisel anlayışlarını da yakından etkilemektedir. Bu boyutta değerlendirildiğinde örgütsel adalet ilişkisel model ya da grup değeri modeli olarak tanımlanmıştır.

Çalışanların iş doyumlarının artırılması ve örgütün etkili olabilmesi için örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel adalet sağlandığında adaletsizlik düşüncesi örgütsel süreçler bakımından risk oluşturmayacaktır (Greenberg, 1990: 399). Hem örgüt yöneticilerinin hem de çalışanların doyumlarının sağlanması örgütsel adaletin tesis edilmesi ile mümkündür (Lambert, 2003: 155 akt. İyigün, 2012). Araştırmacıların örgütsel adalet kavramına olan ilgileri, çalışanların örgütsel davranışlarını etkilemesi ile açıklanmaktadır. Adaletli uygulamalar çalışanlar arasında olumlu algıların oluşmasına ve pozitif davranışların ortaya çıkmasına katkı sağlamakta iken, aynı zamanda çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, diğer çalışanlara ve örgüt yöneticilerine güven düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Buna karşılık adaletsiz davranışlar ya da uygulamalar ise çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilemekte ve örgütsel amaçlara ulaşmada risk faktörü olarak ortaya çıkmaktadır (Beugre, 2002: 1092).

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin adalet algılarının olumlu olmasının örgütün yararına davranış ortaya konulmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (Barling ve Philips, 1993: 649). Yalnızca örgütlerde değil toplumun hemen her kesiminde bireyler kendilerini diğer bireylerle karşılaştırır ve adalete ya da adaletsizliğe ilişkin değerlendirmelerde bulunurlar. Bununla birlikte bu tür değerlendirmelerin en sık yapıldığı yerler bireylerin çalışma ortamlarıdır. Çalışanlar aldıkları ücretler ile ortaya koydukları emekleri sık sık karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmada kendi konumlarına ve görevlerine benzer diğer çalışanlarla kıyaslama yaparlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda diğer iş arkadaşlarının ya da örgüt yöneticilerinin kendisine ne ölçüde adaletli davrandığı ile ilgili yargılara ulaşır. Ulaştığı bu sonuçlar doğrultusunda olumlu ya da olumsuz davranış örüntüleri geliştirirler (Irak, 2004: 26). Bu bakımdan bireylerin çalışma ortamlarında meydana gelebilecek adaletsiz durumlar çalışanlar tarafından hoş karşılanmayacak ve uygulamalara tepki mahiyetinde davranışlar ortaya çıkacaktır. Bu bakımdan örgütsel adalet kavramı çalışanlar ile örgüt yöneticileri arasındaki ilişkilerin niteliği ve çalışanların performansının belirlenmesi bakımından oldukça önemlidir.

Benzer işe benzer ücretlerinin ödenmesi, çalışanların izin aldıklarında da eşit haklarının olması, sosyal imkânlarının diğer çalışanlarla aynı olması beklenmektedir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısında tek nokta çıktılar olmayıp, bunların

yanında örgütsel süreçlerde çalışanlar arasındaki iletişimler, kuralların işleyişi ve uygulanışı gibi durumlar da çalışanların adalet algısını etkilemektedir (Barling and Phillips, 1993: 651).

Örgüt içerisindeki adalet sayesinde çalışanlar arasında ahlaki uygulamaların hakim olması ve desteklenmesi sağlanmaktadır. Benzer şekilde adaletli olan bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını daha ahlaki, adil ve gerçekçi olarak değerlendirmektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Çalışanlar hem yöneticilerine hem de örgütlerine güven duymak isterler. Bu güvenin sağlanmasında en önemli unsurlardan birisi örgütsel adalet algısı düzeyleridir. Çalışanlar örgütsel süreçlerinde bütün çalışanlar arasında eşit uygulamaların yapılmasını isterler. Bu talepleri karşılandığı sürece hem örgüte hem de yöneticilerine olumlu tutum ve davranışlar geliştirirler (İçerli, 2009: 41).

Bruge'e göre örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların 3 nedenden ötürü yapılması gerekmektedir. Bunlar (akt: Yılmaz, 2004:6);

- Çalışanlar örgüt için en önemli kaynaktır. Dolayısıyla çalışanların memnuniyet düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve performanslarının iyileştirilmesi ile olumsuz etkenlerin çalışanları etkilememesi sağlanmalıdır.
- Adalet bireylerin sosyal yaşantılarında olduğu kadar örgütsel yaşam için de vazgeçilmez bir unsurdur.
- Örgütlerde eğitim düzeyi yüksek çalışanlara doğru bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Bu dönüşüm örgütlerinin daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışanların vasıflarının artması çalışanlardan beklenen performansın artmasını ve aynı zamanda çalışanlarında örgütten beklentilerinin artmasını gerektirmektedir.

Gelişim süreci incelendiğinde örgütsel adalet yalnızca çalışanların elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmelerini ifade etmekte iken, ilerleyen süreçlerde örgütsel adaletin çeşitli boyutları ortaya çıkmış örgütsel süreçler, uygulamalar ve çalışanlar arasındaki iletişimlerin de adaletli olması gerektiği belirtilmiştir (Irak, 2004: 25).

Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki kazanımların, ödüllerin, terfilerin ya daha cezaların dağıtılma şekli, kararların alınması şekilleri ve çalışanlara kararların nasıl ulaştırıldığına çalışanlar tarafından algılanma şekli olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010: 69).

2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalete ilişkin yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde 3 boyut ön plana çıkmaktadır. Bunlar dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti şeklindedir. Dağıtım adaleti içerisinde çalışanların örgütün kazanımlarının çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığını açıklamakta iken, prosedür adaleti dağıtımın gerçekleştirilmesinde kullanılan süreçlere odaklanmaktadır. Etkileşim adaletinde ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği araştırılmaktadır. Yapılan çalışmalarda bu üç farklı boyutun birbirinden bağımsız olmadığı ve birbirini etkilediği görülmüştür. Çünkü çalışanlar arasındaki etkileşim prosedür adaletini etkilemektedir. Dolayısıyla bu iki boyut birbiriyle yakından ilişkilidir (Folger, 1987: 144).

Bu iki boyutun birbirinden farklı ya da bir bütün olarak tek boyutta değerlendirilip değerlendirilmeyeceği ne ilişkin devam eden tartışmalar, farklı boyutlarda değerlendirilmesinin daha kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Çünkü yapılan çalışmalarda her iki boyutunda farklı sonuçlar ortaya koyduğu belirlenmiştir. Neticede dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adaleti boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğu fakat birbirinden ayrı değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278).

Örgütsel adalet ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar örgütsel kazanımların değerlendirildiği eşitlik teorisi temeline dayanmaktadır. Dağıtım adaleti modelleri ve eşitlik teorisinin çalışanların adaletsiz durumlara yönelik davranışlarını açıklamada yetersiz kalmasından dolayı, prosedür adaleti kavramı ön plana çıkmıştır. Bu kavram içerisinde kazançların elde edilmesinde uygulanan süreçlerin ne ölçüde adaletli olduğu açıklanmaktadır. Bununla birlikte kazançların dağıtımı ya da dağıtım süreçlerinin örgütsel adaleti tam olarak açıklanmaması nedeniyle çalışmalar etkileşim adaleti üzerine odaklanmaya başlamıştır. Bu bağlamda etkileşim adaleti ise kazançların paylaşılmasına ilişkin prosedürlerin uygulanması sırasında çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğini incelemektedir (Cohen- Charash ve Spector, 2001: 279).

2.2.1. Dağıtım adaleti. Örgütsel dağıtım süreçlerine ilişkin çeşitli alanlarda birçok araştırmacı tarafından çalışmalar yapılmıştır. Konu ile ilgili ilk dönemlerde kazanımların adaleti ya da dağıtım adaleti ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Dağıtım adaleti örgütsel süreçlerde olduğu kadar toplumun hemen her kesiminde en küçük

sistemden en büyük sistemlere kadar var olan bir durumdur. Bu kapsamda gruplarda, örgütlerde ya da toplumda kaynakların ödül ve cezaların dağıtımı önemlidir (Leventhal, 1980: akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 21).

Adil olma ile ilgili yapılan çalışmalar 1940 yıllarına kadar uzanmaktadır. Bu dönemde II. Dünya Savaşı esnasında askerlerin orduya uyum sağlaması ile ilgili çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, askerlerin terfi işlemleri ile ilgili Doyum düzeylerinin incelemişlerdir. Bu incelemelerde hava birliklerine ilişkin terfilerin düzenli olduğu, inzibat birliğinde ise terfi işlemlerinin yavaş ve düzensiz olduğu görülmüştür. Askerlerin Doyum düzeyleri ile ilgili yapılan incelemelerde hava birliğinde olan çalışanların Doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Fakat terfi olanakları ile ilgili yapılan değerlendirmelerde tam tersi bir durum söz konusudur. İnizbat birliğinde çalışan askerlerin terfi işlemlerinden diğer birliğe göre daha yüksek düzeyde memnun oldukları belirlenmiştir. Buradan hareketle hava birliğinde çalışan askerlerin çalışma arkadaşlarını hızlı bir şekilde terfi etmeleri adaletli muamele yapılmadığı düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Her ne kadar çalışanları kendileri de hızlı bir şekilde terfi etmiş olsa da diğer çalışanlarla kendisine karşılaştırması durumunun, örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu görüşü ortaya çıkmıştır (Stouffer, Suchman, DeVinney ve Williams, 1949; Cropanzano ve Randall, 1993; akt. Irak, 2004: 26-27).

Dağıtım adaleti kapsamında çalışanlar daha objektif ve ahlaki davranışlar beklemektedirler. Bu bağlamda çalışanlar, gösterecekleri belirli davranışların karşıda yanında bir takım kazanımları elde etmek istemektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183–187). Benzer görevlerde çalışanların benzer kazanımlar elde etmeleri, ahlaki ve nesnel olarak belirlenmiş olan özelliklere dayalı olarak gerçekleştirilmesi dağıtım adaletini ifade eder (Foley, Kidder ve Powell, 2002: 473–474) ve çalışanlar için kazanımların dağıtılmasında adalet algısını oluşturur (Hauenstein, McGonigle ve Flinder, 2001: 39). Benzer şekilde çalışanların sergiledikleri performans ile orantılı bir şekilde kazanım elde edip etmeme durumları dağıtım adaletini açıklamaktadır (Polat, 2007: 14–15).

Örgüt çalışanlarının kazanımların dağıtılması sürecinde elde ettikleri kazanımlar ile hak ettiklerini düşündükleri kazanımlar arasındaki fark dağıtım adaleti algısını oluşturmaktadır (Skarlicki ve Folger, 1997: 435 akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 21). Diğer bir ifade ile çalışanların ortaya koydukları emeklerin karşılığında, elde ettikleri kazanımların emeğin karşılığı olarak değerlendirilip

değerlendirilmediğine ilişkin inançlar dağıtım adaletini açıklamaktadır (Giap ve Hackermeier, 2005: 5).

Çalışanların örgüte sağladıkları katkılar ve buna karşılık elde ettikleri ödüller dağıtım adaletinin konusunu oluşturur (Doğan, 2002: 72). Çalışanlar örgüt içerisinde benzer konumlarda olan ve benzer işi yapan çalışanların kazanımlarıyla kendi kazanımları arasında karşılaştırmalar yaparlar. Bu karşılaştırmalarda adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanlar örgüte ya da örgütün yöneticilerine yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler ve adaletsizliğin giderilmesi için bir takım davranışlar gösterirler. Bu bakımdan kaynakların dağıtılmasında adaletin sağlanması, adaletsizlik olsa dahi bunun çalışanlar tarafından adil olarak algılanması son derece önemlidir (Özdevecioğlu, 2003: 78). Sonuç olarak dağıtım adaleti örgüt içerisinde çalışanların örgütü değerlendirmesi olarak da ifade edilebilir. Bu durum aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik güven duygularını, iş tatmini düzeylerine ve örgütsel bağlılıklarını etkilemekte ve dolayısıyla çalışanların tutum ve davranışlarına etki etmektedir (Basım ve Şeşen, 2009: 809).

Örgütsel adalet algısı ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle örgütün çalışanlarına sunduğu ödüller üzerine odaklanmakta iken, dağıtım adaleti içerisinde örgütün çalışanlarına verdiği cezalar da değerlendirmektedir. Herhangi bir başarısızlık durumunda örgütün çalışanlarına verdiği cezaların da eşit bir şekilde dağıtılması önemli görülmektedir. Bu nedenle değiş tokuş ilkesine dayanan dağıtım adaleti kişisel ve maddi çıktılar ile ilişkili olarak görülür. Çünkü çalışanlar örgüte tanıdıkları katkılara karşılık elde ettiklerinin ne olduğu ile yakından ilgilenmektedirler (Lambert, 2003: 156–157). Örgütler başarının sağlanmasında örgütün çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılaması önemlidir. Bu bakımdan çalışanların katkılarına karşılık aldığı ödüller çalışan-örgüt arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde son derece önemlidir. Kazanımların ve kaynakların dağıtımının adaletli bir şekilde yapılması örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde hayati öneme sahiptir.

Dağıtım adaleti, Adams'ın Eşitlik Teorisi içinde yer almaktadır ve eşit işin eşit sonuç getirmesi prensibi üzerine kurulmuştur. Dağıtım adaleti uygulayan yöneticiler performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. İş görenler, örgütün amaçlarına katkıları ya da örgüt amaçlarından uzaklaşmaları ve yaklaşımları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595, akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 21).

Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi dağıtım adaletinin açıklandığı bir diğer

teoridir. Bu teoriye göre çalışanlar diğer çalışanlarla kendilerine kıyaslamaları sonucunda adaletsizlik olup olmadığını karar vermektedirler. Bu teoriye göre yoksunluk iki şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan biri çalışanların başkalarıyla olumsuz karşılaştırmalar sonucunda ulaştığı yargı, diğeri ise adaletsizlik durumlarını açıklanması şeklindedir. Bu teoriye benzer şekilde Folger'in Bilişsel Dayanaklar Modeli geliştirilmiştir. Bu modele göre çalışanlar kendilerine göre tercih edilebilir ya da farklı durumlar hissetmediklerinde yoksunluk duygusunu yaşamazlar. Ancak yaptıkları karşılaştırmaların olumsuz olması durumunda bu duygu meydana gelir (akt: Irak, 2004: 27-28).

Dağıtım adaletinde eşit paylaşım, eşit temelli paylaşım ve ihtiyaç olarak üç kural bulunmaktadır. Çalışanların sahip oldukları sorumluluklar ya da örgüte katkıları oranında dağıtım yapılması eşit temelli paylaşımı ifade etmekte iken, örgütün kazanımlarının bütün çalışanlar arasında eşit bir şekilde paylaştırılması eşit paylaşımı açıklamaktadır. İhtiyaç kuralına göre ise çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak paylaşımların yapılması gerekmektedir. Bu bakımdan eşit temelli paylaşımı ilkesi üretkenliğin öne çıktığı örgütler için, eşit paylaşımı kuralı çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu durumlarda, ihtiyaç kuralı ise çalışanların refah düzeyinin geliştirilmesinin amaçlandığı durumlarda uygulanmaktadır (Deutsch, 1975: 143-147).

Dağıtım adaletinin uygulanmasında hangi ilkelerin seçildiği fark etmeksizin tercih edilen yöntemin tutarlı bir şekilde uygulanması önemlidir. Bu bakımdan tutarlı olmak yöneticilerin çalışanlarına yönelik önyargıdan uzak olmasını, kişisel çıkarlarını ön plana çıkarmamayı, dağıtım kararının uygulanmasında doğru bilginin kullanılmasını geliştirmektedir (Jones, Scarpello ve Bergmann, 1999: 131). Sonuç olarak dağıtımını gerçekleştiren yöneticilerin adaletli dağıtım gerçekleştirmeleri çalışanların adalet algısının geliştirilmesi bakımından önemlidir.

Dağıtım adaletinde özellikle çalışanların elde ettikleri ekonomik kazanımlar önemli yer tutmaktadır. Ancak yapılan araştırmalarda ekonomik olduğu kadar sosyal ve psikolojik açılardan da çalışanların adalet ya da adaletsizlik değerlendirmesine yer verdikleri görülmektedir. Buna bağlı olarak sosyo-psikolojik bakış açısının da dağıtım adaletine gelmesi sonucunda prosedür adaleti ortaya çıkmıştır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 123).

2.2.2. Prosedür adaleti. Literatür incelendiğinde örgütsel adalete ilişkin yapılan araştırmalarda öncelikli olarak dağıtım adaletinin araştırma konusu olduğu görülmektedir. Fakat kaynakların adaletli dağıtımının bazen çalışanlar arasında adaletin sağlanmasında yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda adalet algısının gelişmesinde yalnızca elde edilen kazanımların ve diğer çalışanların kazanımlarının etkili olmadığı, bununla birlikte kaynakların dağıtımına karar verme süreçlerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla çalışanların yalnızca sonuçlara değil aynı zamanda süreçlere de odaklandığı söylenebilir. Bu durum prosedür adaleti ile ilgilidir.

Prosedür adaletinin konusu çalışanların kazanımlarını dağıtılması ile ilgili kararlarda süreçlerin nasıl işlediği ile ilgilidir (Beugre, 2002: 1095). Prosedür adaletine ilişkin Thibaut ve Walker'ın (1975) yapmış olduğu çalışmalar örgütsel adalet içerisinde bu boyutun ortaya çıkmasına imkân sağlamıştır. Bu teori kapsamında çalışanlar kaynakların dağıtılması süreçlerinde kendi kontrollerinin ya da katkılarının bulunması durumunda yapılan işlemleri daha adaletli algılamaktadırlar. Çalışanların sürece katkısı olduğunda sonuçlarda adaletsizlik ortaya çıksa dahi bu durum çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelik taşımaktadır. Dolayısı ile adalet algısı daha olumlu gerçekleşmektedir (Bies ve Shapiro, 1988: 676).

İlk olarak sosyal ve toplumsal alanda yapılan çalışmalarda prosedür adaleti, Greenberg ve Folger (1983), Folger ve Greenberg (1985) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel süreçler içinde uygulanabilir hale dönüşmüştür. Bu bakımdan örgütler açısından tanımlandığında prosedür adaleti, çalışanların örgütün kaynaklarının dağıtılma süreçleri ile ilgili algılarını oluşturmaktadır. Dağıtım adaletinde çalışanların örgüte yönelik ücret ve iş tatmini gibi durumlar ile açıklamakta iken, prosedür adaleti örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık ile ilgilidir. (Greenberg, 2000: 181).

Prosedür adaletine ilişkin Konovsky (2000) tarafında yapılan araştırmalarda, adalet algısının ödüllerin dağıtım şekli ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Buna göre örgütsel süreçlerde çalışanların performanslarına karşılık elde edecekleri kazanımların neye göre ve nasıl belirlendiği konusu çalışanların adalet algılarını belirleyen bir unsurdur (Konovsky, 2000: 489). Prosedür adaleti çalışanların yalnızca ekonomik beklentileri ile sınırlı olmayıp, çalışma koşullarına da odaklanmaktadır. Çalışma sürecinde alınan kararlara ve izlenen stratejilere katılma derecesi

Çalışanların adalet algılarını etkilemektedir (Cihangiroğlu vd. 2010: 730).

Leventhal (1976) yaptığı araştırmalarda süreçlere ilişkin prosedürleri adaletli olmamasının, çalışanlarda adaletsizlik duygusuna neden olduğu belirtilmiştir. Birlikte prosedür adaleti dağıtım adaletinin sağlanmasında gerekli bir şart olduğu vurgulanmıştır. Benzer şekilde 1987 yılında Greenberg'in yaptığı çalışmalarda da prosedür adaletinin dağıtım adaleti içerisinde yer aldığı belirtilmiştir (Yürür, 2005: 101).

Kararların adaletli ya da adaletsiz olduğu ile ilgilenen dağıtım adaletine karşılık prosedür adaletinde dağıtımın nasıl gerçekleştirildiği ile ilgili süreçler incelenmektedir. Ayrıca dağıtım adaletinde çalışanların elde ettikleri kazanımlara tepki gösterilmekte iken, kararların nasıl alındığı prosedür adaletinin konusu olmuştur (Folger, 1987: 144).

Prosedür adaleti, çalışanların kazanımlarının belirlenmesinde izlenen yöntemleri ve araçları ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 28 akt. Turunç, Tabak, şeşen ve Türkyılmaz, 2010). Çalışanlar örgütsel kararlara ilişkin adalet algılarını belirlerken yalnızca kararlar üzerinde değil aynı zamanda kararların belirlenmesi süreçlerinde de değerlendirmelerde bulunurlar.

Yapılan çalışmalarda prosedür adaletine ilişkin algının, çalışanların verdikleri tepkileri de değiştirdiği görölmüştür. Bu bağlamda adaletsiz uygulamalarla karşı karşıya kalan ya da bu algıya sahip çalışanların, adaletsizliğin nedenlerine ilişkin farklı tepkiler ortaya koymaktadırlar. Örnek olarak bir çalışanın, örgüt yönetimi tarafından ayrımcılık yaptığı ya da belirli standartlara uygun davranmadığı gerekçesiyle terfisinin gerçekleştirilmediğini düşünebilir. Bu iki gerekçe çalışanın vereceği tepkileri de önemli ölçüde değiştirmektedir (Irak, 2004: 32).

Çalışanlar tarafından örgütün aldığı kararları adaletli olarak algılanması için çalışanlara söz hakkı verilmesi, imkânlar tanınması, ilkelerin ve uygulamaları tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve kararların önyargısız bir şekilde verilmesi gerekmektedir (Greenberg ve Baron, 2000: 146). Bununla birlikte yapılan çalışmalarda prosedür adaletine ilişkin algıyı belirleyen üç kural bulunmaktadır (Tyler, 1989: 831):

- Tarafsız karar alma süreçleri,
- Sosyal durumun açık olması,
- Üçüncü taraflara güven duyulması,

Bazı durumlarda çalışanların kazanımlarına ilişkin adaletsizlik algılarının

gerçeği yansıtmadığı, bu nedenle değerlendirmede uzun süre düşünülmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu bakımdan karar alma süreçlerine adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesi çalışanlar arasında adalet algısının yaygınlaşmasını sağlayacaktır. Esasında çalışanlar elde ettikleri kazanımlardan memnuniyetlerinden daha çok, yöneticilerden memnuniyetlerini değerlendirmektedirler. Bu nedenle kazanımların paylaşılmasına yönelik adaletsizlik algıları, yöneticilerin uygulamalarına yönelik adaletsizliği yansıtmaktadır. Yöneticiler bu algının düzeltilmesi ve problemleri çözülmesi için doğal ortamlar oluşturmak durumundadırlar (Tyler, 1989: 831).

Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıları güven temeline dayandığında, iyi niyetli olduklarına ve çalışanları arasında ayırım yapmayacaklarını inanırlar. Yöneticilerin sahip oldukları iyi niyetler bu açıdan son derece önemlidir. Çalışanların yöneticilerine ilişkin bu algıları, gelecekteki alınabilecek kararlar hakkında tahminde bulunmalarına imkan sağlamaktadır (Tyler, 1989: 831).

Sosyal durumun açıklığına ilişkin değerlendirmelerde, çalışanların örgüt içerisindeki sosyal etkileşimi durumlarını örgütteki konumları ile ilgili bilgi vermektedir. Çalışanların haklarına yöneticinin saygı göstermesi, diğer çalışanlar tarafından da kendi haklarının saygıyla karşılandığına ilişkin bilgi vermektedir. Benzer şekilde çalışanın hakkının gasp edilmesi, diğer çalışanlar için de hakların sorgulanmasına neden olacaktır (Tyler, 1989: 831).

Prosedür adaletinin içerisinde yer alan diğer önemli bir husus da çalışanların yöneticilerine olan güven duygularıdır. Bos (2001) yaptığı çalışmada çalışanların yöneticilerine yönelik güvenleri bulunduğunda Adalet algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerine güvenen çalışanlar örgütsel süreçleri ve alınan kararları sorgulamaz ve adaletli kabul ederler. Buna karşılık güvensizliğin bulunduğu durumlarda ise uygulanan süreçler ile ilgili sorgulamalar ve değerlendirmeler yaparlar (Bos, 2001: 255).

Çalışanlar arasında eksik ya da fazla ödemelerin olmaması, çalışanların karara dahil edilmesi, süreç ve sonuçlar ile ilgili bilgi sahibi olmaları çalışanların prosedür adaleti algılarını artırmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989: 118). Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edildiği örgütlerde prosedür adaleti algılarını daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu adalet türü, çalışanların örgütün karar verme süreçleri, kaynakların dağıtılması ya da olası çatışma durumlarının çözüme kavuşturulması süreçlerinde kullanılan yöntemlerle ilişkilidir. (Greenberg ve Baron, 2000: 145)/ Prosedür adaletinin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Folger, 1987: 144) ;

- Kontrol Modeli (Control Theory),
- Değer Açıklayıcı Modeli (Value-Expressive Model),
- Grup Değeri Modeli (Group Value Model)
- Prosedür Tercih Modeli (Procedural Preferences Model)

2.2.2.1. Kontrol modeli (Control Theory). Bu model prosedür adaletinin temelini yansıtmakta olup, Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre çalışanlar kazanımlarıyla ilgilenmenin yanında aynı zamanda karar alma süreçlerindeki rolleri ile ilgili de değerlendirmelerde bulunurlar. Dolayısıyla karar almada etkili olmak isterler (akt. Yılmaz, 2004: 22). Kontrol modeline göre çalışanların sağladıkları kazanımları olumsuz olması durumunda dahi, süreçlerde etkili olduklarında bu kazanımlar adaletsiz olarak değerlendirilmeyecektir.

Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan çalışmalarda arabuluculuk ve hakemlik gibi uyumsuzluk durumlarının çözümüne ilişkin durumlar incelenmiştir. Bu durumlarda genellikle süreç ve karar aşamasında şeklinde iki önemli aşama ortaya çıkmıştır. Arabulucu halinde bulunan kişiyi çalışanların etkilemesi ile ilgili olarak süreç ve karar aşamaları şeklinde yine iki durum ortaya çıkmıştır (akt: Colquitt, 2001: 426). Bu bağlamda çalışanların süreçler üzerindeki kontrol durumları süreç kontrolünü, kararların alınması aşamasındaki kontrol durumları ise karar kontrolünü açıklamaktadır. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararlara ve kararların alınmasına ilişkin süreçlere dahil olduklarında, diğer çalışanların düşüncelerini de etkileme imkânına sahip olmaktadır (Coetzee, 2005: 47 akt. Yılmaz, 2004: 22).

Çalışanlar süreç kontrolü aşamasında arabulucu rolündeki kişiye uyuşmazlığın çözümü için yetki verseler dahi, kararlar üzerinde etkili olmaya çalışmaktadırlar (Tyler, 1987: 333). Çalışanların süreç üzerinde etkili olmaları durumunda karar aşamasına gelindiğinde kontrolün arabulucuya bırakılmasına razı olmaktadır (Colquitt vd, 2001: 426). Kontrol modelinde kazanım odaklı bakış açısının yanında karar alma süreçlerine de vurgu yapılmaktadır (Blader ve Tyler, 2003: 109).

2.2.2.2. Değer açıklayıcı model (Value-Expressive Model). Bu model çalışanların elde ettikleri kazanımlar üzerinde süreç kontrolünün etkilerini değerlendirmektedir. Prosedürlere ilişkin düşüncelerini ifade edebilen çalışanların, süreçlere ilişkin adalet algıları olumlu gerçekleşecektir. Sonuç değişmedi süreç

kontrolünde etkili olan çalışanlarda yöneticilerine ilişkin tarafsızlık gibi olumsuz önyargılar meydana gelmeyecek ve ortaya çıkan sonuçlara razı olacaklardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Kazanımların dışında süreç kontrolünün açıklayıcı bir yönü de bulunmaktadır. Bu açıklayıcı boyut çalışanların kararları etkileme durumları olmasa da kendilerini ifade etmeleri bakımından önem taşımaktadır (Tyler, 1987: 333 akt. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Kontrol modelinden farklı bir şekilde de açıklayıcı model içerisinde çalışanlar kazanımlarından bağımsız olarak süreç kontrolünde yer almak istemektedirler. Bu model çalışanların kazanımları üzerinde süreç kontrolünün bağımsız etkisini açıklamaktadır. Benzer şekilde çalışanların karar alma süreçlerinde düşüncelerinin alınması sonuçların adaletli olmasına ilişkin algılarında etkili olmaktadır. Çünkü bu uygulama çalışanların görüşlerine yer verildiğini ve yöneticiler tarafından tarafsız ya da önyargısız bir şekilde yaklaşım sergilendiğini ortaya koymaktadır (Tyler ve Blader, 2003: 351).

2.2.2.3. Grup değeri modeli (Group Value Model). Bu modele göre çalışanlar elde edecekleri ekonomik kazançlardan daha çok sosyal ilişkilere ve statülere değer vermektedirler. Çalışanlar örgütler içerisinde yer alan bir grup üyesi ve sosyal statü sahibi kişiler olarak görülür. Gruba üye olma durumu çalışanlar bakımından sosyal statü elde etme, özsaygı ve özgüven gibi duyguları gelişmesi için bir araç niteliği taşımaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). Çalışanlar bir gruba ait olmak ve kendilerini ait hissetmek isterler.

Süreç kontrolü ve açıklayan etkileri grup değeri modeli tarafından ifade edilmektedir. Grup prosedürleri ve grubun kimliği grubun işlevselliğini belirleyen önemli değişkenlerdir. Çalışanlar, örgütsel prosedürlerin kendi düşüncelerini ifade etmelerine imkân sağlamasını beklerler. Bu sayede grup için değerli birer üye olarak kendilerine kabul ederler. Her ne kadar düşüncelerin ifade edilmesi sonuçlara yansımaya da çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyine etki etmektedir (Coetzee, 2005: 47).

Çalışanlar, yöneticileri tarafında tarafsız karar alma süreçlerine dâhil olmak ve kararların tarafsız bir şekilde alınmasına istemektedirler. Yine bu süreçte çalışanlar yöneticilerden saygı, nezaket beklemekte ve itibarlarını zedeleyici tutum ve davranışlardan kaçınmaktadırlar. Bu sayede çalışanlar kendilerini ait oldukları

grubun değerli bir üyesi olarak görebilirler (Greenberg, 1990: 408).

Bu modele göre çalışanlar sosyal statülerini ve örgütsel adalet algılarını üç değişkene göre belirlemektedirler. Bu değişkenler çalışanlara tarafsız davranılması, alınan kararların somut delillere dayandırılması, yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması ve güven olarak ifade edilmektedir. Bu kurallar aynı zamanda grubun sürekliliğinin sağlanmasında da etkili olmaktadır (Bos, Vermunt ve Wilke, 1997: 96).

Çalışanların grubun birer üyesi haline gelmek istemelerinde, kendilerini yalnız hissetmek istememeleri, sosyal statüye sahip olmak istemeleri ve kendilerini güvende hissetmek istemeleri etkili olmaktadır. Çalışanlar sosyal statü sahibi olmaya değer verirler ve sahip oldukları konumların değerlendirilmesi için güven ve tarafsızlık gibi çeşitli unsurları dikkate alırlar. Bu faktörler çalışanların grubun değerli üyesi olup olmadıkları ile ilgili algılarında belirleyici sebepler arasında yer almaktadır. Modelin açıklamaları incelendiğinde ilişki odaklı bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır.

2.2.2.4. Prosedür tercih modeli (Procedural Preferences Model). Bu model Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilmiş olup, çalışanların adaletli dağıtım prosedürlerine ulaşmalarında etkili olacak prosedürü tercih ettiklerini savunmaktadır (Greenberg, 1987: 14). Thibaut ve Walker tarafından yapılan çalışmalarda süreç ve karar kontrolüne ilişkin çalışanları adalet algılarının önemi üzerinde tanımlanan bu model yedi unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar (Coetzee, 2005: 47–48 akt. Aktaş, 2010);

- Karar vericilerin belirlenmesi,
- Dağıtımda kullanılan ölçütlerin belirlenmesi,
- Ödüllerin dağıtılmasında ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması,
- Karar süreçlerinin tanımlanması,
- Karar vericilerin denetlenmesini yapacak kişilerin belirlenmesi,
- Verilen kararlara itiraz edilebilmesi,
- Adil olmayan prosedürlerin değiştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan mekanizmaların bulunması,

Örgütsel adaletin iki boyutlu (dağıtım ve prosedür adaleti) modeli, adalet algılarının oluşumunda iş görenler arası davranışların önemli olduğunu ileri süren etkileşim adaleti boyutunun ortaya atılmasıyla değişikliğe uğramıştır. Bazı araştırmacılar etkileşim adaletini, adaletin üçüncü bir boyutu olarak ele almaktayken

(Aquino,1995; Bies ve Shapiro, 1987; Skarlicki ve Folger, 1997) etkileşim adaletini prosedür adaletinin içerisinde değerlendiren araştırmacılar (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Tyler ve Bies, 1990) da bulunmaktadır (Colquitt, 2001: 386). Bu araştırmada örgütsel adalet algılarının oluşumunda kişiler arası ilişkilerin önemli bir unsur olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle etkileşim adaleti prosedür adaletinden farklı bir boyut olarak incelenmiştir.

2.2.3. Etkileşim adaleti. Etkileşim adaleti dağıtım ve prosedür adaletine yönelik çalışmalar devam ederken, örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkilere odaklan bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Çünkü diğer boyutlara ilişkin tartışmalardan çalışanlar arası ilişkiler dikkate alınmamış ve göz ardı edilmiştir. Dolayısıyla etkileşim adaletine yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Etkileşim adaleti aynı zamanda örgütsel süreçlerin insani yönünü ele almaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22).

İlk olarak Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan araştırmalarda etkileşim adaleti kavrama kullanılmıştır. Burada yapılan tanımlamalarda çalışanların örgütsel adalet ile ilgili yalnızca prosedürlerin değil aynı zamanda uygulamada yöneticilerin ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerden de etkilendikleri vurgulanmıştır (akt: Coetzee, 2005: 49). Çalışanlar örgütsel süreçlerde prosedürlerle ilgilenmektedirler. Ancak bununla birlikte hem diğer çalışanlarla hem de yöneticilerle olan ilişkileriyle de ilgilenirler. Bu ilgilenme etkileşim adaleti şeklinde tanımlanmaktadır (Bies, 2001: 91 akt. Özmen vd, 2007: 22).

Bies ve Moag'a göre dağıtım kararında kazanımın bulunması, belirli bir prosedürün takip edilmesi ve çalışanlar ile yönetici arasında etkileşimin gerçekleşmesi şeklinde üç özellik bulunmaktadır. Bu bakımdan örgütsel adalet kavramının tanımlanmasında, kullanılan prosedürlerin ve çalışanlar arasında gerçek açarım ilişkisel davranışların niteliği ile ilgili kurallar yer almaktadır (Beugre, 1998: 12). Bu kavram sayesinde araştırmacılar, örgütsel adalet çalışmalarında daha önce dikkate alınmayan, çalışanlar arasındaki ilişkilere dikkat çekmişlerdir.

Örgütsel karar alma süreçlerinde çalışanların bu süreçlere ne kadar katıldığı etkileşim adaleti ile açıklanmaktadır. Örgüt içerisinde ödül ya da cezanın kim tarafında, kime ve nasıl verildi ile ilgili süreçler örgütsel adaletin etkileşim boyutunu temsil etmektedir (Seymen vd, 2009: 171).

Çalışanlar arasındaki prosedürlerin dört temel özelliğinde söz edilebilir.

Bunlardan üç tanesi iletişimin doğası ile ilgili iken, bir tanesi de adaletsiz prosedürlerin ortaya çıkaracağı memnuniyetsizliğin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. Bu özellikler (Coetzee, 2005: 49);

Doğruluk: Doğruluk, dürüstlük ve aldatmama şeklinde iki özelliği taşımaktadır. Çalışanlar işyerlerinde hem mesai arkadaşları hem de yöneticiler tarafından aldatılmak istemezler, onunla birlikte dürüst davranılmasına beklerler. Örgüt yöneticileri, çalışanlarına eksiksiz ve gerçek bilgileri sunmak durumundadırlar.

Saygı: Örgüt çalışanları hem diğer çalışanlar tarafından hem de örgüt yöneticileri tarafından değer görmek ve kendilerine saygılı davranılmasını beklerler. Bu nedenle özellikle yöneticilerin çalışanlarına aşağılayıcı ve kaba davranmaktan kaçınmaları gerekmektedir.

Soruların uygunluğu: Çalışanlar arasındaki iletişimlerde soruların uygun sorulması gerekmektedir. Sorular anlamsız olmamalı ve yanlış anlaşılmalara imkan vermemelidir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına sorduğu sorular önyargılardan uzak olmalıdır.

Savunma: Adaleti olmayan durumlarda ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıktığında savunma durumu meydana gelir. Savunmanın uygun yapılması adaletsiz durumun düzeltilmesine imkan sağlar. Çünkü adaletsizliğin giderilmesi sonucunda çalışanların öfkeleri azalabilir ve ortadan kalkabilir. Dolayısıyla adaletsizliğin meydana geldiği durumlarda çalışanlara gerekli açıklamaların yapılması önemlidir. Çünkü çalışanlar ilgili duruma yönelik açıklama beklerler. Bu açıklamaların yapılmaması ya da tatmin edici olmaması çalışanlarda adaletsizlik duygusunun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Greenberg tarafından 1993 yılında yapılan araştırmaya göre çalışanlar arasında ödüllerin dağıtılması yapısal açıdan adaleti temsil etmekte iken, çalışanlara davranış şekilleri ve çalışanların kararlara katılma süreçlerine yönelik uygulamalar sosyal adaleti temsil etmektedir. Burada etkileşim adaletine iki yeni boyut eklenmiştir. Bunlar bilgisel ve bireylerarası adalet olarak ifade edilmiştir (Özmen vd., 2007: 22).

Bilgisel adalet boyutunda, karar alma aşamalarında uygulanan süreçlerin kullanılma nedenleri ve sonuçların dönüştürülmesine yönelik bilgilerin çalışanlara sunulmasını gerektirmektedir. Bireylerarası adalet boyutunda ise yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı, duyarlılık, ciddiye ve nezaket gibi değerlerin ne düzeyde gerçekleştiği değerlendirilmektedir. Bireylerin algıladıkları adalet duyguları,

yöneticilerin kendi başlarına ya da çalışanlarla birlikte aldıkları kararlara göre farklılık göstermektedir. Bireylerarası adalet, kapsamında yöneticilerin çalışanlara daha duyarlı davranmaları sonucunda çalışanlar kendilerini daha iyi hissetmektedirler. Bilgisel adalette ise çalışanların işlemlere verdikleri tepkiler daha olumlu olmaktadır (Karabay, 2004: 11).

Diğer bir tanımlamaya göre etkileşim adaleti çalışanlar ile yöneticiler arasında örgütsel kaynakların ya da ödüllerin dağıtılmasında samimi olunması ve etkili sosyal iletişimi ifade etmektedir. Nitekim çalışanlar örgüt içerisindeki sahip oldukları değer ve kimliklerini diğer çalışanlar ile olan ilişkileri sayesinde geliştirmekte ve belirlemektedirler. Dolayısıyla bu etkileşim süreci çalışanlar açısından son derece önemlidir. Çalışanlar arasında adaletin sağlanması, yöneticilerin çalışanlarına samimi ve saygılı davrandıklarını göstermektedir. Bu durum çalışanların değer gördüğünü göstermekte ve kimlik duygusunun gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu nedenlerden ötürü etkileşim adaleti örgütsel süreçler açısından önemli kabul edilmektedir (Yılmaz, 2004: 28).

Örgütsel süreçler ile çalışanlar arasındaki iletişim süreci etkileşim adaleti algısını meydana getirmektedir. Bu etkileşim sürecinde dürüstlük, saygı ve nezaket önemli faktörlerdir ve çalışanların adalet algıları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların beklentilerine göre düşük gerçekleşen etkileşim adaleti algısı örgüte, örgüt yöneticilerine ve diğer çalışanlara yönelik olumsuz davranışlar ortaya koymalarına neden olmaktadır (Polat, 2005: 26–27).

Etkileşim adaletinde çalışanların yöneticilerine yönelik tepkileri incelenmekte iken, dağıtım adaletinde prosedürlere ve kazanımlara yönelik adalet algısı incelenmektedir. Dolayısıyla etkileşim adaleti algısı düzeyleri düşük olan çalışanların esnasında örgüt yöneticileri ile tatminsizlik yaşadıkları söylenebilir. Benzer şekilde çalışanın örgütten ziyade örgüt yöneticisi ne bağlılık düzeyinin azaldığı belirtilmektedir. Çalışanların etkileşimi adaletsizliği ile ilgili algılarında prosedürden daha çok prosedürün uygulama yetkisini elinde tutan yöneticilerin etkili olduğu bilinmektedir (Cohen- Charash ve Spector, 2001: 281).

2.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Homans (1961), Adams (1965), Berscheid ve Walters (1973) tarafında ortaya atılan örgütsel adalet teorileri 1970'li yıllara gelindiğinde araştırmacılar tarafından

ilgi görmeye başlamıştır (Yürür, 2005: 112). 1987 yılında yaptığı çalışmasında Greenberg, örgütsel adalet teorilerini süreç-içerik teorileri ve reaktif-proaktif teoriler olmak üzere iki boyutta değerlendirilmiştir. Reaktif teorilere göre çalışanların adaletsiz durumlar karşısında bu durumlardan takındıkları ya da kaçma eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Nihayetinde adaletsiz durumlara yönelik çalışanların gösterdiği tepkiler bu teorinin odağını oluşturmaktadır. Buna karşılık çalışanların adalete sağlayıcı davranışları ise proaktif teorilerin konusunu oluşturmaktadır (Greenberg, 1987: 10 akt. Yürür, 2005: 112).

Dağıtım adaleti örgütsel adalet teorileri içerisinde meydana gelen adaletsizlik sonrasında çalışanların tepkilerini incelemekte iken, aynı zamanda çalışanların adaletsizlikten uzak durmak istemelerini de açıklamaktadır. Prosedür ve etkileşim adaletinde ise çalışanların, örgüt içerisindeki adaletsiz durumların değiştirilmesine yönelik çabalarını incelemektedir. Bu bakımdan etkileşim adaleti ve prosedür adaleti proaktif özellikler taşımakta iken dağıtım adaletinin reaktif özellik taşıdığı söylenebilir (Çakır, 2006: 45).

Çalışanların elde ettikleri maaş ve terfi gibi kazanımların belirlenme şekilleri süreç teorileri tarafından açıklanmakta, kazanımların adaletli dağıtımında ise içerik teorileri etkili olmaktadır (Greenberg, 1987: 10 Yürür, 2005: 112).

Greenberg (1987) içerik-süreç ve reaktif-proaktif yaptığı araştırmalarda teorilerini birleştirerek dört kategoride sınıflama yapmıştır. Bu sınıflama reaktif-içerik teoriler, reaktif-süreç teoriler, proaktif-içerik teoriler ve proaktif-süreç şeklinde belirtilmiştir.

Tablo 1

Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif-Süreç Teoriler Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

2.3.1. Reaktif-içerik teoriler (Reactive-Content Theories). Bu teori çalışanların, kaynakların ve ödüllerin dağıtılmasında adaletli olmayan uygulamalara karşılık ortaya konulan tepkileri ifade etmektedir. Reaktif içerik teorilerine örnek olarak Adams'ın (1965) ve Walster, Berscheid ve Walster'ın (1973) Eşitlik Teorisi (Equity Theory) ile Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice) örnek gösterilebilir. Bu teorilerde birtakım farklılıklar bulunmasına karşılık adil olmayan uygulamaların düzeltilmesi ve çalışanların adil olmayan uygulamalara olumsuz tepkiler vermesi sayesinde adaletsiz durumlardan katılmaya çalışmalarını amaç laması ortak yönleri olarak görülebilir (Greenberg, 1987: 11).

Dağıtımda eşitlik uygulamasının adaletsizliği ortaya çıkardığını belirten Homans (1961), denkliğin sağlanması ile adaletin gerçekleşeceğini vurgulamıştır. Burada denkliğin sağlanmasında yatırım, kazanç ve karın hesaplanması sayesinde mümkün olacaktır (akt: Çakır, 2006: 35).

Adams'ın eşitlik teorisine göre çalışanlar, örgüte katkıları ve bu katkılar sonucunda elde ettikleri kazanım ve değerleri benzer konumda çalışan ve benzer işleri yapan diğer çalışanlarla karşılaştıklarında bir denge görmek isterler. Bu denge var olduğunda çalışanlarda örgüte yönelik adalet algıları gelişmektedir. Bu kazanımlar bağlamında alınan ücretler, sunulan çalışma ortamı gibi özellikler sayılabilir. Çalışanlar gösterdikleri kişisel çabalar, sahip oldukları eğitim ve iş tecrübesi gibi özelliklere bağlı olarak diğer çalışanlarla ortaya koydukları emekleri ve kazanımları karşılaştırdıklarında bir eşitsizlik söz konusu olduğunda olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır (Taris, Kalimo ve Schaufeli, 2002: 287).

Örgüt içerisindeki çalışanlar arasında meydana gelen eşitsizlik durumları strese neden olmaktadır. Eşitlik teorisine göre çalışanlar arasında eşitsizlik meydana geldiğinde stres yaşayan çalışanlar hem kendi hem de başkalarının çalışmalarını engellemeye çalışmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 63). Çalışanların kendi katkıları ve elde ettikleri kazanımlarla başkalarından katkıları ve kazanımlarını karşılaştırması sonucunda eşitlik algısına sahip olmaları iş tatmini düzeylerini de artırmaktadır. Çalışanlar bu karşılaştırmaları yapabilmek için kazanımlar ve katkılarla ilgili olarak bir takım ölçütler kullanırlar. Bu ölçütler şu şekilde ifade edilebilir (Koçel, 2003: 653);

$\frac{\text{İşgörenin Kazanımları}}{\text{İşgörenin Katkıları}} \quad \text{---} \quad \frac{\text{Diğer İşgörenin Kazanımı}}{\text{Diğer İşgörenin Katkısı}}$

Bu ölçüt sonucunda eşitsizliğin ortaya çıkması adaletsizliği ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışanlardan bir kısmının diğerlerine göre daha avantajlı ya da dezavantajlı olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanlar arasında adil olmayan durumlar çalışanlar bakımından rahatsız edicidir ve iş tatminsizliği, isteksizlik ve stres gibi durumlara da yol açabilmektedir (Özen, 2002: 109). Meydana gelen eşitsizlik algısı çalışanlarda stresin düzeyini de açıklamaktadır. Eşitsizliğin yüksek düzeyde olması stres düzeyini de daha fazla artırmaktadır (Söyük, 2007: 37). Eşitsizlik duygusu yalnızca dezavantajlı olan kişi ya da kişiler bakımında sorun teşkil etmemekte aynı zamanda avantajlı konumda olan kişinin de kendisini suçlu hissetmesine neden olmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998:6).

$$\frac{\text{İşgörenin Kazanımları}}{\text{İşgörenin Katkıları}} < \frac{\text{Diğer İşgörenin Kazanımları}}{\text{Diğer İşgörenin Katkısı}}$$

Çalışanların örgüte katkısı ve kazanımı ile ilgili oranlarda eşitsizlik olması durumunda, yukarıdaki eşitlikte belirtilen durumlardan herhangi birisine müdahale ederek eşitlik sağlamaya çalışmaktadır (Vecchio, 1991: 189). Bu bağlamda çalışanlar yaptıkları işlerin karşılığı olarak ücretlerde artış talep edebilir, örgüte yönelik katkılarını azaltır ve daha az iş verimi ortaya koyabilir, diğer çalışanların ücretlerinin değiştirilmesi konusunda girişimlerde bulunabilir ya da diğer çalışanın daha fazla çalışması için baskı yapabilir.

$$\frac{\text{İşgörenin Kazanımları}}{\text{İşgörenin Katkıları}} > \frac{\text{Diğer İşgörenin Kazanımları}}{\text{Diğer İşgörenin Katkısı}}$$

Çalışanların sağladığı kazanım ile katkı arasındaki oran diğer çalışana göre daha fazla ise, bu çalışan suçluluk duygusuna kapılabilir ve eşitlikte yer alan değişkenlerden birini ya da birden fazlasını değiştirmek suretiyle eşitlikte ağırlamaya çalışabilir (Vecchio, 1991: 190–191):

- Diğer çalışanın elde ettiği kazanımların artırılması için çalışabilir
- Kendi kazanımlarının düzeltilmesini isteyebilir
- Kazanıma karşılık daha fazla katkı sağlamak için çaba gösterebilir
- Diğer çalışanın daha etkin olabilmesi için katkılarının azaltılmasında yol gösterici olabilir.

Walster ve diğerlerine (1973) göre Eşitlik Teorisi dört temel görüşten meydana gelmektedir (akt: İçerli, 2009: 50–51):

- Çalışanlar kazanımlarını en yüksek düzeyde elde etmeye çalışırlar.
- Çalışanların elde ettikleri kazanımların eşit bir şekilde paylaştırdı bilmesi için örgütsel bir sistem geliştirilebilir, ortak ödül çalışanlar arasında en yüksek düzeyde sunulabilir. Genellikle örgütsel süreçlerden eşit davranmayan çalışanlar diğer çalışanlar tarafından cezalandırılır, eşit davrananlar ise ödüllendirilir.
- Çalışanlar, diğer çalışanlarla kendilerini piyasa atıklarında eşitliğini olmadığını fark ettiklerinde strese kapılırlar. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin eşitlikten ne kadar uzak olduğu stresin düzeyini de belirleyecektir.
- Eşitliğin olmadığını düşünen çalışanlar bu eşitliğin sağlanmasına çalışarak mevcut stres durumunu ortadan kaldırmak isterler. Bu istek sağlanıncaya kadar stres durumu devam eder. Eşitliğin sağlanmasında genellikle iki yol tercih edilmektedir. Bunlardan birincisinde çalışanlar kendi kazanımlarını ya da katkılarına değiştirmek suretiyle gerçek eşitliği sağlayabilir. Bir diğer yöntem ise diğer çalışanın kazanımları ya da katkılarına anlamlar yükleyerek eşitlik sağlayabilirler.

Çalışanların tutumlarını açıklaması, çalışanlar arasında karşılaştırma yapması ve dağıtım adaleti gibi konulara vurgu yapması bakımından eşitlik teorisi önemlidir. Buna karşılık teorelinin açıkta bıraktığı bazı noktalar bulunmaktadır. Örneğin çalışanların kendilerini karşılaştırdıkları diğer çalışanı nasıl belirlediği, katkı ve kazanımların nasıl ve neye göre dengelenmesi gerektiği ile ilgili konulara açıklık getirilmemiştir (Robbins, 1996: 57–58 akt. İçerli, 2010: 50–51).

Reaktif içerik teorilerinden bir diğeri de Crosby'nin (1976) ortaya çıkardığı Görelî Yoksunluk Teorisi'dir (Relative Deprivation Theory). Bu teoriye göre Yoksunluk değişkenlik göstermektedir. Çalışanlar başkaları ile kendilerine karşılaştıklarında adaletsiz ya da mağdur olarak kendilerini hissederler. Bu duygunun göreceli olması nedeniyle, dışarıdan bakıldığında, bir takım haklardan mahrum bırakılan çalışanların bu duyguyu daha çok yaşadıkları görülmüştür. Bu durumda Görelî Yoksunluk Teorisi'nin temelleri ortaya çıkmaktadır (Crosby, 1976: 85).

Görelî yoksunluk teorisi II Dünya Savaşı'ndan sonra yapılan çalışmalarda

ortaya çıkmış ancak, araştırmacılar arasında yakın zamanda, üzerinde çalışılan konular arasında yer almaya başlamıştır. Bu teori çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırma yaptıklarını, buna bağlı olarak da çalışanlarda küskünlük ve yoksulluk gibi duyguların ortaya çıkacağını, neticede depresyon, stres ve şiddet içeren duygu ve davranışların meydana geleceği ifade edilmiştir (Greenberg, 1987: 12).

Görelî Yoksunluk Teorisi'nde çalışanların aldıkları ödüllerin diğer çalışanlara göre kıyaslandığında ya da katkısı ile karşılaştırıldığında daha az olması durumunda yoksunluk yaşamaktadırlar. Bu bakımdan çalışanları örgütsel katkılarına karşılık kazanımlarını açıklamak için toplam kazanımlarla görelî kazanımların karşılaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Sonuç olarak bu teori çalışanların örgütsel süreçlerde yaşadıkları tatminsizlik durumlarına yönelik açıklamalar yapmaktadır (Sweeny, McFarlin ve Inderrieden, 1990: 423–424).

Görelî Yoksunluk Teorisi aynı zamanda çalışanların kendilerini yöneticileriyle karşılaştırma yapmasıyla da ilgilenir. Çalışanlarda meydana gelen yoksunluk duygusu, mevcut durumun değiştirilmesine yönelik kişisel tepkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu tepkiler de hedef sistem ya da kıyaslama yapılan diğer çalışan ya da yönetici olabilir. Eşitlik teorisi ile karşılaştırıldığında Görelî Yoksunluk Teorisi, çalışanların kendisi ile benzer düzeydeki çalışanlarla değil yönetici düzeyinde ya da farklı statülerde bulunan çalışanlarla kendisini kıyaslamasını incelemesi bakımından farklılık göstermektedir (Cowherd ve Levine, 1992; 304–305).

2.3.2. Proaktif-içerik teoriler (Proactive-Content Theories). Çalışanlar arasındaki uygulamaları adil olup olmadığına odaklanan reaktif içerik teorilerine karşılık, Proaktif içerik teorileri çalışanların kazanımlarını dağıtımında adaletli uygulamalara odaklanmaktadır. Proaktif içerik teorilerinin temelinde Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) bulunmaktadır (Greenberg, 1987: 12 akt. İren, 2015).

Eşitlik teorisinin bazı yönleriyle uygulamadaki yetersizliklerini açıklayan Leventhal'a göre yeni bir teoriye ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre eşitlik teorisinde üç önemli sorun bulunmaktadır. Bunlar adalet kavramının tek boyutlu olarak ele alınmış olması, kazanımların süreçlerinin yalnızca son dağıtımına odaklanması ve sosyal ilişkilerdeki adaletin gerektiğinden fazla önemsenmesidir. Bu sorunlara

alternatif olarak Adalet Yargı Teorisi, adaleti çok yönlü ele almaktadır (Leventhal, 1976; 1–4).

Çalışanlar, örgütsel kazanımları adaletli bir şekilde dağıtımının sağlanması için çaba sarf ederler. Adalet yargı teorisi, kazanımların dağıtılmasına yönelik kurallar belirlemesi ve bu kuralların karşılaşılan durumlara göre farklılık göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin çalışanlar arasındaki sosyal uyumun önemli olduğu durumlarda, çalışanları katkısı dikkate alınmaksızın bütün çalışanlar arasında kazanımlar eşit olarak paylaştırılır (Greenberg, 1987: 13).

Bununla birlikte Leventhal ve diğerleri çalışmalarında ödül dağıtımını yapan yöneticilerin çalışanların performanslarını ve elde edecekleri kazanımlara göre belirlendiğini ortaya koymuştur. Çalışanların elde edecekleri ödül ve ödüle karşılık performansları da az olduğunda, yöneticiler çalışanlarını bilgilendirme konusunda da özensiz davranmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar arasındaki ödül dağıtımına gizli yapan yöneticilerin, çalışanlar arasında çatışma ve düşmanlık gibi durumların azaltılmasına katkı sağladığı ve ödül dağıtımını eşitlik standartlarına daha yakın uygulanabildiği belirtilmiştir. Ödül dağıtımında yöneticinin bilgileri açık bir şekilde paylaşması, performansı düşük olan çalışanların düşmanca tutumlarını ve memnuniyetsizlik yerine aza indiren bir yöntemi tercih etmektedir (Leventhal vd, 1972: 100).

Lerner'in (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi de Proaktif içerik teorileri kapsamında yer almaktadır. Leventhal'ın Ersal yaklaşımına karşılık bu modelde yaklaşım moral açısından değerlendirilmektedir. Adaletin çalışanlar açısından önemli bir husus olduğu, sonuçta en yüksek düzeyde kar elde etmenin amaçlandığı bir araç olmasını gerçekçi olmadığı belirtilmiştir. Buna karşılık Lerner de kazanımların dağıtılması orantılı eşitliğin dışında bir konu olduğu vurgulanmaktadır. Bu kapsamda dört ilkeden söz edilmektedir. Bunlardan birincisi dağıtım ilkesi olup çalışanların performanslarını dağıtımda etkili olması gerekmektedir. Diğer bir ilke dağıtımın çalışanlar arasında eşit bir şekilde yapılmasını, üçüncü ilkeye göre çalışanların katkıları ölçüsünde dağıtımın gerçekleştirilmesi gerektiği, son olarak Marksist adalet ilkesi bağlamında çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Greenberg, 1987: 13).

Adalet Güdüsü Teorisi'nde dağıtım kararlarının alınması sürecinde çalışanlar arasındaki etkileşimde adaletin sağlanması önemlidir. Bu süreçte çalışanların başkaları ile ilgili düşüncelerinin birer birey olup olmadığı ya da örgütte bir konumu

işgal eden birisi olarak görülüp görülmediği dikkate alınmaktadır. Örnek olarak yöneticinin yakın arkadaşı olan bir çalışan ile ilgili yapılan dağıtım kararında, bu kişinin ihtiyaçlarının dikkate alınacağı, buna karşılık diğer çalışanlar ile ilgili yapılan paylaşımlarda eşitlik ilkesinin izlenmesi, çalışanların diğer çalışanları birer birey olarak benimsemeleri durumunda bu kişileri konumu işgal eden değil de pozisyonun sahibi olarak görmeleri beklenmektedir (akt: İçerli, 2009: 56).

Greenberg'e göre Proaktif ve Reaktif içerik teorileri örgütsel kazanımların çalışanlar arasında paylaştırılmasında eşitlikçi uygulamaların sağlanmasına ilişkin çabaları nedeniyle bu teoriler dağıtım adaletini açıklayan teoriler olarak değerlendirilmiştir (Chan, 2000: 72 akt: İçerli, 2009: 56).

2.3.3. Reaktif-süreç teoriler (Reactive-Process Theories). Sonuçlara odaklanan içerik teorilerine göre önemli farklılıkları bulunmamasına karşılık süreç teorileri, örgütsel süreçlerde kararlarının alınmasında uygulanan süreçlerin ne ölçüde adaletli olduğu üzerine odaklanmaktadır. Hukuk ile ilgili yapılan çalışmalarda, kararların alınmasında benimsenen süreçlerin, alınan kararların çalışanlar ya da toplum tarafından benimsenmesinde etkili olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır. İçerik teorilerine ilişkin çalışmaların gerçekleştirildiği dönemlerde, John Thibaut ve Laurens Walker Kuzey Carolina Üniversitesi'ndeki çalışmalarında çatışma çözümü yöntemlerine odaklanarak hukuki çalışmalardan etkilenmişler ve çalışmalarını bu bağlamda gerçekleştirmişlerdir (Greenberg, 1987: 13).

Thibaut ve Walker tarafından çalışanlar arasındaki bir takım anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulabilmesi için bazı yöntemler geliştirmişler ve bu yöntemleri incelemek üzere araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmalarda, sonuçların çok fazla önemli olmadığı ancak karar alma süreçlerinin kontrollü olmasının, alınan kararların daha adaletli olarak algılanmasında etkili olduğu belirtilmektedir. Bu teoriye göre iki aşama ve üç taraftan oluşan bir süreç bulunmaktadır. Bunlar anlaşmazlığın ortaya çıktı davacı ve davalı gibi iki taraf ve bu taraflar arasında bulunan aracı tarafa delillerin sunulması süreç aşamasını, taraflar arasındaki anlaşmazlığı çözüme kavuşturulması da delillerin kullanılması ise karar aşamasını ifade etmektedir (Greenberg, 1987: 14). Teoriye göre çözüm sürecinde verilerin belirlenmesi ve düzenlenmesi süreç kontrolünü ifade etmekte iken, çözüme kavuşturulma aşamasında kararın verilmesi sürecindeki kontrol karar kontrolü olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 32 akt. Kılıç, 2013).

Problemlerin çözümünde kullanılması beklenen süreçler, çözümün her aşamasında tarafların kontrol derecelerine göre farklılık göstermektedir. Örneğin taraflar arasında aracı olan kişinin hem süreç kontrollü hem de karar kontrolünü elinde bulundurması otokratik işlemler olarak tanımlanmakta iken, yalnızca karar kontrolünün aracının elinde bulunması hakem kararı olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık aracının rolü yalnızca süreç kontrolü üzerinde ise bu durumda aracılık, aracının her iki süreçte de kontrolü elinde değil ise buna da pazarlık işlemi adı verilmektedir. Ayrıca taraflar arasında karar ve süreç kontrolü aşamalarında işlemleri paylaşımları tartışmaya açık işlemler şeklinde tanımlanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Çatışmanın tarafları arasında süreç kontrolünün bulunması Prosedür Adaleti Teorisi'nde kontrol sağlamayan durumlara göre çatışmanın taraflarını daha yüksek düzeyde tatmin etmektedir. Bunun sonucu olarak taraflar alınan kararlardan memnun olmakta, kararları benimsemekte ve adalet algıları yüksek olmaktadır (Yürür, 2005: 120). Reaktif süreç teorileri çalışanların, eşitlikçi olmayan süreçlere verdikleri tepkileri açıklamaktadır. Bu bakımdan Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen Reaktif süreç teorileri kapsamında kabul edilmektedir.

2.3.4. Proaktif-süreç teoriler (Proactive-Process Theories). Reaktif süreç teorileri çatışmanın yaşantıya taraflarda anlaşmazlıklar üzerine odaklanmakta iken, proaktif süreç teorilerinin dağıtım yöntemleri ile ilgili olduğu görülmektedir (Greenberg, 1987: 14). Proaktif-süreç teorileri, örgütsel kazanımların dağıtımı ile ilgili açıklamalar yapmakta, dağıtım adaletinin sağlanabilmesi için çalışanların kullandıkları prosedürleri kararlaştırmaktadır (Coetzee, 2005: 44 akt. Kılıç, 2013).

Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilen (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi, Proaktif süreç teorileri arasında en sık kullanılan teoridir. Bu teorinin geliştirilmesinde Leventhal'ın (1976a, 1980) Adalet Yargı Teorisi'nden istifade edilmiştir. Bu teoride amaç dağıtıma ilişkin bir modelin oluşturulmasıdır (Greenberg, 1987: 14).

Dağıtım tercihi teorisine göre, adaleti sağlama gibi önemli hedefleri bulunmaktadır (Chan, 2000: 74). Çalışanlar birtakım hedeflerin gerçekleştirilmesi için farklı düzeylerde beklenti içerisinde ve bu nedenle de farklı düzeylerde hedeflerin gerçekleştirmesine yardımcı olurlar. Burada hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için kendilerine en uygun ve faydalı modeli seçme

eğilimindedirler. Bu kapsamda eşitliğin sağlanmasında etkili olabilecek bazı prosedürler belirlenmiştir. Bunlar (Greenberg, 1987: 15):

- Kuralların tutarlı olması,
- Karar veren kişilerin çalışanlar tarafından belirlenmesi,
- Çalışanların önyargıdan uzak olması,
- Bilginin doğruluğu,
- Sürecin tanımlanması,
- Etik standartların sağlanması,
- Prosedürlerin esnek olması,
- Çalışanların bilgi sahibi olmasına imkan verilmesi şeklindedir.

Burada belirlenen prosedürlerin, süreçlerin adaletli olması için dikkate alınması gerekmektedir (Greenberg, 1990: 404).

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne ilişkin yapılan çalışmaların sayısı her ne kadar az olsa da elde edilen sonuçlar teoriyi destekler niteliktedir. Bu araştırmalarda iki farklı yöntem kullanılmıştır. İlk olarak, çalışma kapsamında yer alan deneklerin adaletli yönetim örnekler vermelerine ilişkin açık uçlu soruların yer aldığı çalışmalar, diğeri ise dağıtım yöntemlerine ilişkin hazırlanmış olan senaryolarda ben eklerim bu senaryolardaki dağıtım yöntemlerini değerlendirdikleri çalışmalardır. Açık uçlu sorular ile yapılan çalışmalarda yöneticilerin çeşitli rolleri dolayısıyla karşılaştıkları adaletsiz durumları belirtmeleri sağlanmıştır. Sonuçta süreç adaleti ilkeleri içerisinde yer alan etiğe uygunluk, önyargı baskısı, tutarlılık ve düzeltilebilirlik ilkelerinin benimsendiği görülmüştür (Greenberg, 1987: 15).

Yapılan diğer bir araştırmaya göre Greenberg, orta kademede çalışan yöneticilere adaletli olarak değerlendirdikleri performans ilkeleri sorulmuş ve araştırma sonucunda teoriye uygun ilkeler elde edilmiştir. Bunlar (Greenberg, 1987: 15 akt. Kılıç, 2013);

- Değerlendirmeye itiraz edilebilmesi,
- Değerlendirme sırasında görüşmelerde çift yönlü iletişimin sağlanması,
- Değerlendirme öncesinde çalışanların girdilerine ilişkin bilgilerin sunulması,
- Yöneticilerin yapılan iş ile ilgili bilgilerinin olması,
- Değerlendirme için belirlenen standartların tutarlı olması ve titizlikle uygulanması şeklindedir.

Örgütsel Adalet teorileri örgüt süreçleri içerisindeki adaleti açıklamayı amaçlamaktadırlar. Örnek olarak dağıtım adaleti ile ilgili Adams'ın Eşitlik Teorisi gösterilebilir. 1980'li yıllara kadar olan örgütsel adalet teorileri, bu dönemlerden itibaren ortaya çıkar yeni uygulamalar için yetersiz kalmış ve eksiklikler ortaya çıkmıştır. Bu süreçte alınan kararlardan daha çok kararların alınış şekilleri önemli kabul edilmiştir. Yani sonuçtan daha çok karar alma süreçleri üzerinde durulmaktadır. Karar alma süreçlerine yönelik prosedürlerin eşitlikçi olması ile ilgili uygulamaların ve çalışmaların artması bu yönde teorilerin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Sonuç olarak Prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Özen, 2002: 112).

Prosedür adaleti kavramının geliştirilmesi ile ilgili Leventhal vd. Dağıtım Tercihi Teorisi ve Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi örnek olarak gösterilebilir. Günümüzde yapılan çalışmalarda Prosedür Adaletine yönelik araştırmaların yoğunlaştığı söylenebilir. Özellikle 1980'li yılların sonlarında yapılan çalışmalar prosedür adaleti ve dağıtım adaleti arasındaki farklılıkları belirgin bir şekilde ortaya çıkarmaya başlamış, buna bağlı olarak da konu ile ilgili yapılan çalışmaların sayısında önemli artışlar meydana gelmiştir. Bu kapsamda etkileşim adaleti kavramı da 1990'lı yıllarda ortaya çıkan kavramlar arasında yer alır. (Özen, 2002: 112).

2.4 Örgütsel Sinizm Kavramı

Günümüzde çalışma ortamlarında değişim ve dönüşümler yaşanmakta, bu süreçte etkin olabilmek, örgüt içerisindeki bütün unsurların doğru bir periyotta yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Salt fiziksel unsurların iyileştirilmesi, insan unsurunun göz ardı edilmesine neden olmakta bu durum ise çalışanların örgütlere olan tutumlarını etkileyebilmektedir. Çalışan tutumlarının etkilenmesi sonucu örgütsel sinizm kavramı belirginlik göstermiş ve süreç içerisinde kavram üzerine gerçekleştirilen araştırmalar ivme kazanmıştır.

2.4.1. Sinizm kavramı. Sinizm, toplumsal yaşam içerisinde çok fazla kullanılmayan, kökeni felsefeye dayanan soyut bir kavram niteliğindedir. Kavram birçok durum ve tutumu içerisinde barındırmakta bu nedenle de çeşitli bilim dalları ile ilişkilendirilebilmektedir.

Sinizm kişiye, gruplara, fikirlere ya da kurumlara yönelik olarak gelişebilen umutsuzluk, uyumsuzluk ya da küçümsemeyi kapsayan tutumlar şeklinde ifade edilebilir (Bedük, 2010: 184). Sinizm felsefesini benimsemiş kişiler sinik olarak adlandırılmaktadır. Sinik kavramının özüne bakıldığında ise, kavramın antik Yunancada yer alan “kynikós” sözcüğünden ileri geldiği görülmektedir. Ayrıca kavram Türk Dil Kurumu sözlüğünde,

“İnsanın erdem ve mutluluğa hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm” şeklinde tanımlanmaktadır (www.etimolojiturkce.com; www.tdk.gov.tr).

Sinizm, MÖ. 2000’li yıllarda belirginlik kazanan ve dönemin devlet anlayışına tepki olarak çeşitli kazanımlardan vazgeçmeyi bu doğrultuda ise toplumsal yaşamdan soyutlanarak, yoksul bir yaşamı yeğlemeyi içerisinde barındıran siyaset felsefesidir (Demir ve Acar, 2005: 365). Burada söz konusu olan devletin siyasal örgütlerinden bağımsız hareket ederek sosyal düzene itiraz etmektedir.

Sinizm ve kinizm kelimelerinin bazı literatürlerde birbirlerinin yerine kullanılabildiği görülmektedir. Lakin bu iki kavramın özünde anlam farklılıkları taşıdığı belirtilmelidir. Öyle ki on dokuzuncu yüzyıl sonlarında sinizm ve kinizm kavramları arasında anlam mücadelesi söz konusu olmuş ve zamanla belirginleşmiştir. Kinizm grupların, alt tabakaların resmi kültürü küçümseyerek inkâr etmesini, sinizm ise egemen kültürün neden olduğu toplumsal çözülmeye karşı halkın sergilediği tepkiyi temsil etmektedir (Köktürk, 2008: 98).

Sinizm ifadesini daha iyi anlayabilmek adına öncelikle kavramın kökeninin analiz edilmesi gereklidir. Sinizm kavramı temel itibarı ile antik Yunan’a dayanan, bir düşünce okulu ve hayat tarzıdır. Sinizm kavramı süreç içerisinde “cynic”, “cynical” ve “cynicism” olarak farklı şekillerde kullanılmıştır. Oxford İngilizce sözlükte ise sinizm, insan davranışlarındaki samimiyet ve iyiliğe inanmayan ve bu

durumu sürekli olarak aşağılama ve dudak bükme gibi davranışlarla dışa vuran kişi olarak tarif edilmektedir (Dean, 1998: 342).

Sinizm kavramının köken itibari ile nasıl türetildiğine dair iki farklı görüş mevcuttur. Bu görüşlerden birincisini kavramın, Antik Yunan'da Antisthenes'e ait çalışma salonuna verilen isim olan "Kynosarges" kelimesinden türetildiği oluşturmaktadır. İkinci görüş olarak ise kavram kökeninin, Yunancada köpek manasına gelen "Kyon" kelimesinden ileri geldiği ifade edilmektedir. Kynosarges kelimesi, temelinde akademi ve eğitim salonları anlamına tekâmül etmektedir. Kyon kelimesi ise, Antisthenes'in felsefesini kabul etmemiş ve aşağılamış olan Diogenes tarafından köpek manasında kullanılmıştır. Bu kelime Dioegenes perspektifinde, köpek yaşamı benzeri olarak, sadece temel ihtiyaçlara yönelik olarak yaşamayı kapsamaktadır (Shea, 2009: 7).

Sinizm kavramı, Antisthenes tarafından, Sofist anlayışından bağımsız nitelikte bir felsefe eğitimi vermek amacıyla kurulan ve Kinik Okul adı ile bilinen okulun, benimsemiş olduğu felsefe olarak tanımlanmaktadır (Cevizci, 2003: 478).

Antisthenes felsefesi esasında toplumun zenginlikler peşine düşmeden, elindeki ile yetinme anlayışını barındırmaktadır. Sokrates'in yaşam biçiminden esinlenen Antisthenes için erdem en büyük mutluluk kaynağı olmuştur. İnsanlar için erdem, yaşama anlam yüklemekte ve kişilerin kendi kendine yetebilmesini sağlamaktadır. Antisthenes'in savunduğu yaşam biçimi ile Diogenes'in taraftar olduğu yaşam biçimi farklılık göstermiş ve Antisthenes insanların çalışma yanlısı olmalarını desteklerken, Diogenes insanların istemelerini yeğlemiştir (Ağaoğulları, 2009: 171-172). Antisthenes, sinizm felsefesinin kurucusu olmasına rağmen, bu öğretilerde en önemli isim Diogenes olmuştur. Diogenes'in gündüz saatleri içerisinde bir fener ile dolaşması ve gereksinimlerinden kendini uzaklaştırarak bir fıçı içine yerleşmesi sinizm öğretisinin hayata geçirilmiş hali olarak nitelenmiştir (Dean vd. 1998: 342; Sur, 2010: 13).

Sinik bireylerin esas özelliklerinden bazıları Brandes vd. (1999) tarafından gerçekleştirilen araştırmada şu şekilde saptanmıştır (Özgener vd, 2008: 54):

- Sinik kişiler, yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma ve diğer kişileri istismar etmenin, kişinin öz yapısal özellikleri olduğuna inanmaktadırlar.
- Sinikler, çevresindeki diğer kişileri egoist, bağdaşmaz ve güvensiz olarak nitelenmektedir.

- Sinikler, kişilerin eylemlerinin temelinde farklı ve kötü niyetli güdülerin barındığına inanmaktadırlar.
- Sinik kişiler, psikolojik obje (kişi, toplum, örgüt gibi) ile ilgili bir düşünceye sahip oldukları zaman utanç, stres ve nefret hissedebilmektedirler.
- Sinikler, psikolojik objenin doğruluk ve samimiyetten noksan olduğu ile ilişkili eleştirilere yönelebilirler.
- Sinikler, psikolojik obje ile ilişkili olarak tecrübe kazandıkları takdirde, olayları kişisel yorumları ile anlatarak küçümseyici bir mizah benimseyebilirler.

İlk sinikler, toplum mağdurları olarak nitelenen modern siniklerin aksine, sinizmi kasıtlı bir biçimde felsefe edinmişlerdir. İlk siniklerin ve modern siniklerin ortak noktası olarak umutsuzluk görülmektedir. İlk siniklerin bu tutumlarına, üstesinden gelemeyecekleri ve yenme umutları olmayan bir toplumla mücadele etmesi zemin oluşturmuş, modern siniklerin tutumlarına ise topluma hâkim sistemin onlara yüklediği güdüler ve bu nedenle umutlarının kaybolması kaynak oluşturmuştur (Delken, 2004: 12). Aynı zamanda eski sinizm ve günümüz sinizm anlayışı karşılaştırıldığında, sosyal değerlere güvensizliği ve bu doğrultuda mizahi bir eleştiriyi barındıran eski sinizm anlayışına karşın günümüz siniklerinde benzer yaşam tarzı söz konusu değildir (Candan, 2013: 183).

Kanter ve Mirvis'e göre, sinikler hayal kırıklığı yaşamış, anlayış kalıplarının dışarısına çıkamayan ve beklentilerini karşılayamamış kişilerdir. Bu kişiler iletişim içerisinde oldukları bireylere çamur atmakta aynı zamanda bu kişilerin egoist yapıda olduklarına inanmaktadırlar. Örgüt bünyesindeki sinik çalışanlar ise, yöneticilerinin söylemlerinden şüphe duymakta ve kendilerinin örgüt tarafından istismara maruz kalacaklarına inanmaktadırlar (Kanter ve Mirvis, 1989: 377).

James (2005:1)'e göre, sinizm hayal kırıklığı, ümitsizlik ve engellenme birleşiminden oluşan bir tutumdur. Sinizm esas olarak güven duygusunun oluşmaması ile ilişkili olup, doğruluk ve samimiyet ilkelerinin kişisel çıkarlar uğruna terk edilmesidir. Costa (1983) sinizmi, kişinin diğer kişilerin güdülerine yönelik olarak benimsediği aşağılayıcı ve güvenilir olmayan inanç olarak tanımlamıştır (Akt Özgener vd. 2008: 54). Abraham (2000: 270)'e göre ise sinizm, kişi davranışlarına

yönelik olarak olumsuz algıları yansıtabilen, doğuştan kazanılır nitelikte, istikrarlı bir kişilik özelliğidir.

Yapılan tanımlamalara bakıldığında, sinizmin kişilerin hayata bakış açılarından kaynaklandığı ve toplumsal yaşamın her köşesinde karşılaşılan olgulara olumsuz algıların yansıtıldığı bir kişilik özelliğinden ibaret olduğu söylenebilir. Farklı toplumsal alanlar içerisinde sinik tutumları harekete geçiren öğeler de farklılık gösterebilmektedir (Kart, 2015: 75). Yabancı literatürler incelendiğinde ise, sinizm kelimesinin yerine farklı kelimelerin kullanıldığı görülmektedir. Özellikle şüphecilik kelimesi sinizmin yerine fazlaca kullanılmaktadır. Lakin şüpheci kelimesinin içerisinde kesin yargı barındırmaması, sinik bireylerin ise kesin olarak kötülüğe odaklanması nedeni ile kelimeler anlam kapsamında birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Kutanis ve Dikili, 2015: 271).

2.4.2. Örgütsel sinizm kavramı. Sinizmin bireylerde ki olumsuz tutumları yansıtan bir kişilik özelliği olduğu yapılan tanımlamalarda aktarılmıştır. Günümüzde örgüt ve çalışanlarının bir bütün halini alması göz önüne alındığında, kişilerin negatif algılarını tetikleyecek örgüt içi birçok unsurun da mevcut olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Öyle ki örgüt yapıları içerisinde yanlış ve yetersiz uygulamaların barınması, çalışanlara yönelik olarak olumsuz tavırların sergilenmesi, çalışanların beklentilerine cevap verilmemesi gibi nedenler çalışanlarda hayal kırıklığına ve umutsuzluğa sebebiyet verebilmektedir. Bu durum ise örgüt çalışanlarında sinizmin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Örgüt yapıları içerisinde adaletsizliklerin barınması, çalışma ortamlarının etkili dizayn edilememesi ve çalışanların davranışları üzerinde durulmaması gibi pek çok neden sinizmin yaygınlaşmasına sebebiyet vermekte bu nedenle sinizm kavramı sıkça araştırmalara konu olmaktadır.

Örgüt kapsamında etkili bir liderlik yönetiminin mevcut olmaması, iş yoğunluğunun artırılması ve çalışma saatlerinin uzatılması, örgüt içi küçültme politikalarının uygulanması gibi birçok neden, işçi ve işveren ilişkilerinin yozlaşmasına neden olmaktadır. Bu durum sonucunda ise, çalışanlarda örgüte yönelik olarak sinizm tutumunun benimsenmesi söz konusu olmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Örgütsel sinizm bilişsel, davranışsal ve duyuşsal yönleri alan ve temelinde inançsızlık, güvensizlik gibi negatif duygularını barındıran bir tutum olarak nitelenmektedir. Wanous vd. (2000), sinizm ile ilgili olarak yaptıkları araştırma sonucunda, sinizmin çalışanlar dâhilinde iş yerinde bulunmama,

performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyeti gibi birçok olumsuz davranışlar ile ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır. Ayrıca sinizm algısını barındıran çalışanların örgütsel karar verme süreçlerinde etkin olmadıklarına ulaşmışlardır. Buna karşın birçok bilim adamı ise, örgütsel sinizm algısının yumuşatılabilir bir tutum olduğunu savunmaktadır (Bommer vd, 2005: 736).

Andersson (1996: 1396) örgütsel sinizmi, kişiye, topluluğa, görüşe, örgütlere ya da sosyal kabullere karşı, hayal kırıklığı, umutsuzluk ve inançsızlık gibi olumsuz algılar etrafında şekillenen bir tutum olarak tanımlamıştır. Brandes (1997) örgütsel sinizmi, bir kişinin faaliyet gösterdiği örgüte yönelik olarak geliştirdiği ve içerisinde bilgi-duygu ve davranış boyutları barındıran negatif bir tutum olarak tanımlamıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 300). Bir başka ifadeyle ise örgütsel sinizm, “genel olarak diğer iş görenlere, örgüt yönetimine, örgüt süreçlerine ve prosedürlerine karşı gelişen negatif bir tutumdur” (Wilkerson vd, 2008: 2274 akt. Kalağan ve Güzeller, 2010).

Sinizmin örgütsel davranışa yansması olarak ele alınan örgütsel sinizme ilişkin çalışmalar, 1940 yıllarında Minnesota Üniversitesi’nde gerçekleşen kişilik çözümlemesinin tarihi araştırmalarında yer bulmuştur. Sinizm ölçeklerinin zeminini “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” Cook ve Medley’in “Sinik Düşmanlık Ölçeği” oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm araştırmalarının hız kazanması ise 1990’lı yılların başını bulmuştur (Sur, 2010: 24).

Örgüt içerisinde, kendisini çalışmaya adanmış, sakın kişilerin yanı sıra maruz kaldığı eylem ve sözlere karşı tepkilerini sertçe dile getiren kişiler de mevcuttur. Burada esas olan üst yönetim tarafından çalışanların kontrol altına alınmak istemesi, çalışanların ise bu durum karşısında göstermiş olduğu davranış farklılıklarıdır. Üretimin ivme kazanması ile birlikte çalışanlar ve örgüt arasındaki algılar değişim göstermiş ve somut olarak gösterilen tepkiler yerini zeki reaksiyonlara bırakmıştır. Bu durumun sonucunda ise, özellikle modern dünya siniklerinin otoriteye olan güven duygusunu azaltmış ve herkesin kendi çıkarları için güdülendiğine inandırmıştır (Kart, 2015: 77). Sinik çalışanlar, örgüt uygulamalarının eşitlik ve samimiyetten uzak olduğuna, yönetim süreçlerinin ise kişisel çıkarlar doğrultusunda işlev kazandığına inanmaktadırlar. Bu gibi duygular ise, içerisinde objektif yargılar barındırmamakta ve çalışanların örgüt hakkında katı inançlarının oluşmasına neden olmaktadır (Eryeşil ve Fındık, 2011: 99).

Örgütler içerisinde oluşum gösterebilen örgütsel sinizm olgusunun, bazı temel özellikleri mevcuttur. Bu özellikler ise şu şekilde sıralanabilir (Dean vd, 1998: 347):

- Örgütsel sinizm tutumu, içerisinde gerek örgütsel gerekse bireysel değişimleri barındırdığı için, kişilik özelliğinden ziyade bir durumu temsil eden algıdır.
- Örgütsel sinizm davranışının ortaya çıkabilmesi yalnızca belli başlı sektörler ile ilişkili değildir. Çeşitli iş kollarında örgütsel sinizm belirebilir.
- Örgütsel sinizm çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte kişiler tarafından örgüte karşı şekil alan inanç, tutum ve davranışları da kapsamaktadır.
- Örgütsel sinizmin içerisinde yer alan bütün boyutlar belirli derecede bir öneme sahiptir. Bu boyutlardan en önemlisini bilişsel boyut oluştururken, diğer boyutları oluşturan duyuşsal ve davranışsal boyutlar da, örgütsel sinizm algısının oluşmasında etkili ve önemli bir role sahiptir.

Örgütsel sinizm algısının temelini, beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme kuramları oluşturmaktadır (Folger, 1987: 144 akt. Kalağan ve Güzeller, 2010).

Beklenti Kuramı: Kişilerin araçsallık, beklenti ve değerlik olmak üzere üç faktörün çarpımsal fonksiyonu ile motive edildiğini kapsayan kuramın temelleri Victor Vroom (1964) tarafından atılmıştır. Çalışan sinizminin gelişimini açıklamayan kuramda, çevresel unsurlar baz alınarak kişi algı ve hareketlerinin önemi vurgulanmaktadır (James, 2005: 11). Beklenti kuramı, çalışanların mükâfat ve hedef tatmini ile harcamış olduğu enerjinin seviyesini ortaya koymakta bu nedenle çalışanların kişisel beklentileri ile ilişki göstermektedir. Ayrıca kuram, örgütsel sinizm algısı ile özdeş nokta olarak, örgütsel değişim adına sarf edilen emeğin, ileriye dönük başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesini kapsamaktadır (Kalağan, 2009: 50).

Atfetme Kuramı: Örgüt içerisinde geçen herhangi bir olay ile ilişkili atfetmelere, algı ve tutumlar dâhilinde sebep olan olgular ile ilgilenmektedir. Atfetme kuramı ve sinizm arasındaki etkileşimi, Weiner'in sosyal güdülenme kuramı açıklamaktadır. Weiner'a göre, kişiler olumsuz olarak değerlendirdikleri bir olayla karşılaşması sonrasında, olay üzerindeki algılarından esinlenerek nedensel atıflarda bulunabilmektedirler. Söz konusu atıfların neticesinde ise kişilerde kızgınlık, sempati, sorumluluk ya da umut gibi duygular oluşabilmektedir (Eaton, 2000: 15-18).

Tutum Kuramı: Duyuşsal, bilişsel ve davranışsal etkileşimler temelli sinizm algısı ile ilişki gösterdiği belirlenen, Pratkanis ve Greenwald (1989) öncülüğünde geliştirilmiş sosyo bilişsel nitelikte bir paradigmadır. Pratkanis ve Greenwald'a göre tutumlar, sorunları giderebilmek adına kolay yordamlar sağlamaktadır. Kuram ile kişilerin kazandığı tutumların, davranışlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır (James, 2005: 12).

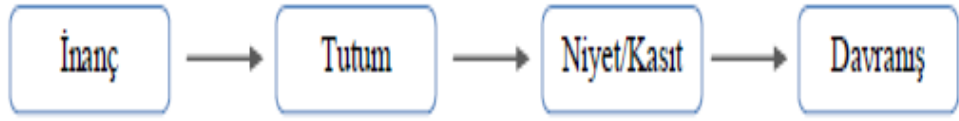
Sosyal Değişim Kuramı: Kişiler arasında mevcut sosyal ilişkileri, kaynak değişimi kapsamında değerlendiren ve kişilerin kurmuş olduğu sosyal ilişkiler ile bu ilişkilerin devamlılığının ödüllendirme beklentisi amacıyla gerçekleştiğini savunan kuramdır. Sosyal değişim kuramı teriminin yer aldığı ilk araştırma, Blau (1964) tarafından gerçekleştirilmiştir. Blau'ya göre bu kuram, bireylerin yalnızca iktisadi nitelikte ilişkiler kurabildiğini değil aynı zamanda sosyal değişim kaynaklı ilişkiler de kurabileceği görüşünü varsaymaktadır. Sosyal ve iktisadi değişim arasındaki fark ise, sosyal değişim içerisinde ilişkiye yol gösteren kaide ya da sözleşmelerin barınmaması ve ilişki süresince ortaya çıkan sosyal maliyetlerin her zaman karşılık bulacağı düşüncesinin yer almamasıdır. Örgüt çalışanları tarafından sinizm tutumunun benimsenmesinde rol oynayan etken, çalışanların kendilerine verilen sözlerin ve örgütsel beklentilerinin karşılık bulmamasıdır (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003: 627).

Duygusal Olaylar Kuramı: Örgüt içerisinde gerçekleşen olayların, çalışanların örgüte yönelik oluşturduğu tutumlar ve duygusal durumlar üzerinde mevcut bir etkiye sahip olduğunu öne süren kuramdır (Brown ve Cregan, 2008: 669 akt. Bolat, vd, 2009: 219).

Sosyal Güdülenme Kuramı: Weiner (1985) öncülüğünde geliştirilen kuramın temel görüşü, örgüt ortamında sinizm tutumuna neden olan durumlar ile ilgili olarak tanımlama girişiminden önce, duruma neden olan etkenleri saptamak ve bu durumun işgörenler tarafından ne şekilde algılandığını belirlemek gereğidir. Kuram kapsamında olayın yorumlanmasına dair ilk basamağı, olayın sonuçlarını saptamak ve olayı nedensel boyutları ile araştırmak oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde ise, olay hakkında yükümlülük kararı alınarak, aynı olayın tekrar gerçekleşmesi halinde çözüm beklentisi geliştirilmektedir (Eaton, 2000: 13).

2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Kişilerin çevresine, bulunduğu örgüte ya da bizzat kendine yönelik olarak geliştirdiği tutumlar, olumlu yahut olumsuz tepkiler sonucunda açığa çıkmaktadır. Öyle ki, karşılaştığımız bir olay ya da hoşnut olmadığımız bir durum negatif algıların tetiklenmesine yol açmakta ve gerek zihinsel gerekse davranışsal başkaldırıya zemin hazırlamaktadır. Kişiler ile bir bütün haline gelen örgütsel ortamlarda da olumsuz güdüler söz konusu olabilmekte ve örgüt içi birçok etken işgörenlerin örgüte yönelik algılarında belirleyici olmaktadır.



Şekil 1. Düşünce Davranış Süreci (Ajzen 2001'den akt. Delken, 2004: 11)

Kişilerde tutumlar, inançlar ile şekillenme sürecine girmekte, bu süreçte duygu ve davranışlar da etkili rol oynamaktadır. Bu perspektiften hareketle sinizm algısının, doğrudan, güçlü bir şekilde duygu ve bilişler ile ilişkili olduğu belirtilebilir. Süreç esnasında tutumlara etki eden öğelerin baskınlıkları değişiklik gösterebileceği gibi, bireylerin duygularını dışavurumları da farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle sinizm algısının yansıması olarak ortaya çıkan tepkiler de kişiler arası farklılık gösterebileceği yadsınamaz bir gerçektir (Delken, 2004: 11).

Dean vd. (1998), geçmişte ele alınan kuramları bir bütün haline getirerek yeniden inşa etmek amacı ile sinizm algısına yönelik yeni bir perspektif geliştirmişlerdir.

Buradaki esas amaç ise, söz konusu kavramı daha anlaşılır hale getirmek ve sinizm algısının ölçülmesi noktasında sağlam bir zemin hazırlamak olmuştur (James, 2005: 26).

Dean vd. (1998)' e göre örgütsel sinizm, örgüte yönelik olarak negatif algıları ifade etmekte ve üç alt boyut barındırmaktadır. Bu boyutlar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Dean vd, 1998:345 akt. Delken, 2004):

- İnanç (Bilişsel) Boyutu,
- Duygusal (Duyuşsal) Boyut,
- Davranış (Davranışsal) Boyut,

İlk boyut olan inanç boyutu, sinik çalışanların örgüt içi değerleri eşitlik ve güven unsurlarından yoksun olarak nitelemesini ve örgütsel uygulamaların, örgütsel çıkarlar doğrultusunda geliştirilmesi inancını kapsamaktadır. Duygusal boyut, çalışanların örgüte yönelik olarak, aşağılama, kızgınlık, kınama gibi duyguları ifade ederken, davranışsal boyut eleştirileri, alaycı mizahları ve iğneleyici şakalar gibi sinik tutumları ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2014: 88).

2.5.1. Bilişsel boyut. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu çalışanlarda, parçası oldukları örgütün eşitlik, samimiyet ve doğruluktan yoksun olduğuna dair inançların oluşmasını ifade etmektedir. Sinik örgüt üyeleri, yönetim kadrosunun ve diğer çalışanların davranışlarında iyi niyet barındırmadıklarına inanmakta ve bu nedenle söz konusu kişilere aşağılama ve alay etme eğilimi göstermektedirler. Sinik çalışanların geçmişte maruz kaldıkları kötü tecrübeler, davranışlarına yön verme noktasında etkili olabilmektedir. Öyle ki sinizm tutumunu taşıyan çalışanların, diğer çalışanlara yardımcı olmak istememeleri, örgüt hedefleri için faaliyette bulunmaya isteksiz davranışları gibi olumsuz birçok davranış sergilediği bilinmektedir (Özcan, 2013: 13).

Bilişsel boyut genel olarak, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inancı temsil etmektedir. Sinik çalışanlar, örgüt uygulamalarının adalet ve dürüstlük gibi ilkeleri barındırmadığına inanmakla birlikte, bu ilkelerin örgüt tarafından önem arz etmediğini ve doğruluktan yoksun, ahlaksız eylemlerin örgüt için bir değer halini aldığını savunmaktadırlar. Davranışların altında kişisel çıkarların barındığını düşünen sinikler için, gizlenmiş güdüler daima samimi davranışların önüne geçmekte ve örgüt içi eylemler güvenilirmez olarak nitelenmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 98).

Sinik çalışanlar, temel nitelikteki doğruluk ve içtenlik ilkelerinin örgütsel uygulamalarda yer bulmadığına inanmakta, bu ilkelere yer verilmeme nedeni olarak ise, kişisel ve örgütsel çıkarları göstermektedirler. Çalışanlar örgüt tarafından ihanete maruz kaldıklarını düşünmekte, bu doğrultuda şekillenen tutumları da öfke, küçümseme ve hor görme gibi negatif duygularla belirginlik kazanmaktadır (Dean vd, 1998: 346; Özgener vd, 2008: 56).

2.5.2. Duyuşsal boyut. Örgütsel sinizmin bu boyutu, örgüte karşı oluşturulan negatif duygusal tepkileri kapsamaktadır. Sinik tutumların açıklanması hususunda Izard (1977) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, güçlü ve zayıf olarak nitelenmek

üzere dokuz temel duyguyu tanımlamıştır. Dean vd. (1998) ise, Izard (1977) tarafından tanımlanan bu duygulardan birkaçının örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ile ilişkili olduğunu saptamış, bu duyguları ise kızgınlık, aşağılama, nefret ve utanç duyguları olarak belirlemiştir (Kalağan, 2009: 47).

Sinizm tutumunun duyuşsal boyutu, kişilerin örgüte yönelik olarak oluşturdukları utanç, kızgınlık ve hor görme gibi duygusal tepkileri kapsamaktadır. Özellikle sinizm düzeyleri yüksek olan kişilerin, örgütlerinin söz konusu olması halinde, stres yaşayarak daha kuvvetli duygusal tepkiler oluşturduğu belirtilmektedir. Bazı sinik çalışanlar ise, örgüt ve kişisel standartları arasında karşılaştırma yapmakta ve kendilerini örgütlerden üstün görebilmektedir. Bunun sebebi olarak ise birçok çalışan, gerek anlama ve düşünme yetisinden gerekse davranış özelliklerinden kaynaklı üstünlüklere sahip olduğuna inanmaktadır (Eryeşil ve Fındık, 2001: 107).

2.5.3. Davranışsal boyut. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyut, olumsuz nitelikte eleştirel davranış yönelimlerini temsil etmektedir. Bu yönelimlerin esas nedeni olarak, örgütlerin içtenlik ve doğruluk ilkelerinden noksan olduğu inancı belirtilmektedir. En önemli davranışsal yönelimler olarak eleştirel ifadeler netlik kazanmakta, bunlara örnek olarak ise kötümser söylemler, gülmeler, anlamlı bakışmalar ve aşağılamalar gösterilebilmektedir. Ayrıca sinik çalışanlar bu doğrultuda, alaycı mizaha da yönelebilmekte ve eleştirel niyetle sergileyebilmektedir (Kutanis ve Dikili, 2015: 273; Özgener vd, 2008: 56).

Davranışsal boyutta, çalışanlar örgütleri aşağılama ya da kendilerini örgütten üstün görme eğilimi gösterebilmekte, bunun yanı sıra çalışanların örgüte yönelik şikâyetçi tavırlar benimsemesi ve memnuniyetsizliklerini eleştirel yollarla dile getirmesi olağan bir durum olabilmektedir. Sinik tutumlar dâhilinde eski siniklerin en dikkat çekici davranış yönelimleri olarak eleştiriler göze çarpmaktadır. Bu yönelimlerin altında ise birden çok neden olmakla beraber, yönelimler örgüt içerisinde gizli güdüler ve davranışların oluşmasına sebebiyet vermektedir (Ahmadi, 2014: 26).

2.6. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizmin kavramsallaştırılmasına ilişkin olarak, Dean vd. (1998: 343) ve Abraham (2000: 270) tarafından, kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören

sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve meslek sinizmi olmak üzere beş farklı tutum belirlenmiştir. Örgütsel sinizm tutumu ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda, sinizm kavramı kapsamında farklı tanımlamalara gidilmiştir. Delken (2014: 10) ise, örgütsel sinizm kavramının sadece iş ve işverene yönelmiş sinizm türlerini temsil etmek için kuşatıcı bir terim olduğunu vurgulamıştır. Tablo 2’de örgütsel sinizm türleri yer almaktadır.

Tablo 2

Örgütsel Sinizm Türleri (Delken, 2004)

<i>Sinizm Türleri</i>	<i>Eylem</i>	<i>Amaç</i>	<i>Bağlam</i>	<i>Zaman</i>
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası	-	İstikrarlı Özellik
Toplumsal/Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma Umutsuzluk	Kurumlar	-	Değişken
Çalışma Sinizmi	Hayal Kırıklığı Acımasızlık	Her şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
Mesleki Sinizm	Uzaklaşma Küçümseme	Müşteriler	Hizmet Kuruluşları	Değişken

Tablo 2’ de aktarıldığı üzere örgütsel sinizm kapsamında yer alan davranışların eylem, amaç, bağlam ve zaman olmak üzere dört boyuta sahip olduğu varsayılmaktadır. Sinizm çeşitlerinde bu öğelerden en az bir tanesinde farklılık görülmektedir (Delken, 2014: 14).

2.6.1 Kişilik sinizmi. Genel sinizm ya da fazlaca bilinen diğer adıyla kişilik sinizmi, kişilerin doğuştan edindiği bir kişilik özelliği ve kişi davranışlarının olumsuz algılarını ele alan bir sinizm türüdür (Abraham, 2000: 270). Sinizm kişilik özelliklerini barındıran kişiler, çevresindeki diğer kişilerin kesin kanı ile çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerine inanmakta ve bu çıkarlara dâhil olmamak için yalan söyleme, samimiyetsiz davranma gibi tutumlar sergileyebilmektedir. Sinik kişiler sosyal yaşam içerisinde mevcut olan görüşlerini, çalışma ortamlarına uyarlayarak,

diğer çalışanlara yönelik olumsuz algılar oluşturabilmektedir. Yönetimin uygulamalarından memnun olmayan yahut kendilerine yönelik adaletsiz davranıldığını düşünen kişilerin, sinik tutumlar sergileyebilmesi oldukça yüksek bir ihtimaldir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 85).

Sinizm algısına sahip kişiler, ahlaki değerler kapsamında doğru davranışları bilmekte fakat doğru olmayan davranışları benimseme taraftarı olmaktadır. Bu davranışın sergilenmesi gerektiğini savunan sinikler, gerekçe olarak ise, “ben bu davranış sergilemeseydim, bir diğer kişi bunu mutlaka yapacaktı ve muhtemelen daha olumsuz bir sonuç ortaya çıkacaktı” şeklinde düşüncelerini öne sürmektedirler. Sinizmi temellendiren fikir, gerçeklerin güç olduğu ve kişinin hedeflerine yol alırken bütün gerçekleri göz önünde bulundurması gereğidir. Bu perspektifte sinizm, ahlaki açıdan uygun olmayan lakin kişilerce akılcılık çerçevesinde uygun görülen davranış veya tutumlar olarak tanımlanabilmektedir (Bakker, 2007: 123).

Kişilik sinizmini taşıyan bireylerde, güvensizlik duygusu nedeniyle, çevresindeki diğer kişileri bencil ve sahtekâr olarak niteleme eğilimleri görülebilmektedir.

Ayrıca bu kişilerin taşımış olduğu olumsuz algılar yalnızca diğer kişileri etkilemekle kalmamakta aynı zamanda kişisel sosyal hayatlarını da olumsuz etki altına alabilmektedir.

2.6.2 Toplumsal / kurumsal sinizm. Toplumsal ya da kurumsal sinizm, bir ülkede yaşayan vatandaşların devlet yönetimlerine ve örgütlerine güvenmedikleri takdirde oluşabilen örgütsel sinizmin bir çeşidi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kurumsal sinizmin, kişi ve toplum arasında gerçekleşen psikolojik sözleşmenin ihlali neticesinde ortaya çıkabildiği de belirtilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989: 36; Abraham, 2000: 271).

Toplumsal sinizm algısının hâkim olduğu bireylerde, beklentilerinin toplum tarafından cevap bulmadığı fikri barınmaktadır (Pitre, 2004: 11). Toplumsal sinizmin sonuçları çalışanlara ve örgüte bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bu duruma zemin oluşturan etken ise kişilerin örgütlerine dâhil olmadan önce, örgütlere yönelik oluşturdukları önyargılardır. Önyargılar beklentilerin seyrini değiştirerek kişileri genellemeye yönlendirmektedir. Bu nedenle örgüt içinde yaşanan her durum, çalışanların motivasyon ve tutumunu değiştirme gücüne sahiptir (Sur, 2010: 20).

Toplumsal / kurumsal sinizmde toplum içerisinde yer alan bireyler, örgütler ve diğer aktörlerle ilgili olarak beklentilerin karşılanmaması durumu söz konusu olmakta, bunun sonucunda ise yaşanan hayal kırıklığının yanı sıra bireylerin topluma yönelik olumsuz algıları gelişim göstermektedir. Toplumda yaşanan her türlü olumsuz gelişme, kişilerde güvensizlik duygusuna sebebiyet vermektedir. Kişilere ve örgüte yönelik inançsızlık, bireylerde aşılması zor bir önyargıyı tetiklemekte ve sosyal yaşama yönelik bakış açılarını negatif yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda ise, kişiler gerek örgütlere gerekse topluma yönelik oluşan güvensizliklerini, davranışları ya da söylemleri ile sergileyebilmektedir.

2.6.3 Çalışan sinizmi. Çalışan sinizmi, örgütler dâhilinde yüksek kapital sahiplerine, yönetim kadrosuna ya da çalışma ortamı içerisinde bulunan diğer kişi ve birimlere yönelik olarak oluşan olumsuz tutumlardır. Çalışan sinizmini barındıran kişilerde, kırgınlık, umutsuzluk aşağılama ve inançsızlık gibi duygular hâkim olmakta ve gerek bilişsel gerekse davranışsal memnuniyetsizlikler bu duygular ile dışa vurulmaktadır (Andersson, 1996: 1403).

Andersson (1996), çalışan sinizmini sözleşme ihlalleri temelli olarak ele almış bu perspektifte, ihlalin gerçekleşmesi durumunda kişilerde eşitsizlik algısının oluşabileceğine bu durumun ise kişiler nezdinde en önemli güvensizlik etkeni olduğuna vurgu yapmıştır.

Çalışan ya da işgören sinizmi, çalışma saatlerinin artması, başarılı bir yönetim anlayışının mevcut olmaması, yeni görevlerin belirlenmesi, iş yoğunluğun artırılması, örgüt uygulamalarının değişkenlik göstermesi gibi birçok nedenle ilişkili olarak çalışan ve işveren arasında oluşmuş yeni bir paradigmadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201 akt. Delken, 2014: 20). Çalışan sinizminin oluşmasında kişi-rol çatışması ve rol belirsizliği olmak üzere iki önemli faktör bulunmaktadır. Kişilerin örgüt içerisinde yükümlü olduğu görevleri, nitelikleri uyuşmadığı yahut benimsemediği için ifa etmemesi örgütlerde kişi ve rol çatışmasına sebebiyet vermektedir. Çalışanların dâhil olduğu pozisyonlarda görev kapsamında belirlenen unsurlar ile çalışanlardan talep edilenler arasında ki mevcut uyumsuzluklar ise rol belirsizliğine sebebiyet verebilmektedir. Örgüt bünyesinde bu gibi olumsuzluklar kişilerde sinizm algısını ortaya çıkarabilmekte ve kişilerde örgüte yönelik inançsızlık oluşmasına etken olmaktadır (Yılmaz, 2016: 14).

2.6.4 Örgütsel değişim sinizmi. Örgütsel değişim sinizmi, örgüt bünyesinde değişimde rol oynayan lidere duyulan güvensizliği ve geçmişte başarısız ya da faydalı olmayan değişim hareketlerine yönelik bir tepkiden kaynaklanmaktadır. Tepkinin ortaya çıkması ise, değişimde etkili yöneticilerin niyet ve amaçlarından bağımsız gerçekleşmektedir. Örgütsel değişim sinizmi genel olarak değişim girişimlerine yönelik karamsar ve umutsuz bakış açısını ifade etmektedir. Değişimden mükellef yöneticiler ise, çalışanlar tarafından niteliksiz ve tembel olarak değerlendirilmekte buna bağlı olarak da örgütlerde girişimler olumsuz bir seyir izleyebilmektedir (Reichers vd, 1997: 49; Wu vd, 2007: 330).

Etkisiz değişim hareketlerine yönelik olumsuz tutumları ifade eden örgütsel değişim sinizmi, geleceğe dair umutsuz inançları da içerisinde barındırmaktadır. Sinizm algısı oluşmuş çalışanlar örgütlerinin başarılı olacağına dair güvensizlik duymakta ve her türlü yeniliğe karşı direnç göstermektedir. Bunun yanı sıra örgüt ve çalışan arasında sosyal sözleşme ihlalinin gerçekleştiği düşüncesi ya da yönetimin çalışan üzerinde oluşturduğu kötü izlenim gibi birçok neden, değişim hareketlerinin önüne geçen etken olabilmektedir (Abraham, 2000: 272).

Örgütsel değişim amaçları süresince, yönetim tarafından çalışanlara dair gerekli bilgilendirmenin yapılması aynı zamanda oluşabilecek başarısızlık durumu kapsamında çalışanlara güvence gösterilmesi etkili bir uygulama olmaktadır. Bu uygulamanın örgüt tarafından gerçekleştirilmesi, çalışanların değişime yönelik inanç seyrini olumlu olarak değiştirebilmektedir. Karşıt bir durum olarak yöneticilerin söylemlerinin haksız çıkması halinde ise, çalışanlar sinik tutumlarını artırabilmekte ve bulunduğu örgüte olan inancını kaybedebilmektedir (Thompson vd, 2000: 2). Birçok olumsuz sonuca neden olabilen değişim sinizmini önleyebilmek oldukça önem arz etmektedir. İşgörenlerin sinik tutumları örgütler için başarısızlığı beraberinde getirmekte, başarısız örgütler ise çalışanların sinik davranışlarını kuvvetlendirmektedir (Bommer vd, 2005: 737 akt. Yılmaz, 2016: 18).

2.6.5 Meslek (İş) sinizmi. Mesleki sinizm, ifa edilen mesleğin içeriğine karşı oluşturulan sinizm algısını ifade etmektedir (Kutanis ve Dikili, 2015: 272). Bencillik, işten ayrılma isteği, duygusal uyuşukluk gibi duygular mesleki sinizm algısının bileşenlerini oluşturmaktadır. Kişiler çalışma sürecinde tüketici ile negatif ilişkiler kurabilmekte bu durum ise, çalışanların duygusal tükenmesine sebebiyet veren etken olmaktadır (Abraham, 2000: 273). Kişilerin meslekleri çerçevesinde çeşitli nedenlerle kendilerini örgütten

soyutlaması, hem fiziksel hem de zihinsel açıdan tepki göstermelerini mümkün kılmaktadır. Meslekleri ile uyumsuzluk içerisinde olan çalışanlar ise işten ayrılmayı yeğlemektedir.

Niederhoffer (1967), polislerin sinizm algısı üzerine çalışma gerçekleştirmiş ve polis sinizminin, mesleki ilerleme baskıları ile tanımlanamayan biçimsel rol davranışlarından kaynaklandığını saptamıştır. Bunun yanı sıra polislik mesleğini icra eden kişilerde sinizm algısının sonucu olarak, toplumdaki diğer kişilere yönelik inanç kaybı ve hayal kırıklığı gibi olumsuz tutumlar oluşabilmekte, toplumsal normların farklılık göstermesi de bu tutumların yansımaları belirgin hale getirmektedir. Mesleki sinizm ve örgütsel sinizmin bazı çalışmalarda aynı anlamlara tekâbül ettiği aktarılmıştır. Lakin mesleki sinizm örgütsel faaliyetlerin içeriğine odaklanırken, örgütsel sinizm örgütsel faaliyetlerin şartlarına odaklanmaktadır (Dean vd, 1998: 344; James, 2005:19; Delken, 2004: 16).

2.7. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler

Örgütsel sinizme ilişkin olarak alanyazın incelendiğinde, olumsuz algılara neden olan unsurlar arasında, beklentilerin cevap bulmaması ve kişilerde buna bağlı olarak hayal kırıklığının oluşması göze çarpmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1989: 72). Söz konusu unsurların yanı sıra örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında birçok değişken rol oynayabilmektedir. Bu kapsamda örgütsel sinizm algısına neden olan faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki grupta ele alınacaktır:

2.7.1 Kişisel faktörler. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, hizmet süresi ve gelir gibi değişkenlerin etkili olabildiği belirlenmiştir.

Yaş: Çalışanların yaşları ilerledikçe deneyimleri artış gösterirken çalışma yaşamına ilişkin beklentileri düşüş göstermektedir. Beklentileri yüksek olmayan çalışanların iş doyumlarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin, beklentileri yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olduğu araştırmalar sonucu saptanmıştır (Pelit ve Pelit, 2014: 90).

Andersson ve Bateman (1997), işyerlerinde oluşum gösterebilen sinizm algısının nedenleri ve sinizmin sonuçlarına yönelik araştırmada bulunmuş, araştırma sonucunda ise, yaş ile örgütsel sinizm arasında önemli ölçüde ilişkinin mevcut olmadığına ulaşmıştır. James (2005) tarafından, örgütsel sinizmin öncüllerine

yönelik gerçekleştirilen çalışmada, yaş unsurunun önemli bir farklılık oluşturmadığı ve örgütsel sinizmin kişisel performansı büyük ölçüde etkilemediği saptanmıştır. Kalağan ve Güzeller (2008), öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, yaş değişkeni ve örgütsel sinizm tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirlemiştir.

Cinsiyet: Kadın ve erkek çalışanların örgütsel faaliyetler kapsamında benzer tepkiler gösterebildiğine yönelik çalışmaların yanı sıra farklı tepkiler sergilediklerini aktaran çalışmalar da mevcuttur (Kalağan, 2009: 68).

Literatür incelendiğinde, cinsiyet unsurunun örgütsel sinizmin oluşmasında önemli bir değişken konumunda olmadığını belirten birçok araştırma mevcuttur (Andersson ve Bateman, 1997; Kalağan ve Güzeller, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Nartgün vd, 2013). Bunun yanı sıra Kanter ve Mirvis (1989), sinizme yönelik gerçekleştirdiği araştırmada, kadın ve erkek davranışları arasında farklılıklar olduğunu saptamıştır.

Medeni Durum: Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yapılan araştırmada, medeni durum değişkeninin, çalışanların sinik tutumlarını etkileyebildiğine ulaşılmıştır. Delken (2004), gerçekleştirdiği çalışmada bu sonuca benzer olarak medeni durum ve sinizm arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Erdost vd. (2007) ve Efilti vd. (2008) ise, gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda medeni durumun örgütsel sinizmin oluşmasında önemli bir etken olmadığını saptamıştır (Yılmaz, 2016: 16).

Eğitim Durumu: Literatür incelendiğinde, örgütsel sinizm ve eğitim durumu değişkeni arasında bir ilişkinin mevcut olduğunu saptayan araştırmaların olduğu gibi anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmadığını belirten araştırmaların da bulunduğu görülmektedir. Kalağan ve Güzeller (2008), öğretmenlere ilişkin gerçekleştirdiği araştırmada eğitim durumu ile sinizm algısı arasında ilişki olduğunu saptamış ve eğitim düzeyinin yükseldikçe sinik davranışlara eğilimin de arttığını belirtmiştir. Fero (2005) tarafından yapılan araştırmada yine benzer sonuç olarak eğitim düzeyi ve sinizm tutumu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguların tersi olarak ise, Bommer vd. (2005) ve James vd. (2005) yaptıkları araştırma sonucunda, eğitim düzeyinin sinizm üzerinde etkili bir unsur olmadığına ulaşmışlardır.

Hizmet Süresi: Kişinin işyerinde geçirdiği süre hizmet süresi olarak adlandırılmaktadır. James (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, hizmet süresi ve sinizm algısı arasında bir ilişkinin mevcut olduğu ancak bu ilişkinin düşük

bir düzeyde olduğu belirtilmiştir. O'Connel vd. (1986) ise, yaptıkları araştırmada hizmet süresi ve sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir (Kalağan, 2009: 70). Efilti vd. (2008), ve Tokgöz vd. (2008) ise yaptıkları araştırma sonucunda sinizm tutumunda hizmet süresi değişkeninin etkili olmadığını saptamışlardır (Yılmaz, 2016: 17).

Gelir: Çalışanların gelir düzeyleri arasındaki farklılıkların sinizm algısı üzerinde de farklılıklara neden olduğunu belirten araştırmalar mevcuttur. Fero (2005), sinizme ilişkin araştırması sonucunda, gelir düzeyi ve sinizm algısı arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. Bu sonuca benzer nitelikte Delken (2004) tarafından çağrı merkezi çalışanları kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, gelir durumunun çalışanların sinizm algısı üzerinde etkili olduğuna ulaşılmıştır.

Hiyerarşi: Örgütlerde, çalışanların sinizm algısını etkileyen bir diğer faktör olarak hiyerarşi belirtilmektedir. Kanter ve Mirvis (1989), örgüt bünyesinde hiyerarşik olarak tepe seviyede bulunan çalışanların, alt kademede görev alan çalışanlara oranla daha düşük seviyede örgütsel sinizm algısı taşıdıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun sebebi ise, üst kademede görev alan çalışanların fazlaca sorumluluk almaları ve bu doğrultuda sorumlulukları ile memnuniyet düzeylerinin bağlantılı olmasıdır. Yüksek sorumluluğa sahip çalışanlar daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar (Delken, 2004: 23).

2.7.2 Örgütsel faktörler. Kişisel faktörlerle birlikte örgütsel sinizmi oluşturan bir diğer faktör olan örgütsel faktörler, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve kişilik-rol çatışması olarak sıralanmaktadır.

2.7.2.1 Örgütsel adalet. Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Kavram olarak örgütsel adalet, dürüstlüğü ve haklılığın örgüt içerisinde otorite tarafından korunmasını ifade etmektedir. Başka bir tanımlama ile ise örgütsel adalet, örgüt yönetiminde karar alınma süreçlerine ilişkin işgörenler tarafından oluşturulan algıyı kapsamaktadır (Bedük, 2010: 156).

Örgütsel adalete ilişkin çalışmaların zeminini, Adams'ın Eşitlik Teorisi oluşturmaktadır. Eşitlik teorisine göre, bireylerin örgüt içerisindeki yetkinlik derecesi ve işlerinden sağladıkları doyum, algılamış oldukları eşitlik ve eşitsizlik ile ilişkilidir. Bu kuramda temel düşünce, örgütlerde faaliyetlerini sürdüren işgörenlerin, kişisel

abaları sonucunda sağlamış oldukları avantajlarla, farklı örgütlerde yakın konuma sahip işğörenlerin avantajlarını karşılaştırdıklarıdır. Karşılaştırma neticesinde ise, örgüte ve işe yönelik algıları şekil almaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Fitzgerald (2002: 26) örgütsel sinizm kapsamında gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizm arasında ilişkinin mevcut olduğuna ulaşmış, adaletsizlik algısı yüksek olan işğörenlerin sinik tutumlar sergilemeye daha eğilimli olduğunu belirlemiştir (akt. Özdevecioğlu, 2003: 78).

James (2005) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adaletin örgütsel sinizmi etkileyen öncüllerden olduğu ve örgütsel sinizmi olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir (Candan, 2013: 184).

Kutanis ve etinel (2009), akademisyenler kapsamında örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm tutumuna etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel adaletsizlik algısı taşıyan çalışanların sinik tutumlar sergilediğine, ayrıca araştırma görevlilerinin sinizm tutumlarının daha yüksek boyutta olduğuna ulaşmıştır.

Efeoğlu ve İplik (2011), ilaç sektörü çalışanları kapsamında gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel sinizmin boyutları arasında ters yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu ve bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır.

Örgüt içerindeki memnuniyetsizliklerin, örgüte yönelik güvensizliklerin ve çalışanlar arasında huzursuzlukların nedenlerinden biri olarak örgütsel adaletsizlik algısı belirlemektedir. Çalışanların sergilemiş oldukları performansların ya da haklı söylemlerinin karşılık bulmaması, iletişim noktasında engellerle karşılaşması gibi birçok neden çalışanlarda adaletsizlik algısının oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bu algı ise, kişileri sinik tutumlar göstermeye yönelten ve örgüt içi iletişimden soyutlayan önemli bir etken niteliğindedir.

2.7.2.2 Örgütsel politika. Örgütsel politika, kişisel çıkarlar ile temellenmiş, örgüt içerisinde stratejileri ve karar verme sürecini etkileyen ve örgüt tarafından onaylanmayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İşğören eylem ve kararlarına ilişkin tutumları kapsayan örgütsel politikalar, kaygı, negatif duygular ve güven eksikliği gibi kavramlardan etkilenmektedir.

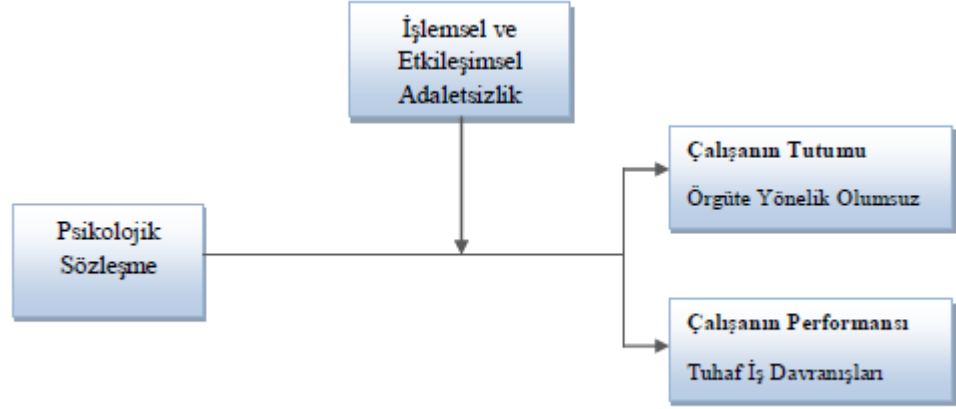
Bu perspektifte örgütsel sinizm ve örgütsel politikaların ilişki içerisinde olduğu belirtilmelidir (Kalağan, 2009: 73).

Örgütler zaman zaman işgörenlerin umutlarının artmasına neden olabilmekte ve bu doğrultuda işgören beklentileri yükseltebilmektedir. Beklentileri karşılık bulmayan ya da istekleri görmezden gelinen işgörenler ise, hayal kırıklığına uğrayarak örgüte yönelik güvensizlik algısı oluşturabilmektedirler. Bu durum sonucunda, örgütsel politikalar olumsuz algılanmakta ve örgütsel sinizm tutumu gelişim göstermektedir (Andersson, 1996: 1410). Örgütsel politika ve sinizm algıları benzer olarak örgüte yönelik negatif etken niteliği taşımaktadırlar. Her iki kavramda kişisel çıkarları ve doğruluktan noksanlığı içerisinde barındırırken, farklılaşma noktaları da bulundurmaktadır. Öyle ki, örgütsel politikayı algılayan her işgören hayal kırıklığı ve umutsuzluk yaşamamakta, bazı işgörenler politik bir ortamda bulunmaktan başarı inancı ile memnun olmaktadır (James, 2005: 10).

2.7.2.3 Psikolojik sözleşme ihlali. Psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında önemli bir etken niteliğindedir. Psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ve örgüt arasında yazılı nitelikte olmayan, karşılıklı beklentileri içeren inançlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 122).

Psikolojik sözleşme, işveren ile çalışanların birbirlerine dair beklentilerini içeren, iş sözleşmelerinde yazılı olarak yer almayan konulardan oluşmaktadır. Psikolojik sözleşmede söylemlerin olmamasının temelinde, hem işveren hem de çalışanların beklenti konusunda birbirlerine açık olmamaları, beklentilerin doğal olduğuna dair inançla beyan etmeye gerek duymamaları ya da hayal kırıklığına sebebiyet verme düşüncesi gibi birçok neden bulunmaktadır (Mimaroglu, 2008: 50).

Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan algı ve davranışlarında neden olduğu değişiklikler Şekil 2’de belirtilmiştir



Şekil 2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Kaynak: Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment, *Journal of Business Ethics*, 290

Şekil 2. incelendiğinde, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizlik ile psikolojik sözleşmenin etkileşimi sonucunda, çalışanın örgüte yönelik olumsuz tavırlar sergileyerek, örgüt kapsamında normal olmayan tutumlar benimsediği görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali, sinik davranışları tetikleyen duygusal bir belirti niteliğindedir. Beklentileri karşılanmamış bireyler hayal kırıklığına uğrayabilir ve örgüte yönelik olumsuz algılar geliştirebilir. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmi artırma etkisine sahip olduğu söylenebilir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200).

Örgüt içerisinde çalışanların beceri, donanım ve yetkinliklerinin yanı sıra duyguları da önem taşımakta ve iş ile ilgili unsurları etkileyebilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanlarda güvensizlik ve endişe duygularını ortaya çıkararak, negatif duygusallığa neden olabilmektedir. Bu kapsamda psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların duygularını olumsuz yönde etkileyen ve çalışanların işveren nezdinde olumlu tavır beklentilerini düşüren bir role sahiptir (Pugh vd. 2003: 204 akt. Karcıoğlu ve Türker, 2010: 130).

Çalışan beklentilerini örgüt tarafından karşılanması, kişi ve örgüt arasındaki ilişkinin yönünü belirlemektedir. Beklentileri karşılanmadığı takdirde iş ilişkisi zarar görebilmekte ve kişinin çalışma isteği azalabilmektedir. Böyle bir durumun söz konusu olması halinde, çalışan ve örgüt ilişkileri olumsuz bir seyir alırken, örgütsel sinizmin oluşması olası bir durum olmaktadır (Şahin, 2015: 97).

2.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm önlenmediği takdirde olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu sonuçlar bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere iki başlık altında gruplandırılabilir.

2.8.1 Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları. Örgütsel sinizmin önlenemediği takdirde oluşan bireysel sonuçları, psikolojik ve fizyolojik sonuçlar ile davranışsal sonuçlar şeklinde iki başlık altında sınıflandırılabilir.

Örgütsel sinizm tutumunun çalışanlar üzerinde etkisi irdelendiğinde hırsızlık, sahtekarlık, kişinin kendini bilgisiz olarak değerlendirmesi, motivasyon düşüklüğü, çatışma yönelimi, sabotaj, iletişim ve saygı noksanlığı gibi birçok olumsuz sonuç da ortaya çıkabilmektedir (Türköz vd, 2013: 290).

2.8.1.1 Örgütsel sinizmin psikolojik ve fizyolojik sonuçları. Örgütsel sinizmin oluşması ile birlikte işgörenler üzerinde çeşitli psikolojik sorunların oluşum gösterdiği saptanmıştır. Sinirsel ve duygusal problemlere neden olan sinizm algısı, aynı zamanda kişilerde uyku sorunu, bunalım ve duygusal yıpranma gibi olumsuz sonuçlara da zemin hazırlamaktadır (Costa vd, 1986: 284). Sinizm, işgörenler üzerinde moral bozukluğu, nefret, öfke, mutsuzluk gibi negatif duygulara sebebiyet vermektedir. Bunun yanı sıra örgütsel sinizm kapsamında ortaya çıkabilen sinik düşmanlık, kişilerde sosyal destek eksikliğine yol açabilmekte bunun neticesinde ise kişilerin kalp ve damar hastalıkları ile karşılaşma riski artabilmektedir (Eaton, 2000: 7; Khan, 2006: 51).

Sinizm tutumu kişilerde, duygusal sorunların yanında fizyolojik sorunlara da neden olabilmektedir. İşgörenlerin sinizm algısı temelli rahatsızlıkları nedeni ile çalışmaya ara vermeleri, düşük performans sergilemeleri ya da işi bırakma eğilimleri gibi birçok etken örgüt açısından önemli bir kayıp olarak nitelenmektedir (Kalağan, 2009: 80).

2.8.1.2 Örgütsel sinizmin davranışsal sonuçları. Örgütsel sinizm, psikolojik ve fizyolojik olumsuzlukların yanı sıra davranışsal sorunlara da yol açabilmektedir. Örgütsel sinizm algısına sahip çalışanlar, örgüt yönetimi ve uygulamalarına karşı sert

tepkiler gösterebilmekte ve küçümseyici tavırlar sergileyebilmektedir. Öyle ki sinizm algısının artış göstermesi, çalışanlar nezdinde Vandalizm'in benimsenmesine ve misilleme olgusu altında kasıtlı olarak örgüt bünyesindeki donanımlara zarar verilmesine neden olabilmektedir (Mishna ve Spreitzer, 1998: 571). Örgütsel sinizm tutumu, çalışanlarda duyarsızlaşmaya ve işten ayrılma isteğine neden olabilmektedir. İşten ayrılma isteği iş görenlerin ayrılma düşüncesi ile sinik davranışlar sergilemesini kapsarken, duyarsızlaşma iş görenlerin çevrelerindeki kişilere karşı ilgisiz kalmasını ve duygu barındırmayan davranışlar sergilemesini kapsamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel sinizm tutumuna sahip iş görenler sert, duygusuz ve aşağılayıcı davranışlar sergileyebilmekte ve umursamaz bir tavır takınabilmektedir (Akman, 2013: 36).

2.8.2. Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçları. Örgütsel sinizm algısı, yalnızca iş görenler üzerinde değil örgüt kapsamında da olumsuz sonuçlara neden olan bir etkiye sahiptir. Öyle ki beklentileri karşılanmamış kişilerin, örgüte yönelik sinik davranışlar sergilemesi neticesi ile örgüt etkinliği düşüş gösterebilmekte ve buna bağlı olarak örgüt imajı zarar görebilmektedir.

Örgütsel sinizm algısının yol açabileceği sorunların ciddiyeti sebebi ile bu algının önlenmesi büyük önem taşımaktadır. Önlemediği takdirde ise, örgüt verimliliği ve örgüt işleyişi kapsamında olumsuzluklar ortaya çıkarak, örgütün dağılması söz konusu olabilmektedir (Naus, 2007: 28). Örgütsel sinizmin örgütler üzerinde birçok negatif etkisi olmakla birlikte, bu çalışmada sıkça karşılaşılan sonuçlar çeşitli başlıklar ile açıklanmaktadır.

2.8.2.1 Örgütsel sinizm ve iş tatmini. İş tatmini kavramının teorik zeminini Maslow 'un “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı” (1954) ve Herzberg'in “Çift Faktör Kuramı” (1959) oluşturmaktadır (akt: Söyük, 2007: 56). İş tatmini, işten duyulan memnuniyeti ifade eden bir kavram olmakla beraber, kişilerin iş ve örgüt ortamından beklentileri ile karşılaşmış oldukları durum arasındaki farkı tanımlamaktadır (Eroğlu, 2011: 123).

Sinizm ve iş tatmini kavramları, hayal kırıklığının unsurlarını barındırmalarına rağmen anlam noktasında ayrışma göstermektedirler. Sinizm kavramı, iş tatmini kavramından daha geniş bir kapsama sahip nitelikte olup güvensizlik, umutsuzluk ve aşağılama tutumlarını da temsil eden bir yapıya sahiptir.

Bunun yanı sıra örgütsel sinizm kavramı “örgüt” üzerine odaklanırken, iş tatmini kavramı “iş” üzerine yönelmektedir (Andersson, 1996: 1398; James, 2005: 9).

İş tatmini ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi yorumlamak adına birçok çalışma gerçekleştirilmiş ve örgütsel sinizm algısının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğine ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe iş tatmini düzeyi azalış göstermektedir (Abraham, 2000: 282; Reichers vd, 1992: 52; Eaton, 2000: 12; Johnson ve O’leary- Kelly, 2003: 638 akt. Karcıoğlu ve Türker, 2010: 130).

İş tatminsizliğine, kişilik, toplumsal, örgütsel değişim, çalışan ve mesleki sinizm türleri etken oluşturmaktadır. Öyle ki sinizmin bir kişilik özelliği olarak yansması sonucunda çalışanlar, faaliyetlerinin kişilerarası bölümünü stresli olarak görmektedirler. Bu kişilerin örgüt içerisinde rekabetçi davranmalarına ve diğer çalışanlara yönelik saldırgan tutumlarına zemin hazırlayan nedenler, olumsuz bir yaşam görüşünü benimsemiş olmaları ve insanlara kötü niyetle yaklaşımlarıdır. Toplumsal siniklerin yaşamış oldukları düş kırıklıkları ise, şüphe duygusuna yol açarak, çalışanların tereddütle hareket etmelerine sebebiyet vermektedir. Çalışan, örgütsel ve mesleki sinizmin sonuçlarının ise, beklentilerin altında kalması durumunda, düş kırıklığı, yanlış yorumlama ve engelleme yaşanarak iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir (Abraham, 2000: 274).

2.8.2.2 Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık. Bağlılık kavramı, kişiyi bir amaca ve bu amaca ulaşmada gerekli olan davranışa bağlayan bir güç olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık ise, kişi ve örgüt arasında mevcut olan psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70). Bir diğer ifade ile örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi adına fazlaca çaba harcayarak, örgütte kalmak için istekli davranmayı temsil eden kavramdır (Fındık ve Eryeşil, 2011: 112).

Örgütsel bağlılık, kişi ve örgüt değerleri arasındaki bütünleşmeden beslenmekte ve çalışanlara örgütsel faaliyetleri gerçekleştirme becerisi sağlamaktadır (Abraham, 2000: 275). Örgütlerine bağlı olan çalışanlar, örgüt hedef ve değerlerine karşı inanç oluşturarak, görev ve beklentilere karşı istekli davranış sergilemektedir. Bağlı çalışanlar, içsel olarak güdülenmekte ve hedeflere ulaşılması adına, beklentilerin üzerinde bir uğraş sarf ederek örgütle devam etme kararlılığı göstermektedir (Şenturan, 2014: 171).

Gelişme imkânına sahip örgütlerde rol alan kişiler, örgütlerine karşı daha yüksek bir bağlılık oluşturabilmektedir. Sinizm algısının yaygın olduğu örgütler ise, kişisel becerilerin sergilemesinde engel bir durum oluşturmakta ve bu nedenle bağlılık unsurunda etkili olan beceri algılarını düşürmektedir (Abraham, 2000: 276). Dean vd. (1988: 348) gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin bulunduğu ulaşmıştır. Ayrıca, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramları boyutlar noktasında farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar ise şu şekilde saptanmıştır:

Bilişsel Boyut: Sinizm algısına sahip çalışanlar, örgüt uygulamalarının bütünlükten noksan olduğuna inanırken, örgütlerine bağlı çalışanlar bireysel amaç ve değerleri ile örgüt amaç ve değerlerinin benzer olduğuna inanmaktadırlar.

Davranışsal Boyut: Bu boyut sinik çalışanların örgütleri ile devam etme ya da ayrılma hususundaki kararsızlığı kapsarken, örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgütte kalma arzusunu kapsamaktadır.

Duyuşsal Boyut: Sinik çalışanlar örgütte bulundukları süre içerisinde edindikleri tecrübe süresince, örgütlerine dair aşağılama ve ya engelleme gibi duygular sergilerken, bağlılık noksanlığı yaşayan çalışanlar yalnızca örgüt ile özdeşleşme noktasında eksiklik hissetmektedir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde, iki değişken arasında ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir. Çalışanlarda örgütsel sinizm düzeyleri yükseldikçe, örgütsel bağlılık düzeyleri azalma göstermektedir (Abraham, 2000: 282; Eaton, 2000: 12; Wanous vd, 2000: 143; Johnson ve O’leary-Kelly, 2003: 63 akt. Karcıoğlu ve Türker, 2010: 130).

2.8.2.3 Örgütsel sinizm ve tükenmişlik. Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından literatüre girmiş sonrasında ise, 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir (Üçok ve Torun, 2014: 234). Tükenmişlik, çalışma ortamında yer alan unsurlar ve kişi arasında oluşan ilişki sonucunda ruhsal ve fiziksel yönden enerjinin kaybolması şeklinde tanımlanabilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 95).

Tükenmişlik, duyarsızlaşma / sinizm, yetersizlik ve yorgunluk boyutlarından oluşmakta ve sinizm tutumu, tükenmişliğe yöneltilmiş bir başa çıkma tepkisi niteliği taşımaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramları, düş kırıklığı, kişileri küçümseme ve aşağılama tutumlarını kapsadığı

gereğiyle benzerlik arz etmektedir. Tükenmişlik ve örgütsel sinizmi ayıran nokta ise, tükenmişlikte olumsuz duyguların, kişinin çalışma arkadaşlarını ve kendisini hedef alırken, örgütsel sinizmde olumsuz tutumların, kişinin çalıştığı örgütü ve örgüt unsurlarını hedef almasıdır (Akman, 2013: 41).

Tükenmişlik ve örgütsel sinizm, kişi beklentileri ile ilişkili kavramlardır. Çalışanlar, örgütün sosyal imkânları, örgütsel faaliyetler ve faaliyetler karşılığı kazanacak oldukları gelire yönelik olarak beklenti içerisine girmekte, beklentilerin karşılanamadığı takdirde, güvensizlik ve engellenmişlik ile karşılaşabilmektedirler. Bu duyguların oluşması neticesinde ise çalışanlarda fiziksel ve zihinsel tükenme belirginlik kazanmaktadır (Sur, 2010: 35).

Tükenmişliğe ait göstergelerin, çalışma yaşamına yansımaları farklı şekillerde olabilmektedir. Tükenmişliğin mevcut olduğu çalışanlarda, çalışma yaşamından soyutlanma isteği, işe geç gitme, örgüt prosedürlerine uymama, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı saldırgan bir yapıya bürünme gibi davranışlar görülebilmektedir. Gerek işe dair etkenler gerekse örgütsel unsurlar tükenmişliği tetikleyebilmektedir. İlgili araştırmalarda tükenmişlik sendromunun hemşirelik, polislik ve hosteslik gibi mesleklerde sıkça görüldüğü saptanmıştır (Dolgun, 2010: 293; Özgener vd, 2008: 61).

Örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır. Örgütlerde psikolojik sözleşme ihlalinin yaşanması, çalışanlarda sinizm algısının oluşmasına neden olmakta, sinik davranışların yaygınlaşması ise tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Johnson ve O’leary-Kelly, 2003: 643 akt. Akman, 2013: 44).

2.8.2.4 Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık. Örgütsel vatandaşlık, kişilerin kendi istek ve iradeleri ile gerçekleştirdikleri, örgüt etkinliğine olumlu olarak yansıyan, gönüllülük temelli davranışları ifade etmektedir (Podsakoff, vd, 2000: 513). Abraham (2000: 277) ise örgütsel vatandaşlık davranışını, gönüllülük ile gerçekleştirilen ve içerisinde beklenti barındırmayan, rol davranışlarından bağımsız tutumlar olarak tanımlamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, etkililiği ve performansı olumlu yönde etkileme gücüne sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışının yaygın olduğu örgütlerde üretkenlik artış göstermekte, çalışanlar arası iletişim güçlenmekte ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi daha olası durum olabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar kapsamında stres alt seviyede yaşanırken, çalışanların sorumluluk

duyguları gelişim göstermektedir (Şenturan, 2014: 212). Örgütsel vatandaşlık davranışının düşük olarak görüldüğü örgütlerde ise, negatif duygu ve tutumlar hâkim olurken, bu durumdan çalışma ortamı da etkilenmekte ve sağlıklı bir hal alabilmektedir.

Örgüt ve çalışan dâhilinde psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanması, örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına neden olmakta, bunun sonucunda ise çalışanlarda güvensizlik algısı oluşarak örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Öyle ki örgütsel sinizm algısı, vatandaşlık davranışlarına yönelim ve istekliliği negatif olarak etkileyebilmektedir (Abraham, 2000: 277). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin negatif olarak değerlendirildiği çalışmalar mevcuttur. Bunun yanı sıra sinizm algısının örgütsel vatandaşlığı etkilemediği sonucuna ulaşan araştırmalar da bulunmaktadır (Kalağan, 2009: 86). Örgütsel sinizm algısı, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmaya neden olabilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 107).

Örgütsel vatandaşlık ve kişilik sinizmi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmakta, sinizm algısının artış göstermesi vatandaşlık davranışlarının azalmasına neden olmaktadır (Dyne vd, 1994: 779). Andersson ve Bateman (1997: 463), sinizmin neden ve sonuçlarına ilişkin gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğuna ulaşmıştır. Örgütsel sinizm tutumunu barındıran örgütlerde, düşük örgütsel vatandaşlık davranışları görülmektedir (akt. Akman, 2013: 44).

2.8.2.5 Örgütsel sinizm ve güven. Örgütsel güven kavramı, örgüt içerisinde faaliyet gösteren kişiler tarafından algılanan örgüt güvenilirliğine dair inancı ifade etmektedir. Örgütsel güven duygusu oluşmuş kişiler, örgütün kişisel zarara sebebiyet verecek faaliyetlerde bulunmayacağına inanmakta ve refah bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamının oluşturulması ise, örgütler için artı değer niteliği taşımaktadır (Şenturan, 2014: 180).

Örgütlerin parçası olan kişilerin, diğer kişilerle, amirleriyle ya da üst yönetim kadrosu ile karşılıklı olarak güven duygusunu oluşturması, örgütler için hedef ve vizyonlarını gerçekleştirebilme açısından önemli bir basamak olmaktadır (Söyük, 2007: 25). Fakat çalışanların yöneticilere ve örgüte duydukları güven, etkileşim arz etse de belirli hususlarda farklılaşma gösterebilmektedir. Öyle ki, yöneticiye karşı duyulan güven de belirleyici etkenler, yöneticinin dürüstlüğü, becerisi ya da çalışana

dair iyi niyetli tutumları olurken, örgütsel güven de esas nokta örgüt uygulamalarının niteliği olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 76).

Kişilerin, diğer kişileri güvenilir olarak görmemesi, sinik davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Güvensizlik algısı sinizme yol açabilen bir unsur olmakla beraber, tatmin olmamış beklentiler, bu iki tutum arasında ortak sebep olarak değerlendirilmektedir. Sinizmi güvensizlikten ayrı kılan faktör ise, sinizm tutumunun, güvensizliği de kapsayacak şekilde daha geniş anlama sahip olması ve umutsuzluk ile düş kırıklığının birleşimini içerisinde barındırmasıdır (Özler vd, 2010: 54). Ayrıca güvensizlik bilgi noksanlığından kaynaklanırken, örgütsel sinizmin kaynağını, örgütsel tecrübeler oluşturmaktadır (Eaton, 2000: 4).

Örgütsel sinizm ve güven ilişkisini ele alan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin örgütsel güveni olumsuz yönde etkilediği görülmektedir (Thompson vd, 2000: 4). Örgütsel sinizm, örgütsel güven unsurunu negatif olarak etkilemekte ve sinizm düzeyi artış gösterdikçe, örgütsel güven algısı azalma göstermektedir (Türköz vd, 2013: 297).

2.8.2.6 Örgütsel sinizm ve yabancılaşma. Yabancılaşma, kişilerin var olmasında rol oynayan öz değerlerinin kaybolması, bizzat kendinden uzaklaşması, sosyal ilişkilerden uzaklaşması ve yalnız olduğuna inanmasıdır (Yıldırım, 2015: 400). Abraham'a (2000) göre ise yabancılaşma, çalışanların amaçlarına ulaşmada yeterli olmadığına ve bireysel görevler ile örgütsel etkinlik üzerinde kontrol kuramadığına dair inancı ifade etmektedir.

Sinizm algısına sahip kişiler, toplum ve örgüt içerisinde kontrol mekanizmalarını kaybetmekte bunun sonucunda ise, toplumsal ve örgütsel yabancılaşma yaşanabilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar yabancılaşma nedeni ile sorumlu oldukları faaliyetler üzerinde kontrol noksanlığı yaşayarak, hedeflerini gerçekleştirememekte, aynı ortamı paylaştığı bireylere yönelik sinik tutumlar sergileyebilmektedir (Eryeşil ve Fındık, 2011: 113).

İşe yabancılaşma, örgütsel sinizm kapsamında değerlendirilen bazı davranış yönelimlerini içerisinde barındırmaktadır. Lakin yabancılaşma, bireylerin işine örgütlerden daha çok tepki sergilediği sebebiyle hedefleri hususunda örgütsel sinizmden farklılık göstermektedir (Dean vd, 1998: 650). Abraham (2000: 282), sinizm kapsamında gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel sinizm ve yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğuna ulaşmıştır. Yabancılaşmanın

artmasında, mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi etkili olmaktadır.



Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde yapılan araştırmanın modeline, örneklemine, veri toplama araçlarına ve analizine yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiş nicel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasından birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir (Karasar, 2011).

3.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubu kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş İstanbul ilindeki belirlenen özel okullarda ilkokul ve ortaokulda görev yapan 140 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma İstanbul ili ile sınırlı tutulmuştur. Tablo 3’de katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo 3

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

		N	%
Cinsiyet	Kadın	96	68,6
	Erkek	44	31,4
Yaş	22-33	65	46,4
	34-39	46	32,9
	40 ve üstü	29	20,7
Medeni durum	Evli	92	65,7
	Bekâr	48	34,3
Eğitim durumu	Lisans	107	76,4
	Lisansüstü	33	23,6
Aylık Gelir	2000-4000 TL	32	22,9
	4001-5000 TL	36	25,7
	5001-6000 TL	39	27,9
	6001 ve üstü	33	23,6
Mesleki Çalışma Süresi	0-4 yıl	18	12,9
	5-9 yıl	48	34,3
	10-14 yıl	29	20,7
	15 ve üstü	45	32,1
Şu andaki kurumda çalışma süresi	0-4 yıl	80	57,1
	5-9 yıl	40	28,6
	10-14 yıl	11	7,9
	15 ve üstü	9	6,4

Araştırmaya dâhil olan 140 katılımcının %68,6'sı kadın ve %31,4'ü erkektir. Katılımcıların %46,4'ü 22-33, %32,9'u 34-39 ve %20,7'si 40 yaş ve üstüdür. Katılımcıların %65,7'si evli ve %34,3'ü bekârdır. Lisans mezunu katılımcı oranı %76,4 iken, lisansüstü katılımcı oranı %23,6'dır. Aylık gelir durumları değerlendirildiğinde katılımcıların %22,9'unun 2000-4000 TL, %25,7'si 4001-5000 TL, %27,9'u 5001-6000 TL ve %23,6'sı 6001 ve üstü gelir düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Mesleki çalışma süresi %34,3 oranında 5-9 yıl ve %32,1 oranında 15 ve üstü olarak bulunmuştur. Şu andaki kurumda çalışma süresi 0-4 yıl olanların oranı %57,1, 5-9 yıl olanların oranı %28,6, 10-14 yıl olanların oranı %7,9 ve 15 yıl ve üstü olanların oranı %6,4 olarak saptanmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki farklı ölçek kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik bilgiler yer almıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve örgütsel sinizm düzeylerini saptamak amacıyla “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1 Örgütsel Adalet Ölçeği. Ölçek Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5'li Likert tipinde tek faktör altında toplanan 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekten elde edilen puanların yükselmesi örgütsel adalet konusunda olumlu yargıları ifade etmektedir. Uyarlanan versiyonda orijinal formdaki faktör yapısı korunarak açıkladığı varyans oranı %61,74 olarak bulunmuştur. Maddelerin faktör yük değerleri. 44 ile .89 arasında değişim gösterirken, güvenirlik katsayısı olarak belirlenen α değeri .92 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada, ölçeğin mevcut faktör yapısı ile kullanılması tercih edilmiş olup güvenirlik katsayısı olarak belirlenen α değeri 0,935 olarak bulunmuştur (Tablo 4).

3.3.2 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği. Ölçek kişilerin örgütsel sinizm düzeylerini saptamak amacıyla Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel Sinizm Ölçeğinde “çalıştığı kurumdan uzaklaşma” (7), “performansı düşüren etkenler” (9), “okula karşı olumsuz tutum” (5) ve “kararları uygulamaya katılım” (4) olmak üzere dört alt boyut ve toplam 25 madde yer almaktadır. Veri toplama araçlarında, Tam Katılıyorum (5), Çok Katılıyorum (4),

Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Az Katılıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) şeklinde sıralanan belirli bir ifade ya da probleme katılma derecesine dayanan Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde Cronbach alfa katsayısının 0,89 olduğu ifade edilmiştir. Araştırmamızda ise ölçeğin tamamında Cronbach alfa katsayısı 0,902 olarak bulunmuştur. Örgütsel Sinizm Ölçeğinde Cronbach alfa katsayısı çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda 0,883, performansı düşüren etkenler alt boyutunda 0,908, okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda 0,871 ve kararları uygulamaya katılım alt boyutunda 0,812 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı ile ilgili bilgiler Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4

Araştırma ölçeklerine ilişkin Cronbach Alpha Katsayısı Değerleri

	Madde sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Örgütsel Adalet Ölçeği	10	0,935
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	7	0,883
Performansı düşüren etkenler	9	0,908
Okula karşı olumsuz tutum	5	0,871
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	4	0,812
Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam	25	0,902

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama araçları Demografik Bilgiler, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinden oluşan ölçme araçlarının İstanbul ilinde belirlenen ilkokul ve ortaokullarda uygulanabilmesi için okul yönetimlerinden onay yazısı alınmıştır. Onayları alınan Demografik Bilgiler, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği, “Google Drive“ üzerinden dijital platforma aktarılarak, öğretmenlerin anketleri verilen link üzerinden doldurulabilmesi sağlanmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Yapılan araştırmada çıkarımsal analizlerden önce ölçekler ile ilgili betimsel istatistik analizler hesaplanmıştır.

Araştırma sorularının her birini cevaplandırmadan önce parametrik analizi gerçekleştirebilmek için gerekli varsayım sınamaları gerçekleştirilmiştir. Parametrik

testlerin yapılabilirliğiyle ilgili araştırma sorusuna cevap vermek adına varsayım sınamaları sonuçlarının ilgili parametrik analizleri yapılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmek için Spearman korelasyon ve regresyon analizi, demografik değişkenlere göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm sonuçlarında fark olup olmadığını test etmek için ise ikili gruplarda Mann Whitney-U Testi ve ikiden fazla olan gruplarda Kruskal Wallis-H Testi kullanılmıştır.

3.6 Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- ✓ İstanbul ilinde 2020-2021 eğitim öğretim yılında özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır.
- ✓ Kişisel bilgi formu, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeğine katılımcıların verdikleri cevaplar gerçeği yansıtacak şekilde samimi kabul edilmekle sınırlıdır.

Bölüm 4

Bulgular

Bu bölümde öncelikli olarak araştırma ölçekleri ile ilgili normallik analizlerinin sonuçları verilmiştir. Sonrasında ise çalışmanın araştırma sorularına dair yapılan çıkarımsal analizlerin bulguları sırası ile verilmiştir.

4.1 Betimsel İstatistikler ve Normallik Sayıtlarını Karşılama ile İlgili Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini saptamak için normallik analizleri yapılmıştır. Literatürde verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerin -2 ve +2 aralığında olması gerektiği belirtilmiştir (George ve Mallery 2010). Ayrıca Shapiro Wilk değerinin 0,05'ten büyük olması verinin normal dağıldığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2010). Araştırma veri sayısının 30'dan büyük olduğu durumlarda normallik için Shapiro Wilk testi tercih edilmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan örgütsel adalet ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği verilerinin normallik analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği verilerinin normal dağılım göstermediği bulunmuştur.

Tablo 5

Ölçeklere Ait Normallik Testi Sonuçları

	İstatistik	df.	p
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,948	140	0,000
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği	0,945	140	0,000

Shapiro Wilk Testi

4.2 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri

Tablo 6

Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	SS
Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)	140	39,16	8,00

Tablo 7

Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

		N	X	SS	X ²	sd	p*
Örgütsel Adalet	22-33	65	38,74	8,25	3,170	2	0,156
	34-39	46	38,20	8,26			
	40 ve üstü	29	41,62	6,69			

* $p \leq 0,05$; Kruskal Wallis-H Testi

Araştırmada yaş değişkenine göre örgütsel adalet puanına ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi bulguları Tablo 7’de verilmiştir.

Yapılan analize göre örgütsel adalet puanların yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir ($p \geq 0,05$).

Tablo 8

Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları

		N	X	SS	U	z	P
Örgütsel Adalet	Kadın	96	38,44	8,07	1734,5	-1,697	0,090
	Erkek	44	40,70	7,72			

* $p \leq 0,05$; Mann Whitney-U Testi

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet puanına ilişkin yapılan Mann Whitney-U testi bulguları Tablo 8’de verilmiştir.

Örgütsel Adalet puanının cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$).

Tablo 9

Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları

		N	X	SS	U	z	P
Örgütsel Adalet Ölçeği	Evli	92	38,80	7,96	2009,0	-0,875	0,382
	Bekâr	48	39,83	8,14			

* $p \leq 0,05$; Mann Whitney-U Testi

Araştırmada medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet puanlarına ilişkin yapılan Mann Whitney-U testi bulguları Tablo 9’da verilmiştir.

Örgütsel adalet puanının medeni duruma göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$).

Tablo 10

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları

		N	X	SS	U	z	p*
Örgütsel Adalet Ölçeği	Lisans	107	39,65	7,61	1555,0	-1,035	0,301
	Lisansüstü	33	37,55	9,11			

* $p \leq 0,05$; Mann Whitney-U Testi

Araştırmada eğitim durum değişkenine göre örgütsel adalet puanlarına ilişkin yapılan Mann Whitney-U testi bulguları Tablo 10’da verilmiştir.

Örgütsel adalet puanının eğitim duruma göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$).

Tablo 11

Gelir Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

		N	X	SS	X ²	sd	p*
Örgütsel Adalet	2000-4000 TL	32	42,00	7,22	8,022	3	0,056
	4001-5000 TL	36	39,64	8,94			
	5001-6000 TL	39	37,49	7,27			
	6001 ve üstü	33	37,85	8,01			

* $p \leq 0,05$; Kruskal Wallis-H Testi

Araştırmada gelir durumu değişkenine göre örgütsel adalet puanlarına ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi bulguları Tablo 11’da verilmiştir.

Örgütsel adalet puanının gelir durumuna göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$).

Tablo 12

Mesleki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

		N	X	SS	X ²	sd	p
Örgütsel Adalet	0-4 yıl	18	41,94	7,54	3,770	3	0,287
	5-9 yıl	48	37,75	8,40			
	10-14 yıl	29	39,14	8,37			
	15 ve üstü	45	39,56	7,42			

* $p \leq 0,05$; Kruskal Wallis-H Testi

Araştırmada mesleki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet puanlarına ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi bulguları Tablo 12’de verilmiştir.

Örgütsel adalet puanının mesleki çalışma süresi gruplarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$).

Tablo 13

Şu andaki Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

		N	X	SS	X ²	sd	p
Örgütsel Adalet	0-4 yıl	80	40,06	7,34	3,397	3	0,338
	5-9 yıl	40	38,45	9,52			
	10-14 yıl	11	35,64	7,67			
	15 ve üstü	9	38,56	6,17			

* $p \leq 0,05$; Kruskal Wallis-H Testi

Araştırmada şu andaki kurumda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet puanlarına ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi bulguları Tablo 13’de verilmiştir.

Örgütsel adalet puanının şu andaki kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$).

4.3 Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Tablo 14 Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Ölçeği

	N	X	SS
ÖSÖ- Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	140	14,24	6,30
ÖSÖ- Performansı düşüren etkenler	140	23,39	9,42
ÖSÖ- Okula karşı olumsuz tutum	140	7,84	3,85
ÖSÖ- Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	140	16,81	2,73
ÖSÖ -Toplam	140	62,28	15,93

Tablo 15

Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

		N	X	SS	X ²	sd	p*
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	22-33	65	14,77	6,30			
	34-39	46	15,24	6,44	8,451	2	0,015*
	40 ve üstü	29	11,45	5,39			
Performansı düşüren etkenler	22-33	65	25,66	9,80			
	34-39	46	23,24	8,57	11,782	2	0,003*
	40 ve üstü	29	18,55	8,20			
Okula karşı olumsuz tutum	22-33	65	8,12	4,00			
	34-39	46	8,17	3,77	5,307	2	0,070
	40 ve üstü	29	6,69	3,51			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	22-33	65	16,80	2,80			
	34-39	46	16,33	2,77	4,336	2	0,114
	40 ve üstü	29	17,62	2,40			
Örgütsel Sinizm Toplam	22-33	65	65,35	16,26			
	34-39	46	62,98	14,71	11,408	2	0,003*
	40 ve üstü	29	54,31	14,80			

Araştırmada yaş değişkenine göre örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi bulguları Tablo 15’de verilmiştir.

Yapılan analize göre örgütsel sinizm okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutlarının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği saptanmıştır ($p \geq 0,05$). Örgütsel sinizm çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutundan 20-33 yaş arası katılımcılar $14,77 \pm 6,30$ puan, 34-39 yaşa arası katılımcılar $15,24 \pm 6,44$ puan ve 40 yaş ve üstü katılımcılar $11,45 \pm 5,39$ puan almıştır. Buna göre en düşük puanı 40 yaş ve üstü katılımcılar alırken, en yüksek puanı 30-39 yaş arası katılımcılar almıştır. Örgütsel sinizm çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$). Örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyutunda en düşük puanı 40 yaş ve üstü katılımcılar alırken, en yüksek puanı 22-33 yaş arası katılımcılar almıştır. Örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$). Örgütsel sinizm toplam puanı en düşük puanı 40 yaş ve üstü katılımcılar alırken, en yüksek puanı 22-33 yaş arası katılımcılar almıştır. Örgütsel sinizm toplam puanlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$).

Tablo 16

Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Yapılan Mann Whitney-U Testi Bulguları

		N	X	SS	U	z	p*
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	Kadın	96	14,32	6,30	2046,0	-0,298	0,766
	Erkek	44	14,04	6,33			
Performansı düşüren etkenler	Kadın	96	23,47	9,80	2109,5	-0,011	0,991
	Erkek	44	23,20	8,63			
Okula karşı olumsuz tutum	Kadın	96	7,55	3,42	2016,0	-0,457	0,648
	Erkek	44	8,47	4,62			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Kadın	96	16,70	2,65	1954,0	-0,718	0,473
	Erkek	44	17,04	2,90			
Örgütsel Sinizm Toplam	Kadın	96	62,06	16,23	2022,0	-0,404	0,686
	Erkek	44	62,77	15,43			

* $p \leq 0,05$; Mann Whitney-U Testi

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin yapılan Mann Whitney-U testi bulguları Tablo 16’da verilmiştir.

Örgütsel sinizm alt boyut puanlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$).

Tablo 17

Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Puanlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları

		N	X	SS	U	z	p*
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	Evli	92	14,14	6,12	2202,0	-0,024	0,981
	Bekâr	48	14,42	6,68			
Performansı düşüren etkenler	Evli	92	22,22	8,52	1781,0	-1,876	0,061
	Bekâr	48	25,65	10,68			
Okula karşı olumsuz tutum	Evli	92	7,57	3,79	1918,0	-1,348	0,178
	Bekâr	48	8,38	3,94			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Evli	92	16,74	2,65	2061,0	-0,651	0,515
	Bekâr	48	16,96	2,90			
Örgütsel Sinizm Toplam	Evli	92	60,66	15,28	1840,0	-1,616	0,106
	Bekâr	48	65,39	16,83			

* $p \leq 0,05$; Mann Whitney-U Testi

Araştırmada medeni durum değişkenine göre örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin yapılan Mann Whitney-U testi bulguları Tablo 17’de verilmiştir.

Örgütsel sinizm alt boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$).

Tablo 18

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları

		N	X	SS	U	z	p*
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	Lisans	107	13,39	5,51	1295,0	-2,318	0,020*
	Lisansüstü	33	16,97	7,85			
Performansı düşüren etkenler	Lisans	107	21,96	8,63	1154,0	-3,005	0,003*
	Lisansüstü	33	28,03	10,48			
Okula karşı olumsuz tutum	Lisans	107	7,36	3,18	1427,0	-1,763	0,078
	Lisansüstü	33	9,39	5,26			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Lisans	107	17,03	2,52	1477,0	-1,435	0,151
	Lisansüstü	33	16,12	3,27			
Örgütsel Sinizm Toplam	Lisans	107	59,75	13,65	1208,5	-2,736	0,006*
	Lisansüstü	33	70,52	19,84			

* $p \leq 0,05$; Mann Whitney-U Testi

Araştırmada eğitim durum değişkenine göre örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin yapılan Mann Whitney-U testi bulguları Tablo 18’de verilmiştir.

Örgütsel sinizm okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyut puanlarının eğitim duruma göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$). Örgütsel sinizm çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutundan lisans mezunu olanlar $13,39 \pm 5,51$ puan, ve lisansüstü mezunu olanlar $16,97 \pm 7,85$ puan almıştır. Örgütsel sinizm çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyut puanlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$). Örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyutunda lisans mezunları lisansüstü mezunlarına göre daha düşük puan almış olup, örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyut puanlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$). Örgütsel sinizm toplam puanlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$).

Tablo 19

Gelir Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

		N	X	SS	X ²	sd	p*
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	2000-4000 TL	32	14,56	7,07	1,809	3	0,613
	4001-5000 TL	36	14,53	6,80			
	5001-6000 TL	39	14,82	5,91			
	6001 ve üstü	33	12,91	5,41			
Performansı düşüren etkenler	2000-4000 TL	32	22,31	11,02	3,923	3	0,270
	4001-5000 TL	36	25,17	10,42			
	5001-6000 TL	39	24,41	7,40			
	6001 ve üstü	33	21,30	8,59			
Okula karşı olumsuz tutum	2000-4000 TL	32	7,84	3,35	0,849	3	0,838
	4001-5000 TL	36	8,06	3,76			
	5001-6000 TL	39	7,87	4,34			
	6001 ve üstü	33	7,58	3,94			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	2000-4000 TL	32	17,44	2,60	2,128	3	0,546
	4001-5000 TL	36	16,56	2,92			
	5001-6000 TL	39	16,62	2,28			
	6001 ve üstü	33	16,73	3,13			
Örgütsel Sinizm Toplam	2000-4000 TL	32	62,16	18,09	2,131	3	0,546
	4001-5000 TL	36	64,31	16,49			
	5001-6000 TL	39	63,72	14,99			
	6001 ve üstü	33	58,52	14,13			

* $p \leq 0,05$; Kruskal Wallis-H Testi

Araştırmada gelir durumu değişkenine göre örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi bulguları Tablo 19’da verilmiştir.

Örgütsel sinizm alt boyutlarının gelir durumuna göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$).

Tablo 20

Mesleki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

		N	X	SS	X ²	sd	P
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	0-4 yıl	18	14,56	8,10	7,136	3	0,062
	5-9 yıl	48	15,88	5,67			
	10-14 yıl	29	12,72	5,55			
	15 ve üstü	45	13,33	6,37			
Performansı düşüren etkenler	0-4 yıl	18	29,61	10,43	9,760	3	0,021*
	5-9 yıl	48	23,35	8,55			
	10-14 yıl	29	23,48	10,04			
	15 ve üstü	45	20,89	8,61			
Okula karşı olumsuz tutum	0-4 yıl	18	8,83	4,87	5,502	3	0,139
	5-9 yıl	48	8,31	3,77			
	10-14 yıl	29	6,72	2,31			
	15 ve üstü	45	7,67	4,19			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	0-4 yıl	18	17,72	2,11	10,503	3	0,015*
	5-9 yıl	48	15,85	2,89			
	10-14 yıl	29	17,79	2,11			
	15 ve üstü	45	16,84	2,84			
Örgütsel Sinizm Toplam	0-4 yıl	18	70,72	19,62	6,851	3	0,077
	5-9 yıl	48	63,40	14,23			
	10-14 yıl	29	60,72	14,36			
	15 ve üstü	45	58,73	16,14			

* $p \leq 0,05$; Kruskal Wallis-H Testi

Araştırmada mesleki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi bulguları Tablo 20’de verilmiştir.

Örgütsel sinizm toplam, Çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve Okula karşı olumsuz tutum alt boyut puanlarının mesleki çalışma süresi gruplarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$). Örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puanı mesleki çalışma süresi 0-4 yıl olanlar ($29,61 \pm 10,43$) ve en düşük puanı mesleki çalışma süresi 15 yıl ve üstü olanlar ($20,89 \pm 8,61$) almış olup, örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyut puanlarının mesleki çalışma süresi gruplarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$). Örgütsel sinizm çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puanı mesleki çalışma süresi 10-14 yıl olanlar ($19,79 \pm 2,11$) ve en düşük puanı mesleki çalışma süresi 5-9 yıl olanlar ($15,85 \pm 2,89$) almış olup, örgütsel sinizm Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyut puanlarının mesleki çalışma süresi gruplarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$).

Tablo 21

Şu andaki Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

		N	X	SS	X ²	sd	P
Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	0-4 yıl	80	14,45	6,58	4,118	3	0,249
	5-9 yıl	40	14,15	6,36			
	10-14 yıl	11	15,64	4,78			
	15 ve üstü	9	11,00	4,53			
Performansı düşüren etkenler	0-4 yıl	80	24,10	9,81	10,312	3	0,016*
	5-9 yıl	40	22,40	8,65			
	10-14 yıl	11	28,27	8,14			
	15 ve üstü	9	15,56	5,85			
Okula karşı olumsuz tutum	0-4 yıl	80	7,64	3,63	5,791	3	0,122
	5-9 yıl	40	8,13	3,91			
	10-14 yıl	11	9,91	5,26			
	15 ve üstü	9	5,89	2,67			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	0-4 yıl	80	17,18	2,48	2,528	3	0,470
	5-9 yıl	40	16,45	2,91			
	10-14 yıl	11	15,82	3,54			
	15 ve üstü	9	16,44	2,88			
Örgütsel Sinizm Toplam	0-4 yıl	80	63,36	16,51	11,227	3	0,011*
	5-9 yıl	40	61,13	14,93			
	10-14 yıl	11	69,64	13,66			
	15 ve üstü	9	48,89	10,18			

* $p \leq 0,05$; Kruskal Wallis-H Testi

Araştırmada şu andaki kurumda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi bulguları Tablo 21’de verilmiştir.

Örgütsel sinizm çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyut puanlarının şu andaki çalışma süresi gruplarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur ($p \geq 0,05$). Örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puanı mesleki çalışma süresi 10-14 yıl olanlar ($28,27 \pm 8,14$) ve en düşük puanı mesleki çalışma süresi 15 yıl ve üstü olanlar ($15,56 \pm 5,85$) almış olup, örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyut puanlarının şu andaki kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$). Örgütsel sinizm toplam puanının şu andaki kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p \leq 0,05$).

4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Arasındaki İlişki

Tablo 22

Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarını Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	Std Hata	Beta	t	p
Sabit	6,912	4,052		1,706	0,040
Çalıştığı kurumdaki uzaklaşma	-0,454	0,125	-0,357	-3,618	0,000
Performansı düşüren etkenler	0,005	0,058	0,006	0,082	0,935
Okula karşı olumsuz tutum	0,563	0,187	0,271	3,002	0,003
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	2,033	0,191	0,693	10,632	0,000
R= 0,777 R ² =0,603 F(4-139)=51,2352 p=0,000					

Örgütsel adaletin örgütsel sinizm alt boyutlarını yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F=51,2352$; $p<0.01$) ve algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm değişkenindeki değişimim %60’ını ($R^2=,603$) açıkladığı görülmektedir.

Tablo 23

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki Spearman Korelasyon Analiz Sonuçları

		Çalıştığı kurumdan uzaklaşma	Performansı düşüren etkenler	Okula karşı olumsuz tutum	Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Örgütsel Sinizm Toplam
Örgütsel Adalet	r	-,620**	-,334**	-,484**	,764**	-0,428**
	p	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki spearman korelasyon analiz sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm çalıştığı kurumdaki uzaklaşma alt boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönlü korelasyon bulunmuştur ($r=-0,620$ $p=0,000$). Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyutu arasında

düşük düzeyde negatif yönlü korelasyon bulunmuştur ($r=-0,334$ $p=0,000$). Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm okula karşı olumsuz tutum alt boyutu arasında orta düzeyde negatif yönlü korelasyon bulunmuştur ($r=-0,484$ $p=0,000$). Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur ($r=0,764$ $p=0,000$). Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında orta düzeyde negatif yönlü korelasyon bulunmuştur ($r=-0,428$ $p=0,000$).



Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular literatür ile yorumlanmıştır. Sonrasında sonuçlar özet halinde verilerek araştırma önerileri yazılmıştır.

5.1 Tartışma

Araştırmada örgütsel adalet puanların yaşa göre farklılık göstermemiştir. Kılıç (2013) örgütsel adaletin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini bildirmiştir. Benzer olarak Alkış ve Güngörmez (2015)'in araştırmasında da örgütsel adalet puanlarının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği belirtilmiştir. Literatürde yapılan bazı çalışmalarda da yaş değişkeninin örgütsel adalet algısı düzeylerini etkilemediği bulunmuştur (Çelik, 2011; Günce, 2013; Kara, 2011). Araştırma sonuçları literatür ile uyum sağlamaktadır.

Araştırmada örgütsel adalet puanının cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Yapılan bazı araştırmalarda öğretmenlerde cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir (Dündar, 2011; Gülşah, 2011; Kara, 2011). Dahmaz (2019)'ın yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucunu elde etmiştir. Yoldaş (2018), cinsiyet faktörünün örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucunu elde etmiş ve bunun yanında erkeklerin örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tekel (2019)'in araştırmasında da öğretmenlerde cinsiyete göre örgütsel adalet puanlarının farklılaştığı ve kadınların erkeklere göre daha yüksek puan ortalamaları aldıkları belirtilmiştir. Örgütsel adalet puanlarının cinsiyete göre farklılaşma durumunun çalışmalarda farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durumun çalışmaların farklı alanlarda ve eğitim seviyelerinde çalışan öğretmenlerin katılımı ile uygulanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada örgütsel adalet puanının medeni duruma göre farklılık göstermemiştir. Örgütsel adalet açısından yapılan araştırma sonuçlarının farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bazı araştırmalarda araştırmamıza benzer şekilde örgütsel

adalet puanının medeni durum gruplarına göre farklılık göstermediği bildirilmiştir (Çelik, 2011; Güllü ve Şahin, 2017; ve Kılıç Demirtaş, 2015). Alkış ve Güngörmez (2015)'nin araştırmasında evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha yüksek örgütsel adalet puanlarına sahip olduğu ve örgütsel adalet puanlarının medeni duruma göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Araştırmalar arasındaki farklılığın örneklem yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırmada örgütsel adalet puanının eğitim durumuna göre farklılık göstermemiştir. Araştırmamıza benzer şekilde eğitim düzeyini örgütsel adaleti etkilemediği belirten çalışmalar bulunmaktadır (Bölükbaşıoğlu, 2013; Dağlı, Baysal ve Korkut; 2013; Kılıç ve Demirtaş, 2015; Kılıç, 2013). 'nin araştırmasında ise eğitim durumunun örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Çırak (2013)'a göre lisans ve yüksek lisans grubu öğretmen adalet ortalama puanları arasındaki anlamlı farklılık bildirilmiştir. Baş ve Şentürk (2011) ise öğrenim düzeyi yükseldikçe, örgütsel adalet algısında bir düşüş yaşandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada örgütsel adalet puanının gelir durumuna göre farklılık göstermemiştir. Alkış ve Güngörmez (2015)'in araştırmasında gelir durumunun öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını etkilemediği belirtilmiştir.

Araştırmada örgütsel adalet puanının mesleki çalışma süresi ve şu andaki kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılık göstermemiştir. Örgütsel adalet açısından, literatür taramasında ulaşılan araştırmalarda, örgütsel adalet algısının mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak farklı bulgular ortaya konulmuştur (Cansoy ve Polatcan, 2018). Dahmaz (2019) çalışmasında öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin örgütsel adalet algıları üzerinde bir fark yarattığı sonucunu elde etmiştir. Tekel (2019)'in araştırmasında kıdem yükseldikçe öğretmenlerin adalet algısının da yükseldiğine dair bir sonuca ulaşılmıştır. Akdeniz (2018)'in çalışmasında da öğretmenlerin örgütsel adalet algısının mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir.

Araştırmada yaş değişkenine göre örgütsel sinizmin farklılaştığı bulunmuştur. Örgütsel sinizm çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutundan en düşük puanı 40 yaş ve üstü katılımcılar alırken, en yüksek puanı 30-39 yaş arası katılımcılarda saptanmıştır. Örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyutunda en düşük puanı 40 yaş ve üstü katılımcılar alırken, en yüksek puanı 22-33 yaş arası katılımcılar almıştır. Şamdan ve Başkan (2019)'nin araştırmasında örgütsel sinizm puanlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği bildirmiştir. Çakar (2017) sınıf öğretmenleri

ile Gezer'in (2018) öğretim elemanları ile yapmış olduğu araştırmalarda da sinizm ile yaş değişkeni arasında bilişsel boyutta anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmaya göre genç yaştaki öğretmenlerin örgütsel sinizmi daha fazla yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada örgütsel sinizm alt boyut puanlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Çalışmamıza benzer şekilde Türkiye'de eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı ve/veya sinizme ilişkin görüşleri üzerine odaklanan araştırmalarda cinsiyet gruplarına göre istatistiksel açıdan farklılık bulunmadığını belirten çalışmalar bulunmaktadır (Yarım ve Ada, 2017; Altinkurt ve Yılmaz, 2016; Arslan, 2016; Ergen ve İnce, 2017; Kantarcıoğlu, 2016; Korkut ve Aslan, 2016).

Araştırmada örgütsel sinizm alt boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bazı araştırmalara göre bekârların daha yüksek sinizm algısına sahip oldukları fakat medeni durumun örgütsel sinizm algısını etkilemediği belirtilmiştir (Amasralı ve Aslan, 2017; Ada ve Yarım, 2017; Ergen ve İnce, 2017). Araştırma bulguları literatür ile uyum sağlamaktadır.

Araştırmada örgütsel sinizm çalıştığı kurumdan uzaklaşma eğiliminin lisansüstü mezunlarında daha yüksek olduğu saptanmıştır. Örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyutunda lisans mezunları lisansüstü mezunlarına göre daha düşük puan almıştır. Örgütsel sinizm düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Korkut (2019)'un araştırmasında hem genel örgütsel sinizm hem de alt boyutlar açısından, lisansüstü düzeydeki öğretmenlerin diğer tüm gruplardan anlamlı biçimde farklılaştığı sonucu belirtilmiştir. Kalağan ve Güzeller (2010), sinizm algısının öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaştığını ve lisansüstü düzeye sahip öğretmenlerin daha sinik tutum ve davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Korkut ve Aslan (2016) ile Ada ve Yarım (2017) benzer biçimde, lisansüstü mezunu öğretmenlerin daha yüksek sinizm algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda araştırma sonuçları literatür ile uyum sağlamaktadır.

Araştırmada örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyutunda mesleki çalışma süresi ile şu andaki okulda çalışma süresine göre farklılık bulunmuştur. Örgütsel sinizm performansı düşüren etkenlerin en çok çalışma süresi 0-4 yıl olanlarda etkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel sinizm çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyut puanlarının mesleki çalışma süresi gruplarına göre farklılık göstermiştir. Örgütsel sinizm performansı düşüren etkenler alt boyutunda en

yüksek puanı şu andaki kurumda çalışma süresi 10-14 yıl olanlar almıştır. Genel örgütsel sinizm puanına göre yapılan değerlendirmede ise mesleki çalışma süresi ve şu andaki kurumda çalışma süresinin örgütsel sinizmi etkilemediği saptanmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda kıdem yükseldikçe, örgütsel sinizm puanlarının düşüş gösterdiği belirtilmişken (Arslan, 2016; Kantarcıoğlu, 2016; Ergen ve İnce, 2017), bazı çalışmalar örgütsel sinizm puanlarının 15 yıla kadar yükselme eğilimi gösterirken, 16 yıl ve sonraki yıllardan sonra düşme eğilimi gösterdiği belirtilmiştir (Sezgin Nartgün ve Kartal, 2013). Topkaya vd. (2013) öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının kıdeme göre ‘Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı’ ve ‘Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma’ alt boyutlarında anlamlı farklılaşma gösterdiği sonucunu belirtmiştir. Korkut ve Aslan (2016) da benzer biçimde, mesleğe yeni başlamış öğretmenler ile daha kıdemli öğretmenlerin örgütsel sinizm algısının anlamlı fark ortaya koyduğunu, mesleki kıdemin örgütsel sinizm algısına anlamlı etki yaptığını saptamışlardır. Araştırmaya göre 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler en düşük sinizm algısına sahipken 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler en yüksek sinizm algısına sahip olduğu belirtilmiştir. Yapılan değerlendirmelere göre örgütsel sinizm toplam puanının ve alt boyutlarının çalışmalar arasında farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın mesleki kıdem yılına göre farklı gruplamaların yapılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki varlığı bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel sinizm çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu arasındaki ilişki de negatif yönlüdür. Bu durum katılımcılarda örgütsel adalet algısının artmasına/azalmasına bağlı olarak örgütsel sinizm algısı, çalıştığı kurumdan uzaklaşma algısı, performansı düşüren etkenler algısı ve okula karşı olumsuz tutumunun azaldığı/arttığını göstermektedir. Fakat örgütsel adalet ve örgütsel sinizm çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bu durum araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerde örgütsel adalet algısının artmasına/azalmasına bağlı olarak çalışanların kararları uygulamalara katılımı düzeylerinin de aynı oranda arttığı/azaldığını göstermektedir. Korkut (2019)’un araştırmasında da benzer olarak örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu bildirilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Dağyar ve

Kasalak, 2017; Gazioğlu, 2018; Köroğlu ve Dikmetaş Yardan, 2016; Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017; Özcan Genç, 2017; Özgen ve Turunç, 2017). Dağyar ve Kasalak (2017) eğitim örgütlerinde örgütsel sinizmin öncülleri ve ardılarını belirleme amacını güden meta-analitik araştırmada örgütsel adaletin örgütsel sinizmin önemli bir öncülü olarak değerlendirildiğini ve adalet algısındaki azalmanın örgütsel sinizm düzeyini yükselttiğini gözlemiştir. Araştırma bulguları literatür ile uyum sağlamaktadır.

5.2 Sonuç

Araştırmada özel okulda görev yapan öğretmenlerde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel adalet puanlarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet düzeyinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, meslekte çalışma süresi ve şu andaki kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Mevcut çalışmada değerlendirilen demografik değişkenlerin örgütsel adalet düzeyleri üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özel okulda görev yapan öğretmenlerde örgütsel sinizm düzeylerini cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu faktörlerinin etkilemediği bulunmuştur. Özel okulda görev yapan öğretmenlerde örgütsel sinizm düzeyleri yaş gruplarına göre değiştiği ve genç öğretmenlerde sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca lisansüstü mezunlarında daha yüksek örgütsel sinizm düzeyleri bulunmuştur. Özel okulda görev yapan öğretmenlerde örgütsel sinizm düzeylerinin mesleki çalışma süresinin artmasına bağlı olarak azaldığı bulunmuştur. Özel okulda görev yapan öğretmenlerde örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki varlığı bulunmuştur.

5.3 Öneriler

Araştırmanın sadece özel okulda çalışan öğretmenlerine uygulanmış olması araştırmayı sınırlandırmaktadır. Literatürde yapılacak olan çalışmalarda farklı kurumlarda ve eğitim birimlerinde çalışan öğretmenlerin dahil edilmesi daha geniş alanda kullanılabilecek sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda örgütsel adalet düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Araştırmaya farklı demografik değişkenlerin eklenmesi örgütsel adaleti etkileyen faktörlerin ortaya konulmasında daha ayrıntılı bulguların ortaya çıkmasına destek sağlayabilir.

Araştırmada öğretmenlerde örgütsel sinizm düzeylerinin yaş, eğitim durumu ve meslekte çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu çalışma sadece özel okulda görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerini kapsadığında, daha fazla öğretim düzeyini kapsayacak bir çalışma sonucunda farklı veriler elde edilebilir.

Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varıldığından, bu çalışmanın okul yöneticileriyle paylaşılması, öğretmenlere yönelik tutumlar konusunda daha hassas ve adaletli bir tutum sergilenmesine yol açabilir.

Araştırma sonuçlarının özel okulda görev yapan öğretmenlere uygulanacak eğitim programlarında kullanılabilecek nitelikte olduğu düşünölmektedir. Özellikle lise öğretmenlerine uygulanacak eğitim programları için bir kaynak olarak kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social and general psychology monographs*, 126 (3). 269-292.
- Akdeniz, A. (2018). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme algıları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelemesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Aktaş, E. (2010). Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Alkış, H. & Güngörmez, E. (2015). Örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki: Adıyaman ili örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(21), 937 – 967.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin mizah tarzları ile örgütsel sinizme ilişkin görüşleri arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (32), 122-143.
- Amasralı, A., & Aslan, H. (2017). Ortaokul ve lise matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (43), 64-92.
- Andersson Lynne M. and Bateman Thomas S. (1997). “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Andersson, L. M. (1996). “Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework”. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Barling, J. ve Phillips, M. (1993) Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *Journal of Psychology*, 127 (6): 649–656.
- Basım, H.J. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 808–814.

- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29 – 62.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., ve Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Connecticut: Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C.D. (2002) Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7): 1091–1104.
- Beugre, C.D. ve 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.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. *Advances in Organizational Justice* (ss. 89–118). California: Stanford University Pres.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1988) Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy on Management Journal*, 31 (3): 676–685.
- Blader, S.L., Tyler, T.R. (2003) What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four–Compenent Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, 13 (1): 107–126.
- Bos, K.V.D. (2001) Fundamental Research by Means of Laborator Experiments is Essential for a Beter Understanding of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behaviour*, 58 (2): 254–259.
- Bos, K.V.D., Vermunt, R. ve Wilke, H. (1997) Procedural and Distributive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1): 95–104.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Brandes Pamela – Dharwadkar, Ravi ve Deani W.James (1999). “Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes”. *Eastern Academy of Management Proceedings*, Outstanding Empirical Paper Award, 150-153.
- Brandes Pamela M. (1997). “Organizational cynicism: Its nature, Antecedents, and Consequences”. (Doktora Tezi). Cincinnati Üniversitesi.
- Brandes Pamela vd. (2008). “The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, S.3, 233-247.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, A. (2001). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cansoy, R., & Polatcan, M. (2018). Türkiye’de okullarda örgütsel adalet araştırmaları: Ampirik araştırmalara bir bakış, *Turkish Studies*, 13 (4), 163 – 184,
- Chan, M. (2000) Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1): 68–88.
- Cihangiroğlu, N., Naktiyok, A. ve Şahin, B. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 729–736.
- Coetzee, M. (2005). *The Fairness of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pretoria: University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences.
- Cohen, R.L. (1987) Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1 (1): 19–40.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001) The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2): 278–321.

- Colquitt, J.A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386–400.
- Colquitt, J.A. ve Chertkoff, J. M. (2002). Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation. *Journal of Management*, 28 (5): 591–610.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. ve Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425– 445.
- Cowherd, D.M. ve Levine, D.I. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37 (2): 302–320.
- Cropanzano, R. ve Ambrose, M.L. (2001). Procedural and Distributive Justice are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda. *Advances in Organizational Justice* (ss. 119–151). California: Stanford University Pres.
- Crosby, F. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*, 83 (2): 85–113.
- Çakar, H. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde örgütsel sinizmin etkisi: Burdur ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışı Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Çelik, O.T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya
- Çetin, D. (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri Ve Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı* (Ankara / Yenimahalle). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çolak, M. ve Erdost, H.E. (2004). Organizational Justice: A Review of the Justice Literature and Some Suggestions for Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2): 51–84.
- Dağlı, A., Baysal, N. & Korkut, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel adalet. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi (EJEDUS)* 2 (3), 1 – 20.
- Dağyar, M., & Kasalak, G. (2017). Eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları üzerine bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Dahmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Dale, Kathleen ve Fox, Marilyn. L. (2008). “Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stres”, *Journal of Managerial*, S.1, 109-130.
- Dean, W.James – Brandes, Pamela ve Dharwadkar, Ravi (1998). “Organizational cynicism”, *The Academy of Management Review*, S.23, 341–352.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice. *Journal of Social Issues*, 31 (3), 137–149.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2 (2): 71–78.
- Dolgun, U., Çiftçi, B., Kağncıoğlu, D., Çolak A., Serinkan, C. ve Ergun, Ö.D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

- Erdost Ebru, H., Karacaoğlu, Korhan ve Reyhanoğlu Metin (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve ilgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi 2007, 514- 524.
- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28 (4): 471–496.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, 1 (2): 143–159.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1):115–130.
- Freudenberger, Herbert J. (1974). “Staff Burn-Out”, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gazioğlu, E. (2018). *Örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gezer, E. (2018). *Yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının genel ve örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Giap, B.N. ve Hackermeier, I. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs. *Psychology of Excellence Introduction Design, Job Analysis and Job Design*, 2-14.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 340-342.

- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12 (1): 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399–432.
- Greenberg, J. (2000). Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, (ss.181–195). Oxford: Blackwell Business
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Güllü, S., & Şahin, S. (2017). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ile örgütsel intikam (öç alma) eğilimi arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 14(4), 3729-3741.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.
- Güriz, A. *Adalet Kavramı*. <http://www.anayasa.gov.tr/eskisite/anyarg7/adnan>. pdf (10 Ocak 2020).
- Hauenstein, N.M.A., McGonigle, T. and Flinder, S.W. (2002). A Meta- Analysis of the Relationship Between Procedural Justice and Distributive Justice: Implications for Justice Research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13 (1): 39–56.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13): 25–43.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).

- İren, S. (2015). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tuzla Örneği (Doctoral Dissertation, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1): 181–201.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım.
- James Martin. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems, The Florida State University*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Florida.
- Jones, F.F., Scarpello, V. ve Bergmann, T. (1999) Pay Procedures-What Makes Them Fair? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (2): 129–145.
- Kalağan Gamze (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalağan, G. & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, 83 – 97.
- Kalağan, G., ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kantarcıoğlu, J. (2016). *Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ermeni azınlık okulları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerinin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1): 87–97.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.
- Karabay, E. Z. (2004). *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, Y. & Demirtaş, Z. (2015) .Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2). 46 – 58.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Elazığ.
- Kılıç, Y. (2013). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki/The relationship between perceptions of organizational justice and job satisfaction of the secondary school teachers.
- Kocaoğlu, A.M. (1997). *Sosyal Politika*. Ankara: Türk Ağır Sanayii İşverenleri Sendikası.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26 (3): 489–511.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi.
- Korkut, A., & Aslan, M. (2016). Türkiye’deki ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 91-112.

- Köroğlu, P. & Dikmetaş Yardan, E. (2016). Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 31, 11-34.
- Köybaşı, F.; Uğurlu, C.T. & Öncel A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 01 – 14.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff, *Journal of Criminal Justice*, 31 (2): 155–169.
- Leventhal, G.S. (1976) What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship. *Social Exchange Theory* (ss. 2–52). Detroit.
- Leventhal, G.S., Michaels, J.W. ve Sanford, C. (1972). Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23 (1): 88–102.
- Niehoff, B.N. ve Moorman, R. (1993). Justice As a Mediator of Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- Özcan Gençer, E. (2017). *Örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisi: Devlet üniversiteleri meslek yüksekokullarında bir araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- 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.
- Özen, Janset. (2002) Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi* 5, Haziran: 107–117.
- Özgen, F. Ö., Turunç, Ö. (2017). Örgütsel adalet–sinizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 80- 96.

- Özler, Derya – Atalay, Ceren G. ve Şahin Meltem (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, S.2, 47-57.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P. (2007) Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1): 17–33.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, Ş. (2005). *Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pugh, Douglas ve Skarlicki, Daniel P. and Passell, Brian S. (2003). “After The Fall: Layoff Victims’ Trust And Cynicism In Re-Employment”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76, 201–212.
- Reichers, Arnon E. – Wanous, John P., ve Austin, James T. (1997). “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, *Academy of Management Executive*, S.11.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetim Teknikleri*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Bilgin, N.Ç. (2010). Performans Değerlendiricilerin Bağımsız Benlik Kurgusu, Performans Değerlendirmeye İlişkin Öz- Etkinlikleri ve Değerlendirme Enflasyonu Arasındaki İlişki. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 196–208.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Kitabevi.

- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin geliştirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 9(2), 1094-1106.
- Seymen, O.A., Girgin, G.K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 171-180.
- Sezgin Nartgün, Ş. & Demirer, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 237-269.
- Skarlicki, D.P. ve Folger, R. (1997) Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3): 434-443.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sur, Özlem (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şamdan, T., ve Baskan, G. A. (2019). *Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 47, 17-40.
- Taris, T.W., Kalimo, R ve Schaufeli, W.B. (2002) Inequity at Work: Its Measurement and Association with Worker Health. *Work and Stres*, 16 (4): 287-301.
- Taşdan, M. & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*. 33 (150), 87-96.
- Tekel, M. (2019). *Öğretmen algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sağlık arasındaki ilişki* (Kemalpaşa örneği (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Titrek, O. (2009) Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2): 551-573.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 12(2), 115-134.
- Tyler, T.R. (1987) Conditions Leading to Value-Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test of Four Models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (2): 333-344.
- Tyler, T.R. (1989) The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5): 830-838.
- Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2003) The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4): 349-361.
- Vecchio, R.P. (1991). *Organizational Behavior*. ABD: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc.
- Yarım, M. A., ve Ada, Ş. (2017). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları: Erzurum ili örneği*. Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13, 66-98.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009) Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1): 3-16.
- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1): 35-57.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum Ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yoldaş, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

