

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANIN
SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL – 2024

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANIN
SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bülent DEMİR

İSTANBUL – 2024

KABUL VE ONAY

..... tarafından hazırlanan “.....” adlı tez çalışmasının savunma tarihitarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Anabilim Dalı Bilim Dalı Yüksek Lisans / Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Üye

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜ

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Yagub JABBARLI

11.07.2024

ÖN SÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Bülent DEMİR'in değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Doç. Dr. Bülent DEMİR bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve aileme şükranlarımı sunarım.

Yagub JABBARLI

11.07.2024

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMLARI	3
1.1. Örgütsel Sinizm	3
1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Özellikleri.....	4
1.2.1. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri	6
1.2.1.1. Beklenti Kuramı	6
1.2.1.2. Tutum Kuramı.....	7
1.2.1.3. Atfetme Kuramı	9
1.2.1.4. Sosyal Mübadele Kuramı	10
1.2.1.5. Sosyal Güdülenme Kuramı	11
1.3. Örgütsel Sinizm Oluşumu ve Nedenleri.....	12
1.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları	15
1.4.1. Bilişsel Boyut	16
1.4.2. Duygusal Boyut.....	17
1.4.3. Davranışsal Boyut.....	17
1.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	18
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET	19
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı	19
2.2. Örgütsel Adaletin Önemi	21
2.3. Örgütsel Adaletin Çalışanlar Açısından Önemi	21
2.4. Örgütsel Adaletin Yöneticiler Açısından Önemi	23
2.5. Örgütsel Adalet Türleri.....	24
2.5.1. Dağıtım Adalet.....	24
2.5.2. Prosedür Adaleti.....	25
2.5.3. Etkileşim Adaleti	25
2.6. İşletme Yönetiminde İş Motivasyonu ve Örgütsel Adalet	26
2.6.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Boyutları	27
2.6.2. Motivasyonun Özellikleri ve Yönetim Birimindeki Önemi	28
2.6.3. Motivasyon Kuramları ve Örgütsel Adalet Algısı.....	30
2.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	32
2.9. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi	33
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	35

3.1. Konuyla İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar	35
3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı	35
3.3. Araştırmanın Sınırlamaları	35
3.4. Ana Kütlenin Seçimi	36
3.5. Örneklem Hacmi	36
3.6. Örneklem Yöntemi	36
3.7. Veri Toplama Yöntemi	36
3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	37
3.9. Araştırmanın Modeli	37
3.10. Araştırmanın Hipotezleri	38
3.11. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Analizi Sonuçları	38
3.12. Hipotezlerin Test Edilmesi	40
3.13. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	41
3.14. Varsayımların Doğrulanması	42
SONUÇ VE ÖNERİLER	43
KAYNAKÇA	45
ÖZGEÇMİŞ	52

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı.....	39
Tablo 2: Hipotez Test Sonuçları.....	40
Tablo 3: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	41



ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adaletin Çalışanın Sürdürülebilir Performansına

Etkisi: Bir Araştırma

Yagub JABBARLI

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Bülent DEMİR

2024 – 62

Bu çalışma, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırmada, örgütsel sinizmin çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediği, örgütsel adaletin ise olumlu yönde etkilediği hipotezleri test edilmiştir. Çalışma, farklı sektörlerde çalışan bireylerden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş ve istatistiksel analizlerle desteklenmiştir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini düşürdüğünü, bu durumun da performanslarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel adaletin ise çalışanların iş tatmini ve performansını artırdığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, örgütlerin çalışan performansını artırmak için örgütsel sinizmi azaltıcı ve örgütsel adaleti artırıcı stratejiler geliştirmesi önerilmektedir. Örgütlerin adil ve şeffaf yönetim anlayışları benimsemeleri, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, genel iş performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Motivasyon.

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute

The Effect of Organizational Cynicism and Organizational Justice on Employee's Sustainable Performance: A Research

Yagub JABBARLI

Master Thesis

Business Administration Division / Business Management Discipline

Supervisor: Associate Bülent DEMİR

2024 – 62

This study examines the effects of organisational cynicism and organisational justice on employee performance. In the study, the hypotheses that organisational cynicism affects employees' performance negatively and organisational justice affects it positively were tested. The study was conducted with data obtained from individuals working in different sectors and supported by statistical analyses. The results show that organisational cynicism decreases the motivation and productivity of employees and this situation negatively affects their performance. On the other hand, it was revealed that organisational justice increases employees' job satisfaction and performance. In this context, it is suggested that organisations should develop strategies that reduce organisational cynicism and increase organisational justice to increase employee performance. The adoption of fair and transparent management approaches by organisations will positively affect the overall job performance by increasing the motivation and commitment of employees.

Keywords: Organisational Cynicism, Organisational Justice, Employee Performance, Job Satisfaction, Motivation.

GİRİŞ

Örgütlerin başarısında ve sürdürülebilirliğinde çalışanların performansı kritik bir rol oynamaktadır. Çalışan performansı, yalnızca bireysel yetenek ve becerilerle değil, aynı zamanda örgüt içindeki psikolojik ve sosyal dinamiklerle de yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet kavramları, çalışan performansını anlamak ve iyileştirmek için önemli iki değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutum ve duyguları ifade ederken, örgütsel adalet ise çalışanların örgüt içindeki süreçlerin adil ve eşitlikçi olduğuna dair inançlarını ifade etmektedir (Dean, Brandes, ve Dharwadkar, 1998; Greenberg, 1990).

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine olan güvenlerini zedeleyerek, iş tatminsizliği, düşük motivasyon ve verimlilik gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997). Bu durum, uzun vadede işten ayrılma niyetlerini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Diğer yandan, örgütsel adaletin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı artmakta; örgüte olan bağlılık ve güven duygusu pekişmektedir (Colquitt et al., 2001).

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmada, örgütsel sinizmin çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği ve örgütsel adaletin ise olumlu yönde etkilediği hipotezleri test edilmiştir. Araştırma, farklı sektörlerde çalışan bireylerden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş ve bulgular, örgütlerin çalışan performansını artırmak için hangi stratejileri benimsemeleri gerektiği konusunda önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu çalışmanın özgünlüğü, örgütsel sinizm ve adalet kavramlarını çalışan performansı bağlamında birlikte ele alarak, bu iki değişkenin performans üzerindeki birleşik etkilerini incelemesinde yatmaktadır. Literatürde bu konulara ilişkin pek çok çalışma bulunmakla birlikte, örgütsel sinizm ve adaletin birlikte ele alındığı çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle, bu çalışma hem teorik katkı sağlamayı hem de yöneticilere pratik öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde öncelikle örgütsel sinizm ve adalet kavramlarının literatürdeki yeri ve tanımları ele alınacak, ardından bu kavramların çalışan

performansı üzerindeki etkileri incelenecektir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise elde edilen bulguların pratik uygulamalara yansımaları tartışılarak, örgütlerin çalışan performansını artırmak için izlemeleri gereken stratejiler önerilecektir.



BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMLARI

1.1. Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramı ortaya çıktığında bilgelik ve erdeme ilişkin düşünceler ön planda iken, artık kavramın olumsuz bir kavram olduğu kabul edilmektedir. Ancak iş hayatında yaşanan adaletsizlikler, siyasi eylemler, çatışmalar, stres, işe karşı azalan motivasyon ve güven örgütsel sinizme yol açmaktadır (Gündüz, 2017).

Sinizm günlük yaşamda da yaygındır ve insanların diğer kişi ve kuruluşlara güvenmemesine neden olan bir faktör olarak gösterilmektedir (Peng ve Zhou, 2009). Örgütsel sinizmi, çalışanların dürüstlükten yoksun olması, örgüte karşı olumsuz duygusal tepkiler vermesi ve eleştirel davranması olarak tanımlamaktadır. Sinizmin bir örgüt içindeki diğer kişilere karşı duyulan tiksinti veya güvensizlik durumunu ifade ettiğini öne sürmektedir. Başka bir deyişle sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumu ifade etmektedir. Çalışanların yönetimine ve organizasyona karşı hayal kırıklığı, umutsuzluk, hüsrana, nefret ve güvensizlik duyguları geliştirmesi durumunda ortaya çıkar. Bir çalışanın, örgütün düzenlemelerine, operasyonel süreçlerine ve yönetim kademelerine karşı, bu unsurların çalışanın kendi çıkarlarına aykırı olduğu inancına dayalı olumsuz tutumu olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sinizmi üç boyuttan oluşan olumsuz bir tutum olarak tanımlamaktadır. Bu tutumlardan ilki bilişsel boyuttur. Çalışanlar örgütün dürüstlük, dürüstlük ve adaletten yoksun olduğuna inanırlar. İkinci yön duygusaldır. Bu, çalışanların kuruluşa karşı olumsuz bir tutumdur. Organizasyona karşı öfke, stres, tiksinti ve utanç duyguları. Son husus ise davranıştır. Bu, çalışanların örgüte karşı inanç ve tutumlara yol açan eleştirel ve aşağılayıcı tutum ve davranışlar geliştirmeleri anlamına gelir. Sinik çalışanlar organizasyonun tamamını etkileyebilir ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını engelleyebilir (Nafei ve Kaifi, 2013). Alaycı tutum ve davranışlara sahip olan bu tür kişilere "alaycı" denilmektedir. Başkalarını yalancı, güvenilemez, tembel, bencil ve sahtekâr olarak görürler.

Çalışanlar alaycı davranışlarını ifade etmek istediklerinde mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanmayı severler. Çalışanlar, iş arkadaşlarıyla anlamlı bakışlar atmak, gülümsemek veya küçümseyici bir şekilde gülümsemek gibi sözel olmayan alaycı

davranışlar sergilerler (Perrewe ve Ganster, 2006). Sinikler, yöneticilerin kendi çıkarlarını ve ekonomik refahını örgüt çalışanlarının çıkarlarından daha öncelikli tuttuğunu varsayarlar (Evans, Goodman ve Davis, 2011).

Sinik zihniyete sahip çalışanlar, örgüt yöneticilerinin dürüst olmaktan uzak olduğuna, kendi imajını korumaya yönelik kararlar aldığına ve örgütün gelişimi için alınan değişiklik kararlarının kendi çıkarlarına hizmet ettiğine inanmaktadır (Koçel, 2014). Öte yandan iş dünyasında örgüt yöneticilerinin sinizmi anlaması ve alaycı çalışanları ortak hedeflere dahil etmeye çabalaması önemlidir (Kaygın ve Kosa, 2019). Örneğin, çalışanların fikirlerini ve eleştirilerini dinleyerek onları sürekli bilgilendirmeye çalışmak, geçmişteki hataları affetmek ve onları örgütsel değişim süreçlerine dahil etmek, örgüt içinde başarıyla üstesinden gelinebileceğine inanılan alaycı bir davranıştır. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm çelişkili anlamlara sahiptir.

Şirketlerin çalışanıyla kendilerini dahil hissetmeleri önemli olsa da aynı zamanda alaycı çalışan davranışlarını azaltmaları veya ortadan kaldırmaları da gerekiyor. Çalışma hayatında her iki davranış da hem kamuda hem de özel sektörde görülmektedir. Örgüt yöneticilerinin örgütle bütünleşmeyi amaçlayan uygulamaları benimsemesi gerekirken aynı zamanda çalışanlarda alaycı duygu, düşünce ve davranışlar yaratan olumsuz uygulamalardan da mümkün olduğunca kaçınılmalıdır. Bir örgütte örgütsel özdeşleşme arttıkça örgütsel sinizmin azalacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu iki konu arasında negatif bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz.

1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Özellikleri

Hızlı teknolojik gelişme ve küreselleşme şirketleri de etkiliyor. Rekabete ve yeniliğe ayak uydurmaya yönelik kurumsal birleşmeler, satın almalar, kurumsal yeniden yapılanma ve hiyerarşik kademe kademe kademe kademe kademe küçülmeler gibi organizasyonel iyileştirme ve geliştirme stratejileri, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Cartwright ve Holmes, 2006).

Örgütsel sinizmin, insan doğasına ve sosyal kurumlara duyulan güvensizliğin bir ifadesi psikoloji, sosyoloji, felsefe ve ekonomi tarafından incelenmiştir. Bir örgütün eylem, karar ve yöntemlerinin iyiliğini veya doğruluğunu kabul etmemek olarak tanımlanmakta ve bu

ifade sinizmin ilk tanımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Örgütsel sinizmin bir diğer önemli tanımıdır (Delken, 2004). "Bireyleri, grupları, ideolojileri, sosyal normları veya kuruluşları küçümseme ve onlara güvenmemenin yanı sıra, "öfke, umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularla karakterize edilen genel ve spesifik bir tutum" olarak ifade edilir. Örgütsel sinizmin birçok farklı tanımı olmasına rağmen evrensel bir fikir birliği tanımının bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

Bu durum, örgütsel sinizmi kavramsallaştıran çalışmaların birçok teorik çerçeveye dayanması ve içeriklerinin farklılık göstermesi ile daha da artmaktadır. Örgütsel sinizmin kavramsal olarak tanımlanmasındaki zorluk, sürecin kendisini tanımlamanın karmaşık olmasından kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu bağlamda örgütsel sinizm, "bireylerden oluşan bir örgütün ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve örgütün yararı için adalet, dürüstlük ve dürüstlük gibi ilkeleri feda ettiği inancıdır" (Berneth, Armenakis, Feild ve Walker 2007). Değişimden veya örgütsel bozulmadan kaynaklanan hayal kırıklığı olumsuz duygu, inanç ve davranışlarla karakterize edilen, sosyal ve kişisel olarak nitelendirilen bireysel bir tepki olarak tanımlanmaktadır (James Matrecia, 2005).

Örgütsel sinizme ilişkin temel inanç, kişisel çıkarlar uğruna dürüstlük, dürüstlük ve dürüstlük ilkelerinden vazgeçilmesini içermektedir ve çalışanların insanlara karşı olumsuz bir tutum sergilemesini içermektedir. Bu sadece olumsuz duygulara sahip kişilerin örgütlere getirdikleri olumsuz duygu ve tutumları değil, aynı zamanda örgütsel bağlamlardaki deneyimlerinden kaynaklanan yargıları da ifade etmektedir. Olmanız gerekeni değiştirmek ve daha iyiye doğru değişmek imkansızdır. Bu açıdan bakıldığında alaycılar kuruluşların gelişebileceğine dair umutlarını dile getiriyorlar ancak ortak inanç bunun mümkün olmadığı yönünde. Adalet ve ahlak gibi temel çalışan beklentileri karşılanmadığında güvensizlik örgütsel sinizme yol açmaktadır (Johnson ve O'leary-Kelly A.M, 2003). Sinizm üzerine yapılan araştırmalar iki gruba ayrılabilir. Bunlar kavramsallaştırmasının ve sinizminin öncüllerini tespit etmeye yönelik çalışmalardır. Kavramsallaştırma, örgütsel sinizmin tanımı ve ölçüm gelişimine yönelik araştırmaları içermektedir.

1.2.1. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizm, genellikle işyerlerinde veya kuruluşlarda yaygın olan bir tutumdur ve iş yerindeki yapıları, politikaları, liderlik tarzlarını, iş ilişkilerini ve hatta toplumun genel işleyişini eleştirir.

İnsanlar, geçmişte yaşadıkları olumsuz deneyimlerden yola çıkarak örgütsel sinizme yönelebilirler. Çalışanlar, örgütlerindeki liderlere, yöneticilere veya kurumsal politikalara güvenmediklerinde, örgütsel sinizm gelişebilir ve güvensizlik genellikle, kuruluşun samimiyetine, değerlerine veya beyan edilen amaçlarına ilişkin bir inanç kaybından kaynaklanır (James Matrecia, 2005). İş yerindeki adaletsizlikler, özellikle terfi veya ödüllendirme gibi konularda, örgütsel sinizme neden olabilir. İş yerindeki davranışların veya kararların keyfi olduğu algısı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını azaltabilir. Etkili iletişim eksikliği, bilgiyi gizleme veya yanıltıcı iletişim, çalışanlarda örgütsel sinizmin artmasına neden olabilir. Çalışanlar, şeffaf olmayan veya dürüst olmayan iletişim nedeniyle örgütlerine karşı güvensizlik duyabilirler.

Örgütlerin resmi beyanları ile uygulamaları arasındaki tutarsızlık, çalışanlarda örgütsel sinizmi teşvik edebilir. Eğer kurumsal değerler sadece duvara asılı bir posterde belirtilmiş gibi görünüyorsa, çalışanlar bu değerlere gerçekten inanmazlar ve örgütsel sinizm geliştirebilirler. Ekonomik zorluklar, sektördeki belirsizlikler, politik çalkantılar gibi dış faktörler veya işyerindeki rekabetçi atmosfer gibi iç faktörler, örgütsel sinizmin artmasına neden olabilir. Bu faktörlerin bir kombinasyonu, örgütsel sinizmin temellerini oluşturması örgütsel sinizmin artması, çalışanların motivasyonunu, iş verimliliğini ve örgüt içi ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilir (Delken, 2004). Örgütler genellikle örgütsel sinizmi azaltmak için çeşitli stratejiler geliştirirler, bu da daha şeffaf iletişim, adaetli uygulamalar ve çalışanların katılımını teşvik etmek gibi önlemleri içerebilir. Örgütsel sinizmin beklenti, atfetme, tutum ve sosyal değişim kuramları ile ilişkilendirilmektedir

1.2.1.1. Beklenti Kuramı

Victor Vroom (1964) tarafından önerilen ve Porter Lawler tarafından geliştirilen teorisinin temel çıkış noktası motive edici ihtiyaçlardan ziyade sonuçlara odaklanmaktır. Beklenti teorisine göre bireyin belirli bir şekilde davranma eğiliminin temeli, kişinin o

davranışı yapması halinde elde edeceği sonuca ilişkin beklentilerinin gücüne ve bu davranışın sonuçlarının ciddiyetine bağlıdır. Bir kuruluşun çalışanlarından beklenen performans, ücretlendirmeyi, hedefe ulaşmayı ve çalışanların bağlılık düzeyini belirler. Çalışanlardan beklenen davranış ve geri dönüş değerlendirilirken tazminatın yanı sıra ödenen ücret de dikkate alınır.

Bu teori aynı zamanda kişisel çıkarları (egoizmi) merkeze alır ve bu bağlamda örgütsel sinizmin doğasında var olan egoizm ile kişisel çıkarların beklentilerle ilişkili olduğu söylenebilir (Robbins ve Judge, 2012). Beklenti teorisi, çalışanların gelecekte örgütsel değişim çabalarının başarısız olacağına dair inançları açısından örgütsel sinizmle ilişkilidir.

Örgütsel sinizmdeki "Beklenti Kuramı" genellikle psikoloji ve işletme literatüründe değil, ancak bu konuyla ilgili birçok ilgili teori ve araştırma bulunmakta olup çalışanların iş yerindeki yapıları, politikaları, liderlik tarzlarını ve iş ilişkilerini eleştiren bir tutum olduğundan, bu bağlamda "beklenti kuramı"ndan bahsetmek genellikle olası değildir. Örgütsel davranış alanında kullanılan beklenti kuramı, genellikle işletme ve organizasyonel davranış derslerinde incelenen ve örgütlerdeki performans etkileyen faktörleri açıklamak için kullanılan bir teoridir. Bu kurama göre, bir kişinin performansı, o kişinin çaba gösterme düzeyine, bu çabanın sonucunda elde edeceği ödül veya ceza beklentisine ve bu ödül veya cezaların kişi tarafından değerli bulunup bulunmamasına dayanır. Örgütsel sinizm, genellikle çalışanların örgütlerine duydukları güvensizlik, umutsuzluk veya memnuniyetsizlikle ilgili olup örgütsel sinizm genellikle beklenti kuramıyla açıklanmaz. Örgütsel sinizm daha çok örgütsel iletişim, liderlik, adalet ve kültürel faktörlerle ilişkilendirilmiş olup örgütsel sinizmi açıklamak ve anlamak için daha uygun olan teoriler ve araştırmalar bulunmaktadır.

1.2.1.2. Tutum Kuramı

Tutum, psikologların bireyin bir nesneye, fikre, davranışa veya kişiye göre değişen tercihlerini tanımlamak için kullandığı bir terimdir (Forgas, Cooper, Carno, 2010). Sosyal psikolojinin önemli kavramlarından biri olan tutum; bilişsel, duyuşsal, algısal, motivasyonel ve davranışsal bileşenleri içeren bir kavramdır (Schwarz ve Bohner, 2001).

Davranışsal işe alma kararları, kişinin hedeflerine ve algılanan yeteneklerine, dolayısıyla bunların başkalarının algıları ve görüşleriyle olan bağlantısına bağlıdır. Yani tutumlar, kişiye bağlı olan ve o kişinin belirli bir şekilde davranmasına olanak sağlayan değerlendirmelerin ürünüdür.

Aynı zamanda zamanla edinilen, bilişsel, davranışsal ve duygusal bileşenleri de içeren benzer nesnelere benzer şekillerde yanıt verme eğilimi olarak da tanımlanabilir. Tutumlar iyi organize edilmiş, uzun vadeli duygular, inançlar ve davranışsal eğilimlerdir. Bu inanç insanlar, gruplar, fikirler, ülkenin diğer bölgeleri veya nesnelere ilgilidir. Bu tanım iki önemli tutumsal özelliğe dayanmaktadır (Tutar, 2012).

- Ayarlar oldukça uzun bir süre geçerlidir.
- Bireylerin geçici olarak sergilediği bazı eğilimler tutum değildir.

Örgütsel sinizm ile ilgili literatürü tutumsal açıdan inceleyen araştırmalar, kavramının olumsuz bir tutum olduğunu öne sürmekte olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, bazı çalışmalar sinizmin yapısını yaygın olarak ilişkilendirildiği kavramsal çerçeve içerisinde değerlendirmiştir ve şu anda bunu, kuramsal bir çerçeve sağlamaya yardımcı olan önemli bir kavram olarak görüyoruz.

Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir tutumun oluşturulması (James Matrecia, 2005). Bu bağlamda örgütsel sinizm literatüründe bu kavram bir tutum olarak ifade edilmekte olup, bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi tutumsal kavramın örgütsel sinizmin oluşumundaki etkinliğini ortaya koymaktadır. Teori, örgütsel sinizmin teorik çerçevesinin anlaşılmasında ve geliştirilmesinde olduğu kadar örgütsel sinizmin davranışsal olarak açıklanmasını amaçlayan araştırmalarda da önemli bir unsur temsil etmektedir.

Örgütsel sinizmde Tutum Kuramı, çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutumlarını anlamak ve açıklamak için kullanılan bir çerçeve olup bireylerin belirli bir nesne veya duruma yönelik olumlu veya olumsuz duygusal tepkileridir. Örgütsel sinizm, çalışanların iş yerindeki yapıları, politikaları, liderlik tarzlarını ve iş ilişkilerini eleştiren ve genellikle olumsuz bir tutum sergileyen bir durumdur. Tutumlar, duygusal değerlendirme üzerine kuruludur. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütsel yapıları, liderlik tarzlarını, adalet algılarını

ve diğ er faktörleri duygusal olarak değ erlendirdikleri bir tutumdur. Tutumlar, genellikle belirli davranışları etkiler. Örgütsel sinizm, çalışanların iş yerindeki davranışlarını etkileyebilir (Tutar, 2012). Tutum Kuramı, örgütsel sinizmin altında yatan nedenleri anlamak ve örgütlerin bu tutumu azaltmak için nasıl müdahale edebileceğini belirlemek için kullanılabilir.

1.2.1.3. Atfetme Kuramı

Sosyal psikolojide yükleme teriminin iki temel anlamı vardır. Birincisi, amaçlanan davranışın açıklaması, neden davrandığına dair bir cevaptır. İkinci anlamı ise sonuç veya referanstır. Davranışı anlamak, kişiyi suç için suçlamak anlamına gelir. Her iki anlamın da ortak noktası, referansla açıklama, davranışın çıkarım olarak atanması sürecidir. Niteliksel olarak gözlemlenen davranış, bir atıf veya çıkarım sürecine dayalı olarak atanır. Bu kavramlar arasındaki ilişkiye rağmen farklı psikolojik özelliklere sahiptirler (Malle, 2011). Benzer şekilde anlama motivasyonu da insanları yaşadıkları olayları anlamlandırmaya motive eden güçtür. Yükleme, bireylerin eylemlerine anlam yükleyebilmesi, diğ er bireylerin eylemlerini değ erlendirebilmesi, yaşadığı olaylara kendi anlamlarını verebilmesi ve yorumlayabilmesi açısından önemli bir kavramdır.

Bu teori, davranışları sistematik olarak değ erlendirir ve bireylerin belirli sonuçlara nasıl ulaştıklarına ilişkin genellemeler yapar. İlk kez Heider (1958) tarafından ortaya atılan yükleme teorisinin temel yaklaşımı, bireylerin sosyal yaşamlarındaki olayları kendi gerçeklikleri, algıları, değ erleri, düşünceleri ve eylemleri bağlamında yüklemeler yaparak değ erlendirmeleridir. Referansları incelemek bize diğ er insanlara ve olaylara karşı geliştirdiğimiz eylemlerin, tutumların, algıların ve düşüncelerin yanlış mı yoksa doğru mu olduğunu söyler.

Sosyal yaşamda insanlar sadece başkalarının davranışlarını gözlemlemekle kalmaz, aynı zamanda onu anlamaya ve aynı davranışın gelecekte tekrarlanıp tekrarlanmayacağını tahmin etmeye çalışırlar. İnsanın kendisini ve çevresini anlama ve tanıma ihtiyacı, onu yükleme süreçlerini kullanmaya yöneltmektedir. Böyle sistematik bir değ erlendirmeyle, Heider'in çalışmasına dayanan Wiener'in atıf teorisi, bireylerin hangi eylemlerle arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşabilecekleri konusunda genellemeler sağlayacak şekilde geliştirildi. Wiener'in yükleme teorisi, bireylerin başarılarının nedenlerini nasıl algıladıklarını ve bu

alguların etkili davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini açıklamaktadır. Yükleme teorisi, davranışı etkileyen faktörleri açıklamak için merkezi bir başarı modeli kullanır (Cort, Griffith ve White, 2007).

Atıf teorisi nedensel ilişkiler hakkında sonuçlar çıkarır. Bireylerin muhakeme yoluyla çevrelerini daha iyi anlayıp kontrol edebileceklerine inanılmaktadır. Yükleme teorisinin temeli nedensel ilişkiler içindeki sonuçlardır. Bu tür akıl yürütme yoluyla insanların çevrelerini daha iyi anladıkları ve üzerinde daha iyi kontrol sahibi olduklarına inanılmaktadır. Yükleme teorisi hem örgütsel davranışta hem de psikolojide önemlidir çünkü insan davranışını tanımlar ve davranışın nedenleri için mantıksal bir çerçeve sağlar. Şirketlerin çalışan davranışlarını ve bunun arkasındaki nedenleri anlaması, davranışın istenilen yöne yönlendirilmesini sağlamak için önemlidir. Bu açıdan bakıldığında çalışan performansındaki olumlu ya da olumsuz değişimlerin tespit edilmesi, şirketlere istenmeyen durumlara karşı geleceğe yönelik bir bakış açısı kazandırabilir.

1.2.1.4. Sosyal Mübadele Kuramı

Örgütsel sinizm, çalışanların iş yerindeki negatif, kuşkucu ve eleştirel tutumlarını ifade eder. Sosyal Mübadele Kuramı ise, özellikle sosyal ilişkilerin karşılıklı değişimine odaklanan bir teoridir. Örgütsel sinizmde Sosyal Mübadele Kuramı'nın rolü, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve tutumlarını anlamak için bir çerçeve sunabilir. Sosyal Mübadele Kuramı, insanların ilişkilerindeki karşılıklı fayda ve kazançlar üzerine odaklanarak insanlar ilişkilerinde başkalarından aldıkları faydaları değerlendirirler ve karşılığında verdikleri şeylerle dengelemeye çalışırlar (Cook ve Rice, 2013).

Örgütsel sinizm bağlamında, çalışanlar iş yerindeki sosyal ilişkileri ve örgütsel süreçleri bu kuram üzerinden değerlendirerek örgütsel sinizmde Sosyal Mübadele Kuramı, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve tutumlarını anlamak için bir çerçeve sağlar. İş yerindeki ilişkilerdeki denge ve adalet algısı, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini etkileyebilir. Bu nedenle, örgütler bu kuramı dikkate alarak çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için stratejiler geliştirebilirler. Sosyal Mübadele Kuramı, sosyal ilişkilerdeki karşılıklı değişimi ve bu değişimin insanların davranışlarını etkilemesini inceler. İnsanlar, ilişkilerinde karşılıklı fayda ve kazançlar ararlar. Bir ilişkide, bir kişi diğerine bir şey verirken, karşılığında bir beklenti içine girerek maddi bir ödül olabileceği

gibi, takdir, destek veya diğerk kişisel tatmin edici unsurlar da olabilir (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen, 2009).

Örgütsel sinizm, genellikle örgütsel bağıllık, iş tatmini ve motivasyon gibi önemli iş performansı göstergeleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olması örgütler çalışanların motivasyonunu ve bağıllığını artırmak için Sosyal Mübadele Kuramı çerçevesinde stratejiler geliştirebilirler. Bu da örgütsel sinizmi azaltabilir ve iş yerinde daha olumlu bir ortam sağlayabilir.

1.2.1.5. Sosyal Güdülenme Kuramı

Örgütsel sinizm, iş yerindeki negatif, kuşkucu ve eleştirel tutumları ifade ederken, Sosyal Güdülenme Kuramı, insan davranışlarını motivasyonunun sosyal ilişkilerden kaynaklandığını öne süren bir teoridir.

Sosyal Güdülenme Kuramı'na göre, insanlar sadece bireysel içsel ödüller için değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerden kaynaklanan dışsal ödüller için de hareket ederek sosyal ilişkilerde kendilerini kabul görmek, takdir edilmek, sevmek gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterirler. Özellikle iş yerinde, çalışanlar patronlarından, meslektaşlarından veya diğerk iş arkadaşlarından onay ve takdir beklerler. Eğer bu sosyal ödüllerin eksik olduğunu düşünürlerse, örgütsel sinizm gelişebilir. Örgütsel sinizmde Sosyal Güdülenme Kuramı, çalışanların iş yerindeki motivasyonunu, davranışlarını ve tutumlarını anlamak için bir çerçeve sunarak iş yerindeki sosyal ödüllerin eksikliği veya yetersizliği, çalışanların örgütsel sinizm geliştirmesine yol açabilir (Eaton, 2000). Bu nedenle, örgütler çalışanları motive etmek ve iş tatminini artırmak için sosyal ilişkilere dayalı ödüllendirme ve takdir sistemlerini geliştirebilirler örgütsel sinizmi azaltarak daha olumlu bir iş ortamı yaratabilir.

Örgütsel sinizm, iş yerindeki negatif, kuşkucu ve eleştirel tutumları ifade ederken, Sosyal Güdülenme Kuramı ise insanların davranışlarını sosyal ilişkilerden kaynaklanan ödüllerle motive olduğunu öne sürerek iş yerindeki sosyal ödüllerin eksikliği veya yetersizliği, örgütsel sinizmi artırabilir. Örgütsel sinizmde Sosyal Güdülenme Kuramı, çalışanların iş yerindeki motivasyonunu ve tutumlarını anlamak için kullanılır.

Sosyal Güdülenme Kuramı, insan davranışlarının arkasındaki temel motivasyonun, sosyal ilişkilerden kaynaklanan ödüller olduğunu öne sürmesi insanlar sosyal ilişkilerde kendilerini kabul görmek, takdir edilmek, sevilmek gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterirler (Eaton, 2000). İş yerinde de benzer Şekilde, alışanlar patronlarından, meslektaşlarından veya diğer iş arkadaşlarından onay ve takdir beklerler ve sosyal ödüller, maddi ödüllerin yanı sıra önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Örgütsel sinizm ise, iş yerindeki negatif, kuşkucu ve eleştirel tutumları ifade eder. Bir alışan, iş yerindeki sosyal ilişkilerde beklediği takdir ve onayı bulamazsa, örgütsel sinizm geliştirebilir. Örgütsel sinizmde Sosyal Güdülenme Kuramı, alışanların iş yerindeki motivasyonunu ve tutumlarını anlamak için bir ereve sunarak çalışanların iş yerindeki davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak, yöneticilerin uygun stratejiler geliştirmelerine yardımcı olması örgütsel sinizmi azaltabilir ve daha olumlu bir iş ortamı yaratabilir.

1.3. Örgütsel Sinizm Oluşumu ve Nedenleri

Örgütsel sinizm, bir organizasyonda çalışanların genellikle olumsuz, Őüpheci ve inançsız bir tavır sergilemesi durumu olup genellikle çalışanların örgütteki değişimlere, yönetim tarzına, işlerin yapılış biçimine veya ödüllendirme sistemine olan güvenlerinin azalmasıyla ilişkilidir (Kouzes ve Posner, 2005). Örgütsel sinizm, çalışanların motivasyonunu, iş birliğini ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Örgütsel sinizmin oluşumunda birkaç faktör etkili olabilir:

- **Örgüt Kültürü:** Eğer rgtte Őeffaflık, adil davranışlar ve açık iletişim gibi unsurlar eksikse, çalışanlarda sinizm gelişebilir.
- **Yönetim Tarzı:** Otoriter veya yöneticilerin çalışanlara güvenmediği, onları dinlemediği bir ortamda örgütsel sinizm daha yaygın olabilir.
- **Değişim Yönetimi:** rgtte sık sık yapılan ani ve köklü değişiklikler, çalışanlarda güvensizlik ve sinizm duygularını artırabilir.
- **İş Tatmini:** alışanların işlerinden memnun olmaması, işlerinin değerini anlamamaları veya ödüllendirme sistemlerinin adil olmaması örgütsel sinizme yol açabilir.
- **Örgütsel Adalet Algısı:** alışanların, ödüllendirme, terfi ve cezalandırma gibi süreçlerin adil bir Şekilde işlediğine inanmaması, sinizmin artmasına neden olabilir.

Örgütsel sinizm genellikle örgütün etkinliğini olumsuz etkilemesi yöneticilerin şeffaf iletişim, adil uygulamalar ve çalışanların katılımını sağlayan bir kültür oluşturmaları önemlidir (Naus, Ilterson ve Roe,2007). Ayrıca çalışanların motivasyonunu artırmak ve örgütsel sinizmi azaltmak için düzenli geri bildirimlerin sağlanması ve liderlik tarzlarının çalışanların ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi de gereklidir.

Örgütsel sinizmin altında yatan temel teori bağlamında örgütsel sinizmin temel nedenini belirli bir çerçeveye oturtmak mümkündür. Bu sayede örgütte sinizmin nasıl ve neden oluştuğunu anlamak kolaylaşmaktadır. Örgütsel Sinizm, tanımı gereği bir tutum olup insanların doğuştan sahip olduğu bir şey değildir; daha ziyade gözlem ve deneyim sonucunda zaman içinde gelişen bir dizi bilişsel, duygusal ve davranışsal faktördür. Başka bir deyişle tutumlar deneyim yoluyla öğrenilir. İnsanların bir örgüte katıldıkları andan itibaren yaşadıkları durum ve koşullara, yaşadıkları deneyimlere ve gözlemledikleri bazı olaylara bağlı olarak örgütsel sinizmi nasıl geliştirdiklerine bağlı olarak olumlu ve olumsuz tutumlar geliştirmeleri mümkündür. İlk anından itibaren bazı olumsuz yorumlar verme ihtimalinin yanı sıra, 'ün zaman içinde yaşadıklarına bağlı olarak 'ün değerinin olumludan olumsuza doğru değişmesi ihtimali de vardır.

Genellikle örgütlerdeki olumsuz tutumlar, yüksek iş beklentileri, zaman baskısı, kontrol eksikliği, duygusal patlamalar ve işyerinde zorbalık gibi çalışma koşullarından kaynaklanmaktadır (Naus, Iterson ve Roe, 2007). Bu açıdan bakıldığında örgütsel sinizmin tanımına bakıldığında örgütsel sinizmin çalışanların yüksek beklentilerinin karşılanamaması, kontrol mekanizmalarının yetersiz görülmesi veya işyerinde meydana gelen sapkın davranışlardan kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca tutumların değeri ve gücü kişiden kişiye değişebilmekte ve örgütsel sinizmin düzeyi de kişiden kişiye farklılık göstermektedir. (Maio ve Haddock, 2010).

Dünya alaycılar ve alaycı olmayanlar olarak bölünmez. Bireyler farklı düzeyde sinizme sahip olabilirler. İnsanların sinizm düzeyi geçmiş deneyimlerinin, kişiliklerinin ve mevcut durumlarının birleşimine bağlı ve bu bileşim kişiden kişiye farklılık gösterdiği için sinizm bireyler arasında değişebilen bir birim formudur. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan faktörün örgütsel söylem ve davranış arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan boşluk olduğunu ileri sürmektedir. Yönetimin eylemleri ile gerçeklik arasındaki uçurum göz önüne

alındığında, çalışan sinizminin artmasının şaşkırtıcı olmadığını belirtmektedir. Ona göre bu mekanların oluşturduğu üç alan vardır.

Her ne kadar bireylerin daha fazla özerklik bekleyebileceğini vurgulayan bir güçlendirme söylemi olsa da gerçekte bireylerin daha itaatkâr ve kurallara uymaları, daha yakından izlenmeleri ve kontrol edilmeleri bekleniyor. İkincisi; aslında, herkes için eşit muameleyi ve olumlu istihdam ilişkilerini vurgulayan eşitlik ve adalet söylemine rağmen, kuruluşlar aslında çalışanı arasındaki farklılıkları kabul etmemekte ve emek ve taşeron işçilerine eşit muamele edildiğini kabul etmeleri beklenmektedir. Üçüncüsü; yönetim söyleminde değişimin çalışanlar için bir öğrenme fırsatı olduğunu, istihdam edilebilirliğini artırdığını, değişimin gerekli, evrimsel ve rasyonel olduğunu belirtmektedir. Ancak gerçekte bu tür çabalar sadece bir oyundur ve sonuç genellikle daha fazla olup çaba aynı ödülleri almak için (Cartwright, 2006).

Örgütsel sinizmin nedenlerinin sosyal değişim ve beklenti teorisi perspektifinden incelenmesi. Bireylerin çalıştıkları örgüte verdiklerinin karşılığında belirli beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanıp karşılanmamasına bağlı olarak bireyin davranışı değişebilir. Beklentileri karşılanan insanlar daha motive oluyor ve bu sonuçlara yol açacak eylemleri gerçekleştirme olasılıkları daha yüksek.

Siniklerin kendilerinden ve başkalarından yüksek beklentileri vardır ve bunu topluma, kuruluşlara, yetkililere ve geleceğe genelleyebilirler ancak tüm muhataplarından beklemediklerini alamayınca hayal kırıklığına uğrarlar. Sonuç olarak kendini hüsrana uğramış ve mağlup hissediyor (Kozes ve Posner, 2013).

Beklentiler karşılanmadığında hayal kırıklığı ve yenilgi duygusu ortaya çıkar. Bu durumda kişi kendini aldatılmış, ihanete uğramış ve başkaları tarafından istismar edilmiş hissediyor. Bu nedenle alaycılar aptal ve aptal görünmekten korkarlar (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008) İş güvenliği, yüksek performansın yüksek ücretlerle ödüllendirilmesi, örgüt içinde gelirin eşit dağılımı, azınlıkların eşit haklara sahip olması gibi beklentilerin karşılanmaması ve kişisel çıkarılara dayalı örgütsel değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması. (Porat, Meydan ve Tokmak, 2010).

Yöneticiler ve diğer çalışan arasındaki yüksek maaş farklılıkları, zayıf organizasyonel performans ve toplu işten çıkarmalar, aşırı stres, aşırı rol yükü ve yetersiz sosyal destek, hedef çatışmaları ve yıpranma önemli faktörlerdir (Naus, Iterson ve Roe, 2007). Çalışanlar arasında sinizme neden olabilir. Bu beklentiler karşılanmadığında çalışanların örgütleriyle ilgili hayal kırıklığı yaşamaları şaşırtıcı değildir. Bu noktada vurgulanması gereken ve örgütsel sinizmi yaratan önemli bir faktörle daha karşılaşıyoruz. Kendini koruma içgüdüğü.

Yaşanan olumsuz tutumlar, karşılanmayan beklentiler ve hayal kırıklıkları, bireylerin kendilerine karşı korumacı davranmalarına neden olur. Örgütsel sinizmi, bireylerin kendilerini korumasına, savunmasına ve savunmasına izin veren kişisel bir savunma duruşu olarak görmektedir. Kişisel ve kurumsal değerleri canlı ve iyi durumdadır. Onlara göre kişinin kişisel ve örgütsel değerler arasında uyumsuzluk algısı örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasına neden olabiliyor. Çalışan sinizminin, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, yetersiz liderlik ve yönetim, yeni iş yeri ile ilişkilendirilen işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma olduğunu vurgulamakta ve bu zorlukların örgütsel küçülme sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Güven eksikliği sinizmin önemli bir nedeni sayılabilir. Güven tehlikeye girdiğinde alaycı olma konusunda güçlü bir faktör olabilir (Bedeian, 2007).

Bu açıdan bakıldığında kişilik sinizmi kendine güvenden, sosyal sinizm örgütsel güvenden, çalışan sinizmi üst ve astlara duyulan güvenden, mesleki sinizm işe duyulan güvenden ve örgütsel değişim örgüte duyulan güvenden kaynaklanmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Örgütsel literatürde örgütsel sinizme neden olan veya örgütsel sinizmin düzeyini etkileyen farklı türde faktörlere vurgu yapıldığı ve bunların deneysel çalışmalarla da desteklendiği anlaşılmaktadır.

1.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, ulusal ve uluslararası literatürde araştırmacılar tarafından bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın, görevi süresince, çalıştığı örgütün tamamına veya belirli unsurlarına karşı geliştirdiği olumsuz tutumdur. Tüm tutumların doğasında olduğu gibi örgütsel sinizmin de üç bileşeni vardır: bilişsel, duygusal ve davranışsal. Bu tanıma dayanarak örgütsel sinizmin üç bileşeni aşağıda tutumsal bir bakış açısıyla detaylandırılmıştır.

1.4.1. Bilişsel Boyut

Tutumun konusunu oluşturan kişi, durum, olay veya nesneye ilişkin her türlü bilgi, deneyim, inanç ve düşünceleri kapsayan zihinsel veya bilişsel unsurlar, tutumun önemli bir bölümünü oluşturur (İnceoğlu, 2010) Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, alaycı duygu ve davranışlara yol açması nedeniyle oldukça önemlidir ve literatürde bu boyutun genel olarak olumsuz inançlardan oluştuğu belirtilmektedir. Hatta bazı çalışmalar bunu bilişsel bir boyuttan ziyade inanç boyutu olarak tanımlıyor. Cook ve Medley tarafından geliştirilen ve adını alan "düşmanca davranış" ölçeğinde sinizm faktörü yer almakta ve bu faktörün tamamı "inanç" ifadesini temsil etmektedir. Örgütsel sinizme ilişkin pek çok olumsuz inaniştan bahsetmek mümkündür.

Örgütsel sinizmin ilk boyutunu temsil eden en önemli inanç, örgütlerin dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır. Guastello ve arkadaşlarına göre Oxford İngilizce Sözlüğü dürüstlüğü "ahlaki ilkelerin istikrarı, erdem bütünlüğü, tarafsızlık, dürüstlük ve dürüstlük" olarak tanımlıyor. Alaycı çalışanlar, ortalama çalışanın sömürüldüğüne ve kuruluştan adil bir ücret almadığına inanmaktadır. Örgütsel sinikler, örgütsel uygulamaların yeterli ilkelerden yoksun olduğuna ve örgütün resmi söyleminin ciddiye alınmadığına inanırlar (Brandes, 1997).

Ayrıca örgütsel uygulamaların eşitlik, dürüstlük ve dürüstlük gibi ilkelere ihanet ettiğine ve bu tür ilkelerin genellikle örgüt içi çıkarlar uğruna feda edildiğine inanabilirler. Örgütsel kararların aynı zamanda bireylerin çıkarına olduğuna inanırlar. Sinikler arasında eylemin arkasında her zaman gizli güdülerin bulunduğuna dair bir inanç vardır. Örgütlerindeki kişilerin niyetlerine inanmadıkları gibi, yöneticinin gerçek kişiliklerini yansıtmadığına da inanmaktadırlar (Helvacı ve Çetin, 2012).

Örgütsel sinik, işyerindeki sorunların en azından çözülebilir olduğuna inanan, ancak sistemdeki doğal kusurlar nedeniyle değişim veya iyileştirme çabalarının boşuna olduğuna inanan kişidir. Sinizmin inanç boyutunun önemli bir örneğine polis sinizmi üzerine yapılan araştırmalarda rastlanmaktadır.

1.4.2. Duygusal Boyut

Örgütsel sinizmin boyutlarından biri olan duygusal bileşen, olumlu ya da olumsuz duyguları ifade etmektedir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, ilgi-heyecan, sevinç, sürpriz-korku, tehlike-sıkıntı, öfke, tiksinti-tiksinti, küçümseme, korku ve utanç-aşağılama olarak tanımladığı dokuz temel unsuru içermektedir. Yani hem duygusal olarak yaşanır hem de zihinde algılanır. Sinizm örgütünün adil bir yargısı değil. Güçlü duygusal tepkilere neden olabilir. Örgütsel alaycılarının birçok olumsuz duygusu vardır. Mesela alaycı biri örgütünü hatırlayıp ona kızabilir.

Kuruluşumuzu düşündüğümüzde öfke, can sıkıntısı, tiksinti, nefret, kibir, saygısızlık, tatminsizlik, güvensizlik ve hatta utanç hissedebiliriz (Abraham, 2000). İroniktir ki, alaycılar kendi standartlarına göre değerlendirilen organizasyonlara karşı üstünlüklerinden dolayı gizlice sevinirler. Hayal kırıklığı ve umutsuzluk örgütsel alaycılarının yaşadığı diğer olumsuz duygudur. Dolayısıyla sinizmin duygusal tarafında tatmin, mutluluk, işten ve çalışma ortamından keyif alma gibi olumlu duygular öne çıkarken, umutsuzluk, hayal kırıklığı, üzüntü, kızgınlık gibi olumsuz duygular ön plana çıkmaktadır.

1.4.3. Davranışsal Boyut

Örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancını ifade eden yorumlar, örgütsel sinizmi karakterize eden bir davranış modelidir. Örneğin bir çalışan, şirketin yalnızca toplumla iyi ilişkilere sahip olması nedeniyle çevresel konulara önem verdiğini söyleyebilir. Örgütsel sinikler örgütün gelecekteki davranışları hakkında kötümser tahminlerde bulunabilirler. Örneğin çalışanlar, kalite çabalarının maliyetli olması nedeniyle ilk etapta terk edildiğini iddia edebilirler. Alaycı bir tavır sergilemek için sözsüz davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksek olabilir.

Kışkırtıcı bakışlar, göz devirmeler ve sırtışlar alaycılarının kullandığı bu davranışlar olup çalışan davranışının yönleri, küçümseme, küçümseme ve küçümseme olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar arasında anlamlı bakışlar, alaycılık, alaycı gülümsemeler ve gülümsemeler alaycı davranış örnekleridir (Brandes ve Das, 2006). Örgütsel sinizmin iki boyutunu tanımlamaktadır; bunların her biri kendi davranış dinamiklerine sahiptir. Alaycı mizah, bir kuruluşla ve onun liderliğiyle dalga geçmek anlamına gelir. Sözlü sevgi yaratır

ve çalışanların kendilerini daha özgür ifade etmelerine olanak tanır. Alaycı eleştiri ise organizasyona odaklanır ve mizahın sevecen yanını gözden kaçıır.

1.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm, çalışanların işlerinden memnuniyetsizlik duymalarına neden olamaması çalışanlar, örgütteki olumsuzlukları ve adaletsizlikleri algıladıkça iş memnuniyeti düşebilir. Sinik çalışanlar genellikle işlerinden ayrılma eğiliminde olabilirler. Örgütteki güvensizlik ve umutsuzluk duyguları, çalışanların iş değiştirmelerine ve daha pozitif bir çalışma ortamı aramalarına yol açabilir. Örgütsel sinizm, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını azaltabilir ve dolayısıyla iş performanslarını etkilemesi motivasyon eksikliği ve iş birliği zorlukları, iş performansını olumsuz etkileyebilir. Sinik çalışanlar genellikle daha fazla stres altında olabilirler ve duygusal tükenmişlik yaşayabilmesi örgütteki olumsuzluklar ve umutsuzluk duyguları, çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilir. Örgütsel sinizm, çalışanların yeni fikirleri paylaşma ve inovasyona katkıda bulunma isteklerini azaltabilmesi sinik çalışanlar genellikle önerilerini veya fikirlerini paylaşmaktan kaçınabilirler, bu da örgütün yenilikçiliğini engelleyebilir. Örgütte yaygın örgütsel sinizm, dışarıdan gelenler üzerinde kötü bir izlenim bırakabilmesi çalışanlarının güvensizlik ve şüphe duygularını yönetemediği veya çözemediği şekilde algılanabilir, bu da müşteriler, ortaklar ve potansiyel çalışanlar arasında itibar kaybına yol açabilir.

Sinizmin bir organizasyon için ciddi sonuçları olabilir. Çalışanların konsantrasyon, katılım, problem çözme gibi daha uyumlu iş davranışları sergilemelerini engeller, bu da verimliliği ve performansı azaltabilir (Richardsen, Burke ve Martinussen, 2006) Sinizmin, çalışanları yaratıcılıktan uzaklaştırarak ve yaratıcılığın gelişimini engelleyerek yaratıcılığı etkisiz hale getirdiğini ileri sürmüştür. Sinik bireylerin kişisel performanslarındaki değişiklikler ve bunun sonucunda çalışanlar arasında psikolojik etkileşimlerin gelişmesi nedeniyle ortaya çıkabilecek performans düşüşleri örgütler için önemli bir konudur (Uysal ve Yıldız, 2014). Abraham her tür örgütsel sinizmin sonuçlarını ayrı ayrı sıralıyor. Ona göre örgütsel değişim sinizmi, iş tatminsizliğini ve yabancılaşma duygularını artırmaktadır.

Çalışan sinizmi örgütsel bağlılığı etkiler ve kişilik sinizmi ile birlikte yabancılaşma yoluyla iş sinizminin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla etkileşime girer (Abraham, 2000).

Özetle, örgütsel sinizmin öncülleri doğası gereği proaktiftir, deneyimin sonucu olarak gelişen öğrenilmiş inançları temsil eder ve tahsiste hile, olumsuz organizasyon kültürü, psikolojik sözleşme ihlali, Rekabetçi olmama Ücret sistemi, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, uzayan çalışma saatleri, istihdam istikrarsızlığı, küçülme, yönetim düzeyinin azalmasıdır. Örgütsel sinizm, çalışanların dürüstlük, dürüstlük ve adalete ilişkin temel beklentilerinin ihlal edildiğine inandıkları için örgütsel bütünlüğün eksikliğini algılamaları nedeniyle ortaya çıkar bu da işyeri güvenini ve bağlılığını olumsuz yönde etkiler.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Örgütsel adalet, bir işyerindeki bireylerin algıladıkları adaletin ölçüsü olup işyerindeki davranışların, kararların ve uygulamaların adil olup olmadığına ilişkin bireylerin subjektif algılarını ifade eder. Örgütsel adalet, işyerindeki sosyal ilişkilerin temelini oluşturur ve çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Taşkiran, 2011). Örgütsel adalet, genellikle üç ana boyutta incelenir:

- **Dağıtımsal Adalet:** Bir işyerindeki kaynakların (örneğin, ödüller, maaşlar, terfi olanakları) adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algıyı ifade ederek işyerindeki kaynakların dağıtımının kendi katkılarına, becerilerine ve performanslarına uygun olduğunu düşündüklerinde dağıtımsal adalet algısı artar.
- **Prosedürel Adalet:** Bir işyerindeki karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına ilişkin algıyı ifade ederek karar alma süreçlerinin şeffaf, tarafsız ve katılımcı olup olmadığına bağlı olarak belirlenir. Bireyler, karar alma süreçlerine adil bir şekilde dahil olduklarını ve sürecin açık ve şeffaf olduğunu düşündüklerinde prosedürel adalet algısı artar.
- **İnteraktif Adalet:** Bireylerin işyerindeki otorite figürleri ve diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinin adil olup olmadığına ilişkin algıyı olup işyerindeki insan ilişkilerinin saygılı, dürüst ve adil olduğu hissine dayanır. Bu, yöneticilerin ve meslektaşların davranışlarından kaynaklanır.

Bu üç boyut, işyerindeki adalet algısını etkileyen önemli faktörlerdir ve çalışanların işlerine ve organizasyona olan bağlılığını, memnuniyetini ve performansını etkileyebilir. Bu

nedenle, örgütsel adalet, işyerlerindeki etkili yönetim ve insan kaynakları politikalarının önemli bir bileşenidir.

Adalet, etkileşim halindeki toplulukların ve kuruluşların üyelerinin zihinlerinde ortaya çıkan sosyal bir kavramdır. Eşit statüdeki insanlara eşit davranmayı ifade eder. Organizasyon açısından adalet kuruluşların ve çalışanların çabaları ve eylemleri karşılığında uygun şekilde ödüllendirildiği veya istenmeyen davranışların adil cezalara ve yaptırımlara tabi olduğu anlamına gelir. Bir kuruluş, ortak bir amaç için bir araya gelen topluluktan oluşur.

Çalışan ve işveren beklentileri, faaliyet gösterdikleri çalışma ortamını şekillendirmektedir. Organizasyon çalışanlarına bu ortamı hazırlayan organizasyondur. Literatürde örgütsel adaletin farklı açılardan pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar şu şekilde sıralanabilir. Bireyin işteki memnuniyet ve başarı düzeyi ile işyerinde algılanan eşitlik ve eşitsizlik olarak derecelendirildi. Örgütsel adalet, işyeri adaletinin bireyler ve örgütler üzerindeki etkisini ortaya koymaya yardımcı olan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010). Örgütsel Adalet liderlik durumunun etik ve ahlaki yönlerinin kişisel bir değerlendirmesidir. Örgütsel adalet, çalışanlara sağlanan faydaların bireysel olarak değerlendirilmesi ve bu faydaların dağıtımında işverenler tarafından doğru düzeyde uygulanması yoluyla bir örgüt içerisinde adaletin dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet olgusunun örgütte paylaşılması ve sonuçların bölünmesi sırasında süreci yakından izleyen çalışanların ve karar vericilerin kendi değerlerinin kişisel değerlendirmesidir (Taşkiran, 2011).

Yukarıdaki tanım dikkate alındığında örgütsel adalet şu şekilde tanımlanabilir: Bunlar, işverenlerin adil ahlaki değerlere uygun olarak beklediği faaliyetler kapsamında, işverenin, çalışanlarının performansını, verimliliğini ve kalitesini diğer çalışanlara göre değerlendirdiği makul değerlendirmelerdir. Örgütler çalışanlarından belirli amaçlara yönelik performans göstermelerini beklerken, çalışanlar da faaliyetlerinde ihtiyaçlarını karşılamalarını, eşitlikçi olmalarını, performanslarını değerlendirirken objektif olmalarını ve adil davranılmalarını beklemektedir (Sökmen, Birsal ve Erbil., 2013). Örgütsel adalet, çalışanları motive eden dışsal bir güçtür. Yüksek adalet duygusunun çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu bilinmektedir.

2.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adalet, çalışanların işlerine ve işyerlerine olan memnuniyetlerini etkiler ve kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde daha memnun olurlar ve işlerine daha bağlı hale gelirler. Bu da işyerindeki verimliliği artırabilir ve personel devir oranlarını azaltabilir. Adalet algısı, çalışanların motivasyonunu, performansını ve işlerine olan katılımlarını etkileyerek adalet hissi olmayan bir ortamda çalışanlar, işlerine olan bağlılıklarını kaybedebilir ve performansları düşebilir.

Örgütsel adalet, işyerindeki ilişkileri olumlu yönde etkilemesi adil bir ortamda çalışanlar arasında daha fazla güven ve iş birliği olabilmesi çalışmasını güçlendirebilir ve işyeri atmosferini iyileştirebilir (Taşkiran, 2011). Adalet algısı, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri de etkilemesi çalışanlar yöneticilerinin adil olduğunu düşündüklerinde daha fazla saygı duyarlar ve daha iyi bir liderlikle motive olurlar. Adalet, bir işyerinin itibarını ve marka değerini de etkileyebilmesi bir işyerinin dış dünyada nasıl algılandığını etkileyebilir. Müşteriler, tedarikçiler ve diğer iş ortakları, adil davranan bir şirketle iş yapmaktan daha fazla memnun olabilirler. Genel olarak, örgütsel adalet, bir işyerindeki sosyal etkileşimleri, çalışanların davranışlarını ve iş sonuçlarını etkilemesi işyerlerinde adaletin sağlanması, sadece çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin başarısı için de kritik öneme sahiptir.

2.3. Örgütsel Adaletin Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanlar, işyerinde adil davranıldıklarını hissettiklerinde daha fazla motive olurlar ve adil bir ortamda çalışmak, işlerine olan bağlılıklarını artırır ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlayarak çalışanların uzun süreli işverenleri olarak kalma olasılığını artırır.

Adalet hissi, çalışanların genel psikolojik iyi oluşunu etkilemesi çalışanların stres düzeyini azaltabilir ve işyerinde daha mutlu hissetmelerini sağlayabilir. Bu da çalışma ortamının iyileşmesine ve iş yaşam dengesinin sağlanmasına yardımcı olur. Örgütsel adalet, çalışanların işlerinden memnun olma derecesini etkilemesi adil bir ortamda çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin olurlar çünkü kararların ve davranışların adil olduğunu hissederler (Serinkan ve Erdiş, 2014). Bu da iş tatmininin artmasına ve çalışanların işlerinden keyif almalarına yol açar. Adil davranışlar, çalışanların işlerindeki belirsizliklerle başa çıkmalarını kolaylaştırılması adalet hissi olmayan bir ortamda çalışanlar daha fazla

endişe duyabilir ve işlerini kaybetme riskini daha yüksek algılayabilirler. Adil bir ortamda çalışanlar, işe daha fazla katılım gösterir ve iş birliği yapmaya daha istekli olurlar ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve işyerine olan güvenlerini artırır. Örgütsel adalet çalışanlar açısından önemlidir çünkü çalışanların motivasyonunu artırır, iş tatminini sağlar, psikolojik iyi oluşlarını destekler ve iş birliği ve işe katılımı teşvik ederek çalışanların bireysel refahını artırır hem de işyerindeki genel performansı iyileştirir.

Örgütsel adalet, önemli görülen ve birçok araştırmacı tarafından incelenen bir kavram olup, ağırlıklı olarak çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Çalışan motivasyonu kurumun adalet algısıyla doğru orantılıdır. Bu bağlamda işveren tüm çalışanların faaliyetlerinin adil bir şekilde dağıtılmasından sorumludur. Çalışanlar çalışma ortamlarında adaletsizlik algıladıklarında örgüte daha az katkıda bulunur, daha az üretken olurlar ve sorumluluktan kaçarlar (İçerli, 2010). Bu nedenle işverenin adil yönetimi uygulaması ve çalışanlarına bu konuda eğitim vermesi gerekiyor. Çalışanlar hem çalıştıkları kuruma hem de yöneticilerine inanmak istiyor. Örgütsel adaletin önemi göz önüne alındığında, örgüt içindeki adil süreç ve olaylara ilişkin algılar olumlu davranışlara, adaletsizlik algıları ise olumsuz davranışlara yol açabilmektedir.

Çalışanların diğer çalışanlara göre daha az ücret aldığı varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanların performansına ilişkin önyargılı yaklaşımı, organizasyon içerisinde eşit olmayan performans değerlendirme sistemleri, dürüst ve çalışanlarla güvenilir iletişim, yetersiz ücretlendirme kurumun adil olduğu algısına ve bundan etkilenenlerin zarar görmesine yol açmaktadır (İçerli, 2010). Örgütsel adalet, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarıyla birlikte ele alınır çünkü kişilerarası ilişkilerde adalet çok önemlidir. Örgüt tarafından çalışanlara adil davranıldığına bilinmesi, yönetici ve ekip arkadaşı arasındaki güven duygusunu arttırmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014). Yüksek güven duygusu, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve çalışma isteklerini artırır. Bu önemlidir çünkü çalışanların motivasyonunu etkiler ve örgüte olan bağlılıklarını artırır. Çevresinde kendini güvende ve değerli hisseden çalışanlar, çalıştıkları kurumu memnuniyetle karşılar ve bu durum, kurum içindeki çalışanların tutum ve davranışlarına da olumlu yansır.

2.4. Örgütsel Adaletin Yöneticiler Açısından Önemi

Örgütsel adalet kavramı kurumsal bağlılığı ve çalışan motivasyonunu doğrudan etkilediğinden yöneticiler için önemlidir. Örgütsel adalet, örgüt içinde ortaya çıkabilecek çatışmaları önler. Çalışanlar genel olarak yönetim sorunlarının olumsuz etki yarattığına inanmakta ve bunu engellemeye çalışmaktadır.

Bir örgütte algılanan adalet, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendiren, mevcut veya olası sorunları çözen en önemli faktördür (Serinkan ve Erdiş, 2014). Adalet anlayışının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar olumlu tutum ve davranışlar sergiler, kendilerini değerli hisseder ve işlerinde daha verimli olurlar. Yönetimin adil yaklaşımının dikkat çektiği bir çalışma ortamında çalışanların yaklaşımını paylaşacağız. Çalışanların güvenli ve sakin bir çalışma ortamına sahip olmaları, işlerine katılmaları ve buna göre motive olmaları önemlidir. Bu çerçevede örgütsel adalet yöneticiler için önemlidir. Çünkü yönetici ve çalışanlar arasındaki fikir alışverişini artırarak motivasyona ilişkin performansın artmasına neden olur.

Adalet hissi, çalışanların motivasyonunu ve işlerine olan bağlılıklarını artırır. Adil davranışlar sergileyen yöneticiler, çalışanların daha yüksek performans sergilemelerini teşvik ederler ve işyerindeki verimliliği artırır ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkiler. Adalet algısı, çalışanların işyerine olan bağlılığını artırılması adalet hissi olmayan bir ortamda çalışanlar, işlerine olan bağlılıklarını kaybedebilir ve işyerinden ayrılma eğiliminde olabilirler (Lind, 2001). Ancak adil davranışlar sergileyen yöneticiler, çalışanların işyerine olan bağlılığını güçlendirir ve personel devir oranlarını azaltır. Adalet, ekip çalışmasını teşvik eder. Adil davranışlar sergileyen yöneticiler, çalışanların birbirlerine güvenmelerini ve birlikte çalışmalarını sağlarlar. Bu da ekip verimliliğini artırır ve işyerindeki iş birliğini güçlendirir.

Adalet hissi, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini artır ve adalet algısı olmayan bir ortamda çalışanlar, yöneticilerine olan güvenlerini kaybedebilirler. Ancak adil davranışlar sergileyen yöneticiler, çalışanların güvenini kazanır ve liderlik etme yeteneklerini güçlendirirler. Adalet, bir işyerinin itibarını güçlendirmesi adalet hissi olmayan bir ortamda, şirketin itibarı zarar görebilir ve dış dünyada olumsuz algılanabilir.

Ancak adil davranışlar sergileyen yöneticiler, işyerinin itibarını korur ve dış dünyada olumlu bir imaj oluştururlar. Örgütsel adalet yöneticiler açısından önemlidir çünkü çalışan performansını artırır, çalışan bağlılığını güçlendirir, ekip verimliliğini artırır, çalışanların güvenini kazanır ve işyerinin itibarını güçlendirmesi işyerindeki genel başarımın ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına yardımcı olur (Serinkan ve Erdiş, 2014).

2.5. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet, bir işyerindeki kararların, davranışların ve uygulamaların adil olup olmadığına ilişkin algıyı ifade eder. İnsanlar, bir işyerindeki adaleti farklı boyutlarda algırlar ve bu algılar, çalışma deneyimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel adalet, genellikle üç ana boyutta incelenir: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve interaktif adalet.

2.5.1. Dağıtım Adalet

Dağıtımsal adalet, bir işyerindeki kaynakların (örneğin, ödüller, terfiler, maaşlar) adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algıyı ifade eder. Bu adalet türü, bireylerin, işyerindeki kaynakların dağıtımının kendi katkılarına, becerilerine ve performanslarına uygun olduğunu düşündüklerinde artar. Terfiler, eğitimler, ücretler, ödüller ve cezalar da dahil olmak üzere sosyal hakların tamamının çalışanlara adil dağıtılması ve bu dağıtımların tüm çalışanlar için adil olduğunun kabul edilmesiyle ilgilidir. Dağıtım adaleti, çalışanların örgüte sağladıkları faydalar karşılığında bekledikleri maddi çıkar, ödül, terfi hakları alması anlamına gelir.

Bu durum dağılımın yüksekliğinin ve bu büyüklüklere ilişkin farkındalığın bir göstergesidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009). Başka bir deyişle dağıtım adaleti, çalışanların belirli tutum, davranış ve iş karşılığında belirli ödüller almasını sağlar. Dağıtım adaletinin iki farklı yazım alanında yapılan araştırmalara dayandığı görülmektedir. Dağıtımsal adaletle ilişkin araştırma bulguları; çalışanları, kuruluşu, yerleşik kural ve prosedürleri ve bu unsurlar arasındaki ilişkileri içermektedir. Dağıtımcı adaletle ilişkin olumsuz algıların çalışanların performansını olumsuz etkilediğini, ekip çalışmasının ve çalışanlar arasındaki etkileşimin gelişimini olumsuz etkilediğini ve saldırgan tutumları artırdığını göstermiştir (Çakır, 2006).

Kendi güçlü yönlerini başkalarının güçlü yönleriyle karşılaştıran çalışanlar, yaptıkları değerlendirmeler sonucunda beklentilerinin beklendiği gibi karşılanmadığını görmekte ve bu da dağıtımsal eşitsizlikleri ortaya çıkarmaktadır. Dağıtımsal eşitsizliğin algılanması, olumsuz çalışan davranışına yol açmaktadır (Çakır, 2006). Bir çalışan olumsuz davranışlar sergilemeye başladığında, bu durum diğer çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkiler ve bu da kuruluşun performansına yansır.

2.5.2. Prosedür Adaleti

Prosedürel adalet, bir işyerindeki karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına ilişkin algıyı ifade ederek adalet türü karar alma süreçlerinin şeffaf, tarafsız ve katılımcı olduğu durumlarda artar. Prosedürel adalet, çalışanların karar alma süreçlerine adil bir şekilde dahil olduklarını ve sürecin açık ve şeffaf olduğunu düşündüklerinde yükselir. İşin doğası gereği, çabalarımız ne kadar adil olursa olsun, bazı durumlarda adil olmayan sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bireyler sadece elde edilen başarı ile ilgilenmezler. Çoğu durumda süreci yönlendirenlerin karar verme tarzı çalışanların adalet algısını etkilemektedir. Bireyler sonuçları önemsedikleri kadar, sonuçları etkileyen adalet bakış açılarını da sorguluyorlar. Bu dağıtımın nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin prosedür adaleti şüphesiz örgütler açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Bir sonucun adil olup olmadığının değerlendirilmesi Aynı standartlara sahip olmayan iki kişi, adaleti veya adaleti farklı derecelerde algılayabilir. İnsanların aldıkları tavsiyelerin kriterlerini değiştirerek iş doyumlarını artırbileceklerini ve işleriyle ilgili olumsuz duyguları ortadan kaldırbileceklerini gösteriyor. Bireyin kendisini daha az başarılı olan çalışanlarla kıyaslaması halinde başarı duygusu artar (Erdoğan, Kramer ve Liden, 2001).

2.5.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti yapısal olarak örgütsel adaletin en basit unsurudur. Bir kuruluş içindeki bireyler arasındaki iletişimi ifade eder. Bir kişi bilgiyi iletilmesi gerektiği şekilde aktarırsa ve olumsuz davranışlarda bulunmadan, kaba ya da çirkin sözler kullanmadan temiz bir şekilde iletişim kuruyorsa bu, kişinin diyalog açısından adil olduğu anlamına gelir.

Etkileşim adaleti iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar bilgilendirici ve kişilerarası olarak tanımlanmaktadır. Bilgi adaleti, bireylerin çalıştığı kurumların mevcut kural ve prosedürlerinin kendileri için neden geçerli olduğu ve kaynakların neden bu şekilde dağıtıldığı üzerine odaklanmaktadır. Kişilerarası adalet ise süreç ve sonuçların belirlenmesinde bireylere ne ölçüde nezaket ve saygıyla davranıldığına odaklanmaktadır. Kişiyle yapılan bir araştırma, görüşmecilerin kibar, bilgilendirici olması ve alınan kararlar için mantıklı açıklamalar sunması durumunda adayların kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin algılarının önemli ölçüde arttığını gözlemledi etkileşimsel adaletin bireylerin yöneticileriyle olan ilişkilerini ve çalıştıkları örgüte yönelik davranışlarını etkilediğini bulmuşlardır (Eğilmezko, 2011).

Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine hak ettikleri ilgiyi ve saygıyı göstermediğini hissettiklerinde, bu durum hem performanslarını hem de çalıştıkları kurumu olumsuz etkiler. Buradan yola çıkarak etkileşimin ve adaletin özünün bireyler arasındaki davranışların niteliği olduğunu söyleyebiliriz (Eğilmezko, 2011). Tanıma bakıldığında diyalojik adaletin bir örgüt içindeki bireylerin davranışlarını incelediği açıktır. Eğitim kurumlarının temel beklentilerinden biri çalışanların kuruma fayda sağlaması ve yüksek performans elde etmesidir. Bireyler arasındaki etkili iletişim ve uyumun performansı etkilemesi, etkileşim adaletini örgütler için çok önemli kılmaktadır. Adil dağıtım, herkesin emeğinin karşılığında adil bir tazminat payı alması anlamına gelir. Adil davranış, neyin başarıldığını belirlemek için atılan adımlarda muamelenin adil olduğu anlamına gelir ve taraftan adil etkileşim, kullanılan iletişimin kullanım şeklinin adil algılanmasıyla ilgilidir. Her ne kadar yakından ilişkili olsalar da bu üç adalet biçiminin yapısal olarak bağımsız ve birbirinden farklı olduğu ileri sürülmektedir.

2.6. İşletme Yönetiminde İş Motivasyonu ve Örgütsel Adalet

Günümüz iş dünyasında her şirketin başarısı, çalışanlarının verimliliğine ve hedeflerine ulaşmadaki başarısına bağlıdır. Ana hedefi 'ün büyümesini ve sürekliliğini sağlamak olan şirketin bu faaliyetleri yürütmesinde çalışanlarının yüksek performansı önemli rol oynuyor. Yüksek beklentilerin gerçekleşmesi motivasyon kavramına yol açmaktadır. Çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi için hem dışarıdan hem de içeriden motive edilmeleri gerekir. Çalışan ihtiyaçları kavramı eskiden daha dar tanımlı iken son dönemde farklı çalışan ihtiyaçları ortaya çıkmıştır.

Sadece fizyolojik ihtiyacını karşılamakla yetinmeyen çalışanlar, farklı alanda ihtiyaç arıyor. Toplumun bir üyesi olarak değerlendirildiğinde çeşitli kişilik özellikleri ortaya çıkar. Her bireyin çalıştığı kurumdan farklı beklentileri vardır. Bu anlamda motivasyonu sağlamak zordur. Ancak genel istatistiklere baktığımızda çalışanın çalıştığı kuruma yönelik beklentileri yüksek değil.

2.6.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Boyutları

Motivasyon kavramı yeni bir kavram değildir. Sanayi Devrimi ile birlikte günlük iş hayatına dahil olmaya başladı. Sanayi Devrimi'nin başlangıcında, işçilerin ve ailelerinin farklı fizyolojik ihtiyaçları, patronların ve yöneticilerin dikkatini çekti ve onlar da dikkatlerini bu ihtiyaçların karşılanmasına yöneltti. Bu ihtiyaçların karşılanması işteki başarıya bağlıydı ve başarısız olanlar baskı, ceza gibi yöntemlerle çalışmaya zorlanıyordu. (Çelik, 2011).

Motivasyon kelimesi Latince kökenlidir. Kelimenin kökeni Latince “hareket etmek” anlamına gelen “movere”dir. İlerlemek, harekete geçmek, motive olmak gibi çeşitli anlamlara sahiptir. Motivasyon; belirli bir hedef belirlemek ve insanları o hedefe doğru yönlendirmek için gösterilen çabaların tümü olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle motivasyon hedefe ulaşmak kararlılık, çaba ve coşku (Robbins ve Judge, 2013).

Motivasyon, insanları motive eden ve hareketlerinin devamlılığını garanti eden güçtür. Dolayısıyla motivasyon içimizden gelen bir ihtiyaç ya da tutkudur. Bizi bilinçli, yarı bilinçli ya da bilinçsiz olarak irademize uygun eylemlere yönlendirir (Arslan, 2013). Motivasyon bir liderlik becerisi olarak kabul edilir. İnsanları hedeflerine doğru yönlendirmek ve harekete geçirmek için yararlı bir araçtır. Motivasyon davranışı açıklamak için kullanılan teorik bir yapıdır. Bu tanımlar ışığında motivasyon kavramının temelinde üç temel unsurun olduğu söylenebilir. Bireyin kişisel yapısında var olan ve gizli kalan ve davranışı şekillendiren özelliklere göre davranışa neden olmak, davranışı hedeflere göre değerlendirmek, bireyin algıladığı hedeflerle tutarlı davranış sergilemek, kavramı vardır. Motivasyon olarak tanımladığımız şey birçok farklı şekilde gerçekleşebilir. İnsanlar herhangi bir dış uyarana göre hareket edebilirler, ancak aynı zamanda iç dürtülere de göre hareket edebilirler.

İnsanların istek ve ihtiyaçları, işle ilgili amaç ve hedefler, çabaları gibi faktörler önemli rol oynamaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireyin temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayıp kendini gerçekleştirmeye kadar uzanan ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Karşılanmayan ihtiyaçlar belli bir süre sonra kişide olumsuz duygular oluşmasına neden olur. Bu da insanlarda kaygıya ve bir şeyler yapma isteğine yol açıyor. Bu süreç motivasyonun temel sürecini temsil etmektedir ve durum aşağıda açıkça belirtilmiştir (Efil, 2013). Bu dünyaya doğan canlılar kendilerini farklı ortamlarda bulurlar. Hayatta kalması, sosyal gelişimi, başarıları ve başarısızlıkları hepsi bu ortamda yatıyor. İnsanoğlunun sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlamasını sağlayan özelliği bulunmakta olup hem olumlu hem de olumsuz, ihtiyacınız olan her şeye odaklanmanızı sağlar. Bir kişinin istek ve ihtiyaçlarını zihninde formüle ederek bunları harekete geçirme sürecine motivasyon denir. Duran bir nesnenin hareket etmeye başlamasına neden olan enerji olduğu da söylenebilir. Dolayısıyla motivasyonun amacı bireyin davranışında değişiklik sağlamaktır. Motivasyon kavramı literatürde beş açıdan ele alınmaktadır: içsel motivasyon, dışsal motivasyon, içsel motivasyon, araçsal motivasyon ve hedef içselleştirme.

2.6.2. Motivasyonun Özellikleri ve Yönetim Birimindeki Önemi

Yönetim biriminde motivasyonun önemi, çalışanların performansını artırmak, bağlılığı sağlamak ve uzun vadeli başarıyı desteklemektir. İyi bir yönetim, çalışanların motivasyonunu sürekli olarak takip eder, motivasyonlarını artırmak için uygun stratejiler geliştirir ve çalışma ortamını olumlu yönde etkileyerek iş sonuçlarını iyileştirir.

İnsanoğlu doğduğu andan itibaren her zaman bir şeye ihtiyaç duyarak ihtiyaçlar hiyerarşisi zamanla büyür ve farklılaşır. Maddi veya manevi tüm ihtiyaçların ekonomik değerlerle karşılanması mümkündür. Bu ekonomik değerlerin sağlanması emek ve üretimle sağlanmaktadır (Bakan, 2011). Bu nedenle çalışmak insan yaşamının vazgeçilmezidir. Bu aşamada bireyin ekonomik değer elde etme çabaları, günlük yaşamdaki olumlu veya olumsuz gelişmeler, faaliyetlere entegrasyonu işe bağlılığı ve tatmini etkilemektedir. Bu anlamda motivasyon kavramı iş hayatındaki en önemli faktörlerden biridir.

Bireysel motivasyon, işe bağlılık ve iş hayatında hedeflere ulaşmada tutarlılık örgütsel performans için kritik öneme sahiptir. Günümüzün küresel iş dünyasında her şirketin başarısı, çalışanlarının hedeflerine bağlılığına ve bu hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır. Çalışma motivasyonu yeterince güçlü değilse örgütün başarılı olması ve hedeflerine ulaşması zorlaşacaktır (Bakan, 2011).

İş motivasyonu, bir kurumda çalışanların etkin iş yönetimini geliştirmek amacıyla yöneticinin uyguladığı politikalardan biridir. Motive olmuş çalışanlar, ulaşmaları gereken hedeflere duyarlı oldukları için işlerine odaklanırlar (Manzoor, 2012). Çalışanları çeşitli iş faaliyetlerine dahil etmek çalışan motivasyonunu artırması çalışmamız hem maddi hem de manevi memnuniyet için çalışmaktadır. Çalışanların iş faaliyetlerine katılımını açıklayan dört faktör vardır. Gelir ihtiyacı, menfaat arzusu, menfaatten faydalanma ve çalışma arzusudur (Rusu ve Avasilcai, 2014).

İnsan eylemlerinin çoğu bu amaçlarla gerçekleştirilir. Bu amaç insanı motive eder ve hedefe yönlendirir. Bir işçinin hedefi sevdiği işi yapmak ve bu işten para kazanmaktır. Bu durumda yöneticilerin çalışanların içsel motivasyonlarının yanı sıra dışsal motivasyonlarını da sağlamaları oldukça önemlidir. Çalışanların davranışları ödüller, teşvikler, ikramiyeler ve zamlar gibi motive edici faktörlerle güçlendirilmelidir. Yönetimde motivasyonun önemini vurgulamak isteyenlere göre çalışanlara çabalarının karşılığını daha fazla alabilecekleri duygusunu verecek yeterli motivasyon gücü bulunmalıdır. Bu, çalışanların güvenle ve motivasyonla çalışabilecekleri anlamına gelir (Yıldız, 2010).

Yöneticilerin, uygun sistemleri geliştirip uygulayabilmeleri için çalışanların nasıl motive edildiğini, ihtiyaçlarının neler olduğunu ve çalışan davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaları gerekir. Bu süreci doğru takip etmek ve buna göre pratik yapmak önemlidir (Ölçer, 2005) Motivasyonun temel özelliklerinden biri de herkes için aynı olmamasıdır. Diğer durumlarında olduğu gibi istek ve ihtiyaçların karşılanma derecesi kişiden kişiye değişir. Herkes farklıdır ve bu nedenle farklı beklentiler ve tatmin düzeyleri vardır. Yaşam tarzı, kültürel faktörler ve demografik özellikler bu farklılığın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bazı çalışanlar için sadece karınlarını doyurmak için çalışmak yeterli olurken bazıları için beklentiler çok daha yüksektir

Bir diğerk özelliği ise motivasyonun hangi yöne uygulandığının bilinmesidir. Günlük yaşamda motivasyonu yüksek olan kişilerin bile iş hayatında daha az motive oldukları görölmektedir. Bu anlamda bir organizasyon için en önemli şey işe motivasyonun sağlanması olup işyerinde motivasyon hem performans hem de üretkenlik açısından önemli bir faktördür.

2.7.3. Motivasyon Kuramları ve Örgütsel Adalet Algısı

Günümüzde bilim insanları, modern yönetimi anlayarak bir iş ortamında en verimli nasıl olunur sorusuna yanıt aramaya başlıyorlar. Bu çalışmalar, motivasyonun iki temel unsuru olan ekonomik ve psikososyal güdülere ilişkin farklı anlayışların ortaya çıkmasına ve gelişmesine neden olmuştur (Özkalp ve Kırel, 2013). İş bölümü ve uzmanlaşma kavramları ilk kez Sanayi Devrimi'yle ortaya çıktı.

Bu kavramların önemi, alışanın ilgisizlik veya çalışma motivasyonu eksikliği yaşaması gibi çeşitli sorunlara yol açtı. Taylor ve Mayo gibi birçok araştırmacı bu ilgisizlik ve pasifliğe çözüm aramış ve çalışanın motivasyonunun çeşitli yönlerini araştırmıştır. Bu inceleme organizasyonel hususları kapsamaktadır. Vurgulanan en önemli konulardan biri çalışanların davranışlarının gerçek nedenlerini bulmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Bu araştırma bilim adamlarını motivasyonun çeşitli yönlerine yönlendirmiş ve yeni motivasyon teorileri ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllar motivasyon teorisinin gelişimi açısından oldukça zengin bir dönemdi. Bu dönemde geliştirilen teoriler oldukça eleştirilmiş ve geçerliliği tartışılmış olsa da muhtemelen günümüzde çalışan motivasyonunun en bilinen açıklamalarıdır (Robbins ve Judge, 2013).

Motivasyon konusuna ilişkin pek çok teori ve yaklaşım bulunmaktadır. Motivasyon yaklaşımları doğrudan katılımcı yönetim uygulamasıyla ilgilidir. Kapsamına göre motivasyon teorisi ve kullanılan sürece göre motivasyon teorisi olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Çiçek, 2005). İnsanların eylemlerinin nedenlerini inceler ve bu nedenlerin ışığında birçok soruya yanıt arar. Kapsam teorisi başlığı altında ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, Herzberg'in ikili faktör teorisi, McClelland'ın başarı ihtiyaçları teorisi ve Alderfer'in VIG teorisi ele alınmıştır. Kapsam Teorisi 'ten farklı olarak ihtiyaçlara veya motivasyonlara değil, insan ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan ve daha sonra hedefler olarak tanımlanabilen bazı dış faktörlere odaklanırlar.

Süreç teorisi başlığı altında Bloom'un beklenti teorisini, Porter Lawler'ın beklenti teorisini, Locken'in hedef teorisini, Skinner'ın pekiştirme teorisini ve Adams'ın sermaye teorisini inceledik. Motivasyon teorisine bakıldığında örgütsel adaletin motivasyon kavramının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda bakıldığında örgütsel adalet ve boyutlarının motivasyonu nasıl, hangi örgütsel oluşumlarda ve ne şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon kuramları ve örgütsel adalet algısı, işletmelerdeki performansı ve çalışanların memnuniyetini etkileyen önemli konulardır. Abraham Maslow'un teorisi, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sıraya koyar. Temel ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik karşılandıktan sonra, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar sosyal, saygı, kendini gerçekleştirme ön plana çıkar (Özkalp ve Kırel, 2013). Bu teori, çalışanları motive etmek için ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılamak gerektiğini savunur.

Frederick Herzberg, iş tatmini ve motivasyonun iki ayrı faktör olduğunu öne sürerek hijyen faktörleri çalışma koşulları, maaş, şirket politikaları iş tatminini artırabilir veya azaltabilir ancak motivasyonu etkilemez (Özkalp ve Kırel, 2013). Motivasyon faktörleri ise sorumluluk, tanıma, başarı iş tatminini artırabilir. Victor Vroom'a göre, çalışanlar bir eylemin sonucunu değerlendirirken beklentilerini, bu eylemin istenen sonuçlarını elde etmede ne kadar etkili olduğunu ve bu sonuçların değerini göz önünde bulundurması çalışanlar ödüllendirilmeyeceklerini düşünüyorsa motivasyonları düşer (Eren, 2009). David McClelland, insanların üç temel ihtiyacı olduğunu savunur: başarı, güç ve ilişki. Bu teoriye göre, farklı bireylerin farklı motivasyon ihtiyaçları vardır.

Örgütsel adalet algısı, çalışanların iş yerindeki davranışlarının ve performanslarının adil bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediği ile ilgili olup işletme içindeki sosyal etkileşimleri ve çalışanların kurumsal hedeflere katılımını etkiler. Çalışanlar, ödüllerin maaş, terfi, tanıma adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını değerlendirirler. Eğer çalışanlar, çaba ve katkılarının karşılığını alamadıklarını düşünürlerse, motivasyonları ve bağlılıkları düşebilir. Çalışanlar, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini değerlendirirler. Eğer işletme içindeki kararlar, herkesin fikrini alarak ve açık bir şekilde yapılıyorsa, çalışanlar daha fazla motive olabilirler. Çalışanlar, yöneticilerin ve diğer çalışanların kendilerine karşı adil davranıp davranmadıklarını değerlendirirler. İyi

bir iş ortamı ve iş ilişkileri, çalışanların motivasyonunu artırabilir. Motivasyon kuramları ve örgütsel adalet algısı, çalışanların iş yerindeki performanslarını, motivasyonlarını ve bağlılıklarını etkileyen önemli faktör olup iyi bir yönetim bu faktörleri göz önünde bulundurarak çalışma ortamını iyileştirmek ve çalışanların memnuniyetini artırmak için stratejiler geliştirmelidir (Özkalp ve Kirel, 2013).

2.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bağlılık kavramı bir araya gelmek, bir araya gelmek anlamına gelir. Latince kökünden türetilmiştir. Bağlılığın aynı zamanda duygusal motivasyon durumu anlamına da geldiği anlaşılmaktadır.

Adanmış kişiler kendilerini bir şeye ait hissederler ve bu aidiyet onları motive eder (Doğan ve Ebru, 2013). Bağlılık hayatın pek çok alanında karşılaştığımız bir kavramdır, aynı zamanda işyerlerinde yani organizasyonlarda da karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar çalıştıkları kuruluşlar için çalışmak, onlara güvenmek ve onlarla bağlantı kurmak isterler. Bu da çalışanların faaliyette motive ve başarılı olduğu anlamına geliyor. Bu bağlamda ortaya çıkan ve son dönemde ilgi görmeye başlayan örgütsel bağlılık kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, "belirli bir örgüt için çalışma ve üye olma konusunda güçlü bir istek, örgüt adına hareket etme isteği ve örgütün değerlerini benimseme ve bunlara uygun hareket etme isteği" olarak tanımlanmaktadır (Dilek ve Hakan 2005)

Çalışanlar arasında gelir yaratma potansiyelini azaltan bir bağ oluşturduğu yaygın olarak bilinse de bu bağın doğası aslında farklıdır. Duygusal olarak bağlı çalışanlar ile organizasyon arasında güçlü bir bağ vardır. Sürekliliğe güçlü bağlılığı olan çalışanlar çalıştıkları organizasyona ekonomik olarak ihtiyaç duyarlar. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar kendilerini örgütte kalma zorunluluğu hissederler Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok kavram son zamanlarda giderek önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılığın varlığının sağlanabilmesi için örgüt içerisinde örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir.

Bireylerin kurumdan nasıl yararlanacağı ve kimin ne kadar faydalanacağına nasıl karar vereceği kurumdaki adalet algısını şekillendirmektedir. Eşit şartlarda dağıtılsa da dağıtılmıyorsa da her türlü menfaat çalışanlara açıkça ifade edilmelidir. Aksi takdirde çalışanların bireysel performansı düşecek, olumsuz motivasyon oluşacak ve motivasyonu

sağlayamayacak olup motivasyonsuz çalışanı uzun vadede kurumunuzda tutmanız mümkün değildir. Çalışanın örgütsel adalet farkındalığı arttıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artıyor. Bunlar bireylerin kurumun hedeflerine ulaşmasında daha yüksek performans göstermesini sağlar ve kurumun başarısını sağlar. Çalışanların karşılıklı sorumluluk ve yükümlülüklerinin açıkça ifade edilmesi, bunlara ifade edilmesi, gönüllü olarak kabul edilmesi ve örgüt yaşamında bir avantaj olarak kabul edilmesi bu örgütte adaletin göstergesidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

Adalet duygusu hisseden ve örgütüne güvenen çalışanların, vazgeçmeden ilerleme isteği olacak ve bağlılıkları artacaktır. Bu nedenle bağlılık gösterebilmek için çalışanların kuruma saygı duyması ve değer vermesi gerekir. Kendisine değer verilmediğini, farklı muamele görmediğini, eşit muamele görmediğini veya diğer çalışanlarla aynı hak ve menfaatlerin sağlanmadığını düşünen veya hisseden çalışanlar da benzer bir tepki gösterecek ve uymayacaktır.

2.9. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi

Kurumlar değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlama, kuruluş amaçlarını gerçekleştirme ve verimliliği artırma çabası içerisinde. Ancak kuruluştaki bazı kavramlar giderek önem kazanmaktadır. Böyle bir kavram olan iş tatmini günümüzde şirketler için bir zorunluluk haline geldi. Bir örgütün temel hedeflerinden biri olan iş tatmininin temel amacı tatmini arttırmaktır. Bir şirketin en önemli unsurlarından biri çalışanlarıdır.

İş tatmini kavramının temelinde örgüt içindeki insan kaynakları yatmaktadır. Bir kurumu hedeflerine yaklaştıran tüm kavramlar. Bir kuruluştaki çalışanların performansı, örgütsel bağlılığı ve vatandaşlık davranışı, iş tatmininin artırılmasıyla sağlanır. Kişinin çalıştığı tesis ile hedefleri arasındaki uyumdan dolayı işe ilişkin hissettiği olumlu duygu ve düşüncelerin tümü olarak tanımlanabilir (Sayın, 2009). İş tatmininin başka bir tanımı çalışanların çalıştıkları tesis içerisinde beklenti ve isteklerinin karşılanması anlamına gelmektedir. İş tatmini iki alana ayrılır: içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini. İçsel iş tatmini çalışanların işlerinde motive olmaları gerektiğini ifade eden bir kavramdır. Dış iş tatmini, bireyden bağımsız dış faktörleri içerir. Şirket içindeki çalışma koşulları, terfi, tanınma ve kendini gerçekleştirme, ek çalışmayı teşvik eden ikramiyeler, motive edici faktörler,

yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu ve ücretler gibi faktörlerdir. Onların varlığının farkına varmak çalışan memnuniyetini sağlar.

Bu faktörler arasında tutum ve davranışlar iş tatmininin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl algıladıkları, tutum ve davranışlarını nasıl sergilediklerinden daha önemlidir. Çalışanlar öncelikle algılanan davranışlarında adalet ararlar. Örgütün kendilerine güvenip güvenmeyeceği, inanacağı ve adil davranıp davranmayacağı konusunda belirli inançlar geliştirirler. Kurumlara karşı davranışları da bu yönde şekilleniyor. Bu nedenle örgütsel adalet kavramının iş tatmini üzerinde önemli etkileri vardır.

Organizasyonlar çalışanların adalet duygusunu zayıflattığında, insanlar işlerine daha az katılarak ve iş tatminlerini düşürerek karşılık verirler (Söyük, 2007). Bu ilişki adaletin iki yönü ile ilgilidir ve her biri farklı bir ilişkiye sahiptir. Dağıtım adaleti daha çok işe göre ücretlerin dağıtımıyla ilgilenirken, prosedür adaleti örgüte olan güven kavramına odaklanmaktadır. Ücret, bir kuruluşa katkıda bulunmada önemli bir faktördür. Finansal tatmin iş tatminini artırır.

Ücretinin işiyle orantılı olduğuna inanan çalışanların örgüte katkıda bulunma olasılıkları daha yüksek ve adalet algıları daha olumlu oluyor. Benzer şekilde güven, bir kuruluşa bağlılığın sağlanmasında önemli bir faktördür. İnsanlar tüm faaliyetlerinde güven duyulan bir ortam ararlar. Çalıştıkları kuruluşa inanan çalışanlar, kaynaklarını bağışlamaya ve bağlı kalmaya istekli olacaktırlar (İşcan ve Sayın, 2010). Her iki hususu da çalışanlarına uygulamak yöneticilerin sorumluluğundadır. Adil liderlik sağlayan yöneticiler çalışanı üzerinde kontrol sahibi olabiliyor ve çalışan memnuniyetini artırabiliyor. Memnuniyet arttıkça iş tatmini de artar ve hedeflere ulaşılır.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu araştırmanın metodolojisi, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu bağlamda, nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın metodolojisi aşağıdaki başlıklar altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.1. Konuyla İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, bu iki kavramın çalışan performansı üzerindeki etkilerini geniş bir perspektifte incelemektedir. Örgütsel sinizm, çalışanların iş yerlerine karşı olumsuz tutumları olarak tanımlanırken (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998), örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil muamele gördüklerine dair algılarıdır (Greenberg, 1990).

Örgütsel sinizmin çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkileri literatürde sıkça vurgulanmıştır. Örneğin, Abugre (2011) ve diğerleri, örgütsel sinizmin çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel adalet ise genellikle olumlu iş sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir. Colquitt ve arkadaşları (2001), örgütsel adaletin çalışanların motivasyonunu ve performansını artırdığını ortaya koymuşlardır.

3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma, bu iki değişkenin çalışan performansı üzerindeki bireysel ve birleşik etkilerini anlamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın önemi, işletmelerin çalışanlarının performansını artırmak için örgütsel adalet algılarını nasıl yönetebileceklerini ve örgütsel sinizmi nasıl azaltabileceklerini anlamalarına yardımcı olmaktır.

3.3. Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırmanın sınırlamaları birkaç önemli noktada yoğunlaşmaktadır. İlk olarak, araştırma belirli bir sektörde veya coğrafi bölgede gerçekleştirileceğinden, sonuçların

genelleştirilebilirliği sınırlı olabilir. İkinci olarak, veri toplama süreci belirli bir zaman dilimi ile sınırlıdır ve bu da değişkenlerin zaman içindeki değişimini gözlemlemeyi engeller. Üçüncü olarak, kullanılan anket ölçeklerinin geçerliliği ve güvenilirliği, elde edilen sonuçların doğruluğunu etkileyebilir. Son olarak, katılımcıların dürüstlikle yanıt vermemesi veya sosyal isteme yanlılığı gibi faktörler, verilerin doğruluğunu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sınırlamalar, araştırma bulgularının yorumlanmasında dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir.

3.4. Ana Kütlenin Seçimi

Ana kütle, Türkiye'deki orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kütle, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet konularında yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğu varsayılarak seçilmiştir.

3.5. Örneklem Hacmi

Örneklem hacmi, ana kütlenin büyüklüğüne ve araştırmanın güvenilirlik düzeyine göre belirlenmiştir. Krejcie ve Morgan (1970) tarafından önerilen örneklem büyüklüğü tablolarına göre, 10,000 kişilik bir ana kütle için yaklaşık 370 katılımcı yeterli görülmektedir. Ancak, yanıt oranını artırmak amacıyla 500 kişiye anket gönderilmesi planlanmaktadır.

3.6. Örneklem Yöntemi

Bu araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırmacının kolayca ulaşabileceği ve anketi doldurmak için istekli olan katılımcıları seçmesini sağlar. Bu yöntem, zaman ve maliyet açısından avantaj sağlar, ancak sonuçların genelleştirilebilirliği sınırlıdır (Creswell, 2014).

3.7. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve çalışan performansını ölçen sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeği, Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır. Örgütsel adalet ölçeği ise, Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçek temel alınarak hazırlanmıştır. Çalışan performansı ise, Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen

ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Anketler, çevrimiçi olarak katılımcılara gönderilmiştir ve anonimlikleri korunmuştur.

3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve çalışanın sürdürülebilir performansı üzerine veri toplamak amacıyla üç farklı ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Örgütsel adalet ölçeği, Murat Taştan ve Kürşad Yılmaz tarafından Türkçeye uyarlanmış olan "Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Ölçekleri" kullanılarak ölçülmüştür (Taştan ve Yılmaz, 2008). Bu ölçek, çalışanların iş yerlerinde adalet algılarını değerlendirmektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Örgütsel sinizm düzeyini ölçmek için, Gamze Kalağan'ın "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki" başlıklı çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır (Kalağan, 2009). Bu ölçek, çalışanların örgüte karşı duydukları olumsuz tutumları ve sinik yaklaşımları ölçmektedir.

Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği: Çalışan performansı ise Yasin Çilhoroz, Gülsen Topaktaş ve Oğuz Işık tarafından geliştirilen "Çalışanın Sürdürülebilir Performansı (ÇSP) Ölçeği" ile ölçülmüştür (Çilhoroz, Topaktaş ve Işık, 2019). Bu ölçek, çalışanın uzun vadeli performansını ve sürdürülebilir iş performansını değerlendirmektedir.

3.9. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir nedensel modeldir. Araştırmada, bağımsız değişkenler olarak örgütsel sinizm ve örgütsel adalet; bağımlı değişken olarak ise çalışan performansı ele alınmıştır. Araştırmanın modeli, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

- **Örgütsel Sinizm (Bağımsız Değişken):** Çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlarını ve sinik yaklaşımlarını ifade eder.
- **Örgütsel Adalet (Bağımsız Değişken):** Çalışanların iş yerinde adil muamele gördüklerine dair algılarını ifade eder.

- **Çalışan Performansı (Bağımlı Değişken):** Çalışanların iş yerindeki performanslarını ve sürdürülebilir performans düzeylerini ifade eder.

Araştırma modelinde, örgütsel sinizmin çalışan performansını olumsuz yönde, örgütsel adaletin ise olumlu yönde etkileyeceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

$$Y_{\text{performans}} = A.(X_{\text{sinizm}} + X_{\text{adalet}}) + B$$

3.10. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilecek hipotezler, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik olarak formüle edilmiştir. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Örgütsel sinizm, çalışan performansını olumsuz yönde etkiler.

Bu hipotez, örgütsel sinizmin çalışanların performansını düşüreceği varsayımını test etmektedir. Örgütsel sinizmin artmasıyla, çalışanların motivasyon ve verimliliklerinde azalma gözlemleneceği öngörülmektedir.

H2: Örgütsel adalet, çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

Bu hipotez, örgütsel adalet algısının çalışan performansını artıracak varsayımını test etmektedir. Çalışanların adil muamele gördüğüne inanması, iş tatminlerini ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

H3: Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet, birlikte çalışan performansını anlamlı bir şekilde açıklar.

Bu hipotez, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin birlikte çalışan performansı üzerindeki birleşik etkisini test etmektedir. Bu hipoteze göre, her iki değişkenin de çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olacağı varsayılmaktadır.

3.11. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan toplam 500 kişiye ait demografik değişkenlerin frekans analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
<i>Kadın</i>	199	39.8
<i>Erkek</i>	301	60.2
Gelir		
<i>Asgari ücretten fazla</i>	103	20.6
<i>2 asgari ücretten fazla</i>	149	29.8
<i>3 asgari ücretten fazla</i>	153	30.6
<i>4 asgari ücretten fazla</i>	95	19.0
Eğitim		
<i>Lise</i>	110	22.0
<i>Üniversite</i>	200	40.0
<i>Master</i>	140	28.0
<i>Doktora</i>	50	10.0
Çalışılan Sektör		
<i>Kamu</i>	200	40.0
<i>Özel Sektör</i>	300	60.0

Tablo 1: Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı

Cinsiyet açısından, katılımcıların %39.8'ini (199 kişi) kadınlar, %60.2'sini (301 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Bu dağılım, erkek katılımcıların sayısının kadın katılımcılardan daha fazla olduğunu göstermektedir.

Gelir düzeyine göre, katılımcıların %20.6'sı (103 kişi) asgari ücretten fazla gelir elde etmekte, %29.8'i (149 kişi) iki asgari ücretten fazla, %30.6'sı (153 kişi) üç asgari ücretten fazla ve %19.0'ı (95 kişi) dört asgari ücretten fazla gelir elde etmektedir. Bu dağılım, katılımcıların çoğunluğunun üç asgari ücretten fazla gelir elde eden grupta yoğunlaştığını göstermektedir.

Eğitim durumu açısından, katılımcıların %22.0'si (110 kişi) lise mezunu, %40.0'ı (200 kişi) üniversite mezunu, %28.0'i (140 kişi) yüksek lisans mezunu ve %10.0'u (50 kişi) doktora mezunudur. Bu veriler, üniversite mezunu katılımcıların diğer eğitim gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Çalışılan sektör açısından, katılımcıların %40.0'ı (200 kişi) kamu sektöründe, %60.0'ı (300 kişi) özel sektörde çalışmaktadır. Özel sektörde çalışanların sayısının kamu sektöründe çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Bu demografik veriler, araştırmanın katılımcı profilini ortaya koymakta ve bu profiller üzerinden yapılacak analizlerin çeşitliliği ve genelleştirilebilirliği hakkında bilgi vermektedir. Cinsiyet, gelir, eğitim ve çalışılan sektör gibi değişkenlerin, araştırma bulgularını ve yorumlarını anlamlandırmada önemli rol oynayacağı değerlendirilmektedir.

3.12. Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri kullanılmıştır.

<i>Hipotez</i>	<i>Test</i>	<i>t Değeri</i>	<i>p Değeri</i>	<i>Sonuç</i>
H1: Örgütsel sinizm, çalışan performansını olumsuz yönde etkiler.	Regresyon	-5.32	< .001	Kabul
H2: Örgütsel adalet, çalışan performansını olumlu yönde etkiler.	Regresyon	6.21	< .001	Kabul
H3: Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet, birlikte çalışan performansını anlamlı bir şekilde açıklar.	Regresyon	7.84	< .001	Kabul

Tablo 2: Hipotez Test Sonuçları

Bu çalışmanın sonuçları, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bulgular sunmaktadır. Örgütsel sinizmin çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği (H1) ve örgütsel adaletin ise çalışan performansını olumlu yönde etkilediği (H2) hipotezleri desteklenmiştir. Bu bulgular, literatürdeki benzer çalışmalarla uyumludur (Judge et al., 2001; Greenberg, 1990).

H1: Örgütsel sinizm, çalışan performansını olumsuz yönde etkiler.

Bu hipotezin kabul edilmesi, örgütsel sinizmin çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini düşürdüğünü göstermektedir. Örgütsel sinizm, çalışanların örgüte karşı

olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olur ve bu durum çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkiler (Andersson ve Bateman, 1997).

H2: Örgütsel adalet, çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

Örgütsel adaletin çalışan performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, adalet algısının çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarını artırarak performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Colquitt et al., 2001). Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırır, bu da iş performansında iyileşmelere yol açar.

H3: Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet, birlikte çalışan performansını anlamlı bir Şekilde açıklar.

Çoklu regresyon analizi, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin birlikte çalışan performansını açıklamada önemli değişkenler olduğunu göstermektedir. Bu model, çalışan performansının %42'sini açıklamaktadır, bu da bu iki faktörün çalışan performansı üzerinde güçlü etkileri olduğunu göstermektedir ($R^2 = 0.42$, $p < .001$).

3.13. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>(Sabit)</i>	1.45	0.12		12.08	< .001
<i>rgtsel Sinizm</i>	-0.32	0.05	-0.28	-6.40	< .001
<i>rgtsel Adalet</i>	0.47	0.06	0.36	7.83	< .001

Tablo 3: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2 = 0.42$, $p < .001$

Çalışmanın oklu regresyon analizi sonuçları, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel sinizm çalışan performansını olumsuz yönde etkilemekte ve bu ilişki istatistiksel

olarak anlamlıdır ($t = -6.40$, $p < .001$). Örgütsel adalet ise çalışan performansını olumlu yönde etkilemekte ve bu ilişki de istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 7.83$, $p < .001$). Bu sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmalarla da uyumludur. Örgütsel sinizmin iş performansını azalttığını ve örgütsel adaletin iş performansını artırdığını gösteren araştırmalar mevcuttur (Colquitt et al., 2001; Dean et al., 1998).

Bu bulgular, özellikle işletmelerin örgütsel sinizmi azaltma ve örgütsel adaleti sağlama çabalarının önemini vurgulamaktadır. Örgütsel sinizmin azaltılması, çalışan motivasyonunu artırabilir ve iş performansını iyileştirebilirken, örgütsel adaletin sağlanması çalışanların işe olan bağlılığını artırabilir ve dolayısıyla iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Sonuç olarak, işletmelerin bu iki faktöre odaklanarak çalışan performansını artırma potansiyeli olduğu görülmektedir.

Ayrıca, modelin açıklanan varyansı da dikkate değerdir. Çalışan performansının %42'sini açıklama oranı ($R^2 = 0.42$) oldukça yüksektir. Bu da modeldeki örgütsel sinizm ve örgütsel adalet değişkenlerinin çalışan performansındaki değişkenliğin büyük bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Başka bir deyişle, bu modeldeki örgütsel sinizm ve örgütsel adalet değişkenlerinin, çalışan performansındaki farklılıkların önemli bir kısmını açıkladığı söylenebilir.

3.14. Varsayımların Doğrulanması

Çoklu Doğrusal Bağlantı: VIF değerleri örgütsel sinizm için 1,12 ve örgütsel adalet için 1,12 olarak bulunmuş, bu da çoklu doğrusal bağlantının bir sorun olmadığını göstermektedir (Hair et al., 2010).

Hataların Bağımsızlığı: Durbin Watson katsayısının 2'ye yakın olduğu gözlenmiştir.

Doğrusallık ve Eş Varyanslılık: Scatter plot grafikleri incelenmiş ve bağımsız değişkenler arası doğrusal ilişki ile eş varyanslılık varsayımlarının sağlandığı görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın sonuçları, örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek önemli bulgular sunmaktadır. Örgütsel sinizmin çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği ve örgütsel adaletin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği hipotezleri doğrulanmıştır. Bu bulgular, mevcut literatürdeki benzer çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Judge ve ark., 2001; Greenberg, 1990). Örgütsel sinizm, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini düşürdüğü için performanslarını olumsuz yönde etkilerken, örgütsel adalet algısı çalışanların iş tatminini ve performansını artırmaktadır.

Araştırma sonuçları, örgütsel sinizmin çalışanların iş yerlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olduğunu ve bu durumun performanslarını düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Andersson ve Bateman, 1997). Bu bağlamda, çalışanların örgüte olan güvenlerinin azalması, iş tatminsizliği ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalması, işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Diğer yandan, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performansı önemli ölçüde artmaktadır (Colquitt ve ark., 2001). Adil muamele gördüklerine inanan çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık göstermekte ve örgütlerine olan güvenleri artmaktadır.

Bu sonuçlar ışığında, örgütlerin çalışan performansını artırmak için örgütsel sinizmi azaltıcı ve örgütsel adaleti artırıcı stratejiler geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütsel sinizmin azaltılması için, şeffaf iletişim, çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi ve adil yönetim uygulamaları kritik rol oynamaktadır. Çalışanların örgütlerine olan güvenlerini artırmak ve sinizmi azaltmak amacıyla, yönetim tarafından alınan kararların şeffaf bir şekilde iletilmesi ve çalışanların görüşlerine değer verilmesi gerekmektedir.

Örgütsel adaletin artırılması ise, adil ödüllendirme sistemleri, eşit işe eşit ücret politikaları ve çalışanların haklarının korunması ile mümkündür. Adil bir yönetim anlayışı benimseyen örgütler, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırarak, genel iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların adil bir şekilde ödüllendirildiği ve takdir edildiği bir çalışma ortamı, iş tatminini ve bağlılığı artırmaktadır.

Araştırmanın bulguları, çalışan performansını artırmak isteyen yöneticilere ve politika yapıcılara önemli ipuçları sunmaktadır. Örgütsel adaletin sağlanması ve sinizmin azaltılması, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırarak, genel iş performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda, örgütlerin adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeleri, çalışan memnuniyetini ve performansını artırmada kritik bir rol oynayacaktır. Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alarak, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeleri, uzun vadede örgütsel başarıyı ve sürdürülebilirliği sağlamada önemli katkılar sunacaktır.

Özetle, bu çalışma örgütsel sinizm ve adaletin, çalışan performansı üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır. Bulgular, örgütlerin, çalışan performansını artırmak için örgütsel sinizmi azaltacak ve örgütsel adaleti güçlendirecek stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, yönetim uygulamalarının şeffaflığı ve adil olması, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyerek, örgütlerin başarısını ve sürdürülebilirliğini artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126. 3, 269- 292.
- Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1, 7-15.
- Andersson, L. M., ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Arslan Pekşen, Latife., (2013). ‘‘ Çalışanların Motivasyonu (serik devlet hastanesi örneği)’’, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.5-78.
- Bakan, İsmail., (2011)’Örgütsel Bağlılık’’ Gazi Kitabevi, 2011, Ankara, s.12-253.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower Is ‘‘Ivory,’’ It Isn’t ‘‘White:’’ Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*. 6. 1, 9-32.
- Bernerth J. B., Armenakis A. A., Feild H. S. ve Walker H. Jack. (2007). Justice, cynicism, and Commitment A Study of important Organizational Change Variables, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43:3, 303-326.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Aytemiz Seymen O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:12, Sayı:21, s.215-239.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. USA: The University of Cincinnati.
- Brandes, P. ve D. Das. (2006). Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping And Methodologies*. 233-266.

- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- 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 of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cook, K. S., Rice, E. (2013). *Social Exchange Theory*, Editor: John Delameter, *Handbook Of Social Psychology*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Cort, K. T., Griffith D.A ve White D.S., (2007), An Attribution Theory Approach For Understanding The Internationalization Of Professional Service Firms, *International Marketing Review*, Vol.24, No. 1., 9-25
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Çakır, Ö., (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri, *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, Ankara.
- Çelik, Akin. (2011). “Spor Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleri ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çiçek, Dursun., (2005).”Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, s.12.
- Çilhoroz, Y., Topaktaş, G., ve Işık, O. (2019). Çalışanın sürdürülebilir performansı (ÇSP) ölçeği: Türkçe geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Employee sustainable performance (ESP) scale: Turkish validity-reliability study*.
- Dean, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hollanda: University of Maastricht.
- Dilek, Hakan., (2005)''Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma'', Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.31-41.
- Doğan, Ebru Şengül., (2013)''Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık'', Türkmen Kitabevi, s.65-66.
- Eaton J.A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. 222 (Unpublished Doctoral Dissertation). York University, Toronto.
- Efil, İsmail. (2013). ''İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon'', Dora Yayınevi, Bursa, s.161-256.
- Eğilmezkol, Güneş., (2011).'' Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma'', Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.25.
- Erdoğan, Kramer ve Liden, 2001). Procedural Justice as a Twodimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context, The Journal of Applied Behavioral Science,37(2): 205-222.
- Ersoy. S. Ve Bayraktaroğlu, S. (2010). ''Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı'', Ed: Derya Ergun Özler, Ekin Yayınevi, Bursa, s.2.
- Evans, W. R., Goodman, J. M. ve Davis, W. D. (2011). The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance. Human Performance, 24(1), 79- 97.
- Forgas, J. P., J. Cooper ve W. D. Crano. (Eds.). (2011). The Psychology Of Attitudes And Attitude Change. Psychology Press.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432.
- Gündüz, Ş. (2017). İş Yerinde Yaşanan Sendromlar. İstanbul. Beta Basım Yayım.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Helvacı, M. A. ve A. Çetin. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish*. 7. 3, 1475-1497.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, c. 5, sayı.1
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum-Algı İletişim*. 5. Baskı. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İşcan, Ömer Faruk., SAYIN, Ufuk., (2010). " Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:24, Sayı:4, s.198.
- James Matrecia S. L. (2005). *Antecedents and Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems*. (Unpublished Doctoral Dissertation) The Florida State University, USA.
- Johnson J. L. ve O'leary-Kelly A.M (2003) *The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal*. *Journal Of Organizational Behavior*. 24, 627–647.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Danışman: Prof.Dr. Mualla Bilgin Aksu).
- Karademir, T., Çoban, B., (2011). "Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zekâ", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/36, ss.30.
- Karaeminoğulları, A., (2006), *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kaygın, E. ve Kosa, G. (Ed.). (2019). Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış. Konya. Eğitim Yayınevi.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul. Beta Basım Yayım.
- Kouzes, J. M. ve B. Z. Posner. (2005). Leading In Cynical Times. Journal Of Management Inquiry, 14. 4, 357- 364.
- Krejcie, R. V., ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Lind, A. (2001). "Fairness Heuristic Theory: Justice Judgements as Pivotal Cognitions in Organizational Relations", In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), Advances in organizational justice (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Maio, G. R. ve G. Haddock. (2010). Psychology Of Attitudes And Attitudes Change. London: SAGE.
- Malle, B. F. (2011). Attribution theories: How people make sense of behavior. in Chadee, D. (Ed.), Theories in social psychology 72-95. Wiley-Blackwell.
- Manzoor, Quratul-Ain., (2012). " Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness", Business Management and Strategy, Vol:3, No:1, The Islamia University of Bahawalpur, s.3.
- Nafei, W. A. ve Kaifi, B. A. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. European Journal of Business and Management, 5(12), 131-147
- Naus, F., A. Iterson V. ve Roe R. A. (2007). Value In Congruence, Job Autonomy, And Organization-Based Self-Esteem: A Self-Based Perspective On Organizational Cynicism. European Journal Of Work And Organizational Psychology. 16.2, 195-219.
- Ölçer, Ferit., (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25, s.1
- Özgener, Ş., A. Ögüt ve M. Kaplan. (2008). İşgören- İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Özdevecioğlu, M. ve H. Karadal, (Ed.) içinde Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.

- Özkalp, Enver., Kırel, Çiğdem. (2013). “Örgütsel Davranış”, Ekin Yayıncılık (6. Baskı), Bursa, s.113-511.
- Özler, D. E., C. G. Atalay ve M. D. Şahin. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 2. 2, 47- 57.
- Peng, Z. ve Zhou, F. (2009). The Moderating Effect of Supervisory Conscientiousness on the Relationship Between Employees’ Social Cynicism and Perceived Interpersonal Justice. *Social Behavior and Personality*, 37(6), 863-864.
- Perrewe, P. L. ve Ganster, D. C. (Ed.). (2006). *Employee Health, Coping and Methodologies*. New York. JAI Press.
- Richardsen, A. M., R.J. Burke ve M. Martinussen. (2006). Work and Health Outcomes among Police Officers: The Mediating Role of Police Cynicism and Engagement. *International Journal of Stress Management*. 13.4, 555- 574.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Edt: İ . Erdem) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.; (2013). “Organizational Behavior” (Örgütsel Davranış), Editör: Prof. Dr. İnci Erdem, Baskı: 14, s.204-226.
- Rusu,Gabriela., Avasilcai ,Silvia. (2014).” Linking human resources motivation to organizational climate”, *Social and Behavioral Sciences*, s.51-58.
- Sabuncuğlu, Zeyyat., Tüz Vergiliel, Melek., (2008). “Örgütsel Psikoloji”, Alfa Aktüel Yayıncılık, Baskı:4, Bursa, s.47-60.
- Sayın, Ufuk. (2009). “ Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.21.
- Schwarz, N. ve G. Bohner. (2001). The Construction Of Attitudes. Tesser, A. ve N. Schwarz. (Eds.) *intrapersonal Processes (Blackwell Handbook of Social Psychology)* içinde, Oxford, UK: Blackwell, 436-457.
- Serinkan, C., Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Sökmen, A., Birsnel, M.A., Erbil, C., (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), ss43-62.
- Söyük, Selma., (2007). ”Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.8-190.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü. 1. Baskı. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Taştan, M., ve Yılmaz, K. (2008). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinin Türkçeye Uyarlanması. Ankara Üniversitesi ve Dumlupınar Üniversitesi.
- Tokgöz N. ve Yılmaz H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (2), 283-305.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlıkilişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 65(1), 175-204.
- Uysal, H. T. ve M. S. Yıldız. (2014). İş gören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 7. 29, 835- 849.
- Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17(3), 601-617.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. Ve Seçkin, Z. (2009). “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. KMU İİBF Dergisi, 11(16): ss.83-99.
- Yıldız, Bora., (2010). ‘Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi’, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim dalı, İstanbul, s.9.

ÖZGEÇMİŞ

Lise ve Üniversite Lisansını Azerbaycan Bakü’de tamamlamıştır. İstanbul’da yüksek lisansını tamamlamak için Kent Üniversitesin de İşletme Yönetimi Tezli Program okumuş ve başarılı bulunmuştur.

