

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞE TUTKUNLUK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN
ARACI ROLÜ**

**ESRA GAZİOĞLU
15712014**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞE
TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACI ROLÜ**

**ESRA GAZİOĞLU
15712014**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2018**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

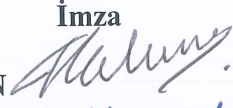
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞE
TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACI ROLÜ

ESRA GAZİOĞLU

15712014

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: DOÇ.DR. TURHAN ERKMEN	
Jüri Üyeleri	: DOÇ.DR. HAKKI AKTAŞ	
	DOÇ.DR. SERDAR BOZKURT	

İSTANBUL

ÖZ

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINIZMIN ARACI ROLÜ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Esra Gazioğlu

Nisan, 2018

Bu araştırmanın amacı örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde sinizmin aracı rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaçla bankacılık sektöründe çalışan 160 kişiye anket uygulanmıştır. Örgütsel adaletin ölçümünde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş ölçek, işe tutkunluk ölçümünde Utrecht (2003) tarafından geliştirilen ölçek, son olarak sinizmin ölçümünde Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de geçerliliği ve güvenilirliği test edilen ölçekler uzman görüşüne başvurularak anket haline getirilmiştir. Araştırmada yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünün olduğu ortaya çıkarılmıştır. İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönlü, örgütsel sinizm düzeyleri ile işe tutkunlukları arasında negatif yönlü ve örgütsel adalet algıları ile işe tutkunlukları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde yapılan incelemeler sonucunda, ilgili değişkenler içeren bu tür bir model oluşturulmamış olması ve bankacılık sektöründe de böyle bir çalışmaya çok sık rastlanmaması sebebiyle mevcut çalışmalardan farkını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İşe Tutkunluk, Örgütsel Sinizm

ABSTRACT

THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZTIONAL CYNISM ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON WORK ENGAGEMENT: A RESARCH IN SERVICE SECTOR

Esra Gazioğlu

April, 2018

The aim of this study is to investigate whether the cynicism has an intermediary role on the effect of organizational justice perception on work engagement. For this purpose, a survey was conducted among 160 employees working in the banking sector. The scale developed by Niehoff and Moorman (1993) for measuring organizational justice, the scale developed by Utrecht (2003) for measuring work engagement, the scale developed by Dean, Brandes and Dharwadkar (1998) for measuring cynicism are used in line with expert opinion. Reliability and validity of these scales are applicable for the case of Turkey too. According to the results of the analyses carried out in this research, organizational cynicism has an intermediary role on the effect of organizational justice perception on work engagement. It was found through this study that there is a negative relationship between organizational justice perceptions of workers and organiztional cynicism, a negative relationship between organizational cynicism and work engagement, a positive relationship between organizational justice and work engagement. This study contributes to the literature since the model formulated using the relevant variables in this study is unique and the number of similar researches conducted in the banking sector is very few.

Key Words: Organizational Justice, Work Engagement, Organizational Cynicism

ÖN SÖZ

Yüksek Lisans tez çalışmamın planlanmasında ve gerçekleşmesinde çok değerli katkılarından dolayı danışman hocam Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e, tez çalışmam süresince her aşamada bana rehberlik yapan, çalışmanın daha anlamlı bir hale gelmesini sağlayan ve yüreklendirici olan kıymetli hocam Doç. Dr. Emel ESEN'e, hayatımın her anında maddi ve manevi varlığını hissettiğim, sevgi ve desteğiyle bıkmadan usanmadan her zaman dinleyen, yol gösteren, hayatımı kolaylaştıran, destek olan ve motive eden eşim akademisyen Abdulcelil GAZİOĞLU'na, tez çalışmamın tamamlanmasında verdikleri emek ve göstermiş oldukları sabır için kıymetli aileme, yanımda olan dostlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Nisan, 2018

Esra Gazioğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TEORİLERİ VE BOYUTLARI	3
2.1 Örgütsel Adalet Kavramı.....	3
2.2 Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Yaklaşımlar	5
2.2.1 Reaktif İçerik Teorileri	7
2.2.1.1 Homans Dağıtım Adaleti Teorisi.....	7
2.2.1.2 Adams Eşitlik Teorisi	8
2.2.1.3 Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi	9
2.2.1.4 Crosby Göreli Yoksunluk Teorisi	9
2.2.2 Proaktif İçerik Teorileri	10
2.2.2.1 Leventhal Adalet Yargı Teorisi	10
2.2.2.2 Lerner Adalet Güdüsü Teorisi	11
2.2.3 Reaktif Süreç Teorileri.....	11
2.2.3.1 Thibaut ve Walker Süreç Adaleti Teorisi	11
2.2.4 Proaktif Süreç Teorileri	12
2.2.4.1 Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercihi Teorisi	12
2.3 Örgütsel Adaletin Boyutları	13
2.3.1 Dağıtım Adaleti.....	14
2.3.2 İşlemsel Adalet	15
2.3.3 Etkileşimsel Adalet.....	19
2.4 Örgütsel Adaleti Konu Alan Diğer Modeller	21
2.4.1 Araçsal Model.....	21
2.4.2 Grup Değeri Modeli.....	21
2.4.3 Ahlaki Erdem Modeli	22

2.4.4 Çoklu Yaklaşımlar Modeli	22
2.4.5 Kestirme Adalet Modeli.....	23
2.5 Örgütsel Adaletin Davranışsal Sonuçları	24
2.6 Örgütsel Adalet Algısı İle İlgili Çalışmalar	26
3. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMI, GELİŞİMİ VE SONUÇLARI.....	30
3.1 İşe Tutkunluk Kavramının Tanımı	30
3.2 İşe Tutkunluk Kavramının Gelişimi ve Önemi	31
3.3 İşe Tutkunluğun Boyutları.....	34
3.3.1 Dinçlik	34
3.3.2 Adanmışlık.....	35
3.3.3 Yoğunlaşma	35
3.4 İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktörler.....	36
3.5 İşe Tutkunluğu Sağlama Stratejileri	37
3.5.1 Örgütsel Düzeyde İşe Tutkunluk Sağlama Stratejileri	38
3.5.2 Bireysel Düzeyde İşe Tutkunluk Sağlama Stratejileri.....	39
3.6 İşe Tutkunluğun Sonuçları	40
3.7 İşe Tutkunlukla İlişkilendirilen Kavramlar	42
3.8 İşe Tutkunlukla İlgili Yapılan Çalışmalar	43
4. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI, TEORİLERİ VE BOYUTLARI	46
4.1 Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	46
4.2 Örgütsel Sinizm Kavramı	50
4.3 Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	54
4.3.1 Bilişsel Boyut.....	54
4.3.2 Duyuşsal Boyut.....	55
4.3.3 Davranışsal Boyut.....	56
4.4 Örgütsel Sinizmin Türleri.....	57
4.4.1 Kişilik Sinizmi	57
4.4.2 Toplumsal Sinizm	57
4.4.3 Çalışan Sinizmi	58
4.4.4 Örgütsel Değişim Sinizmi.....	58
4.4.5 Mesleki Sinizm	59
4.5 Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri.....	60
4.5.1 Beklenti Kuramı.....	60
4.5.2 Atfetme (Atıf) Kuramı	60
4.5.3 Tutum Kuramı.....	60

4.5.4 Sosyal Değişim Kuramı	61
4.5.5 Duygusal Olaylar Kuramı	61
4.5.6 Sosyal Güdülenme Kuramı	61
4.6 Örgütsel Sinizmin Nedenleri	62
4.7 Örgütsel Sinizmle İlgili Yapılan Çalışmalar	63
5. UYGULAMA: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	66
5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
5.2 Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Sınırlılıkları	67
5.3 Veri Toplama Araçları	68
5.4 Uygulama Alanı ve Örneklem	69
5.5 Kullanılan İstatistiksel Analizler	69
5.6 Bulgu ve Yorumlar	70
5.6.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	70
5.6.2 Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler	71
5.6.3 Ölçüm Araçları ile İlgili Faktör Analizi Bulguları	71
5.6.4 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	76
5.6.5 Ana Hipotezlere İlişkin Bulgular	77
6. SONUÇ	80
7. KAYNAKÇA	84
EKLER	100
Ek 1: Anket Formu	100
ÖZ GEÇMİŞ	110

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	6
Tablo 2:	Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular	7
Tablo 3:	İşlem Adaletinin Dört Bileşen Modeli.....	18
Tablo 4:	Demografik Değişkenler Tablosu	70
Tablo 5:	Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistikler Ve Ölçeklerarası Korelasyon	71
Tablo 6 :	Örgütsel Adalet İlişkin Faktör Analizi Tablosu Ve Güvenilirlik Analizi	72
Tablo 7:	İşe Tutkunluğa İlişkin Faktör Analizi Tablosu Ve Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 8:	Örgütsel Sinizme İlişkin Faktör Analizi Tablosu Ve Güvenilirlik Analizi.....	75
Tablo 9:	Örgütsel Adalet İle İlgili Güvenilirlik Analizi.....	77
Tablo 10:	İşe Tutkunluk İle İlgili Güvenilirlik Analizi	77
Tablo 11:	Örgütsel Sinizm İle İlgili Güvenilirlik Analizi	77
Tablo 12:	Betimleyici İstatistikler Ve Korelasyonlar	78
Tablo 13:	Örgütsel Adaletin İşe Tutkunluk Üzerine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	78
Tablo 14:	Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizmin İşe Tutkunluk Üzerine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Tükenmişlik ile İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki	33
Şekil 2:	Araştırma Modeli	67



1. GİRİŞ

Günümüzde hizmet sektörü kurumlarının rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için çalışanlarının mutluluğunun devamlılığını sağlamaları gerekmektedir. Çalışma hayatında mutlu olan birey bu mutluluğu, sosyal ve toplumsal hayatına da yansıtmaktadır. İşgörenlerin örgütünün uygulamalarının, örgüt yöneticilerinin adil ve ahlâki olmasını isteyerek gerçekçi davranmalarını beklemektedirler (Pfeffer ve Langton, 1993).

Bundan dolayı çevrelerine yönelik birçok tutum geliştirmektedirler. Bu tutumlardan işe tutkunluk kavramı, çalışanı tatmin eden olumlu ruh hali olduğundan birey çalışırken yüksek seviyede bir dinçlik hissettiği için yaptığı iş güdülenmiştir ve bir takım zorluklarla karşılaşsa bile sebatla işini yapmaya devam etmektedir (Schaufeli vd., 2002, 74). Çalışma ortamında adaletin var olduğuna inan bireylerin işe olan tutkunluklarının artacağı düşünülürken, adaletsizliğin hâkim olması durumunda ise bireylerin işe olan tutkunluklarının azalacağı düşünülebilir. Diğer bir tutum olan örgütsel sinizm kavramı ise, çalışanın kurumuna yönelik olan negatif tutumu şeklinde tanımlanmıştır (Dean vd., 1998, 345). Bu bağlamda, çalışanların kendilerine adil davranıldığını düşündüklerinde kuruma yönelik örgütsel sinizm algılarında azalma olacağı düşünülürken, kendilerine yönelik adaletsizlik algısının oldukça yüksek olduğu durumlarda ise bireylerin örgütsel sinizm algısında artış olacağı düşünülmektedir.

Bu amaçla bu çalışmada, çalışanın örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramının önemi üzerinde durularak teori ve boyutlarından bahsedilmiş ve örgütsel adaletin davranışsal sonuçlarının yanı sıra kavram ile ilgili yapılmış olan çeşitli çalışmalara yer verilmiştir İkinci bölümde işe tutkunluk kavramının tarihsel süreç içerisinde gelişimi ve sonuçlarından bahsedilmiştir. Ayrıca işe tutkunluğu etkileyen faktörler ve işe tutkunluğu hangi stratejilerle sağlanabileceği, işe tutkunluğun sonuçlarının ve işe tutkunlukla ilişkilendirilen kavramların neler olduğu hakkındaki ifadelere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise,

örgütsel sinizm kavramı çeşitli teoriler ve boyutlarla birlikte ele alınmış bunun yanı sıra örgütsel sinizmle ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Son bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir uygulamayla, örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik anket uygulanmıştır. Anket ile toplanan veriler hipotezler doğrultusunda istatistik analizlere tabi tutularak araştırmanın sonuçları tartışılmıştır.



2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TEORİLERİ VE BOYUTLARI

2.1 Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar birçok filozofa uzanan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg ve Bies). Halis ve Akova (2008) adalet kavramını, hak kavramı ile birlikte anmakta ve güç kaynaklarını kontrol eden tarafların, hak sahiplerinin hakkını gözetmelerini adalet ile ilgili örnekler olarak karşımıza çıkarmışlardır (İyigün, 2012, 50). Adalet “hakka uygun olunması, haklının haksızdan ayırt edilebilmesi” biçiminde tanımlanmaktadır. Adaletin durumu ve davranışı tanımlamasından dolayı ahlak ve din kurallarıyla ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Somerville, 1992, 25). Adalet kavramını örgütlerde çalışana yönelik maaş, ödül, özendirme gibi kaynakların dağıtımıyla ilgilidir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005).

Adalet içerisinde eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik olmak üzere çeşitli unsurlar bulundurmaktadır. Bu unsurlardan kısaca bahsedecek olursak (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, 97-198);

Eşitlik; Eşitlik, mutlak eşitlik ve nisbi eşitlik olmak üzere ikiye ayrılarak incelemiştir. Mutlak eşitlik, herkese her zaman eşit hak ve pay verme anlamına gelmekteyken, nisbi eşitlik kavramı ise, insanlar arasındaki farklı özelliklerin göz önünde bulundurulması hareket edilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Erdoğan, 1994, 128). Bireye ırk, cins, dil, din, etnik köken gibi özelliklerinden nedeniyle ayrımcılık yapmak, mutlak eşitliğe aykırı bir durumdur. Nisbi kavramı ise, ortada haklı bir nedenin olması halinde bireye farklı muamele yapılabilmesidir. Nisbi eşitlik kavramı için işin zorluk derecesine bakılarak, sorumluluk düzeyi ve işin tehlikeli olma durumu göz önünde bulundurulması işgörenin ücretinin belirlenmesi örnek olarak verilebilir (Çakır, 2006, 32).

Karşılıklılık: Ekonomik, toplumsal ve sosyal ilişkiler, takas döngüsü içinde hareket etmektedir. Takas yapılan şeylerin birbirlerine denk olmasıyla adalet sağlanabilmektedir. Eğer bir çalışana emeğinin karşılığı verilirse, adalet sağlanmış

olur. Fakat karşılıklılık kavramında adalet algısı kişiden kişiye değişmektedir (Vroom, 1964, 170).

Rasyonellik: Belirli kurallar oluşturularak uygulamaların veya davranışların biçimlendirilmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda taraflar arasında haksızlığın engellenmesi mümkün olabilecektir (Güriz, 1994, 11). Rasyonellik unsurunda, keyfiliğe yer yoktur. Tüm bedellerin alınıp-verilmesi belirli kurallar dâhilin de gerçekleşmektedir.

Personelin ve örgütün başarısı için örgütsel adalet önemli kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kutilek, 2002, 1). 1960'lı yıllara kadar uzanan örgütsel adalet kavramında, Adams ve Dutsch çalışanın adalet algılamasının ücret seviyesiyle doğrudan ilişki içerisinde olduğunu gözlemlemişlerdir. Çalışan ücretinden tatmin olursa, örgütünün adil olduğuna inanmaktadır (Jordan, 2001, 2).

Örgütsel adalet kavramı “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandırılmasıyla birlikte kavramın tarihsel süreci başlamıştır. Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi , Adams'ın Eşitlik Teorisi, Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi , Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Teorisi , Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercihi Teorisi örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır (Tan, 2009, 107).

Alan yazının da yapılan ilk çalışmalardan biri Adams'ın Eşitlik Teorisi'dir. Adams teorisinde, çalışanların iş başarısı ile tatmin olması arasındaki ilişkinin çalıştığı ortamın eşit olup olmamasıyla ilgili olduğunu belirtmiştir (Luthans, 1981, 197'den aktaran Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, 198). Örgütsel adalet kavramı çalışma ortamında adaleti tanımlayabilmek için oluşturulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım, 2007, 256). Yapılan çalışmalarla birlikte örgütsel adaletle ilgili olarak çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Yapılan tanımlamalardan bazıları ise; örgütsel adalet kavramı, bireydeki adalet algısının çalışma ortamındaki adalet algısına yansıyor yansımadığını ifade etmektedir (Greenberg, 1990, 399; Byrne ve Cropanzano, 2001, 4; Polat ve Celep, 2008, 309). Başka bir tanımla örgütsel adalet, ödüllerin ve cezaların nasıl yönetileceği, nasıl dağıtılacağı ve dağıtım kararlarının nasıl alınacağını gösteren kuralları ve normları kapsamaktadır (Folger ve Cronpanzano, 1998, 1-3). Örgüt içerisindeki adalet, örgütteki sosyal ve ekonomik

değişimlerin çalışanların üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerinde algılanan adalet biçimi şeklinde ifade edilmiştir. (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, 4). Greenberg'in örgütsel adalet tanımında ise, bireyin örgüt içerisindeki uygulamalara yönelik adaleti algılayış biçimi şeklinde ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2004, 185). Çalışanların adaleti algılayabilmeleri için örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırma yoluna gittikleri belirtilmiştir. Uygulanan kural ve prosedürlerin eşit olması, eşit ücret ödenmesi, eşit izin hakkına sahip olunmasının sağlanması ve çalışanların sosyal imkânlardan eşit bir biçimde yararlanmasının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, bahsetmiş olduğumuz eşitliklerin sağlanmasının yanı sıra bireyler arasındaki etkileşimde de adil davranılması, kimseye ayrımcılık gösterilmemesi örgüt içerisinde adaleti sağlamada etkili olmaktadır (Barling ve Michelle, 1993, 651).

2.2 Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili literatür oluşumu Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisiyle başlamış ve Adams'ın Eşitlik Teorisiyle geliştirilmiştir (Greenberg, 1987, 11). Örgütsel adalet ile ilgili çeşitli teoriler öne sürülmüş ve bu sayede geniş bir literatür çatısı oluşturulmuştur. Literatürde en çok üzerinde durulan ise Greenberg'in geliştirdiği sınıflandırmadır.

Literatürde yapılmış olan çeşitli araştırmalar ile dağıtımsal adalet teorisi, eşitlik teorisi ve görelî yoksunluk teorisi vb. gibi ortaya atılan çeşitli adalet teorileri örgütsel adaletle ilgili davranışların açıklanmasında yetersiz kalmışlardır. Ayrıca yukarıda bahsettiğimiz teorilerin dışında da birçok teori geliştirilmiştir. Fakat teorilerin çok fazla sayıda olması ve aynı temele dayandırılarak geliştirilmiş olması nedeniyle birbirlerine benzeyen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları sebebiyle, sınıflandırma yapmak zorlaşmıştır. Greenberg 1987'de var olan teorileri iki başlık altında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma ise “reaktif–proaktif (tepkisel–önlemsel)” ve “süreç–içerik” teorileri olarak adlandırılmıştır (Greenberg, 1987, 10). Greenberg'in yaptığı bu sınıflandırma ise yapılan literatür çalışmalarında en çok öne çıkan sınıflandırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Reaktif teoriler, bireyin adaletsiz bir duruma karşı kendisini korumasına odaklanır ve adaletsiz bir durumam karşı verdiği tepkileri incelemektedir. Proaktif teorilerde kişiler adaleti sağlamak için çabalar ve adil durumların oluşmasını sağlayan davranışları incelemektedirler.

Sınıflandırma süreç-içerik boyutuyla son bulmaktadır. Süreç yaklaşımı, bireyin elde edeceği kazanımının (bunlar; ücret ve terfi vb.) ne tür bir kazanım olacağını kapsar. Diğer taraftan içerik teorileri ise, dağıtım yapıları kazanımların adilliği ile ilgilenmektedir. Başka bir deyişle işgörenler tarafından elde edilen kazanımların, göreceli olarak adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını incelemektedir. Bu sebeple yaklaşımlar, örgüt içerisindeki bireylerin veya grupların verdikleri emekler sonucunda elde ettikleri kazanımlara ait adalet üzerinde durmaktadır. Birbirlerinden ayrılan bu iki boyutun adaletin kavramsallaştırılması için dört ayrı sınıf ortaya çıkardığı sonucuna ulaşmıştır (Greenberg, 1987, 9-10).

Tablo 1: Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<u>Reaktif-İçerik</u> Eşitlik Teorisi (Adams 1965)	<u>Reaktif-Süreç</u> Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker 1975)
Proaktif	<u>Proaktif-İçerik</u> Adalet Yargı Teorisi (Leventhal,1976a,1980)	<u>Proaktif-Süreç</u> Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal,Karuz ve Fry 1980)

Greenberg, J. (1987), **Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends?**, Journal of Applied Psychology, 72, s.10.

Tablo 1'de gösterilen örgütsel adalet sınıflandırılmasında açıklanmış olan boyutların özeti ve bu iki boyut birleştirildiğinde çeşitli teorileri örnekleri ile desteklenen sınıflandırmalar görülmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Soru
Reaktif İçerik	İşgörenler adil olmayan dağıtımlara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	İşgörenler adil kazanımlar için neler yapabilirler?
Reaktif Süreç	İşgörenler adil olmayan politikalar ya da yasal prosedürler karşısında nasıl tepki verebilirler ?
Proaktif Süreç	İşgörenler adil politika ve prosedürler için neler yapabilirler?

Greenberg, J. (1987), **Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends?**, Journal of Applied Psychology, 72, s.16.

Bahsettiğimiz boyutları daha iyi özümseyebilmek adına tablo 2’de sorular yer almaktadır.

2.2.1 Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, işgörenlerin ödül, terfi vb. gibi kazanımların yanı sıra kaynakların dağılımında da adaletten yoksun olduğunu fark ettiklerinde verecekleri tepkiyle ilgilenmektedir. Dağıtımsal adalet teorisi, eşitlik teorisi, göreceli yoksunluk teorisi bu sınıflandırmadadır. Bu teorilerin ortak özelliği, bireylerin adaletsiz olan ilişkilere karşı tepki göstermeleridir (Greenberg, 1987, 11).

2.2.1.1 Homans Dağıtım Adaleti Teorisi

Dağılımda eşitlik olması adaletsizliğe sebep olmakta, dağılımda eşitliğe değil denklığe bakılarak adaletin sağlanması gerekmektedir. Kazanç ile maliyet hesaplanması ve bunların karşılaştırılmasıyla dağılım denklığı sağlanmış olur. Bu

durumda iki farklı iş grubun bulunan iki çalışan eşit miktarda kazanç sağlamış olacaktır. Bahsedilen durum bir örnek ile açıklanacak olursa, iki farklı kişinin birbirlerinden farklı işler yaptığını varsayalım, birinci kişi yaptığı işin sonunda 4 birim ücret alırken, diğer kişi daha düşük statü ve sorumluluğa sahip olduğu için 3 birim ücret almaktadır. Fakat birinci kişinin maliyeti diğer kişinin katlandığı maliyetten daha fazladır. Birinci kişi 2 birim iken, diğer kişinin katlandığı maliyet ise 1 birimdir. Her iki tarafında kazanç ve maliyet karşılaştırılması kazancın malşyetten yüksek olduğu ve karların eşitlendiği görülmektedir. Kârların eşitlenmesiyle birlikte adalet sağlanmıştır. Ancak bu teori, çalışanların kendi kazanç ve maliyetlerini farklı algıladıklarından dolayı sınırlı kalmaktadır (Çakır, 2006, 35).

2.2.1.2 Adams Eşitlik Teorisi

Kavramsal olarak adalet ve adaletsizlik için kullanılan “eşitlik” kavramı, kısmen sübjektif olarak hassas algısal önyargılara karşı temellendirilmiş bir yapıdır. Başka bir deyişle, kişilerin adalet algılamalarının gerçeğe dayandırılıp dayandırılmadığı ya da onun doğasında gerçek olup olmadığının önemi ise azdır. İşgörenler algılarının doğru veya yanlış olduğuna aldırış etmeksizin gerçek olarak tanımladıkları şeye tepki vermektedirler (Berneth vd., 2007, 305).

Adams’ın Eşitlik Teorisi ise kaynağını Homans’ın Dağıtım Adaleti Teorisinden almaktadır. Eşitlik teorisi, işgören kendisiyle benzer konumda çalışan diğer işgörenlerin örgüte sağladıkları fayda ve kazanç miktarlarını kendisinininkiyle karşılaştırarak arasındaki eşitlik durumunu kontrol etmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Bağcı, 2013, 165). Karşılaştırılan bu yatırımların ve ödüllerin diğer bireyinkiyle aynı olması halinde adalet duygusu yaşanmış olur (İçerli, 2010, 72). Fakat birey bu karşılaştırmalar sonucunda eşitsizliğin söz konusu olduğunu fark ederse kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Kendisine haksızlık edildiğini düşünen çalışanlar hem diğer çalışma arkadaşlarına yönelik hem de örgütlerine yönelik farklı davranışlar geliştirebilirler (Altıntaş, 2006, 21). Böyle bir durum sonucunda çalışan işe karşı soğumaktadır. Çalışanın algısında eşitliğin sağlanmış olması, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır (Tutar, 2007, 99).

Eşitlik teorisinde çalışanın tecrübesi, pozisyonu, yetkinlikleri, yaşı, cinsiyeti, bilgisi gibi işe vermiş olduğu girdileri yatırım olarak adlandırılmaktadır. Ücretteki artış, statü atlama, daha fazla yetki verilmesi, terfi almak gibi sağlanan çıkarlar ise ödül olarak

adlandırılmıştır (İçerli, 2010, 72, Arslantürk ve Şahan, 2012, 138). Bu teoriyi genel anlamda özetlemek gerekirse, çalışanların yüksek motivasyona sahip olmalarının yanı sıra çaba, bağlılık, beceri, yetenek, uyumlu olma, gönüllü olduklarını gösterebilme gibi kavramların da üzerinde yoğunlaşıldığı sonucuna ulaşılmaktadır (Tutar, 2007, 99).

2.2.1.3 Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisinde, dört temel varsayım yer almaktadır. Bunlar (İyigün, 2012, 56);

- İşgörenler, sahip oldukları kazançları en yüksek seviyeye getirmek için çabalayacaklardır
- Örgütler, kendi içlerinde ödül ve ücret paylaşımını eşitleyecek bir sistem oluşturarak, çalışanların hak edişlerini maksimum seviyede tutmaya çalışacaklardır
- İşgörenler, kendilerini eşit olmayan ilişkiler içine girmiş hissettiklerinde stresli hissedebilirler. Eşit olmayan ilişkiler arttıkça çalışan aynı doğrultuda strese gircektir
- İşgörenlerle eşit olmayan bir ilişki kurulmuşsa eşitliği tekrar oluşturmanın gerektiği, bu durum sonucunda strese azalma olacağı sonucuna ulaşılmaktadır

2.2.1.4 Crosby Göreceli Yoksunluk Teorisi

Runciman göreceli mahrumiyet kavramını eşitsizlik ve adaletsizlik algısını değerlendirmek için kullandığını ifade etmiştir (Kılıç vd., 2015, 162). Başka bir bakış açısıyla Townsend ise göreceli mahrumiyet teorisinin, toplumda yaygınlaşarak gelenekselleşmiş olan tüm iyi hizmetlerin eksik olduğunu belirtmiştir (Sen ve Pal, 2013, 529). Teori için diğer bir görüşte ise, çalışanların elde ettikleri kazanımları kendilerinin üst pozisyonunda çalışan diğer bir kişiyle karşılaştırdığı ve bunun sonucunda elde etmiş olduğu kazanımlarını daha az bulduklarından dolayı yoksunluk duygusu yaşadıklarından bahsedilmiştir (Greenberg, 1987, 12 Akduman vd., 2015, 3). Yoksunluk duygusu, memnuniyetsiz olma duygusunu beraberinde getirdiğinden adaletsizlik algılamasına sebep olmaktadır (İçerli, 2010, 75; Akduman vd., 2015, 3). Özetlemek gerekirse; eşitlik teorisinde çalışan karşılaştırma yaptığı diğer bir çalışanla denirken, göreceli yoksunluk teorisinde ise kendisinden üst düzeydeki diğer

bir çalışanla yapılan karşılaştırmadır, bu sebeple göreceli yoksunluk teorisi, eşitlik teorisinden ayrıştırılmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010, 53).

2.2.2 Proaktif İçerik Teorileri

İşgörenlerin, adil olan ve adil olmayan kazanımların dağıtımına nasıl tepki vereceklerine odaklanan reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif-içerik teorileri, işgörenlerin adil bir biçimde dağıtılacak kazanımları nasıl oluşturacakları üzerine odaklanmaktadır. Bu kısımdaki başlıca kavramsal ifadeler ise Leventhal (1976, 1980) tarafından kullanılmıştır (Greenberg, 1987, 12). Daha sonra Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisine karşın, Lerner (1997) Adalet Gütüsü Teorisini ortaya koymuştur.

2.2.2.1 Leventhal Adalet Yargı Teorisi

Leventhal (1976), işgörenlerin yapılan katkıyla orantılı olacak bir biçimde adaletli ödül paylaşımının sağlanmasının tüm taraflar için uzun vadede yarar sağlayacağını ifade etmiştir. Yapılan bazı araştırmalara göre dağıtım yapanlar, kaynakları genel olarak eşit bir şekilde paylaştırırken, bazı çalışmalarda ise ödül dağıtımının eşit yapılmadığı faydalınacak kişinin ihtiyacı doğrultusunda yapıldığı gözlemlenmiştir. Leventhal bazı şartlarda bu kurala uymamanın adil olduğunu düşündüğünden, adalet yargı modelini oluşturmuştur. Bu teoriye göre kişiler, adil dağıtım kararlarını uygulayabilmek için, karşılaşmış oldukları farklı durumlara göre dağıtım kuralları uygulamaktadırlar (Greenberg, 1987, 12). Ödülleri her zaman eşit bir biçimde dağıtmanın daha çok uzun vadede verimliliği artırabilmek adına yarar sağladığı, adalet standardına uyma çabası içinde olduğundan yapılmadığı öne sürülmektedir (İçerli, 2010, 72).

Bu teori Yıldırım (2002)'a göre özetlenecek olursa, çalışanlar karar vericiler tarafından kullanılan dağıtım süreçlerini koşullara göre, katkı, eşitlik, gereksinim gibi türlü adalet biçimlerine göre değerlendirebilmektedirler. Eşitlik kriterine göre, herkes gereksinime ya da katkıya bakılmaksızın aynı sonuçları elde etmelidir. Gereksinim kriterinde ise, daha çok gereksinimi olan bireyin, daha fazla sonuç elde etmesi gerekir (Poyraz vd., 2009, 74-75).

2.2.2.2 Lerner Adalet Güdüsü Teorisi

Bir başka teori ise Lerner tarafından geliştirilmiş Adalet Güdüsü Teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, dört farklı ilkeye dayandırılabilinmektedir. Bunlar (Chan, 2000, 73);

Rekabet İlkesi: Çalışanların performanslarının dikkate alınarak dağıtımın yapılmasını kapsar.

Eşitlik İlkesi: Her türlü koşulda dağıtımın eşit olmasını ifade eder.

Eşit Temelli Paylaşım İlkesi: Göreli katkıların dikkate alınarak dağıtımın yapılması gerektiğinden bahsetmektedir.

Marksist Adalet İlkesi: Bireylerin ihtiyaçları dağıtımda belirleyici ölçüt olarak dikkate alınmalıdır.

Bahsedilen ilkeler uygulandığında taraflar arasındaki ilişkiler düzenlenmiş olur. Örneğın yakın bir arkadaşınız aynı zaman da çalışma arkadaşınızsa, onun ihtiyaçlarına dikkat ederek karar alırsınız (Greenberg, 1987, 13).

2.2.3 Reaktif Süreç Teorileri

Bu bölümdeki teoriler, karar verilirken süreçlerin adil olup olmamasıyla ilgilenmektedir. Bu sebeple bu teoriler, her ne kadar sonuçların adilliğıyla ilgileniyor gibi olsa da, hukuk temeline dayandırılmıştır. Hukuk alanında yapılan araştırmalarda, yargısal kararlar verilirken kullanılan süreçlerin toplum tarafından benimsenmesin oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Greenberg, 1987, 13).

Greenberg (1987)'in sınıflandırmış olduğu örgütsel adalet teorilerinden reaktif süreç teorilerlerinden Thibaut ve Walker (1987) tarafından geliştirilmiş olan ‘‘Süreç Adaleti Teorisi’’ rnek olarak gösterilmektedir ve reaktif süreç teorilerinden genel anlamda bahsedecek olursak temelini hukuka dayandırmıştır.

2.2.3.1 Thibaut ve Walker Süreç Adaleti Teorisi

Süreç Adaleti Teorisi aynı zamanda Prosedür Adaleti Teorisi olarak da adlandırılmış ve bireylerin yasal davranışlarını açıklayabilmek için kullanılmaktadır. Thibaut ve Walker (1978) yasal prosedürlere hakkında yapılmış olan çalışmaları gözönünde bulundurarak, yaşanan anlaşmazlıklara ilişkin prosedürlere (süreçlere) gösterilen tepkiler hakkında araştırma yapmışlardır. Yapmış oldukları araştırmada, üç ayrı taraf

bulunmakta ve ortadaki anlaşmazlığı çözebilmek için iki aşama bulunmaktadır. Taraflar olarak tanımlanan; aralarında anlaşmazlığa düşen davacı-davalı olmak üzere iki kişiyken ve son olarak anlaşmazlığa aracılık eden ise hâkim pozisyonunda olan üçüncü kişidir. Çatışmanın çözüme ulaşmasını sağlayan iki aşamada yer alan ilk aşama, söz konusu çatışmaların delillerini sunduğu “süreç aşaması” olarak adlandırılmaktadır. İkinci aşama ise delillerin çatışmayı çözüme kavuşturmak için kullanıldığı “karar aşaması” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamalardan ayrıca “süreç kontrolü” ve “karar kontrolü” olarak da bahsedilmektedir. Delillerin toplanması, sunulması ve geliştirilmesi “süreç kontrolü” olarak ifade edilirken, çatışmayı sonlandırmak için kullanılacak delillerin kullanılması ise “karar kontrolü” olarak adlandırılmıştır. Teori, alınan kararların adil olabilmesi için süreç kontrolünün sağlanmasının ve bu şekilde sonucun taraflar için oldukça kabul edilebilir hale geldiğini iddia etmektedir (Thibaut ve Walker; 1978, 545-546).

2.2.4 Proaktif Süreç Teorileri

Bu bölümde yer alan teori, Leventhal ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir. Leventhal’ın adalet yargı teorisinden temel alınarak geliştirilmiş olan model, dağıtım davranışına yönelik genel bir teori ortaya çıkarmıştır. Proaktif süreç teorileri, hangi prosedürler kullanılarak uygulamaların adil olması sağlanabilir, sorusuna cevap aramak üzere tasarlanmıştır (Greenberg, 1987, 14).

2.2.4.1 Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercihi Teorisi

Çalışanlar adaleti elde edebilmek adına hangi prosedürlerin kullanacağını belirlemek istemektedir. Dağıtım prosedürlerini kendisi için kıymetli olan amaçların elde edilmesinde yardım ettiklerinde tercih etmektedir. Bu teori işgörenlerin, bazı prosedür ve amaçlara ulaşmada çeşitli biçimlerde beklentiler içerisinde olduklarını belirtirken, istenilen sonuçlara ulaşılmasında yardımcı olması beklenen prosedürlerin ise en fazla tercih edilen prosedür olduğunu iddia etmektedirler. Adaletin varolmasını sağlayabilecek sekiz ayrı prosedür özelliği olduğu görülmektedir. Bunlar (Greenberg, 1987, 14);

- Kişilere karar verenleri seçebilme fırsatı vermek,
- Birbirleri arasında herhangi bir çelişki olmayan kuralları yol gösterici olarak kullanmak,

- Doğruluğu kanıtlanmış bilgi kullanmak,
- Karar mekanizmasının gücünü tanımlamak,
- Kişileri önyargının olmadığına inandırarak güven altına almak,
- Kişilere itiraz hakkı verilmesine yardımcı olmak,
- Prosedürlerle ilgili değişiklik yapma imkânı sağlamak,
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara uygun olması şeklindedir.
- Prosedürlerin adillik durumu, yukarıda bahsedilmiş olan kriterlerle uyum içerisinde olduğundan emin olunarak değerlendirilmelidir (Greenberg, 1990, 403).

Ayrıca bu kuramlar aracılığıyla kişiler arası adaletin sağlanabilmesi için hangi sürecin kullanması gerektiği ortaya konmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987, 12).

2.3 Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaların, 90'lı yılların sonlarına doğru sosyal bilimlerde gittikçe arttığı gözlemlenmiştir (Fortin, 2010, 93). Bu bağlamda yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel adaletin boyutlarıyla ilgili çeşitli görüşlerin ileri sürüldüğü görülmektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti iki boyutta ele alırken, bazıları üç boyutta, bazıları ise dört boyutta ele almaktadır.

Pillai ve diğerlerinin (1999) yapmış oldukları çalışmada örgütsel adaleti iki alt boyutta ele alınmıştır. Bunlar, dağıtım adaleti alt boyutu ve işlem (prosedürel) adaleti alt boyutudur (Pillai ve diğerleri, 1999, 901; Lam vd., 2002, 3). Bazı araştırmacılar etkileşimsel adaleti, işlemsel adaletin sosyal bir boyutu olarak incelemiştir (Cropanzano ve Wright, 2003, 8-9). Örgütsel adaletle alanında nerdeyse 400 deneysel çalışmayı ve 100 teorik makaleyi incelemiş olan Cohen-Crash ve Spector (2001) ise, örgütsel adaletin üç temel boyutunun olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan birincisi örgüte dair kazanımların işgörenler arasındaki dağıtımını ifade eden “dağıtım adaleti” alt boyutu olduğudur. İkincisi ise, bu dağıtım gerçekleştirilirken kararların nasıl verildiği ve nasıl uygulandığını inceleyen “işlem adaleti” alt boyutudur. Son olarak ise, kazanımdan doğan dağıtımların kararları alınırken ve uygulamaya koyulurken kişilerarası ilişkiler üzerinde duran “etkileşim adaleti” alt boyutudur (Cohen-Crash ve Spector, 2001, 278-279). Yapılmış olan diğer bir araştırmada ise örgütsel adalet kavramının dört alt boyuta sahip olduğu ifade edilmiştir. Daha açık bir şekilde ifade edilecek olursa, dağıtım, işlem ve etkileşim

adaleti olarak adlandırılan 3 alt boyutta, etkileşim adaletinin de alt boyutlara sahip olduğu ve kendi arasında ikiye ayrılan kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutları olarak dördü boyutlandırmadan oluştuğunu belirtmişlerdir (Colquitt vd., 2001, 386-400). Ayrıca bahsettiğimiz etkileşimsel adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki sınıfa ayrılabilceğini ve böylece dördüncü bir boyutun daha kavramlaştırılması gerektiği ifadesi kullanılmıştır (Gelens vd., 2013, 344).

Örgütsel adalet kavramının boyutları ile ilgili literatürde hem fikir olunamamıştır, Araştırmaların genelinde dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut üzerinde durulmaktadır (Moorman, 1991, 845'den aktaran İyigün, 2012, 58). Bu yüzden çalışmada örgütsel adalet kavramı bu üç boyut dikkate alınarak değerlendirilecektir.

2.3.1 Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet alanı yazınında ilk ortaya atılan kavram örgütlerdeki dağıtımın veya bölüştürülmenin nasıl yapılacağını temel alan dağıtımsal adalet kavramıyla ilgili olmuştur.

Bu kavram, çalışanların elde ettikleri her türlü kazanımın (ücret, ödül, ceza ve terfi vb. gibi) adaletli bir biçimde algılanıp algılanmadığını ifade etmektedir. (Folger ve Konovsky, 1989, 115; Fischer, 2012, 99). Bu durum da, belli açılardan bakıldığında birbiriyle aynı düzeyde olanlara aynı davranılmalı, farklı olan bireyler için ise bu farklılıklar göz önünde bulundurularak davranılması gerekmektedir (Foley vd., 2002, 473).

Kavram Adams'ın Eşitlik Teorisin'den ortaya çıkmıştır (Gelens vd., 2013, 344). Adams eşitlik kuramında, insanların sadece ödüllendirme miktarıyla ilgilenmediğini, bunun yanı sıra gösterdikleri çaba sonucunda kendisiyle başkalarının elde ettikleri sonuçların kıyaslanmasından bahsetmektedir. Bu sebeple işgörenler, katkıları ile elde kazanımları arasındaki oranı irdeleyerek, diğer işgörenin katkı-kazanım oranına göre karşılaştırma yapmaktadırlar (Colquitt vd., 2001, 426; Sudin, 2011, 69; Gelens vd., 2013, 344).

Dağıtım adaleti, çalışanların belirli rolleri gerçekleştirmiş olmalarıyla ödüllere ulaşacakları sonucunu ifade eder (İşcan ve Naktiyok, 2004, 183).

Greenberg'in bakış açısına göre ise ödül, ceza, ücret, statü ve terfi gibi kazanımların paylaşımı ve dağıtımın adil olması dağıtım adaleti kavramını açıklamaktadır (Lambert ve Hogan, 2011, 32). Çıktılar üzerinde yoğunlaşan bu bakış açısı, sonuçların ortaya çıkması sürecinde kullanılan işlemlerin üzerinde durulmaması sebebiyle eksik kalmaktadır. Bu yüzden, araştırmacıların çoğu dağıtımsal adalet algısıyla ilgilenirken aynı zamanda işlemsel adalet algısıyla da ilgilenmektedirler (Greenberg, 1990, 400). Ayrıca kavram hakkında, daha sonraki zamanlarda ekonomik kaynakların dikkate alınmış olmasından dolayı da eleştiriler olmuştur (Altınkurt ve Yılmaz, 2010, 467).

Eşitlik Teorisi ve diğer dağıtım adaleti teorileri adaletsizlik algılarına dair oluşan tepkileri açıklamakta yetersiz kalması sebebiyle araştırmacılar 'işlem adalet' boyutunu inceleme başladıkları görülmektedir (Cohen ve Spector, 2001, 278).

2.3.2 İşlemsel Adalet

Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya çıkarılmış olan işlemsel diğer adıyla prosedürel adalet kavramı, karar alma süresi boyunca ve sürecin uygulanması sırasında işgörenlere söz hakkı verilmesini belirtmektedir. Thibaut ve Walker (1975), tartışma ve çözüm süreçlerini incelemek üzere mahkemelerde araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırmada araştırmacılar tarafından hazırlanan tartışma çözüm durumlarına nasıl tepki gösterecekleri iki çeşit kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, tartışmacıların problemlerini ortaya koyabilmeleri adına kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü); ikincisi ise tartışmacıların sonuçları doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarıdır (karar kontrolü). Bu araştırma ile bireylerin sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçların elde edilmesi sırasında kullanılan yöntemleri, yani süreçleri üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonucu ile örgütsel adaletin işlemsel (prosedürel) yönü keşfedilmiştir (Colquitt ve Chertkoff, 2002, 959).

İşlemsel adalet, karar alma süreci sırasında çalışanların katılmalarını sağlarken, sürecin tarafsız ve objektif olması üzerinde de durmaktadır (Moon vd., 2008, 85). Örgütsel adaletin bu boyutu işgörenlerin sadece maddi beklentileriyle sınırlı kalmamış ayrıca kararlar alınırken de izlenen yolunda önemli oluşu vurgulanmıştır. (Jahangir vd., 2006, 23). Ayrıca, karar alıcıların işgörenlerine yönelik olan tutumları

ve alınan kararların nedeninin ne olduğunu açıklama aşamasında samimi ve dürüst davranışlar sergilemeleri, işgörenlerle ilişkilerini olumlu bir şekilde etkileyecek ve işlem adaleti algılarının pozitif yönde olmasına olanak verecektir (Niehoff ve Moorman, 1993, 534). Ücretlerin eşit dağılımı, terfi olanaklarının herkes için denk olması, çalışma koşulları, performans değerlendirme sisteminin adil olması, sosyal ve özlük haklardan eşit yararlanılabilmesi örgüt içerisinde işgörenlerin işlemsel adalet algılarını etkileyen faktörler olarak sıralanabilir (Greenberg, 1990, 399).

İşlemsel adalet kaynağını yönetici ve örgüt olmak üzere iki boyuttan almaktadır. Yönetici boyutunda, yöneticilerin alınan kararları uygularken ki tutum ve davranışlarında adaletli olmaları üzerinde durulurken; diğer taraftan örgütsel boyutta ise ilke ve politikaların işgörenler tarafından adaletli bir şekilde uygulanıyor olmasıdır (Kim, 2005, 137).

Thibaut ve Walker (1975) işlem adaleti kontrolünün öneminin altını çizerken, Leventhal (1980) ise işlem adaletinin diğer yönleri üzerinde durmaktadır. Leventhal (1980) karar alıcıların seçimi, ödüllerin dağıtımı ile ilgili kurallar, bilgi toplama yolları, karar süreçlerini öne çıkaran unsurlar, güç istismarına karşı tedbirler ve değişim mekanizmalarının uygunluğu gibi dağıtım süreçlerinin adilliğinin değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Greenberg, 1990, 403-404).

Leventhal (1980)'a göre, işgörenlerin kararlar alınırken sürecin adil olup olmamasını değerlendirebilmeleri için aşağıdaki aşağıda yer alan kurallara dikkat edilmesi gerekmektedir (Colquitt, 2001, 388):

- Tutarlılık: Yapılan işlemlerin bağımsız, sabit ve istikrarlı olmasının yanı sıra kişi ve zamana bağlı değişim göstermemesini ifade eder. Tutarlılık işlem adaleti için oldukça önemli olan kuralardan biridir. Gilliland gibi pek çok araştırmacı tutarlılık kuralının ön planda tutulduğu işlem adaleti kurallarını, işgörenlerin seçimleri üzerinde kullanmıştır. Başka bir araştırmada ise karar alınırken ki süreç esnasında, işgörenlerin fikirlerinin de dikkate alınmasıyla birlikte, olumlu adalet algılarında artış yaşanarak bu durumun tutarlılık kuralını nasıl etkilediği sonucu üzerinde durulmuştur (İçerli, 2010, 82).
- Önyargıdan Arınmışlık: İşlemlerin bireysel çıkar ve önyargılardan etkilenmemiş olması gerekmektedir.

- Doğruluk: İşlemlerin, hata oranı çok düşük, kabul görmüş ve sahip olunan bilgilerin yeterli düzeyde olması gerekmektedir.
- Kurallara Uygunluk: Konu hakkındaki şikâyetlere dikkate alınırken, kararların değiştirilebilirliği sağlanmalıdır.
- Temsil Edilebilirlik: İşlemlerden etkilenen kişi veya alt grupların problemleri, düşünceleri ve değerlerine önem verilmelidir.
- Etik Olmalı: İşlemlerin etik kurallara uygunluğu göz önünde bulundurulmalıdır.

İşlem adaleti boyutunda, bahsetmiş olduğumuz 6 kural haricinde başka kurallar da, işlem adaleti algısını arttırabilmek adına geliştirilmiştir (İçerli, 2010, 83).

Tyler 1989'da işlemsel adaletin algılanmasını arttırabilmek adına aşağıdaki üç kuralı öne sürmüştür:

- Karar alma sürecinin tarafsız olması: İşgörenlere adil davranıldığını hissettirebilmek için tarafsız bir duruş sergilenmelidir. Çünkü işgörenler, eşit düzeyde geliştirilmiş bir alanın olabilmesi için otoritenin tarafsız ve önyargısız olduğuna inanmak istemektedirler.
- Üçüncü kişilerin güven vermesi: Karar veren üçüncü kişinin uzun dönemdeki iyi niyeti ön planda tutulmaktadır.
- Sosyal durumun açık olması: Bireyler arasında sergilenen davranışlarla grupta yer alan işgörenlerin statüleri hakkında diğer işgörenlerin bilgi alması sağlanmaktadır.

Blader ve Tyler (2003) işlemsel adaleti dört bileşenden oluşan bir yapı olarak tanımlamışlardır. “Prosedür (İşlem) Adaletinin Dört Bileşeni Modeli”, kişilerin deneyimlerine ve işlemlere ilişkin adillik değerlendirmesi yaparken kullandıkları kriterleri sınıflandırmaya yardımcı olmaktadır.

Tablo 3: İşlem Adaletinin Dört Bileşen Modeli

<i>İşlemsel Unsurlar</i>	<i>Kaynak</i>	
	Grup Kuralları (biçimsel-formel)	Amir Davranışları (biçimsel olmayan-informel)
<i>Karar verme süresinin kalitesi</i>	Karar verme süreçlerinin formal kalitesi	Karar verme süreçlerinin informel kalitesi
<i>Davranışların kalitesi</i>	Davranışların formel formel kalitesi	Davranışların informal kalitesi

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003), **The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior**, Personality and social psychology review, 7(4),s.117.

Ayrıca işlemsel adalet Niehoff ve Moorman (1993) tarafından iki alt boyut şeklinde tanımlanarak karşımıza çıkmaktadır. İlk alt boyut formel süreçler olarak adlandırılırken; ikinci alt boyut ise, etkileşim adaleti olarak ifade edilmiştir. Formel süreçler, adil algılamaları ve ödüllerin adil dağıtımı ile ilgili temel ilke olduğuna inanılan süreçlerin var olup olmasını belirtmektedir. Etkileşim adaleti ise, süreçlerin işgörenlere açıklanmasında veya formel süreçlerin uygulanması sırasında işgörenlerin benimsediği davranışların adil olduğunu belirtebilmek adına kullanılan bir kavramdır. Yöneticilerin işgörenlere karşı olan davranış biçimleri, çalışanların adalet algılarını etkileyebilmektedir. Bundan ötürü yöneticilerin, işgörenlere samimi ve dürüst bir tavır sergilemeleriyle birlikte olumlu iletişime geçilmesi sağlanmış, böylece işgörenlerin işlemsel adalet sürecine dair pozitif yönlü algılarında artış gerçekleşmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993, 534).

Genel anlamda kavramı özetleyecek olursak, dağıtım adaleti işgörenlerin karşılaştıkları sonuçların ve kazanımların adilliği ile ilgili olmakta, işlem adaleti ise kazanımların dağıtımında alınan kararlarda kullanılan yöntemlerin hakkaniyetliliği ile ilgilidir (Pillai ve diğerleri, 1999, 901).

2.3.3 Etkileşimsel Adalet

Bies ve arkadaşları çalışmalarında örgütlerde adalet algısı kavramının yalnızca kaynakların dağıtımına ve bu kaynakların dağıtımındaki süreçlerin eksik kalmasını fark etmeleri sebebiyle etkileşimsel adalet kavramının ortaya çıkması sonucu kaçınılmaz olmuştur (Fortin, 2010, 99; Özçınar vd.,2015, 156). Diğer bir deyişle, işgörenle yönetici arasındaki adaletin sağlanmasının da sadece maddi unsurların tek başına yeterli olmaması sebebiyle teorisyenler sosyo-psikolojik boyutun üzerine dikkat çekerek etkileşimsel adalet kavramını oluşturmuşlardır (Yeniçeri vd., 2009, 86). Kavram özellikle, örgüt içindeki bireyler arası davranışlarla ilgilidir. Kişilerin birbirlerine olan davranışlarında dürüstlüğün önem kazanmasına yol açmıştır (Tokgöz, 2011, 69).

Cropanzano ve Greenberg etkileşim adaletinin bireylerarası ilişkilerin kalitesi ile bağlantılı olduğunu ve işlem adaletinin sosyal bir boyutu olduğunu öne sürmektedirler (Cropanzano ve Greenberg,1997,317). Bies ve arkadaşları, etkileşimsel adalet boyutunu; işlemlerin yürütülmesi sırasında yönetici tarafının işgörenlere karşı dürüst davranışlar sergilmesinin, değer vermesinin, saygı duyulmasına olanak sağlaması ve işgörenlere gerekli olan tüm bilgilendirmenin yapılması biçiminde ifade etmişlerdir (Fortin, 2010, 99; Gelens vd., 2013, 344). Etkileşim adaletinde, ön planda olan insani ve sosyal yöndür, bu sebeple kişiler arası ilişkiler bu boyutta ön plana çıkmaktadır (Ramamoorthy ve Flood, 2004, 249). Özetlemek gerekirse, örgütsel adaletin bu boyutunda karar veren mekanizmaların işgörenlere daha duyarlı ve saygılı davranmaları ortaya çıkarılmıştır (Fischer, 2012, 105).

Örgütlerde, işgörenlerin birbirleri ve yöneticileriyle aralarında etkileşim ve iletişimin olması oldukça önem kazanmıştır. Etkileşim aracılığıyla, işgörenlerin gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesi ve sahip oldukları tecrübelerinin paylaşılmasının sağlanmasıyla örgütse yönelik sadaket artmaktadır (Demirel, 2009, 121). İşgörenlerin iletişimde samimiyet ve saygı beklentilerini kapsadığından dolayı, etkileşim adaleti kavramı işgörenlerin beklentilerine karşılık gelen 4 temel kuralı içermektedir. Bunlar;

- Saygı
- Kurallara uygunluk
- Dürüstlük

- Doğruluk

Olarak ifade edilmektedir (Çolak ve Erdost, 2004, 60).

Greenberg (1993) belirlenen bu dört temel kural açısından etkileşim adaletinin kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutta kavramlaştırılması gerektiğini ve bu şekilde incelenmesinin daha uygun olacağını öne sürmüştür. Kişilerarası boyutunda, saygı ve kurallara uygunluk; bilgisel boyut ise dürüstlük ve doğruluk maddelerini açıklamaktadır (Colquitt, 2001, 386).

Kişiler arası adalet ve bilgisel adalet kavramlarını daha derinlemesine incelemek gerekirse;

Kişiler arasındaki adalet kavramında, grup içindeki davranışlar üzerine odaklanılmakta ve grup içerisinde belirli kimliklere sahip olan kişilerin oluşturduğu sosyal kimlikler üzerine saygıyı ele almaktayken, bilgisel adalet kavramı ise örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin hertürlü bilgiden işgörenlerin adaletli ve dürüstçe haberdar edilmelerini kapsamaktadır. Ayrıca bilgisel adalet kavramı, örgütte süreç devam ederken bilginin ne kadarının paylaşıldığıyla da ilişkilendirilmektedir (Titrek, 2009, 554). Başka bir deyişle, her türlü kazancın elde edilmesi ve dağıtımı aşamasında işleyen prosedürlerle ilgili çalışanlara düzenli bilgil verilmesi gerektiğidir (Schappe, 1996, 28).

Moorman'a göre çalışanların etkileşim adaleti algısını, yöneticinin adil olup olmadığı etkilemektedir. Sebebi ise yönetici sonuçların dağıtımını yapılırken çoğu zaman kendi kontrolü dışındaki zorlamayla yapmış olmasına rağmen çalışan yöneticisini adil bulduğunda işlemlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısında artış görülecektir (Moorman, 1991, 847). Bies ve Moag'a göre ise (1986) işgörenler, örgütteki yetkililer tarafından kendilerine verilen bilgilerin güvenilir ve tam olmasına inandıklarında, yöneticilerinin adil olduğu kanısına varmaktadırlar (Beugre, 2002, 1095). Çalışanlar istenmeyen bir durumla karşılaşmaları halinde, kendilerine gerekli açıklamaların yapılmasıyla daha anlayışlı olabilmektedirler (Cropanzano and Wright, 2003, 10). Çalışanların örgütsel adalet algılamaları örgütler için oldukça önem taşımaktadır. Çalışanlar örgütsel adaletin var olduğunu algıladıklarında pozitif yönlü davranışlara yönelirken, örgütsel adaletsizliğin algılanması durumunda ise örgütler için yıkıcı sonuçlara ortaya sebebiyet verebilmektedir.

2.4 Örgütsel Adaleti Konu Alan Diğer Modeller

Örgütsel adalet ile ilgili yaptığımız literatür araştırmamız sonucunda çeşitli modellerin de boyutlar üzerinde etkilerinin olduğunu görebilmekteyiz. Bu sebeple, çalışmamıza daha fazla katkı sağlayabileceğini düşünerekten boyutlar ve çeşitli modeller arasındaki ilişkileri incelemeye almış olcağız.

2.4.1 Araçsal Model

Dağıtım ve süreç adaleti arasındaki etkileşimi açıklamak için kullanılan araçsal model, aynı zamanda kişisel çıkar modeli olarak da ifade edilmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001, 123-124). Modele göre işgörenler kendileriyle ilgili olan kazanımlar belirlenirken sürecin nasıl işlemekte olduğuna dair bilgi sahibi olmak isterler. Bu duruma göre; süreç hakkındaki görüşlerini dile getirebilmeleri amacıyla işgörelere söz hakkı verilmesiyle süreç adalet algılarında artış olacaktır. Süreç kontrolü, bir işgörenin sahip olduğu fikirlerinin değerlendirilmesi isteklerini tatmin etmesi sebebi ile süreç adaletini güçlendirebilmektedir.

Araçsal Model, işgörenlerin somut ve maddî çıkarlarını maksimum seviyeye getirebilmek için motive olduklarını ifade etmektedir. İşgörenler uzun ve kısa vadeli olan çıkarlarıyla ilgilenmektedirler. Araçsal modeldeki ekonomik mübadele ilişkisini açıklamak gerekirse; işgörenler ilişkilerinde kısa vadeli olan çıkarları yerine uzun vadeli olanlara daha önem vermektedirler. İşgörenlerin uzun vadede elde edebilecekleri kazanımlarıyla ilgili olan, süreç adaletiyle ilgili algılarını ön plana çıkarmaktadır (İçerli, 2010, 85). Kısaca ifade etmek gerekirse, modelde ekonomik kazanımlar üzerinde durulmaktadır.

2.4.2 Grup Değeri Modeli

Lind ve Tyler (1988) geliştirmiş oldukları modelde, adaletin psikolojik kısmı üzerinde durmuşlardır. Dağıtım ve süreç adaleti arasındaki ilişkiyi açıklayan bir başka modeldir. Bu modelde işgörenler; iş ortamındaki ekipleriyle, üstleriyle ve örgütleriyle uzun vadeli olan ilişkilere dikkat etmektedirler. İşgörenler, yöneticilerin uygulamaya konulan tarafsız karar alma yöntemlerini kullanılmasının yanı sıra kendilerine saygılı davranılmasını, fikir ve görüşlerine önem verilmesini ve hak ettikleri biçimde davranılması üzerinde durmaktadırlar (Greenberg, 1990, 408). Bu modelde, ilişkide üç önemli faktör yer almaktadır (Greenberg, 1990, 409).

Bunlar aşağıda ifade edilmektedir;

Karar verme sürecinin tarafsız olması: Uzun dönemli ilişkilerde kişiler her zaman istediklerini elde edemeyebilirler. Bu sebeple, uzlaşma hatta karşı tarafın isteklerini kabul etmek zorunda kalabilirler. Kişiler elde ettikleri çıktıları değerlendirerek kararların tarafsız olup olmadığını incelerler.

Üçüncü tarafa olan güven: Kişiler ilişkilerinde üçüncü bir tarafın niyeti ile ilgilenmektedirler. Üçüncü kişiler olarak adlandırılan yargıçlar, yöneticiler ve karar veren tüm yetkililer kişilerin sağduyu ve takdir yetkileri niyetleri aracılığı ile şekillenmektedir. Burada güven, üçüncü tarafın kişilere adil davranacağı inancını kapsamaktadır.

Sosyal pozisyona ilişkin kanıt: Kişiler grup içerisindeki pozisyonlarını önemserler. Grup içerisindeki diğer kişilerin davranışları ile işgören kendi pozisyonu ile ilgili bilgi edinebilmektedir. Kişiyi grup içerisinde kibar ve ilgili davranışlar gösteriliyorsa bu kişinin grup içerisinde yüksek bir pozisyona sahip olduğu anlaşılabilir.

Buradan anlaşılacağı üzere, örgütün işgörenlerinin yalnızca maddi anlamda değil, ayrıca sosyal ve psikolojik beklentileri de dikkate alması gerekmektedir. Brockner ve Siegel (1996) araçsal model için süreç adaleti algısının artış göstermiş olduğu durumda, maddi menfaatlerin önem derecesinin azalış göstermesi; aksine grup değeri modeli için ise süreç adaleti algısı düşük olduğu durumda, maddi çıkarların daha önemli bir hale geldiğini gözlemlemiştir (İçerli, 2010, 86).

2.4.3 Ahlaki Erdem Modeli

Robert Folger tarafından geliştirilmiş olan modelde, çalışanlar itibar ve kendilik değerini önemsemeleri sebebiyle adalet istemektedirler (Poyraz vd., 2009, 74). Folger insan onuruna ve değerine saygıdan dolayı adaletin önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu sebeple kişiler, bu istek ve düşüncelerine uygun olan davranışlar gerçekleştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle kişisel kazanımlardan ziyade erdemli olmak istedikleri için de adil davranılabileceğini savunmaktadır (Cropanzano vd., 2001, 175).

2.4.4 Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Williams'ın (1997) Çoklu Yaklaşımlar Modeli aynı zaman da Çok Yönlü İhtiyaç Modeli şeklinde de ifade edilmektedir. Bu model, Williams (1997) tarafından

araçsal, grup değer ve ahlaki erdem modellerinin üçünün bir araya getirilmesi gerektiğini hedeflemiştir. Bu modelde bireylerin psikolojik ihtiyaçları sosyal ortamda incelenmiştir. Buna göre çalışanların birbirleriyle ilişkili olan dört tane psikolojik gereksinimi bulunmaktadır. Bunlar: ait olma, denetleme, kişisel saygı ve var oluş gereksinimleri olarak ifade edilmektedir. (Poyraz vd., 2009, 74).

Bu gereksinimleri açıkça ifade etmek gerekirse (Masterson vd., 2000, 738–748);

Ait Olma Gereksinimi: Kişileri psikolojik olarak tahrişe uğratan, kişinin üzülmüş olduğu durumda bile sorumluluğundan kaçmamasıdır. Adalet kişilere hissiyatlı olan duyguları yüklemeyi zorunlaştırması sebebiyle kişinin saygısına zarar vermektedir.

Denetleme Gereksinimi: Bir örgütte işgören olarak yer alan kişiler ilişki içerisinde oldukları çevreyi kontrol etme gereksinimi hissetmektedirler.

Kişisel Saygı Gereksinimi: Bireyler genel olarak kendisiyle ilgili pozitif düşünce içerisinde olabilmektedirler. Adaletsizliğin olduğu durumda ise bireyler kendilerine olan saygıları hakkında zarara uğrayabilirler.

Anlamlı Var Oluş Gereksinimi: Birçok araştırmacı adalet ile ahlak kavramını birbiriyle ilişkilendirmektedir. Kişilerin adaletsiz olması halinde temel kişilik niteliklerini zarara uğratabilmektedir.

Çalışan, diğer çalışanlardan kötü bir muamele gördüğünde bahsetmiş olduğumuz dört gereksinimle çatışma yaşayabilir (Poyraz vd., 2009, 74).

2.4.5 Kestirme Adalet Modeli

Model Folger ve Cropanzano tarafından öne sürülmüştür. Teorisyenler, bu modeli iki sebepten geliştirmişlerdir. Birinci sebep, sadece adaleti ihlal eden kişiye gösterilen tepkilerle ilgilenilmesi, ikinci sebepse, sorumlulukların neler olduğunun üzerinde durulmaması olarak karşımıza çıkmaktadır (Folger ve Cropanzano, 2001, 3). Lind'in 1992 yılında geliştirilmiş olduğu model de, işgörenlerin adalet kararlarını nasıl biçimlendirdiklerini, sonuçlara yönelik olan değerlendirmeden ziyade işlemlere işlemlere yönelik olan değerlendirmenin ön planda olmasının nedenleri açıklanmaktadır (Bell vd., 2004, 9).

Bu modele göre kişiler, çoğu zaman çevresindeki bazı kişilere yetkiler vermek zorunda kalabilmektedirler. Diğer kişilere verilmiş olan bu yetkiler, kötü amaçlar için kullanılmasına fırsat sağlanmış olabilmektedir. Lind (2001) böyle bir durum

karşısında kişinin kimliğine zarar vererek, otoriteyle olan ilişkisinde belirsizliklere yol açabileceği saptanmıştır. Kişiler, kendilerini otoriteye güven, otoritenin kendilerine dürüst ve önyargısız davranması hakkında sürekli olarak sorgulamaktadırlar. Bu sorgulamaları ortadan kaldıracı bilgilere ulaşmakla mümkün olmaktadır. Bu sebeple kişiler bulundukları ortamın adilliğini sorgulamaya başlayacaklardır. Modele göre kararlar oluşturulurken, otoriteyle etkileşime geçilirz geçilmez sahip olunan bilgiler, gelecekte elde edilecek bilgilere nazaran daha çok önem arz etmektedir. Karar alırken, kullanılmış olan işlemleri değerlendirilerek adil olup olmamaları belirlenmelidir (Van Den Bos vd., 1997, 96-97).

2.5 Örgütsel Adaletin Davranışsal Sonuçları

Örgütsel adalet kavramı hakkında birçok araştırmacı, adalet algılayışı ile ilgili artışın örgüte yönelik olumlu sonuçlar ortaya çıkarmasından dolayı birçok olumlu kavramla da ilişkilendirilmiştir (Colquitt vd., 2001, 428; Niehoff ve Moorman, 1993, 531). İş ortamı ve koşullarla birlikte adalet algıları yüksek olan işgörenlerin davranışlarında olumlu gelişmeler gözlenmektedir (Dieckman vd., 2004, 239; Konovsky, 2000, 492). Adalet; işgörenlerin işsizliğe ne şekilde tepkiler gösterdiklerini, görevlerini üstünün talimatlarına göre yapmayı kabul edip etmediklerini tanımlamada oldukça önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Dieckman vd., 2004, 239). Bireyler, kendilerine karşı adil olunmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirerek, morallerini bozarlar ve işlerini terk etme ihtimallerini arttırmaktadırlar. İşgörenlerin hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine yönelik iyi niyetlerinde azalmaya sebep olabilmektedir. Bunun sonucunda, potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alınımını önermemeye başlama, örgüte yeni alınacak elemanlara işyerini övmeme ve iş yeriyle ilgili özendirici tavsiyeler vermeme, örgüte karşı intikam alma davranışına yönelebildikleri ifade edilmektedir (Yıldırım, 2007, 259).

Bazı araştırmalarda ise, işe başvuran kişilerin işe alım süreç ve tekniğiyle ilgili beklentilerinin karşılanıp karşılanılmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Adaletsiz işe alma tekniklerinin kullanılmasının çalışılan kurumlarla ilgili negatif tutumla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Smither vd., 1993, 51). İşgörenler de işe başvuranlara benzer tepkiler gösterebilmektedirler. Yapılan başka bir araştırmada ise

terfi kararının adaletsiz olduğunu düşünnen işgörenlerin oldukça sık rahatsızlandıkları belirtilmiştir. Örgütsel adalet algısı yüksek işgörenler, kurumlarında oldukça başarılı, verimliliği ve mutluluğu yüksek olabilmekteyken ayrıca kalitesi artmakta olan performansa sahiplerdir (Beehr ve Taber, 1993, 593'den aktaran İyigün, 2012, 60). Kurum içerisinde örgütsel adalet algısı, işgörenler arasında arasında yakın ilişkilerin yapılandırılmasına da yardımcı olmaktadır. Bu ilişkiler, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansında artış gibi yapıcı iş etkinliklerini oluşturabilmektedir (Cropanzano ve Rupp, 2002, 229). Adalet algısının düşük olması birçok durumda beraberinde getirmektedir bunlar; işgörenlerin birbirleriyle iş birliği yapmalarında azalmalar olmasına sebep verir (Pfeffer ve Langton, 1993, 384-385), iş kalitesini azaltmasına yol açar (Cowherd ve Levine, 1992, 302), örgütün norm, politika ve kurallarını isteyerek ihlal etmesine (Henle, 2005, 250), düşmanca tutumlar ortaya koymasına, saldırgan davranışlar göstermesine (Özdevecioglul, 2003, 81) ve çalmasına (Tarkan ve Tepeci, 2006, 140) sebep olmaktadır. Homans (1961) ise, işgörenlerin dağıtım adaletsizliğini algılamaları durumunda, duygusal davranış sergilemekte ve kızgın şekilde davrandıklarını belirtmektedir (Scher ve Heise, 1993, 225). Adaletsizliğin olması halinde üzüntü, korku, suçluluk ve utanma gibi sonuçlar meydana gelmektedir (Mikula vd., 1998, 778). Öfkeyle örgütsel adaletsizlik algısı ilişkilendirilmektedir. Öfke, genel olarak cezalandırmanın şeklinin derecesine bağlı olarak karşımıza çıkmaktadır (Miller, 2001, 536). Yapılan bazı çalışmalarda, işgörende oluşan adaletsizlik algısı sebebiyle, yaptığı işi yavaşlatmaya başlama, kurum eşyalarını çalmaya çalışmak, misilleme ve işini kasti olarak sabote etme gibi sonuçların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Mumcu ve Döven, 2016, 122). Örgüt içerisinde algılandığında hedeflere ulaşmak amacıyla daha azimli davranmama, hedeflere ulaşılmasını engellemeye çalışma şeklinde değerlendirmeler yapılmaya çalışılmaktadır (Mikula vd.,1998, 778). Adaletsizliğe uğradığını düşünmekte olan işgörenin bir diğer yapacağı ise dava açmaya yönelmesidir. Eğer kurum davanın sonucunda kaybeden tarafsa, hem maddi hemde manevi (kurum itibarı gibi) kayıplara uğrayabilmektedir (Goldman, 2001, 365).

Örgütlerdeki adaletsizlik algılamalarının olumsuz sonuçları sadece bahsettiğimiz durumlardan ibaret olmamaktadır. Bunların yanı sıra işgörenin hayatını tehdit edebilecek kadar ciddi sonuçları da bulunmaktadır. Yapılmış olan çeşitli araştırma sonuçlarında örgütsel adaletsizlik algılamaları artmış olan işgörenlerin sağlık

problemlerin de yükselmeler yaşandığı gözlemlenmiştir. Başta stresin artmasıyla birlikte birçok hastalığında başgöstermesi ve iş kazalarının giderek arttığı gözler önüne serilmiştir (Lemons ve Jones, 2001, 269; Elovainio vd., 2002, 105).

Kişilerin adalet ile ilgili algıları sahip oldukları kültürel özelliklere göre çeşitli ayırt edici özelliklere sahiptir (Lee vd., 2000, 687). Bu sebeple işgörenlerin demografik özelliklerinin yanı sıra eğitim seviyeleri ve pozisyonları gibi özellikleriyle örgütsel adalet algıları arasında bir ilişkinin olmasından bahsedilebilmektedir (Yürür, 2008, 300). Literatürde cinsiyetin adalet üzerindeki ilişkisi çokça çalışılmıştır (Lemons, 2003, 250-251; Foley vd., 2005, 421). Çalışmanın sonuçları incelendiğinde ise kadın işgörenlerin erkek işgörelere nazaran daha alt seviyede adalet algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan başka bir araştırmada da kurum içerisinde cinsiyet farklılığından ötürü adaletsizliğe uğrayanların varolduğu üzerinde durulmuştur (Blau vd.,2005, 134-135). Colquitt ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir başka çalışmada ise demografik özellikler arasında yaş değişkeninin prosedür adaletiyle oldukça ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Colquitt vd., 2002, 103-104). Yapılan bir diğler araştırmada ise yaş ile örgütsel adalet arasında herhangi bir bağlantı saptanmamıştır (Köse vd.,2003, 14). Örgütsel adalet ve medeni durumun incelenmesi üzerine yapılan araştırma sonucuna göre ise, bekâr olan kişilerin evlilere nazaran adalet algıları daha yüksektir (Akduman vd., 2015, 9). Yukarıda özetlenmeye çalışılan araştırmalar aracılığı ile işgörenlerin örgüt içerisinde ne gibi davranışlar sergilediklerine kısmen değinilmeye çalışılmıştır.

2.6 Örgütsel Adalet Algısı İle İlgili Çalışmalar

İşgörenlerin örgütsel adalet algıları olumlu veya olumsuz bir takım sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Örgütsel adaletsizlik durumunda; iş tatminin azalması, örgütsel vatandaşlık davranışının gerilemesi, üretkenlik karşıtı davranışların artması, işten ayrılmak istemek gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Diğler taraftan örgütsel adaletin sağlanması halinde, hakkaniyetli uygulama ve davranışlar örgütsel bağlılığı artırırken işten ayrılma niyeti üzerinde ise azalış gösterilmesine sebep olmaktadır (Aksoy vd., 2016, 30). Olumlu sonuçlara ek olarak, örgütsel adalet algısının var olması halinde işgörenlerin iş doyumunu, örgüte bağlılıkları ve performanslarında belirgin bir şekilde artış gözlemlenmiştir (Aslantürk ve Şahan,

2012, 139; Yavuz, 2010, 303). Özetle, adaletin var olmasıyla bireyler bir bütünden, adaletsizlik halinde birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Aksoy vd., 2016, 30).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda kurum içerisinde dağıtım yapılan her türlü kazanımın adaletsiz olduğu inancına sahip olan işgörenlerin, işten ayrılma isteklerinin arttığı ifade edilmektedir (Lipponnen vd., 2004, 288). Aynı şekilde iş ortamını adaletten yoksun olarak gören işgörenlerin iş doyumlarında düşüşler yaşandığı başka bir çalışmada ortaya konulmuştur (Konovsky ve Cropanzano, 1991, 704-705).

Örgütler, adil olduklarında işgörenlerin olumlu tepkisi ile karşılaşabilmektedirler. Bu nedenle olumlu anlamda örgütsel adalet algılandığı için işgörenin mesleki performansı, verimliliği, iş doyumunu, bağlılığı ve motivasyonun yükseliş göstermektedir (Töremen ve Tan, 2010, 68). Örgütsel adalet algısı işgörenin motivasyonunun dışsal güçlerinden birisi olarak değerlendirildiğinden dolayı, işgörenlerin göstermiş oldukları gayretin tarafsızca ele alınması, kişilere ayrımcılık yapılmaksızın hareket edilmesine dair inancından dolayı kişilerin motivasyonlarında yükseliş görülecektir. Adalet algısı kurumda güvenin sağlanmasına olanak verdiğinden dolayı motivasyonu olumlu etklemiştir. Liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki de dönüştürücü liderlik kavramı ön plana çıkmış, motivasyon etkileyiciler olarak ifade edilmiştir (Sökmen vd., 2013, 5). Başka bir araştırmada ise, örgütsel adaletin iş tatmini arttırdığı, işgücü devir oranında azalışı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda işgörenlerin öğrenmeye yönelik istekleriyle örgütsel adaletin ilişkilendirmiş olan bir araştırmada, adaletin motivasyon artırıcı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmışlardır (Töremen ve Tan, 2010, 66).

Mumcu ve Döven (2016) örgüt içerisindeki etik iklim ve örgütsel adalet arasında ilişki olup olmadığını inceledikleri araştırmada, örgüt değerleri, örgütteki doğruyu ve yanlışın işgörelere hissettirilmesinin örgütteki adalet algısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Örgütteki etik iklimin olumsuz olması durumunda işgörelere adalet hakkındaki olumlu düşüncelerinde negatif yönlü bir sonuç ortaya çıkmıştır (Mumcu ve Döven, 2016, 129).

Örgütsel adalet algısının performansa üzerine olan etkisini daha geniş bir çerçevede açıklamak gerekirse, adaletin algısal bir kavram olduğu gerçeği üzerinden kurulmuştur. İşgörelere ulaşılmış olduklar sonuç, diğerinin ulaşılmış oldukları

sonuçla gösterilen çabaya göre orantısızlığa sahipse, kişi üzerinde hoşnutsuzluğa yol açmakta ve performansta azalış gözlenmektedir (Töremen ve Tan, 2010, 66). Ayrıca, işgörenlerin örgüt tarafından desteklenip desteklenmemeleride adalet algıları hususunda oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde çalışanların örgütsel desteğine yardımcı olan etkenlerse; uygulama ve politikaların elverişliliği, üst desteğin sağlanması, kişilik ve insan kaynakları uygulamaları olarak sıralanabilir (Allen vd., 2003, 100).

Örgütsel adalet algısı işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını önemli bir şekilde etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Jeon, 2009; Mete ve Aksoy, 2015; Taner vd., 2015). Örgütlerde kazanımların adil bir şekilde dağıtılması, bu kazanımlara yol açacak süreçlerin adil bir biçimde işlemesi, işgörenlerin ise bu süreçlerle ilgili bilgilendirilmesi ve kişilerarası ilişkilerde adil davranılmasıyla birlikte işgörenlerin örgütte kalma isteği, kendini örgütle özdeşleşmesi olarak ifade edilen örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Tan ve Töremen, 2010, 67).

Ayrıca Köse vd. (2003) yapmış oldukları araştırmada ise kıdemin örgütsel adalet üzerinde etkisinin olamadığı sonucuna ulaşmışlardır (Köse vd., 2003, 16). Yeniçeri vd. tarafından yapılmış olan diğer bir araştırmada ise örgütsel adalet kavramının barındırdığı boyutların duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarında, duygusal tükenmenin dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletle ters yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat prosedürel adaletle olan ilişkinin doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır (Yeniçeri vd., 2009, 95).

İşgörenlerin adalet algısıyla örgütsel sinizm arasındaki ilişkide samimiyet ve dürüstlük isteklerinin karşılanmamasıyla kavramlar arasında ters ilişkinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. İlaç sektöründe yapılmış olan araştırmanın sonucuna göre, işgörenlerin örgütsel adaletle ilgili pozitif algılarında yükseliş yaşandıkça, örgüte karşı sinik tutumlarının azaldığı görülmüştür. Bu nedenle, yapılmış olan araştırma sonucuna göre; işgörenlerin örgütsel adalet kavramının örgütsel sinizmle arasında negatif bir bağlantı olduğu sonucu ortaya koyulmuştur (Efeoğlu ve İplik, 2011, 356).

Tezin bu bölümünde, ilk olarak adaletin tanımı yapılmış ve kavramsal olarak ele alınarak tarihsel süreç içerisinde gelişiminden bahsedilmiştir. Daha sonra, örgütsel adalet kavramı açıklanarak literatürdeki çeşitli tanımlarına yer verilmiştir. Bir sonraki kısımda, örgütsel adalet ile alakalı çeşitli teorik yaklaşımlar incelenerek

adalet teorilerinin tarihsel süreçteki özetlerine değinilmiştir. Devamında, örgütsel adaletin alt boyutlarının tanımları yapılarak, çalışanlar açısından örgüt içerisinde adil veya adil olmayan durumlar ifade edilmiştir. Ve son olarak ise, örgütsel adaletin davranışsal sonuçlarının yanı sıra kavram ile ilgili yapılmış olan çeşitli çalışmalara yer verilmiştir.



3. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMI, GELİŞİMİ VE SONUÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde; tutkunluk tanımı, işe tutkunluk kavramı, işe tutkunluk kavramının tarihsel süreç içerisinde gelişimi ve önemi, işe tutkunluk alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma, işe tutkunluğu etkileyen faktörler, işe tutkunluğu sağlama stratejileri, işe tutkunluğun sonuçları, işe tutkunlukla ilişkilendirilen kavramlar ve işe tutkunlukla ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilecektir.

3.1 İşe Tutkunluk Kavramının Tanımı

Kahn (1990), işe tutkunluk kavramını; “kişinin, işle ve diğer bireylerle bağlantısını ayarlayan, kişinin, fiziksel, duygusal ve zihinsel varlığını belirten, aktif ve bütün performansını etkileyen bir durum” şeklinde tanımlamıştır. Kahn araştırmasında işgörenlerin kendilerini ifade etmeleriyle mutlu olduklarından bahsetmiştir. Bireyin sahip olduğu hislerini açıklayabiliyor olmasıyla hem zihinsel hemde fiziksel olarak karşısındaki kişinin hislerini anlamaya çalışmaktadırlar (Kahn, 1990, 694).

İşe tutkunluk son yıllarda araştırmacılar tarafından çalışılan popüler konulardan bir tanesidir. İşe tutkunluk kavramı İngilizce’ den Türkçe’ ye çevrilirken insan kaynakları alanında çalışmakta olan birçok araştırmacı tarafından farklı anlamlandırılarak çevrilmiştir (Demir, 2009, 38). Kavram yabancı dilde engagement olarak ifade edilmektedir. Dalay (2007) işe cezbolma, Güneşer (2007) işe angaje olma, Bal (2008) işe gönülden adanma, Öner (2008) işe kapılma, Esen (2011) cezbolma, Turgut (2011) çalışmaya tutkunluk şeklinde de kullanılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009, 36). Pozitif örgütsel davranışın ortaya koymuş olduğu kavramlardan işe tutkunluk, kelime anlamı olarak uzun dönemli bağlılık, nişanlılık anlamlarını ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu’nun “Yabancı Sözlere Karşılıklar Klavuzu”nda ise, bağlantı, yapılacak işle ilgili sözlü veya yazılı anlaşma olarak ifade edilmektedir (Esen, 2011, 380).

Tutkunluk genel olarak işgörenin işte mükemmel performans sergilemesi ve verimliliğine inanması durumunu yansıttığını belirten bir kavram olarak karşımıza

çıkılmaktadır (Naudé ve Rothmann, 2006, 65). Diğer bir tanıma göre işe tutkunluk, bireyin işine kendisini ne oranda adadığı ya da bireyin işine ne kadar bağlı olduğunun ötesine geçerek, işini yaparken kendisinin tüm özüyle ne kadar orada olabildiği, kendisini ne kadar işe kattığı şeklinde ifade edilmektedir (Özer vd.,2015, 262). İşgörenlerin işe tutkun olmaları, örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilmek, inisiyatif almak, örgüt kültürünü ve değerlerini güçlendirmek ve desteklemek ve bireyin bir farklılık yaratacağına inanması için kendilerini işe vermelerini ifade etmektedir (Sundaray, 2011, 54). İşe tutkunluk hem işe hem de kuruma bireysel ve profesyonel bir bağlılık olarak ifade edilmekte ve bireyin seçtiği mesleği ile ilgili mutluluk veya heyecan gibi duygularının bir ölçüsü olarak karşımıza çıkmaktadır (Schaufeli vd., 2002, 73-74). İşe tutkunluğun literatürde en çok atıf alan tanımı ise “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali” biçimde yapılmıştır (Turgut, 2013, 2)

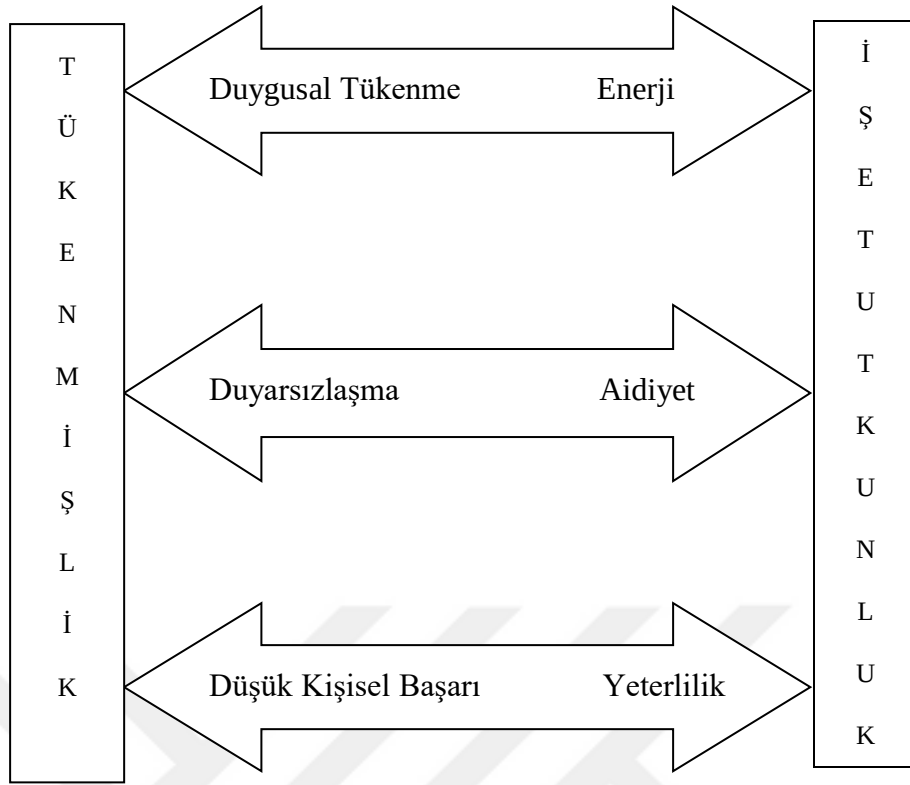
3.2 İşe Tutkunluk Kavramının Gelişimi ve Önemi

Freudenberger (1974) tükenmişlik kavramının tersi olarak “işe tutkunluk” kavramını ortaya çıkarmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2003, 4). Literatür incelendiğinde işe tutkunluk kavramının temellerinin Goffman, Kahn Maslach ve Leither’in yaklaşımlarına dayandığını görebilmekteyiz.

İşe tutkunluk kavramından ilk olarak William A. Kahn 1990 yılında yapmış olduğu çalışmada bahsetmiştir. Kahn yapmış olduğu çalışmada işe tutkunluk kavramını iş rolleri ve kişilik bütünleşmesi üzerinden açıklayarak, 1959 yılında Goffman’ın yapmış olduğu çalışanların iş ortamındaki rolleriyle kendi kişilikleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasından etkilendiğini ifade etmiştir. Bu sebeple işe tutkunluk kavramının temelini oluşturan çalışmanın, 1959 yılında Goffman’ın rol benimseme ve rolden uzaklaşma kavramlarını tanımlamış olduğu çalışması kabul edilmektedir (Kahn, 1990, 700). Ayrıca Kahn (1990), kişinin işe tutkun olabilmesi için üstlendiği role değer atfetmesi, bu rolün kendi imajına, kariyerine ve statüsüne zarar vermeyeceğine inanması ve bu rolü başarabilmek adına ihtiyaç duyacağı fiziksel, duygusal, sosyal ve örgütsel kaynaklara sahip olması gerektiğini ifade etmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, 5).

Kahn’ ın tutkunlukla ilgili çalışmalarından sonra, alanyazında oldukça fazla yer alan bir başka kuramsal yaklaşım ise Maslach ve Leiter’e ait olan tükenmişlik sendromudur. Bu yaklaşımda, işe tutkunluk, tükenmişliğin olumlu zıddı olarak

görülmüştür. Maslach, tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamıştır (Maslach vd., 2001, 399). Maslach ve Leiter (1997), işe tutkunluğun tükenmişliğin üç alt boyutu olan bitkinlik, işe yabancılaşma ve düşük düzeyde profesyonel yeterliliğin tam tersi olduğunu düşünüyorlardı. Bu araştırmacılara göre, bir işgörenin işe tutkunluğunu ölçmek için tükenmişlik seviyesini ölçmek yeterli olmaktaydı. Diğer bir ifadeyle, düşük seviyedeki tükenmişlik, yüksek seviyedeki işe tutkunluğu göstermekteydi (Çalışkan, 2014, 370). Schaufeli ve Bakker kavramı “enerji, adanma ve işe gömülme özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkâr bir zihinsel durum olarak tanımlanan çalışmaya tutkunluk”, ilk olarak mesleki tükenmişlik üzerine yapılan çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik kavramı ile ilgili uzun yıllar boyunca çalışmalar yapan araştırmacılar, giderek bu durumun tersi olduğunu düşündükleri tutkunluk kavramına ilgi duymaya başlamışlardır (Maslach vd., 2001, 400-401). Tükenmişlik durumuna zıt olarak çalışmaya tutkun olan işgörenlerin enerji seviyelerinin yüksek, işin talep ettiği beklentilerin ve sorumlulukların altından kalkabilen, getirebileceğine inanan, işlerine tutkunluk derecesinde bağlı bireyler olarak ifade edildiğinden bahsedilmektedir. Fakat tükenmişlik duygusu yaşamamış olan kişinin işine tutkun olduğundan bahsetmek mümkün değildir. Bundan dolayı kavramlar birbirinden bağımsız ele alınmamalıdır (Schaufeli ve Bakker, 2003, 4).



Şekil 1: Tükenmişlik ile İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki

Ardıç, K ve Polatçı, S. (2009), **Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 32,s.37.

Macey ve Schneider (2008) işe tutkunluğu şemsiye bir kavram olarak tanımlayarak üç farklı biçimde sınıflandırmışlardır. Bunlar: bireysel, davranışsal ve durumsal tutkunluk olarak belirtilmişlerdir (Özkalp ve Meydan, 2015, 5). Bireysel tutkunluk; kişinin hayatına ve işine olan pozitif bakışı şeklinde ifade edilmektedir. Bu boyut enerji ve yoğunlaşma boyutları ile ilgili olan durum tutkunluğu için pozitif bir öncül olduğu ifade edilmektedir. Davranış tutkunluğu, kişinin rolü dışında gönüllü bir biçimde sergilediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Macey and Schneider'e göre, işin özellikleri, güvenlik hissi ve liderlik gibi çeşitli çevresel faktörlerden etkilenen tutkunluğun farklı tipleri arasında ilişki vardır. Örneğin, liderlik, otonomi ve yetenek çeşitliliği gibi bazı iş özellikleri, durum tutkunluğu üzerinde doğrudan etkilidir (Macey ve Schneider, 2008, 7).

İşe tutkunluk kavramının popülerliğini artıran diğer araştırmalar ise tutkunluğun ne şekilde yaratılabileceği ve nasıl geliştirebileceği konusunda çalışmalar yapmaya başlayan danışmanlık firmalarıdır. Gallup Consulting firması için araştırmalar yapan Harter vd., Kahn 'ın görüşlerinin geliştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Harter v.d, araştırmalarında; çalışanların kendilerinden neler beklendiğini bildiklerinde, potansiyellerini kullanacak işler yaptıklarında, iyi ilişkiler kurdukları iş arkadaşlarıyla birlikte çalıştıklarında, yaptıkları işi anlamlı ve önemli gördüklerinde, kendilerini geliştirebilecekleri fırsatlara sahip olduklarına inandıklarında, duygusal ve zihinsel olarak işe kendilerini adanmış oldukları sonucuna varmışlardır (Harter vd., 2002, 7).

3.3 İşe Tutkunluğun Boyutları

Akademik çalışmalarda işe tutkunluk ile ilgili en yaygın tanım, Schaufeli ve arkadaşları tarafından yapılmış olan tanımdır. Schaufeli ve diğerleri (2002) işe tutkunluğu; dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile ifade edilen işle ilgili, pozitif ve tatmin edici bir düşünce olarak ifade etmişlerdir. Schaufeli ve Bakker (2003) bu üç boyutlu yapıyı ölçeklendirme çalışması ile ele almışlardır. Maslach ve arkadaşları bu ölçeğin kendini anlatma tarzında bir anket olarak geliştirilen Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği (UWES) olduğunu ifade etmişlerdir (Maslach vd., 2001). Bu çalışmada Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilmiş olan araştırma modeli, ilgili ölçek ile test edileceğinden, bu başlık altında dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutlarından bahsedilecektir.

3.3.1 Dinçlik

İşe tutkunluğun boyutu olarak dinçlik; Fiziksel anlamda enerjik hissetmek, duygusal anlamda güçlü olmak, çabalamaya gönüllü olmak ve zorluklarla mücadele edebilme ve karşı durabilmeyi ifade etmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, 6). Birey işini yaparken oldukça güçlü şekilde dinçlik hissederken, karşısına zorluklar çıkıyor olsa bile sabırlı bir şekilde işinin gerekliliklerini yerine getirmeye devam eder (Çalışkan, 2014, 370). Dinçliğin, tükenmişliğin alt boyutu olan bitkinliğin tersi olduğu iddia edilmektedir. Fakat işe dönük enerji fazlalığına işaret eden dinçliğin aynı zamanda güdüsel bir boyutu olduğu göze çarpmaktadır. Yüksek seviyede enerjiye sahip olan işgörenler, işe daha fazla katkı sağlamaya istekli oldukları ifade edilmektedir. Bu durum dinçliğin, bitkin olma boyutunun tersi olan bitkin olmamaktan fazlasına işaret

etmesi, bu düşünceyi destekler nitelikte olmamaktadır (Xanthopoulou vd., 2007, 280). Örgütler, dinçlik düzeyi yüksek olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Kişilerin enerjileri ve dinçlikleri yüksek olduğunda, işi başarma arzuları artmaktadır.

Başarma güdüsü, kişilerin yaratıcı fikirler sunmalarını ve diğer kişilerle iletişimlerini de geliştirmektedir (Little vd., 2011, 467). Bu kişiler, örgüt başarısına odaklandıkları ve işe yönelik enerjiye sahip olduklarından dolayı organizasyonu tehdit eden tüm unsurlara karşı çıkmaktadırlar (Carregaro vd., 2013, 581).

3.3.2 Adanmışlık

Adanmışlık işle ilgili oldukça yüksek düzeyde bağlı olmaktır ve kıymet verme, istek, esin kaynağı olma, övünme duygularının yanı sıra savaşıma olgusunu da kapsamaktadır. Adanmışlık yaşayan kişiler işlerinin çekiciliğe sahip, mücadele edilmeye değer, kutsal bir amaca hizmet ediyor olduğuna inanarak ve oldukça büyük anlama sahip olduğunu düşünmektedirler; bu kişiler işlerinden ilham almaktadır, bu sebeple işlerini büyük bir istekle yapmaktan geri durmazlar dolayısıyla işleri övünç kaynağıdır (Turgut, 2011, 156). Çalışmaya adanmış kişiler duygusal anlamda yapmış oldukları işten tatmin olmaktadır (Wefald ve Downey, 2009, 95). Adanmışlık, tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlığın tersi şeklinde yorumlanmaktadır ve tükenmişlik ölçeğinin alt boyutu olan duyarsızlığın ölçülmesi ile adanmışlık seviyesinin belirlenebileceği iddia edilmektedir. Fakat işe tutkunluk ölçeğinde adanmışlık boyutu işi anlam ve amaç dolu bulma, işi için coşkulu, ilham dolu olma, yaptığı işten gurur duyma ve işini mücadeleye değer görebilme gibi ifadelerle ölçerek, duyarsızlığın tersi olmanın ötesinde bir anlam taşıdığını belirtmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004, 295). Kişilerin iş performansları ile adanmışlık seviyerleri yakından ilişkilidir. Bireyin işlerini gerçekleştirirken gösterdikleri çaba ve gayret, adanmışlık düzeyini belirleyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Turhan vd., 2012, 180). Kendini örgütüne adanmış kişilerin başarma güdüsü yüksektir ve işlerini tamamlayabilmek adına daha hevesli ve coşku doludurlar (Harzer ve Ruch, 2014, 187).

3.3.3 Yoğunlaşma

İşe tutkunluk kavramının son boyutu olan yoğunlaşma ise işine tamamen yoğunlaşmış olan bireyin, zamanının su gibi akıp gittiğini ve kendisini işinden alıkoyamaz hale geldiğini iddia etmektedir (Schaufeli vd., 2002, 73). Yoğunlaşan

kişi, çalışma saatlerinin bittiğini fark etmeden çalışmaya devam etmektedir (Mainemelis, 2001, 548). İşine odaklanan kişilerin, kendini işine kaptırdığı ve işe ara vermeleri oldukça güçleşmektedir (Turgut, 2013, 2).

Yoğunlaşma boyutunun, işe tutkunluğun boyutlarından biri olmadığını iddia eden çeşitli çalışmalarda literatürde yer almaktadır. Schaufeli ve arkadaşları işkoliklik ve işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi incelemiş oldukları çalışmalarında, yoğunlaşma boyutunun her iki değişken tarafından da paylaşıldığını, yoğunlaşmanın işe tutkunluğun bir alt boyutu olarak tanımlamasının doğru olmayacağını ifade etmişlerdir (Schaufeli vd., 2008, 176). Bakker ve arkadaşları ise işe tutkunluk kavramı ve boyutlarını inceleyerek; dinçlik ve adanma olmak üzere işe tutkunluğun iki temel boyutu olduğunu, üçüncü boyut olan yoğunlaşmanın ise tutkunluğun temel boyutu olup olmaması konusunda emin olamadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmanın sonucunda yoğunlaşmanın işe tutkunluğun temel boyutlarından biri mi yoksa dinçlik ve adanmanın bir sonucu olarak mı ortaya çıktığı konusunun daha fazla ampirik çalışmayla kesinleştirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir (Bakker vd., 2011 ,9).

3.4 İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktörler

Literatürde yer alan çeşitli çalışmalar, işe tutkunluğu etkileyen çeşitli faktörlerin bulunduğunu belirtmektedir. şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarda iş ve bireysel kaynakların işe tutkunluğun sağlanması kolaylaştırdığı ortaya konmuştur (Bakker ve Leiter, 2010).

İşe tutkunluğu bireysel ve örgütsel faktörler etkilemektedir. Bireyin yaptığı işle ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olması, kendisini iyi tanınması, ihtiyaçlarını belirlemesi, kişisel gelişimine önem vermesi, zamanını iyi yönetebilmesi, kendi kapasitesini bilmesi vb. bireysel faktörler arasında yer alırken; bireylerin işlerini yapmalarını ve gelişim sağlayabilmeleri için gereken imkanların sağlanması, adaletli bir ödül sisteminin geliştirilmesi, iş yükü kontrolünün yapılması, takım çalışmalarının desteklenmesi, hizmet içi olanakların sağlanabilmesi vb. durumlar ise örgütsel faktörler içerisinde yer almaktadır (zer vd., 2015, 263). İşe tutkunluk örgüt içerisinde kişi ve iş arasındaki uyuma ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı sürdürülebilir bir iş yükü, seçim yapma ve kontrol duygusu, uygun bir şekilde tanınma ve ödül sistemi, destekleyici bir çalışma ortamı, hak ve adalet, anlamlı ve

değerli bir iş gerekliliğinin olması gerekmektedir (Maslach vd., 2001, 417). Maslach, Schaufeli and Leiter'e göre, işe tutkunluk kontrol, sosyal destek, algılanan adalet ve değerlerden etkilenmektedir (Maslach vd. 2001, 413-415). Bahsettiklerimizin yanısıra iyi çalışma koşulları, örgütle özdeşleşebilme, kariyer geliştirme faaliyetleri, algılanan örgütsel destek ve iş özellikleri, bireyin işe tutkunluğu üzerinde etkilidir. İşe tutkunluğunu etkileyen diğer bir faktör ise yönetici desteğidir. Yönetici desteği ile işe tutkunluk arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Villotti vd., 2014, 19). Kişinin yöneticileri tarafından takdir edilmesi, ilgi görmeleri ve desteklenmeleri işe tutkunluğun oluşması için önemli bir motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır (Mengüç vd., 2013, 2164). Kaynakların, bol olduğu bir iş ortamında, kişi yaptığı işe adanarak, çabalarını ve becerilerini yaptığı işe daha çok katabilmektedir. Bu çalışma ortamında yapılan iş başarılı bir biçimde tamamlanarak, işin amaçlarına ulaşılması sağlanmıştır. Örneğin, kişinin yaptığı işin sonucu ile ilgili geri dönüşüm alması, destekleyici bir danışmanlık, kişinin başarılı olabilmesini ve amaçlarına ulaşmasını arttırabilmektedir (Bakker vd., 2011, 9). Ayrıca Turgut (2011) araştırmasında, yönetici desteğinin iş - aile çatışmasını azalttığını bunun da işe tutkunluğu arttırdığını ifade etmektedir (Turgut, 2011, 173). Uzun süreli istihdam garantisinin sunulması, işgörenlerin sorumluluğunun artırılması ve olumlu örgüt ikliminin oluşturulması da kişilerin iş tutkunluğuna etki etmektedir. Kişilerin daha çok manevi ihtiyaçlarını karşılayabilen örgütler işe tutkun çalışanlara sahip olmaktadır (Özdipçiner ve Kalinkara, 2005, 85).

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz işe tutkunluğu etkileyen faktörlerin devamlılığını sağlamak adına, örgütsel ve bireysel düzeyde işe tutkunluğu sağlama stratejileri geliştirilmiştir. Bir sonra ki bölümde bu stratejilerin neler olduğuna ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

3.5 İşe Tutkunluğu Sağlama Stratejileri

Günümüzün hızla değişen, dinamik ve rekabetçi ortam çalışma koşulları işini, istekli ve coşkulu bir şekilde yerine getiren kişilerin çalışmasını zorunlu hale getirmektedir. İçinde bulunduğumuz iş hayatında örgütlerin etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri için sadece üstün nitelikteki işgörenleri kuruma çekmeleri yeterli olmamaktadır. Örgütlerin aynı zamanda üstün nitelikli işgörenlerin tüm yeteneklerini kullanmaları

için onlara gerekli imkanları sağlamaları ve işe tutkunluklarını sağlamaları gerekmektedir (Bakker vd., 2010, 1-2).

Bu sebeple, kurumlarda işlerine tutkun çalışanlara ihtiyaç olmasıyla işe tutkunluğu sağlayabilecek çeşitli adımlar oluşturmak ve bu adımları birer strateji gibi uygulamak oldukça önem kazanmaktadır.

İşe tutkunluğun örgüte ve bireye yönelik önemine vurgu yapabilmek için stratejiler aşağıda özetlenmiştir.

3.5.1 Örgütsel Düzeyde İşe Tutkunluk Sağlama Stratejileri

Örgütsel koşulları iyileştirebilmek adına alınabilecek her türlü tedbir işe tutkunluğu sağlayıcı etkiye sahiptir. Örgütsel olan stratejiler, bireye yönelik olanlara göre daha baskın olduğu gözlemlenmektedir.

Örgüte yönelik stratejilerden bahsetmek gerekirse (Ardıç ve Polatçı, 2009, 39);

- Karar alınırken serbestliği ön planda tutma ve katılımı artırabilmek,
- İşgörenleri başarılı olduklarında takdir etmek,
- İş için gerekli olan sorumluluğu ve yetkiyi denkleştirebilmek,
- Ödüllendirmenin adil olmasını sağlamak,
- İş yükünün dağıtımının adil olması,
- Örgüt içerisinde değişimi sağlayabilmek,
- Takım çalışması yapmanın önünü açmak,
- Örgüt içerisinde yeterli düzeyde ve kaliteli bir iletişimin olmasını sağlayabilmek,
- Kişinin gelişimine ve dinlenmesini sağlamak, mesai saatlerinde gerekli zamanının ayrılmasını sağlamak,
- Kurum içerisinde eğitimler sağlamak,
- Kurumda sosyalleşebilmesi için gruplar oluşturmak,
- Öğle yemeği ve aralar için çalışanlara rahatlatıcı mekânlar sağlamak,
- Bireylerin birbirleriyle olumlu iletişim sağlamalarına yardımcı olmak,
- Bireyleri farklı işler vermek,
- Üst kademenin desteğinin varolduğunu hissettirmek,
- Sürekli olumlu geri dönüşler yapmak,
- Çalışma saatlerini olabildiğince azaltmaya gitmek,
- Örgüte yönelik bağlılığı oluşturmak,

- Çalışanların yapacağı işlerinin net ve belirgin bir şekilde ifade edebilmek,
- Kurum içerisinde mentorluk faaliyetlerine önem vermek,
- Yapılan terfilerin adaletli olmasına dikkat edilmesi,

Ayrıca yukarıda bahsetmiş olduğumuz stratejilere ek olarak, örgütsel düzeyde çalışma koşullarını geliştirebilmek, destek ve kaynak sağlamak, ortak kültür yaratmak, liderlik stilleri uygulamak gibi pek çok yöntemi de içinde barındırmaktadır (Attridge, 2009, 392).

3.5.2 Bireysel Düzeyde İşe Tutkunluk Sağlama Stratejileri

İşe tutkunluğu sağlayabilmek için birey hakkında uygulanabilecek adımlar aşağıda sıralanmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009, 40);

- İşe tutkunluk hakkında bilgilendirme yapmak,
- Bireyin kendisini tanıması ve eksikliklerini belirlemesi,
- İşle ilgili hedefleri geliştirebilmek,
- Kişisel gelişimini geliştirmeye çabalamak,
- Ruhsal anlamda rahatlayabilmek için nefes alma egzersizleriyle, spor ve müzik gibi aktivitelerle ilgilenmek,
- Bireyin sınırlarını bilerek bunları kabullenmiş olması,
- Zamanı etkili kullanabilmek,
- Tatil yapmak,
- Huzur dolu bir yaşam sürdürmek,
- Belirli aralıklarla iş değiştirmek,
- Stresle baş edebilme yollarını öğrenmek.

İşe tutkunluğu sağlamada genel olarak stresle başa çıkmada kullanılan tekniklerden yararlanılması gerekmektedir. Bunlar gevşeme, beslenme ve diyet, danışmanlık alma, çeşitli etkinliklere katılım sağlama, zamanı yönetebilme gibi teknikler şeklinde sıralanmaktadır. Stresle baş etmek için bahsettiklerimizin yanı sıra olumlu hayal kurmayı, egzersiz ve beden hareketlerini, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesini, iletişim kurmayı, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesi ve dışa dönük olabilmeyi önermekte eklenebilir (Güçlü, 2001, 102).

İşe tutkunluğun sağlanabilmesinde örgütsel düzeydeki değişiklikler daha fazla önem kazanmıştır (Maslach vd., 2001, 420). Çünkü bireyler iş ortamındaki stresi kontrol

etmekte oldukça güçlük çekmektedirler. Fakat bireysel düzeydeki işe tutkunluk stratejilerine önem verilmesinin ise bazı geçerli sebepleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki kişilerin az veya çok örgüt içerisinde oluşan işle bütünleşme konusunda sorumluluklarının olmasıdır. İkincisi, örgütü değiştirmektense kişiyi değiştirmenin daha kolay ve ucuz olmasıdır (Maslach ve Goldberg, 1998, 65). Son olarak kişisel düzeyde işe tutkunluk, iş ortamını kontrol etmek için oldukça önemlidir (Ardıç ve Polat, 2009, 40-41).

3.6 İşe Tutkunluğun Sonuçları

İşe tutkunluğun hem birey hem de örgüt açısından birçok olumlu sonuçları bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde işe tutkun olmanın insanlar açısından olumlu yararlar sağladığı çeşitli araştırmacılar tarafından birçok çalışmada ortaya konmuştur.

İşe tutkun olan işgörenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek, kendi kaynaklarını yaratan, oldukça iyi performans gösteren ve mutlu işgörenler oldukları ifade edilmektedir (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011, 4-28). Bireysel düzeydeki sonuçları incelendiğinde, bireyin kişisel gelişimine katkı sağlarken, performans ve kalite gelişimini arttırması yönü ile örgüte katkı sağlandığı belirtilmektedir (Bakker vd., 2008, 187-200). Kişilerin pozitif duygulara sahip oldukları, kendi kaynaklarını kendi yarattıkları ve sahip oldukları tutkunluk duygularını diğer kişilere yansıtmalarından dolayı, kendi bilgi ve yeteneklerine güvendikleri için iş performanslarının tutkun olmayan işgörelere göre daha yüksek olması ve örgüte diğer işgörelere göre daha fazla katkı yapmaları beklendiğı ifade edilmiştir (Seijts ve Crim, 2006, 1-2).

Yüksek performans gösterenlerin neşe, mutluluk, istek gibi pozitif duygulara sahip olmaları ve bunları etrafındaki diğer işgörelere de aktarmaları kurumda tutkunluğun artmasına katkı sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti 2008, 215). İşlerine tutkun olan çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıklarının pozitif yönlü etkilendiğı gözlemlenmiştir. Ayrıca bireylerin proaktif davranışlar sergileyebilmesi, daha çok sorumluluk altına girebildikleri sonucunada ulaşılmıştır (Sonnentag, 2003, 518; Bostancı ve Ekiyor, 2015, 40). Bahsettiğimiz sonuçların yanı sıra, kişinin işine yönelik pozitif tutumları, görev ve sorumluluklarını yerine getirme işe tutkunluğun sonuçları arasında yer almaktadır (Çalışkan, 2014, 371; Bostancı ve Ekiyor, 2015, 40). Son yıllarda yapılan araştırmalar ile birlikte işe tutkunluğun; iş taleplerini azaltmaya yardımcı olduğunu, işgörelerin ise iş hedeflerine ulaşmasını

kolaylaştırdığını, bireylerin kişisel gelişimi ve öğrenmelerini teşvik eden iş kaynakları ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuştur (Bostancı ve Ekiyor, 2015, 40). Güç ve önem duygusuna sahip olan işgörenlerin işlerinde daha istekli olmaları sebebiyle yüksek seviyelerde performans göstermeleri sebebiyle, kurumların maddi kazanımlarına ve müşteri odaklı olunuşuna da yarar sağladıkları gözlenmektedir (Bakker vd. 2008, 194). Çeşitli araştırmacıların yapmış oldukları araştırmalarında, çalışan tutkunluğu ile pozitif ilişkiye sahip olan iş kaynaklarını (destek, otonomi ve ödül gibi) elinde bulunduran yöneticilerin, işe tutkunluk üzerinde etkilerinin oldukları sonucuna ulaşmışlardır. İşe tutkunluğun yüksek olması, açık konuşabilme davranışının gelişmesi için yönetici ile işgören arasında iletişimin güçlü olmasını sağlamaktadır (Cheng vd., 2014, 818).

Başka bir çalışmaya göre işe tutkun olan sağlık çalışanlarında daha az oranda sırt ve ense ağrısı şikâyetlerine, depresyon ve anksiyete sorunlarına rastlanıldığı sonucuna ulaşmışlardır (Özkalp ve Meydan, 2015, 7).

Pozitif örgütsel davranış konusunda yapılan bazı araştırmalarda işe tutkun olmanın bazı olumsuz yönlerinin de olduğunu öne sürmüşlerdir. Örneğin, gerçek olmayan bir optimizmin örgüt içerisinde işgörenlere zarar verdiği, işlerine karşı aşırı bir dirence neden olduğu bulunmuştur (Armor ve Taylor, 1998, 309-379). İş ve çalışma yaşam dengesi alanında yazına bakıldığında da bu dengenin bozulması ile birlikte sağlık sorunlarına sebep olabileceği gibi iyileşmeyi de olumsuz etkileyeceği saptanmıştır (Geurts ve Demerouti, 2003, 279-312). İşgörenler işleriyle o kadar iç içe olup kendini kaptırırlar ki dinlenmeyi hatta sosyal ilişkilerini unutabilirler. Dolayısıyla eş ve çocuklarıyla ilgilenmez, arkadaşlarıyla birlikte olmayı vakit geçirmeyi unutabilmektedirler. Bu durumun sonucunda iş ve çalışma yaşamı dengesi bozularak çatışmalar yaşanabilir. Bireylerin aile hayatları bozulabilir ve bu durumla birlikte boşanmalar, ayrılmalar, huzursuzluklarla karşı karşıya gelinebilir (Bakker vd., 2011, 4-28).

Sonuç olarak, literatür de yapılan çeşitli çalışmaların da desteklediği üzere işe tutkunluk kavramının hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan pek çok olumlu durum ortaya çıkardığını söyleyebilmekteyiz.

3.7 İŖe Tutkunlukla İliŖkilendirilen Kavramlar

İŖe tutkunluk, uluslararası yazında en sık söz edilen pozitif örgütsel davranıŖ kavramlarından biri olarak karŖımıza çıkmaktadır. İŖe tutkunluk kavramı iŖkoliklik, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranıŖı ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar ile karıŖtırılmaktadır. Bu baŖlık altında bu kavramlar arasındaki farklılıklara kısaca değinilecektir.

İŖkoliklik ve iŖe tutkunluk davranıŖsal açıdan paylaŖtıkları ortak bireysel yönleri olduğu için benzer kavramlar olarak dŖnlyor olsalar da birbirlerinden farklı yönlere sahiplerdir. İŖe tutkun bireyler iŖlerinden iŖsel anlamda mutluluk duyarken, iŖkolikler iŖlerine karŖı saplantılı bir zorunluluk hissine sahip bir Ŗekilde hareket etmektedirler (Shimazu ve Schaufeli, 2009, 496). İŖe tutkunluk ile iŖkoliklik arasındaki baŖka bir fark, iŖe tutkun iŖgrenlerin refahları ve yaŖam tatminleri iyileŖtirici bir etki altındayken, iŖkolikliėin iŖgrenlerin refahını negatif yönlü bir Ŗekilde etkilediği belirtilmektedir (Wright, 2009, 12-13). Özsoy ve arkadaşları (2013) ise yapmıŖ olduğu alıŖmada iŖkoliklikle iŖe tutkunluk arasında orta seviyede bir iliŖki tespit etmiŖtir ve bunun sonucunda deėiŖkenlerin kavramı ifade etmede eksik kalmıŖ olması veya ifadelerin tekrar kontrol edilmesi kararına varmıŖlardır. İŖkoliklik kavramının yazında henüz yeterli kavramsal donanıma sahip olmadığıda baŖka bir sonuç olarak ifade edilmiŖtir (zsoy vd., 2013, 65).

İnce (2016) yapmıŖ olduğu alıŖmasında, örgütsel destek ile iŖe tutkunluk arasındaki iliŖkiyi incelemiŖtir. AraŖtırmanın sonucuna göre iŖgrenlerin örgütsel destek algıları arttıkaa, iŖe tutkunluk seviyelerinin de arttığını gzlemlenmiŖtir (İnce, 2016, 656). Bu sonuca göre, iŖgrenlerin inisiyatif almaları, yaptıkları iŖten memnun olmaları, örgütüne karŖı bağlılık hissetmeleri ve iŖten ayrılma niyetlerinin dŖk olması isteniyor ise bireylerin iŖe tutkunluk seviyelerinin yükseltilmesi gereklidir. İŖgrenin fiziksel ve zihinsel enerjisini örgüt faydasına kullanabilmesi için iŖine tutkun olmasıyla mümkündür. Kendisini iŖine adayan iŖgrenin üst düzeyde performans göstermesi beklenebilmektedir. Bu bağlamda iŖgrenlerin örgütsel destek algısının yükselmesiyle birlikte onların iŖe tutkunluk düzeylerinin de yükselmesi kaçınılmaz olmaktadır (İnce, 2016, 657).

İŖe tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranıŖı özellikle bağlanma kavramını da içerdiğinden dolayı benzerliğe sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranıŖı kavramı,

işgörenlerin formal iş tanımlarının da ötesine geçerek belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerinin üzerine çıkararak, örgüte daha fazla fayda sağlamak adına gönüllü olarak gösterdikleri davranışları ifade etmektedir (Sezgin, 2005, 318). Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş arkadaşlarına ve örgüte katkıda bulunacak gönüllü ve formal olmayan davranışları kapsamaktayken, işe tutkunluk kavramında bahsedilen ise ek roller ya da gönüllü davranışlardan ziyade, işgörenin formal olan rol performansına odaklanması şeklinde ifade edilmektedir (Saks, 2006, 602).

Diğer bir ilişkilendirilen kavramlardan olan örgütsel bağlılık ise işgörenin örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Özünde kişilerin, organizasyonların amaçlarına inanması, organizasyonun amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirilmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için organizasyona bağlanmasını içermektedir (Bağcı, 2013, 167). Örgüte bağlılığın, işe tutkunluğa benzeyen yönü; işgörenin örgüt hedef ve değerini benimsemesi, çalıştığı kurumu için daha azimli olması ve kurumda çalışmaya devam etme isteği olarak açıklanmıştır (Meyer ve Allen, 1991, 63). Ayrıca bu iki kavram arasında birçok fark vardır. Bunlardan ilki bağlılığın örgüte karşı bir tutum olduğu, tutkunluğun ise işin kendisi ile alakalı olduğudur (Maslach vd., 2001, 416). Diğer bir fark ise bağlılığın türüdür. Bireyin paylaşılan değer ve çıkarlar sonucunda işine duygusal olarak bağlanması örgütsel bağlılık olarak yorumlanabilmektedir. Fakat bu bağ işe tutkunluğun sadece bir kısmını yansıtabilmekte ve tutkunluk için sadece duygusal bağlılığın olması yetmemektedir (Macey ve Schneider, 2008, 7). İşe tutkunluk sağlanabilmesi için duygusal, fiziksel ve bilişsel bağların hepsinin olması gereklidir. İşe tutkunlukta, kişilerin sorumluluğu ve bağlılığı yaptıkları işe yönelik olmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise kişilerin sorumluluğu ve bağlılığı organizasyona yönelik olmaktadır. Özetlemek gerekirse işe tutkunluğun odak noktasında işin kendisi, örgütsel bağlılığın odak noktasında ise organizasyon bulunmaktadır (Agyemang ve Ofei, 2013, 21).

3.8 İşe Tutkunlukla İlgili Yapılan Çalışmalar

İşe tutkunluk kavramı oldukça güncel bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve birçok kavram ile birlikte kullanılarak çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Kavramı daha iyi özümseyebilmek adına araştırmacılar tarafından yapılmış olan çalışmaların sonuçlarını bu bölümümüzde ele almış olacağız.

Tims ve arkadaşları (2011) ise işe tutkunluk ve yöneticinin liderlik tarzı ilişkisini, iş talepleri-kaynakları modeli teorisi ve liderlik teorileri üzerine kurmuş oldukları bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 42 işgörenin anketi ve ardışık beş günü içeren günlük işe tutkunluk ve iyimserlik düzeylerinin belirlenmesi ile transformasyonel liderlik ve işe tutkunluk pozitif yönlü olarak birbirlerini etkilemektedir. Ayrıca bu araştırmada iyimserliğin tam aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tims vd., 2011, 121-131).

Öncel (2007) kişinin işe tutkunluğu, performansı ve işten ayrılma niyeti ilişkisini araştırdığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Örneklemi öğretmenlerin oluşturduğu çalışmada, İşe tutkunluk seviyesi ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu, iş yerinden ayrılma niyeti ile işe tutkunluk seviyesi arasında ise negatif yönlü ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada işe tutkunluk kavramında May v.d.'nin 13 ifadeden oluşan ölçeğinden yararlanılmıştır (Göktepe, 2016, 149). Örneğin, Saks (2006) yapmış olduğu çalışmada işe tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Saks, 2006, 611).

Kartal ve arkadaşları (2015) ise işe tutkunluk, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceldikleri çalışmalarında farklı bir sonuca ulaşmışlardır. Çağrı merkezinde çalışan 110 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada, işe tutkunlukla işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada Schhaufeli, Bakker ve Salanova (2006) “Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği”ni (UWES) ölçeğinden yararlanılmıştır (Kartal vd., 2015, 325).

İş-aile çatışmaları ve işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi incelemek üzere de çeşitli araştırmacılar tarafında çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Halbesleben ve arkadaşları (2009) yapmış oldukları çalışmalarında, işine tutkun olan işgörenlerin iş-aile arasında çatışmanın aza indirgendiği gözlemlenmiştir (Halbesleben vd., 2009, 1460-1461). Aynı zaman da Culbertson ve arkadaşlarının (2012) yapmış oldukları araştırmada ise 52 büyük acentaya 15 günlük sürede uygulamış oldukları anketlerin sonucuna göre işe tutkun çalışanların aile hayatlarında olumlu şekilde gelişim göstereceği sonucuna ulaşılmıştır (Culbertson vd., 2012).

Yazında yapılan başka bir araştırma işe tutkunluk ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine olmuştur. Bu araştırma bulgularına göre kavramları

arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. İşe tutkun olan bireyler örgütlerine kendilerini feda etmektedirler (Rothmann ve Jordaen, 2006, 87).

Tezin bu bölümünde, ilk olarak tutkunluk tanımı yapılmış ve işe tutkunluk kavramsal olarak ele alınmıştır. Daha sonra, işe tutkunluk kavramının tarihsel süreç içerisinde gelişimi ve önemine yer verilmiştir. Devamında, işe tutkunluk alt boyutlarının dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma tanımları yapılarak, işgörenler üzerinde etkisi değerlendirilmiştir. Bir sonraki kısımda ise, işe tutkunluğu etkileyen faktörler ve işe tutkunluğu hangi stratejilerle sağlanabileceğine değinilmiştir. Sonrasında, işe tutkunluğun sonuçlarının ve işe tutkunlukla ilişkilendirilen kavramların neler olduğu hakkındaki ifadeler yer verilmiştir. Hazırladığımız çalışmanın en son bölümünde ise işe tutkunlukla ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir

4. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI, TEORİLERİ VE BOYUTLARI

4.1 Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Sinizm kavramı M.Ö. 4. yy Sinik Okuluna kadar uzanan bir tarihe sahip olmaktadır (Meyer vd., 2005, 430). Milattan önceki dönemlerde geliştirilmiş olan sinizm kavramı, kişiye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlar hakkındaki güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel tutum olarak ifade edilebilmektedir (Andersson, 1996, 1398). Milattan önce 4. ve 5. yy'da Sinik Okul'un oluşturulmuş olmasıyla birlikte sinik kişiler hâkimiyet kurma, kuvvete sahip olma, maddi gücün yüksek olması ve maddelere anlam yükleyen kişileri oldukça yerdikleri bir durum oluşmaya başlamıştır. Sinizm kavramı (kinizm), Sofist Gorgias'ın ve daha sonrasında Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'in öğretisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Atina'lı Antisthenes insanın tam bağımsızlık ve özgürlüğünü isteyen, erdeme ve mutluluğa böylelikle ulaşabileceğini iddia eden bir okul kurmuştur. Antisthenes'e göre, insanın ereği mutluluk olarak ifade edilmekte ve mutluluk da her türlü bağdan kurtulmuş içsel bir özgürlükle mümkün olabilmektedir. İstenilebilecek tek şey erdem, kaçınılabilecek tek şey ise erdemsizliktir. Gerçek erdem, insanın asla bir değere bağlı ve tutsak olmamasıyla elde edilebilmektedir (Erdoğan ve Bedük 2013, 19).

Sinizm kavram oldukça eski ve geniş bir kavram olmasına rağmen, günümüzde popüler olmaya başlamıştır. Nitekim sinizm sosyal bilimlerin alanında; felsefe, din, politika, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi değişik disiplinlerin konusu olarak ele alınmaktadır. Her bir disiplin, sinizm kavramının sosyal süreçlerdeki rolü üzerinde durmaya çalışarak farklı bakış açıları ile ifade etmeye çalışmışlardır (Yıldız, 2013, 856). Ülkemizde sinizm kavramı hakkında sürdürülen çalışmalarda henüz bir kavram birliğine varılmamıştır. Sinizm kavramı ülkemizde yeni yeni oluşuyor olması ve konunun multidisipliner bir çalışma alanı olmasından dolayı kavram üzerinde herkesin hemfikir olduğu bir standart oluşturulmamıştır. Bu sebeple yerli yazında

sinizm, sinisizm, knizm ve kinizm gibi farklı kullanımlara yer verilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, 35).

Kinizm kavramı, kurucusu Antisthenes'ten sonra Krates, Kseniades, Oneskrites, Sinop'lu Diyojen gibi kişilerin sürdürdüğü görülmektedir (Erdost vd., 2007, 1). Antik Yunan felsefesinin itibarlı isimlerinden Antisthenes ve onun öğrencisi olan Diyojen tarafından sinik okul, dünya malları içinde özgür bir şekilde yaşamak isteyen idealistler için bir cennet, bir sığınma yeri olarak görülüyordu. Diyojen'e havanın aydınlık olmasına rağmen elindeki feneri hangi sebepten dolayı taşıdığını soranlara, “dürüst olan kişiyi arıyorum” cevabı verdiği ifade edilmiştir. Bu sözle, bireylerin dürüstlükten yoksun olduklarını ifade eden sinizm kavramına gönderme yapmıştır (Erdost vd., 2007, 1). Ülkemizde de ise “Sakallı Celal” olarak adlandırılmış 1886-1962 yılları arasından yaşamış bir filozof olan Celal Yalınız, ise davranış ve söylemleriyle Diogenes'e benzetilmektedir ve sinik olarak anılmaktadır (Kalağan, 2009, 34).

Kinik adının oluşması ile ilgili iki çeşit görüş öne sürülmektedir, ilk anlayışa göre okulun kurulduğu Kynosarges gymnasiumun adlı salon isminden türemiş olduğudur. Başka bir anlayışa göre ise Yunanca köpek anlamına gelen kyon sözcüğünden meydana gelmiş olduğu olarak ifade edilmektedir (Kalağan, 2009, 32; Erdoğan ve Bedük, 2013, 19).

Kinik felsefesi, “Şüphencilik davranışı” anlamına gelmekte olan “septik” felsefesi ile karıştırılabilmektedir. Septikler, başarının olasılığından şüphe duyuyor olmalarına rağmen; yine de olumlu değişikliğin gerçekleşeceği konusunda umutlu olabilmektedirler (Reichers vd., 1997, 48). Siniklerin başarısız olacaklarına dair inançları daha baskındır (Brown ve Cregan, 2008, 668).

Günümüzde, Amerika başta olmak üzere kurumlardaki üst düzey kişilerin ve siyasilerin, sinizm kavramının ne tür etkilere sahip olduğunu araştırmaya başladıkları görülmektedir (James, 2005). Sinizmin çeşitli alanlarda öne çıkmasında kurumlarda yaşanan çeşitli skandalların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Scott Adams hazırlamış olduğu Dilbert adlı karakteriyle Amerikadaki kurumların yönetimini sinik bir gözle ele alarak ‘komik yönetim’, ‘mutlu olmayan işgörenler’ olarak irdelemiştir (Eaton, 2000; Wanous vd., 2000). Son dönemde ise, akademisyenler de sinizmin kurumları etkilemeye başladığını ifade etmektedirler. Sinizm de kurumların dürüstlükten,

adaletten ve samimiyetten yoksun olması ön plana çıkmaktadır. Böyle bir durumla birlikte, kurum hakkında aşışılama, tikslenme ve güvenin olmadığı duyguların baskın olarak geliştirildiğı gözlemlenmektedir. Sinizmde bireysel çıkarlar herşeyden önemlidir (James, 2005, 2-8).

Bir yaşam felsefesi olarak ifade edilen sinizm kavramı, dünyada ki tüm işlerden uzak durma; günlük hayatta dobra olma, hiç birşeyden sakınmama, ayıp nedir bilmemek şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İnanç olarak ise temeli Çin'e dayandırılmaktadır. Tek tanrılı inanca göre, tüm doğa güçlerinin canlı olduğu ve yeryüzünü zıtlıklar oluşturmaktadır. Politik açıdan, Rosenthal ve Van Schendelen kişilerin davranış ve niyetlerinin iyi kötü olduğuna dair bir tutum olduğu kanısına varılmıştır (Kasalak ve Aksu, 2014, 1). Sosyolojik olarak; çalışanların görevlerinin neler olduğu, mesleğin doğasının gereklilikleri ve kurum tarafından sağlanan kazançlar şeklinde ifade edilmiştir (Goldner vd., 1977, 539).

Psikolojik olarak sinizm kavramı, genel olarak insanların başkalarını kıymetsiz, düzenbaz ve sadece kendilerini düşünen olarak adlandırdığı olumlu olmayan bir görüşü yansıtmaktadır (Barefoot vd., 1989, 46).

Sinik kelime anlamı, Oxford İngilizce Sözlüğü'nde "bireyi harekete geçiren tüm duyguların kötülüğü destekleyici, alay eden ve yüzündeki gülümsemesiyle bunu ima eden; küçümseyici " tutum olarak tanımlandığı görülmüştür (Bakker, 2007, 122-123). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, sinizm kavramını kinizm ile eşanlamlı bir şekilde, "insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi" biçiminde ifade etmiştir (www.tdk.gov.tr).

Kişilerin sadece kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı olarak varsayan kimseye "sinik" ve bunu açıklamaya çalışan düşünce de "sinizm" olarak ifade edilmektedir (Erdost vd., 2007, 514). Sinizm kavramı anlamını; kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik gibi sözcüklerle açıklayabilmekte ve kişiyi kusur bulan, beğenmeyen, eleştiren insan şeklinde açıklamaktadır. Sinizm kavramı, bireyselliği ön plana çıkararak, sosyalliğe hiçbirşeyi kabul etmemektedir (Eaton, 2000, 6). Costa ve arkadaşları tarafından tanımlanan sinizm kavramı bireyin "bireyin kendisiyle ilgili yetersiz bilgi donanımına sahip olması" şeklinde de ifade edilmektedir (Costa vd.,1986, 284).

Eski zamanlardan itibaren yapılan kavram incelemesinde; şuan ki siniklerin eski dönemdeki gibi kalmadıkları, sürekli değişim içerisinde oldukları dikkat çekmektedir. O dönemdeki sinik olan kişilerin eleştirilerinin acımasız olduğu düşünülmektyken bu durum günümüzde yerini kötü olmakla birlikte güven eksikliğinin de olduğu sonucuna ulaştırmıştır (Mantere ve Martinsuo, 2001, 5). Fakat her iki dönem siniklerinde ortak özellik olarak ön plana çıkan kavram ise kişilerin umuda sahip olmamasıdır. Geçmiş dönemdeki sinik olan kişilerin, yenmelerinin ve yenmeye dair umutsuzluk duygusuna kapıldıkları sistem içerindeydiler, halk içindekilerle savaş içerisinde olmuşlardır. Günümüz siniklerindeyse birey veya toplumdan dolayı sinik tutum sergiledikleri ve umutlarında azalış olduğu ifade edilmektedir (Delken, 2004, 12).

İş hayatında siniklerin kurumlarını küçümsemeleri öne çıkmaktadır. Bireylerin kişisel amaçlarının yanı sıra iş hayatı içinde alaycı bir dil kullanarak amaçlarına ulaşmayı sağlamaktadırlar (Dean vd., 1998, 324).

Sinizm kararlı bir tutum olarak araştırmacıların karşına çıkmaktadır (Eaton, 2000, 7).

Sinik tutum sergileyen bireylerin özellikleri ise Brandes ve diğerleri (1999) tarafından yapılan araştırmada şöyle sıralandırılmıştır (Candan, 2013, 183);

- Sinikler, yalan söyleme, sahte bir yüz takınma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristik özellikleri olduğunu varsaymaktadırlar.
- Sinikler, insanların çeşitli alternatifler arasında seçim yaptıkları sırada bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsızlık olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünmektedirler.
- Sinikler, sık sık eylemlerin arkasında gizli niyetler aramaktadırlar.
- Sinikler psikolojik olan bir obje ile ilgili herhangi bir şey düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti hatta utanç dahi hissedebilmektedirler.
- Sinikler, psikolojik olan objenin dürüstlük ve samimiyet içermediği ile ilgili net ifadeler içeren eleştiriler yapabilmektedirler.
- Sinikler, psikolojik obje hakkında kişisel deneyim yaşadıklarında olaylarda alaycı sözler kullanarak, daha çok kendi fikirlerini dile getirmektedirler.

Sinizm, bireylerin sakladıkları niyetiyle ilgili iyimser olamama, yaşananları hayal kırıklığına dayandırarak ifade etme; kişini kendi menfaati için başkalarıyla

ilgilenmesiyle işleri yoluna koymaya çalışmak olarak ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 285).

Sinizm kavramı; kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle benzer anlama gelmekle birlikte bireyin kusur bulan, zor beğenen ve eleştiren anlamları ile literatür içerisinde yer almaktadır (Polat vd., 2010, 543).

Literatürde yapılmış olan çeşitli tanımlarda farklılıklar hâkim olsada ortak özellik kavramın negatif bir tutum olmasıdır. Kavram bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere çeşitli bileşenlere sahip olması ile ilgili ortak bir görüş olduğu belirtilebilmektedir (Meyer vd., 2005, 430).

Ayrıca sinizm kavramı askeriyede, devletin oluşumlarında, inanç vb. gibi çok sayıda çeşitde sahip olduğu görülmektedir (Arslan, 2012, 13). Bizim üzerinde duracağımız kavram ise örgütsel sinizm olacaktır.

4.2 Örgütsel Sinizm Kavramı

Kavramın oluşumu eskiye dayanmakta, örgütsel davranış alanında yeni yeni kavramın gelişimi gerçekleşmektedir (Cole vd.,2006, 463). Örgüt yönetimlerinin hemen hemen çoğu yanlış ve başarısız uygulamaları sonucunda ortaya çıkan örgütsel problemler, yaşanan kriz ve skandallar, işgörenlerde örgütleri hakkında ciddi anlamda güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma gibi bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların oluşmasına sebebiyet vermiştir. Bu olumsuz düşünce ve tutumların en başında da sinizm olgusu gelmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, 28).

Henüz yeni bir kavram olmasına rağmen yapılan araştırma bulguları ile dünyada çalışanlar arasında sinik tutumun yaygınlaştığı görülmektedir (Arslan, 2012, 13). Örgütsel sinizm kavramı ile ilgili ilk modern çalışmaların 1940'lara kadar uzandığı Minoseta Üniversitesi'ndeki kişilik çözümlemesinin tarihi araştırmalarının bir bölümü olduğu ve "Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri" Cook ve Medley'in "Sinik Düşmanlık Ölçeği" gibi, en eski sinizm ölçeklerinin temeli olduğu bilinmektedir (Cook ve Medley, 1954, 414).

Kavramla ilgili araştırmalar 80'li yılların sonlarına doğru başlamış ve 90'lı yılların başından itibaren araştırmasına yönelik çalışmalar hızlandırılmıştır. Araştırmacıların

Amerikalı çalışanlar hakkındaki kitap ile birlikte örgütsel sinizm kavramını ilk kez ortaya çıkarmışlardır. Hazırlamış oldukları bu kitap ile sinizmin örgütte neden yaygınlaştığını gözler önüne serilmiştir (James, 2005, 24). Kanter ve Mirvis (1989) 'e göre Amerikalı çalışanların %43'ünün örgütleri içerisinde sinizm yaşadıklarını ifade etmiştir (Bommer vd.,2005, 736). Ayrıca Mirvis ve Kanter'in 1991 yılında yaptıkları araştırmada işgörenlerin %48'inin sinizm yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Reichers, Wanous ve Austin (1997) yapmış oldukları çalışmada ise, çalışanların %53'ünün yüksek seviyede sinizm yaşadıklarını ifade etmiştir. Efilti, Gönen ve Öztürk (2008)'ün araştırma bulgularına göre ise, Akdeniz Üniversitesi'nde çalışan 48 yönetici sekreterin sinizm yaşadıklarına dair durumlarını değerlendirmiş oldukları araştırmada, sekreterlerin yaşama, insanlara ve bağlı bulundukları örgüte karşı bakış açılarının orta seviyede sinik eğilimli olduğu sonucuna varılmıştır. Bahsettiğimiz araştırma sonuçları incelendiğinde, sinizmin kurumlarda git gide artış gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, örgütlerin karşılaştığı önemli sorunların içerisinde yer aldığı söylenebilir (Kalağan ve Güzeller, 2010, 84).

Örgütsel sinizm literatürü ile ilgili sinizm çalışmaları esas iki gruba ayrılmaktadır. Birinci grub içinde bulunan işgörenlerin sinizm kavramını anlamaya ve buna yönelik çeşitli ölçüm araçlarını oluşturmak için çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Anderson, 1996; Dean vd. 1998). İkinci grup olarak ise örgütsel sinizm kavramının öncüllerini ve sonuçlarını araştırmaya yönelik çalışmalar içermektedir (Arslan 2012,16). Dean ve arkadaşları (1998) kavramı, beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramının kuramsal temellerine dayandırmış oldukları örgütsel sinizm kavramını, “örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ve “bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu” şeklinde ifade etmişlerdir (Dean vd., 1998, 345; Kalağan ve Güzeller, 2010, 84).

Örgütsel sinizm kavramı, “işgörenin istihdam edildiği örgüte ilişkin olumsuz tutumu” şeklinde ifade edilmektedir. Oluşan bu olumsuz tutum üç boyutu içerir. Bu boyutlar (Dean vd., 1998,345);

- Örgütsel bütünlüğün eksik olduğu ile ilgili inanç,
İnsan güdülleri ve eylemlerinin iyiliği ve samimiyeti hakkında inançsızlık eğilimini ifade eder. Bu sebeple sinikler örgütteki politika ve uygulamalar hakkında adalet,

dürüstlük ve içtenlikten yoksun olduğunu ve bu sebeple yönetimin yaptığı seçimlerin bireysel çıkarlara göre olduğunu öne sürmektedirler.

- Örgüte yönelik olumsuz duygu,

Örgüt ile ilgili objektif yargıları barındırmayan güçlü duygusal tepkileri açıklamaktadır. Sinik çalışanlar, örgütlerini düşünürken sıkıntı, tiksinti ve hatta utanç hissedebilmektedirler. Bu sebeple örgütsel sinizm kavramı sadece örgüte hakkında oluşan katı inançları değil, aynı zamanda duygularla ilişkili olan deneyimleri de kapsamaktadır.

- Bu inanç ve duygulardan dolayı örgüte hakkında aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi,

Örgütsel sinizm kavramı, örgüte yönelik olumsuz ve genel olarak eleştirel davranma eğilimidir. Bu davranışlar çoğunlukla örgütün gelecekte gerçekleştireceği eylemler hakkında karamsar tahminler yapma, sinik çalışanlar arasında dedikodular, anlamlı ve aşağılayıcı bakışlar şeklinde ifade edilmektedir (Dean vd., 1998, 347-348).

Örgütsel sinizm kavramı işgörenlerin, kurumlarının dürüst olmadığını düşündüklerinde oluşmaktadır. Dürüstlük kavramının olmaması hakkındaki inanç; ahlak, adil olma kavramlarının eksik olmasıyla oluştuğu ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm, ileriye yönelik bir şekilde kavram haline getirilmesi sağlanmış, tecrübelerle kazanılmış ve düşüncenin gelişimine sebep olmuştur (Johnson ve M. O'leary-Kelly, 2003, 629). Sinizm bir kere ortaya çıkması ile birlikte yönetici olan kişiler, denetim yapanlar, müşteri olanlarda dâhil olmak üzere bütün örgütü kapsayabilecek şekilde genelleşebilmekte, zamanla toplumu tümüyle etkisine almaktadır (Andersson, 1996, 1397-1398). Başka tanımda ise, örgütsel sinizm, “kişilerin kurumlarının ahlak bütünlüğünün olmadığı, adil olma ve samimiyet kavramlarının kurum çıkarlarına hizmet edilebilmesi için feda edildiği yönündeki inançları” biçimde açıklanmaktadır (Bernierth vd., 2007, 311). Wilkerson ve arkadaşları (2008) örgütsel sinizmi genel bir ifade ile bireyin çalıştığı örgüte ve onun prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine yönelik, bu unsurların işgörenin menfaati ile ilgili olumsuz olduğu fikrine dayanan negatif yönlü tutumu şeklinde ifade etmişlerdir (Wilkerson vd., 2008, 2274). Naus ve arkadaşları (2007) örgütsel sinizm kavramını, örgüt ve örgüt yönetimi cephesinden atılmış olan her türlü adımlar hakkındaki kötü düşünceler ve hayal kırıklığı hisleriyle baş edebilmek amacıyla işgören örgüte karşı kendini savunma

tutumu şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm kavramının iş çevresinde itibar elde edilebilmesi için alternatif bir yol olabileceğini de ileri sürmüşlerdir (Naus vd., 2007, 685-689). Örgütsel sinizm kavramı Stern ve arkadaşları tarafından (1990) ise örgütsel “kurumların işgörenlerini önemsemedikleri ve pek çok işin ise işgörenlerin bağlılığına layık olmadığı” şeklindeki bir tanımla açıklamışlardır (Stern vd., 1990, 271).

Ayrıca başka bir araştırmacı Abrahma'nın tanımlamasına göre işgörenlerin bireysel değerlerinin kurumun değerlerinden farklı olması uyumsuz olmasından kaynaklandığı anlamına gelmekte olduğunu belirtmiştir. Bu durum kurumun sahip olduğu değerlerin baskın olduğu ve önceliğin değerler olduğunu gözler önüne sermektedir (Naus, 2007, 40).

Burada, bireyin sahip olduğu değerler ve örgüte ait değerler arasında tutarsızlık yaşanmışlık olasa bile kurumun sahip olduğu değerlerin bakın olamsıyla, bireyin örgüte ait değerler doğrultusunda davranmasından dolayı kişinin kişi-rol çatışması yaşaması, bireyin de bu içsel çelişki sebebiyle zaman içerisinde sinik tutum sergileyeceği ifade edilebilir. Aslında, örgütsel sinizm kavramı bireysel bir özellik değildir, sonradan kazanılmıştır (Reichers vd., 1997; O'Leary- Kelly, 2003; Wilkerson vd., 2008). Kavramı kısaca özetlemek gerekirse, bireylerin deneyimleri ile ortaya çıktığı söylenebilir (Brown ve Cregan, 2008, 669).

Örgütle hakkındaki samimi olmayan veya adil olmayan tavırlar, doğruluğun varolmamasından dolayı örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmıştır (Naus, 2007, 26).

Özgener (2008) ise kurumda varolan sinizmi yönetebilmek adına çeşitli stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Çeşitli stratejiler aşağıda verilmiştir (Helvacı ve Çetin, 2012, 1477-1478);

- İşgörenlerin kendileri hakkında alınan kararlara katılımlarının gerçekleşmesini sağlayabilmek,
- Yöneticilerin ilişki eğilimli olan çeşitli davranışlarını ödüllendirmek,
- İşgörelere danışmanlık yapmak,
- Kurumda adil ve disiplinli bir sistem oluşturmak,
- Örgüt içerisinde var olan rekabeti yönetebilmek,
- İşgöreleri yapılan farklılıklar hakkında bilgilendirmek,
- Zamanın verimli kullanılmasını sağlamak,

- Empatik bir yaklaşım içersinde olmak,
- Güvenirlilik düzeyini arttırabilmek,
- Geçmişte yaşanmış olaylardan ders çıkarabilmek,
- İşgörenlerin sahip oldukları bakış açılarında değişiklik görebilmek,
- İşgörenlere yeni fırsatlar sunma olanağının sağlanması.

4.3 Örgütsel Sinizmin Boyutları

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından örgütsel sinizm kavramı, örgüte karşı duyulan olumsuz duyguları içeren inanç (bilişsel boyut), örgüt içerisinde meydana gelen olumsuz durumlar karşısında ortaya çıkan duygusal tepkiler (duyuşsal boyut) ve örgüte yönelik olumsuz tavır ve davranışlarda bulunma (davranışsal boyut) olmak üzere üç boyut olarak karşımıza çıkan kavramları tanımlamışlardır (Dean vd.,1998, 345).

4.3.1 Bilişsel Boyut

Sinizm kavramını psikolojik yönüyle inceleyen araştırmalarda, kişilerin başkaları hakkında sahip oldukları inançlar üzerinde durulmaktadır. Kişinin bu inançları ise başkalarının; yalancı, güvenilmez, tembel, samimiyetsiz, dengesiz, hilekâr ve bencil olduğu şeklinde sıralanabilmektedir (Cook ve Medley, 1954, 414’ den aktaran Barefoot vd., 1989, 48). Brandes (1997) ‘e göre bütün bu kavramsallaştırmalar, sinizmin en iyi şekilde bilişsel yol ile anlaşılabilirliğini ileri sürmektedir (Karaoğlu ve İnce, 2013, 187)

Bilişsel boyutta karşımıza çıkan; öfkelenme, hor görmeye başlama ve çeşitli nedenlerle kınamaya başlama gibi negatif hislerle meydana gelen, kurumun dürüst olmadığına dair inancı ifade etmektedir. Bu sebeple sinik olan bireyler; adaletin, dürüstlüğün ve samimiyetin eksik kalmasından dolayı, kurumlarının uygulamaları kullanarak zarar verdiğini öne sürmektedirler (Dean vd., 1998, 345-346). Bu durumda bilişsel boyutla ilgili örgüt içerisinde bütünlük bulunmadığı belirtilmektedir (Kahya, 2013, 36).

Brandes (1997) ise örgütlerinde sinik tutuma sahip olan kişilerin:

- Örgütün ilke ve kurallardan yoksun
- Resmi işleri ve kuralları ciddiye almayan

- Tutarsız, yalan ve hile dolu davranışlara sahip
- Diğer insanlara karşı ise güvenmede sorun yaşayan, kendi çıkarlarını ön planda tutan özelliklere sahip olduklarını ifade etmektedir (Yıldız, 2013, 857) .

Bireyler çoğu davranışın ardında art niyet olduğunu düşünmektedirler. Bu sebeple, onlar samimiyet yerine aldatmaca ile karşılaşacaklarını inanmaktadır. (Özler vd., 2010,49; Dean vd., 1998, 346). Vance ve arkadaşlarına göre ise (1996) bu boyutta, örgüt içerisinde yapılmak istenen değişim ve yenilik çabaları başarısız bir şekilde sonuçlanmaktadır. Özetlemek gerekirse bu boyutta, kişilere asla güvenilmemesi gerektiğine ve kişilerin maaş artışı, terfi ve benzeri maddi çıkarlarını sağlayabilmek uğruna kişilik, erdem sahibi olma gibi manevi değerlerinden vazgeçtiklerine inanılmaktadır (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, 22).

4.3.2 Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizm kavramının ikinci boyutunda ise örgütte sinik tutuma sahip olan çalışanların, sinik düşüncelerinin sadece inanç boyutunda değil, örgüte yönelik bir takım duygu ifadesi şeklinde ortaya çıkmasıdır. (Dean vd., 1998, 346). Örgütsel sinizmin bu boyutunda bir nesneye karşı gösterilen duyuşsal tepkiler yer almaktadır. Duyuşsal boyut kısaca örgüte yönelik olan negatif duyguyu ifade etmektedir. Negatif duygulardan kastedilen ise örgüte yönelik küçümseme, öfke, üzüntü ve benzeri şeklindeki çok güçlü duygusal tepkiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı ve Doğan, 2014, 80). Bahsettiğimiz duygusal tepkilere ek olarak sinik kişilerin, örgütlerine karşı kızgınlık içinde olabildikleri veya örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, bıkkınlık, nefret, endişe ve utanç duygusu içinde olabildikleri ifade edilmektedir (Dean vd., 1998, 346). Andersson (1996) ise “Çevredeki faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir nesneye ya da birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu” şeklinde ifade etmiş olduğu örgütsel sinizm kavramı ile birlikte, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutundaki öğeleri vurgulamak istemiştir. Kavramları bir araya getirerek literatüre yüksek seviyede fayda sağlanmasına sebep vermiş ve kavramın genişletilmesine yardımcı olmuştur (James, 2005, 6).

Kalağan (2009) duyuşsal boyutta görülebilen, saygısızlık, karşısındakini küçümseme, nefret etme, kendini beğenme, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi duyguların özellikle hizmet sektöründe müşterilere hissettirildiğini ifade etmektedir (Altınöz vd.,

2011, 290). Duyuşsal boyutu bir örnek ile daha anlaşılabilir hale getirmek gerekirse; çalışanın, zor bir görevi başardığında gurur duyabilmesi veya istemediği bir göreve atanarak endişe hissedebilmesi şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Çalışanın karşılaştığı bu gibi duygular sebebiyle, kişi yaptığı işi hakkındaki düşüncelerini şekillendirebilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013, 187-188).

Duyuşsal boyutta sinizm giderek daha somut bir hale geldiği görülmektedir. Kişilerin bilinçaltında yer alan düşünceleri artık yavaş yavaş açığa çıkardıkları ve çevrelerini etkilemeye başladıkları söylenebilir. Çevresindeki çeşitli faktörlerden etkilenerek bir takım duygusal değişiklikler yaşayan kişi, tekrar çevresine bunu duygusal tepkiler halinde yansıtabilmektedir.

4.3.3 Davranışsal Boyut

Davranış boyutuna göre çalışanlar örgüte yönelik olumsuz ve çoğunlukla küçümseyici bir tavır içindedirler. Bunların en yaygın hali, çalışanın örgütünü güçlü bir biçimde eleştirmesidir. Çalışanın geleceğe bakış açısında kötümser düşüncelere sahip olması sebebiyle örgütüne karşı oldukça ağır eleştiriler yöneltmeye başladığı ifade edilebilmektedir (Dean vd., 1998, 345- 346). Çalışanlar, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançta sahiplerdir (Özler vd., 2010, 49).

Belirli aralıklarla çalışanlar örgüte yönelik şikâyetle bulunma, dalga geçme ve çeşitli eleştirileri dile getirme şeklinde davranışlar sergileyebilirler. Örgüt içerisinde, sinik davranışların sözlü olmayan davranışlarla öne çıktığı gözlemlenebilmektedir. Bu durumu şu şekilde örneklendirecek olursak; çalışanların birbirleriyle ima içerikli bakışmaları, sırtımları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri olmak üzere çeşitli yollar ile ortaya koyulduğu belirtilmektedir (Brandes ve Das, 2006, 240). İşgörenlerin sinikleşmiş olan tutumlarını ön plana çıkarırken mizahın alaycı yönünü etkili bir şekilde kullanmaktan oldukça fazla zevk aldıkları gözlemlenmiştir (Dean vd., 1998, 346). Böylece sinik tutuma sahip çalışanların örgütlerinin amaçları hakkında alay edebildikleri, görev ifadelerini yeniden yazabildikleri ve alaycı yorumlarda bulundukları ifade edilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013, 188). Örgütsel sinizm kavramının davranış boyutunda sinik tutuma sahip olan işgörenlerin kurumlarını eleştirmekten çekinmediklerinden dolayı, genellikle sessiz kalmadıkları ifade edilmektedir. Yapılmış olan eleştirilerin dikkate alınmasıyla birlikte örgütsel

iyileşmelere katkı sağlayabileceği şekilde görüşler ortaya atılmaktadır (Çakıcı ve Doğan, 2014, 81).

4.4 Örgütsel Sinizmin Türleri

Akademik yazın da yapılmış olan incelemeler ışığında Dean ve arkadaşlarının (1998) sinizm kavramını; kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, iş/meslek sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırdığı görülmektedir.

4.4.1 Kişilik Sinizmi

Cook ve Medley tarafından geliştirilmiş olan düşmanlık derecesi ve Minnesota Çok Yönlü Karakter Envanteri (MMPI) dayanmaktadır (Dean vd., 1998, 342). Cook ve Medley Scale'in klinik kin adlı ölçeğinde “Senin ne durumda olduğun kimsenin umrunda değildir.”, “Bireyler kazanan taraf olmak için sürekli adaletsiz davranmaktadır”, şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Abraham (2000) çalışmasında kişilik sinizmini, kişinin doğuştan gelen muhalif olma özelliği ile ilişki içersinde olduğunu savunmaktadır. Yaptığı araştırmasında, kişilik sinizm örgütsel sinizmin oluşmasını sağlamıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 291).

Ayrıca diğer insanlara yönelik sosyalleşirken sıcakkanlı olabilme yeteneğine sahip olmayan, hilekâr, kimseyi umursamayan ve kendisini düşünen insanlarla dolu olduğuna yönelik güvenin eksikliğinin ön planda olduğu görülmektedir (Arslan, 2012, 15). Kişilik ve örgütsel sinizm birbirinden farklıdır. Kişilik'te bireyin kişiliği kaynak olarak ön plandadır; örgütsel sinizmin ise bireyin sinik tutum oluşturmasıyla sebep olduğu ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 291).

4.4.2 Toplumsal Sinizm

Kişi ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlal edilmesi ile birlikte ortaya çıkan bir sonuç olarak ifade edilebilir (Pitre, 2004, 11; Arslan, 2012, 15). Kanter ve Mirvis kavramı, kişinin hayal kırıklığı yaşaması şeklinde tanımlamışlardır. Toplumun istekleri karşılanamadığında ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, Amerikalıların hayatla ilgili olan sinik tutumlarının, Amerikada 20. yy'da politikselsel ve toplumsal çevrenin değişme uğramasının sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Sanayileşme aşamalarının yanı sıra işgörenleri sömürmeyi de kapsayan kavram, araştırmacıların

örgütlerdeki yaşamı geliştirebilmek adına da kullanıldığı üzerinde durulmaktadır. Kavram özünde, topluma, bireyin kendisine, bulunduğu örgüte veya başkaları hakkındaki hayal kırıklığı şeklinde ifade edilmekte ayrıca onların kavramsallaştırmaları için kişilerin diğerlerine ilişkin izlenimlerine değinildiği belirtilmektedir (Dean vd., 1998, 344). Özetlemek gerekirse, Abraham (2000) toplumsal sinizmi kişinin ilişki içerisinde olduğu sosyal yaşam alanında, insanlarla ilgili sinik bir tutuma sahip oldukları şeklinde ifade etmiştir (Akdemir vd., 2016, 117). Kavramın hem iş tatminini ve örgüte yönelik bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmış olup, toplumsal sinik olan bireylerin çalışma ortamındaki koşullar hakkındaki isteklerinin ulaşılabilir olduğu ve bu şekilde çalışma ortamında yaşayabilecekleri olumsuzluklardan oldukça az etkilenebilecekleri sonucuna ulaşılabilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 291).

4.4.3 Çalışan Sinizmi

Kavram büyük kurumlara, üst yönetimdekilere ve kurum içerisinde yer alan hertürlü oluşumlara karşı yerme ve güvenin olmaması gibi oldukça güçlü hayal kırıklığı, umutda azalma gibi hislerle bir araya gelerek olumsuz bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006, 200; Arslan, 2012, 15; Akdemir vd. 2016, 117). Bedeian ise çalışan sinizmi kavramını; örgütte çalışan kişinin çalıştığı örgütün motiveleri, eylemleri ve değerlerini hakkında kritik değerlemesi sonucu ortaya çıkan tutumu şeklinde tanımlamıştır (Cole vd., 2006, 463).

Örgütlerde oluşan olumsuz çalışma koşulları sebebiyle işgörenleri negatif yönlü duygulara sürüklemekte ve böylelikle çalışan sinizmi kavramının örgüt içerisinde oluşumuna ortam hazırlanmış olmaktadır. Khan (2006) ise araştırmasında örgütsel sinizm kavramını değil, işletme sinizmini kullanmayı tercih etmiştir. Çalışan sinizmiyle örgütsel iklim arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu incelemiş ve üst seviyede iş güvensizliğinin varolması işletme sinizmine neden olurken, işten çıkarılma olasılığının yüksek olduğu, adaletsiz ücretlendirme sisteminin olmasının da olumsuz örgüt iklimine sebebiyet verdiği sonucuna ulaşmıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 292).

4.4.4 Örgütsel Değişim Sinizmi

Bu kavran başarılı olmayan değişime yönelik çabalarla ilgili reaksiyon olarak ifade edilebilir (Arslan, 2012, 15). Örgütsel değişim sinizmi kavramı iki farklı şekilde

karşımıza çıkmaktadır. Birincisi işgörenlerin değişime karşı olumsuz tavırlarından dolayı ortaya çıkan kötümser yaklaşımdır. Bu bakış açısına sahip olan işgörenlerin, değişim için giriştikleri çaba başarısız sonuçlar verdiğinde aldatılmışlık ve hayal kırıklığı hislerine kapıldıkları gözlenmektedir. Bu nedenle geçmişte yaşamış oldukları başarısız değişim girişimlerinin etkisi sebebiyle, işgörenler değişim çabalarının gelecekteki başarı durumu hakkında karamsar bir bakış açısına sahip olmaktadır. İkinci olarak ise, değişim süreci sırasında görev alan yetkili kişilerin işlerini yapmakta yetersiz olduklarının düşünüldüğü kötüleme yaklaşımı olduğu belirtilmiştir (Albrecht, 2002, 324; Akdemir vd., 2016, 117). Bu boyutta, örgüt içersindeki sinizmin değişim çabalarından sorumlu olan kişilerin, yeteneksiz olması veya çalışkan olmama gibi sahip oldukları etkenlerin sebep olduğu iddia edilmektedir. Ayrıca sendikaları temsil eden kişiler, gözetim yapanlar, orta kademe ve kıdemli olan yöneticilerinde düşüncelerinin aynı olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple de örgütsel değişimi anlamaya önemli katkısı olduğundan söz etmek mümkündür (Albrecht, 2002, 324).

4.4.5 Mesleki Sinizm

Son olarak bahsedeceğimiz diğer bir sinizm türü olan mesleki sinizm kavramı ise; işgörenlerin yaptıkları işi oldukça değersiz görmeleri ve herhangi bir çabaya ihtiyaç olmadığını düşünmelerinden dolayı işlerinden soğumaları ve önem vermemeleri şeklinde meydana geldiğinden söz edilmektedir (Naus, 2007, 13).

Özellikle hizmet sektöründe oldukça sık rastlanan mesleki sinizm kavramı, bireyin becerilerinin engellenmesiyle başa çıkma stratejisidir ve tüketicilerle arasına mesafe koyarak uzaklaşmasına ve bu durum sonucunda tüketicileri insan olarak görmemeye başlamasına neden olmaktadır (Arslan, 2012, 15). Mesleki sinizmin ortaya çıkmasına neden olan bazı etkenler bulunmaktadır: Bunlardan birincisi kişilik-rol çatışması; kişinin değer yargıları ile örgütün değer yargılarının birbiri ile uyum içerisinde olmaması şeklinde tanımlanmaktadır. İkinci etken ise rol belirsizliği ve rol çatışması şeklindedir bu kavram; hizmet sektöründeki işgörenlerin, hizmet alan müşterisiyle etkileşim halinde olması şeklindedir, bunun sonucunda işgörenler üzerinde stresin oluşmasına yol açmaktadır. İşgören ve müşteri arasındaki stresli etkileşimden dolayı işgören üzerinde fiziksel olarak tükenmeye ve duygusal olarak zorlanmaya sebebiyet

verebilmektedir. Bu durumun sonucunda ise, işten ayrılma niyetlerinde artış meydana gelebilmektedir (Çağ, 2011, 85).

4.5 Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

4.5.1 Beklenti Kuramı

Robbins (2002) kişinin belli bir biçimde tavırlarını oluşturma eğilimine sahip olduğunu, sarf edilen çabayla beklenen ve sahip olunmak istenen durumun çekiciliği üzerinde durulduğunu ifade etmektedir. Bundan dolayı kuram, üç değişken içermektedir (Sarı ve Doğanterkin, 2016, 226-227);

Çekicilik: Muhtemel sonuçlar hakkında kişinin önemini veya mesleğe dair kazanılabilecek olduğu ödüller şeklinde tanımlanmaktadır. Çekicilik değişkeni ile birlikte kişinin tatmin edilmemiş ihtiyaçları dikkate alınmaktadır.

Performans ve Ödül Arasındaki İlişki: Kişinin, belirli bir seviyeye gelen performansı sonunda istenen sonucun elde edilmesine inanılması şeklinde açıklanmaktadır.

Performans ve Çaba Arasındaki İlişki: Gösterilmiş olan gayretin performansın oluşmasına sebep olabilme olasılığının birey yönünden algılanması ihtimalidir.

4.5.2 Atfetme (Atıf) Kuramı

Luthans (2010) atfetme kuramını kısaca, bireyin tavırlarının veya başka kişilerin tavırlarının sebebinin nasıl açıklanabildiğinin durumunu araştırmıştır. Bu teori, bireysel sosyal algı ve bireyler arası davranışlar odaklıdır. Atfetme kuramcılarına göre, kişiler rasyonellerdi ve bireyin etrafındakiler hakkındaki nedensel yapıyı anlayabilmek adına istek oluşturdıkları varsayılmaktadır (Sarı ve Doğanterkin, 2016, 227).

4.5.3 Tutum Kuramı

Tutum kavramı oldukça eski bir geçmişe sahiptir fakat henüz tam bir tanımlaması yapılmış değildir. Ancak birçok kuramcıya göre, tutumların tek bir merkezde ve baskın olan kısımlarının hafızaya yansıtılması onun duygusal, bilişsel ve davranışsal öncülleri nedeniyle; ayırt edilebilir olması hakkında aynı fikri paylaşmaktadırlar. Dean ve arkadaşları ise (1998) örgütsel sinizmi duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerden oluşmuş bir tutum olduğunu belirtmişlerdir. Bu şekilde ayrıştırılmış

olmasıyla örgütsel sinizmin anlaşılabilmesi için ortam hazırladığından bahsedilebilmektedir (James, 2005, 12-13).

4.5.4 Sosyal Değişim Kuramı

Birçok araştırmacı, sosyal değişim kuramını kişi ve kurum ilişkilerinin nasıl olduğunu anlayabilmek adına temel oluşturduğu ifade edilmiştir (Shapiro ve Conway, 2005, 776). Blau (1964) ise sosyal değişimi, kişinin aslında başka bir kişiden görmek istediği kazanımlarla kendisini güdüleyerek içinden gelerek davranması biçiminde tanımlamaktadır (Aryee vd., 2002, 267). James (2005) ise alt seviye kalite de olan sosyal değişim ilişkilerinin bir sonucu olarak sinizm kavramının var olduğunu ifade etmiştir (James, 2005, 14).

4.5.5 Duygusal Olaylar Kuramı

Weiss ve Cropanzano (1996) duygusal olaylar kuramının iş yerinde yaşanan duygusal deneyimler, yapı ve nedenler üzerine odaklandığını belirtmişlerdir. Ayrıca işgörenin çalışma ortamında yaşadığı duygularıyla ilgili olan tecrübeleri, işgörenin sergileyecekleri tavırlarını, tutumlarını ve yargılarını etkileyebildiği ifade edilmektedir (Sarı ve Doğanekin, 2016, 227).

4.5.6 Sosyal GÜdülenme Kuramı

Kuram 1985 yılında Weiner aracılığıyla kavramsallaştırılmıştır. Kuramda, yaşanan olayın sonrasında bu durumun sonucu üzerinde etkiye neden olmuş olan sebeplerin irdelendiği ve daha ilerinde geçilerek belirli nedensel boyutlar kapsamında değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Birey kendi yaptığı değerlendirmesine dayanarak gelecek için benzer olaylar hakkında beklentiler oluşturabilmekte ve olaydan sorumlu olan kişiyi yargılamaktadır. Beklenti ve sorumluluk hakkındaki yargılamalar, davranışlar üzerinde çeşitli etkilere yol açabilecek belirli duygulara sebep oluşturabilmektedir. Weiner meydana gelecek olayların öngörülebilmesi ve ne tür bir davranış geliştirilebileceğini belirleyebilmek için neden sonuçlu yorumların yapılabilmesini öne sürmektedir. Olayların öngörülebildiği takdirde, kontrol edilebilir olabilmekte ve bundan dolayı amaçlara ulaşabilmek adına nedensel yorumlar önemli yer tutmaktadır (Eaton, 2000, 13). Kuramın, konumlandırma, istikrarlı olma ve kontrol edilebilme olmak üzere özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Weiner, 1985, 548). Konumlandırma,

yaşananların sebeplerinin iç veya dış faktörlere bağlı olup olmama durumları ile ilgili iken, kontrol edilebilebilme özelliği, yaşananların kişinin kontrolünde gerçekleşip gerçekleşmediğiyle ilgili bir durumdur. İstikrarlı olma ise, yaşanan olayların ilerde tekrarlama olasılığını ifade etmektedir (Eaton, 2000, 13-15).

4.6 Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Yüksek gelir düzeyinin artan eşitsizliğin sembolü olarak karşımıza çıkması, azınlık olan kişilerin kötü durumlarda çalışıyorlar olması, iş güvencelerinin olmaması ve işten çıkarmaların yüksek seviyede olması, kişiler üst düzeyli performans sergilese de ücretlerinde yükselişin olacağına inanmamaları, kadın işgörenlerin kuruma ve diğer işgörelere ılımlı yaklaşabilmesi de sinizmin nedenleri arasında yer almaktadır (Andersson, 1996; Reichers vd., 1997).

Sinizm iş tatminsizliği, güvensizlik ve şüphecilik kavramlarından ayrılmaktadır. İşinden tatmin olamama ve sinizmle ortak nokta küçümsemedir fakat sinizm daha etkili ve içerisinde umudun olmadığı, hayal kırıklıklarının yoğun olduğu ve güvenin barınmadığı bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Alan yazını incelendiğinde yapılan çalışmalarda sinizmin erkeklerde daha az olduğu, alt seviyede eğitime sahip kişiler ve düşük seviyede gelire sahip kişilerde, mavi yakalı işgörelerde, işten çıkarma oranlarının yüksek olduğu işletmelerde yüksek oranda sinik tutumlu olan bireylerin var olduğu gözler önüne serilmiştir (Polat vd., 2010, 10).

Ayrıca Reichers ve arkadaşları (1997) ise kurumda sinik tutumun oluşmasını sağlayan çeşitli unsurların varlığından da söz etmektedirler. Bunlar, yanlış yönetilmekte olan değişim çabaları, yoğun stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması durumu, sosyal desteğin sağlanamaması, yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması yaşanması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olamama, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri de örgütsel sinizmin sebepleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldız, 2013, 857).

Bahsetmiş olduğumuz örgütsel sinizm sebeplerine ek olarak, gücün dengesiz dağıtılmış olması, adaletsizliğin var olması, klasik iş yöntemleri ve değerleri, çok uzun süren çalışma saatleri, mobbing yapılması, kötü yönetim, etkin olmayan liderlik, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması, yüksek

yönetici ücretleri, düşük örgütsel performans ve örgütsel değişim olmak üzere birçok neden sıralanabilmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013, 49). Genellikle güçlü bir iş ahlakı barındıran işgörenlerin daha fazla çalıştıkları ve kurumlarına yüksek düzeyde katkı yapmak istedikleri sonucuna ulaşılabilmektedir. Buna ek olarak, işgörenlerin karşılıklı saygı ve itibar içerisinde olmak istedikleri göze çarpmaktadır. Fakat kurumda iş ahlakına sahip olanların istekleri karşılıksız kaldığında sinik tutumları ön plana çıkmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011, 36). Özellikle sinizmin düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde oluğu ifade edilmektedir. Ayrıca obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilir (Altınöz vd., 2011, 290).

4.7 Örgütsel Sinizmle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sinizm kavramı işgörenler üzerinde bir takım olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Örgütsel sinizm hakkında yapılan literatür taraması incelendiğinde; örgütsel adalet, örgütsel politika, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yabancılaşma, duygusal tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında ilişki olduğu görülmektedir (Polat ve Meydan, 2010, 152).

Andersson ve Bateman (1997) örgütsel sinizmin sonuçlarının arasında ödül ve cezaların dağıtım yetkisini ellerinde bulunduran bireylere ya da makamlara karşı duyulan umutsuzluk, hüsrana, hayal kırıklığı ve güvensizlik şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca kötü performans, düşük moral, yüksek devamsızlık, yüksek işgören devri, iş tatminsizliği, azalan vatandaşlık davranışında sonuçlar arasında yer aldığı belirtilmektedir (Byrne ve Hochwarter, 2008, 56).

Brandes arkadaşlarıyla 1999 yılında, orta ölçekli fabrikada yöneticiler ve çalışanlarla ilgili bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, kavramlarının çalışanlar ve yöneticilerin tavırları inceleme altına alınmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda, örgütsel sinizmle örgütsel bağlılık arasında yüksek seviyede ve ters yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel sinizm ile işgören katılımı arasında ise orta seviyede ters yönlü ilişkinin var olduğu ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde ters yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Başka bir araştırmadaysa çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmada örgütsel

sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişki psikolojik sözleşme ihlalinin aracı değişken olarak kullanılmasıyla irdelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik sözleşme ihlaliyle örgütsel sinizm kavramları arasında olan ilişkide demografik değişkenlerin etkisinin olmadığı, yalnızca işgörenlerden bekar olan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Altınöz vd., 2011, 291).

Güzel ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, işgörenlerin sinik tutumlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kutanis ve Çetinel (2010) yapmış oldukları çalışmada, örgütteki adaletin olmamasının algılanmasıyla örgüt içerisinde sinik tutuma neden olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca adil olunmadığında tepki verme gücünün örgütsel sinizmin önemli bir ortaya çıkış kaynağı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yetim ve Ceylan (2011) ‘ın yapmış oldukları çalışmaya göre, öğretmen mesleğini irca eden kişilerde yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasında alt seviyelerde zıt yönlü etkileşim içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır (Tokgöz, 2011, 368).

Anderson ve Bateman’ın 1997 yılında yapmış oldukları çalışmada da örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zıt yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer çalışmada, örgütsel sinizm, iş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında aynı yönlü ilişki olduğunu; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise ters yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir (Arslan, 2012, 17).

Psikolojik sözleşme ihlali işgören sinizminde temel belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırma sonucuna göre, işverenlerin psikolojik sözleşmeye uymadıkları ve işverenlerine yönelik sinizm arasında doğru orantılı ilişki ortaya çıkmıştır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003, 629). Tükeltürk ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan başka bir araştırma sonucuna göre, psikolojik sözleşmenin ihlaliyle ve sinizm arasında orta seviyede pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Başka bir çalışmadaysa, örgütsel sinizm ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu; örgütsel sinizm ve şikâyetlerin artması arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Atwater ve arkadaşlarının (2000) yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerde daha düşük seviyede örgütsel sinizmin olduğu sonucuna varılmıştır (Arslan, 2012, 17-18).

Tezin bu bölümünde, ilk olarak sinizmin tanımı yapılmış ve kavramsal olarak ele alınarak tarihsel süreç içerisinde gelişiminden bahsedilmiştir. Daha sonra, örgütsel sinizm kavramı açıklanarak literatürdeki çeşitli tanımlarına yer verilmiştir. Devamında, örgütsel sinizmin alt boyutlarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tanımları yapılarak, işgörenler açısından çeşitli değerlendirmeleri yapılmıştır. Bir sonraki kısımda ise, örgütsel sinizmin türleri tek tek incelenmiştir. Devamında, örgütsel sinizmin kuramsal temelleri ve örgütsel sinizmin nedenlerinin neler olduğuna değinilmiştir. Son olarak örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış olan çeşitli çalışmalardan bahsedilmiştir.



5. UYGULAMA: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

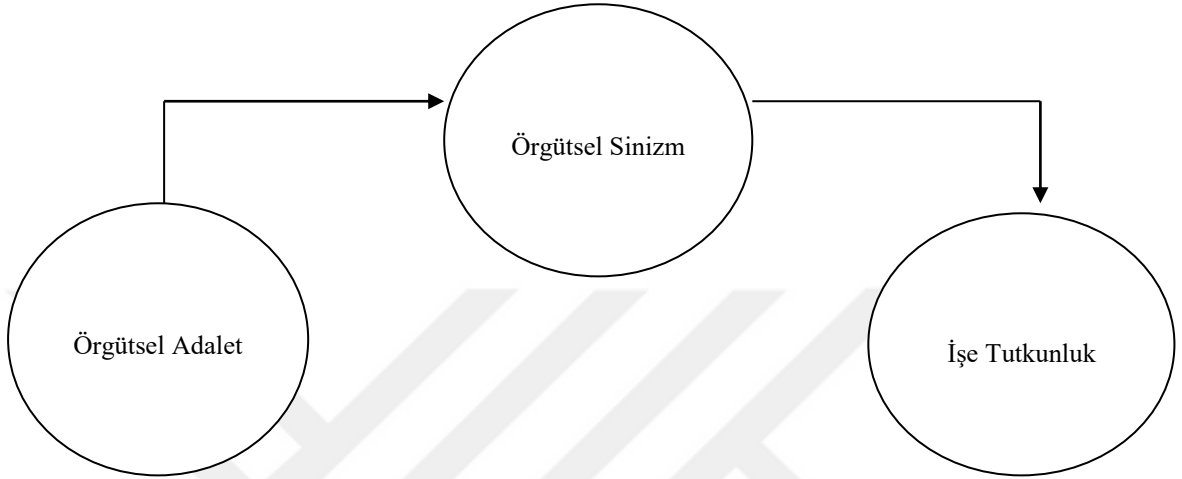
Araştırmanın amacı, İstanbul'daki bankacılık sektörü işgörenleri üzerinde örgütsel adalet algısının, işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünü incelemektir.

Çalışma hayatında işgörenlerin istekleri ve beklentileri karşılandığında çalışmaya yönelik azimlerinin yüksekliş gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. İşgörenlerin beklentilerinden kasıt, kurum içerisinde elde etmiş oldukları faydaların, diğer işgörenlerle eşit bir paylaştırılma yapılması, dağıtım hakkında izlenen tüm adımların adil olarak sürdürülmesi ve sonucunda alınan kararlar hakkında işgörelere objektif olarak bildirilmesidir. Örgütsel adalet kavramı işgörel ve üstleri açısından oldukça önem arz etmektedir.

Araştırmada, örgütsel adaletin işgörel ve işveren açısından giderek daha büyük anlamlar taşımaya başlaması sebebiyle diğer örgütsel davranış konularından olan işe tutkunluk ve örgütsel sinizm kavramlarıyla birlikte incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, yapılan literatür incelemesi sonucuna göre, örgütsel sinizmin yurtdışında ve Türkiye'de giderek dikkat çeken bir kavram olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde kavram hakkındaki çalışmaların beklenen seviyeye ulaşmadığı fark edilmektedir. Bundan dolayı araştırmada örgütsel davranış ve yönetim alanında giderek önem kazanmakta olan bu yeni konu hakkında yapacağımız çalışmayla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın, Türkiye'de örgütsel adalet algısının, işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolüne ilişkin az sayıda çalışma olması da araştırmayı önemli hale getirmektedir. Aynı zamanda bu araştırmanın sonucunun bu konuyla ilgili çalışmalar yapacak diğer araştırmacılara ışık tutabileceği düşünülmektedir. Örgütsel adaletin var olduğu kurumlarda çalışanların örgütsel sinizm algılarının negatif yönlü olacağını beklenilmektedir. Örgütsel adaletin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm ise ters yönlü etkiye sahip olduğu sonucunu hedeflenmektedir.

5.2 Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada bağımsız değişken işgörenlerin örgütsel adalet algısıdır. İşgörenlerin işe tutkunları bağımlı değişken olarak ele alınırken, örgütsel sinizm kavramı ise aracı değişken olarak çalışmamızda yer almaktadır.



Şekil 2: Araştırma Modeli

Bahsedilen amaç göz önünde bulundurularak araştırmaya ilişkin oluşturulmuş hipotezler, aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H₁:İşgörenlerin örgütsel adalet algısı işe tutkunluklarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₂:Örgütsel adalet, örgütsel sinizmin aracılığıyla işgörenlerin işe tutkunluğunu etkilemektedir.

Yapılan araştırma bankacılık sektörüne yönelik İstanbul ili sınırları içerisinde çalışan kişileri içerdiğinden sonuçların dikkatli bir şekilde irdelenmesi gerekmektedir. Bu sebeple, aynı değişkenlerle hizmet ve farklı sektörlerde de araştırma yapılarak literatüre daha fazla yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Anket uygulaması gerçekleştirilirken çalışanların kurumlarından ve yöneticilerinden çekinmeleri, çok sayıda soru cevaplamak zorunda kalmaları ve ankete katılmak istemediklerini belirtmeleri sebebiyle, ankete katılan kişi sayısının 160 kişi ile sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir.

5.3 Veri Toplama Araçları

Bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlere ilişkin ölçeklerin oluşturulmasına yönelik temel veri toplama aracı olarak online anket kullanılmıştır. Anket çalışmasına İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan toplam 160 kişi katılmıştır. İstanbul'da bankacılık sektöründe çalışanlarının ankete katılım düzeyleri “*kesinlikle katılıyorum* (1)’ dan, *kesinlikle katılmıyorum* (5)’ a doğru 5’li likert tipi ölçek türü biçiminde derecelendirilmiştir. Çalışmada öncelikle demografik bilgileri ölçmek amacıyla 6 kapalı uçlu soru (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, bu iş yerinde çalışma süresi, pozisyon) yöneltilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Katılımcılara uygulanan kapalı uçlu ifadelerin yer aldığı örgütsel adalet ölçeği, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan toplam 20 maddeli ölçektir. Örgütsel adalet ölçeğinin Türkiye’de geçerlik ve güvenilirliği Gürbüz ve Mert (2009) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma” araştırmasında güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur. Uygulamış olduğumuz çalışma sonucunda yapılan faktör ve güvenilirlik analizine göre Cronbach’s Alpha değeri 0,97 olarak hesaplanmış ve yüksek seviyede güvenilir bulunmuştur.

İşe Tutkunluk Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde çalışanların işe tutkunluk düzeylerini ölçmek için Schaufeli vd. tarafından geliştirilen Utrecht Work Engagement (2002) 18 maddeli ölçek kullanılmıştır. İşe tutkunluk ölçeğinin Türkiye’de geçerlik ve güvenilirliği Turgut (2011) tarafından yapılan” Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri” araştırmasında güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Konu uzmanı olan bir grup akademisyen tarafından değerlendirildiğinde maddelerden biri başka bir madde ile çok yakın anlama sahip olduğundan anketten çıkarılarak, 17 maddeye yer verilmiştir. Araştırma sonucunda yapılan faktör ve güvenilirlik analizi sonucu 12. madde ankette çıkarılmıştır, bu nedenle ölçekte 16 madde kalmıştır. Cronbach’s Alpha değeri 0,91 olarak hesaplanmış ve yüksek seviyede güvenilirlerdir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği

Anketin son bölümünde ise Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından geliştirilen 13 maddeli ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkiye’de geçerlik ve güvenirliği Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılan “Dean, Brandes ve Dharwadkar Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği” araştırmasında güvenirlik katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Konu uzmanı olan bir grup akademisyen tarafından değerlendirildiğinde maddelerden biri başka bir madde ile çok yakın anlama sahip olduğundan çıkarılarak, 12 maddeye yer verilmiştir. Araştırma sonucunda yapılan faktör ve güvenirlik analizi sonucu 6. madde ankette çıkarılmış ve Cronbach’s Alpha değeri 0,92 olarak hesaplanmış ve oldukça güvenilir bulunmuştur.

5.4 Uygulama Alanı ve Örneklem

Katılımcıların web’ten erişimlerini sağlayabilmek için anket linkleri bankacılık sektöründe çalıştığı tespit edilen çalışanlara doğrudan mesaj yolu ile ulaştırılmıştır. Buna ek olarak insan kaynakları yöneticileri e-mail adresleri aracılığıyla bankacılık sektörü çalışanlarına doğrudan mailler atarak katılımcılara ulaşmayı başarmışlardır. Web üzerinden toplanan anket sayısı 160’tır. Örneklem seçimi için olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden olan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme, evrene dâhil herhangi bir deneğe ulaşarak ve bu denek aracılığıyla başka deneklere de ulaşabilmeyi sağlayan bir yöntemdir (Altunışık ve diğ., 2010, 140). Anket sorularına cevap veren çalışanların dürüst, samimi ve kimsenin baskısı altında kalmadan cevap verdikleri varsayılmıştır.

5.5 Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma sonunda elde etmiş olduğumuz veriler SPSS (PASW Statistics 18) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılara uygulanan tüm anketlerin veri analizinde değişkenlerin faktör yapılarını belirlemede faktör analizi, ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları, değişkenler arası ilişkilerde korelasyon, son olarak basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

5.6 Bulgu ve Yorumlar

5.6.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Araştırmanın örneklemini İstanbul’da faaliyet gösteren 160 bankacılık sektörü çalışanlarından oluşmaktadır. Birlikte çalışılan 160 denneğin çoğu kadın çalışandır. Çalışanlardan çoğu bekârken, üniversite ve üstü eğitim alan kişilerin daha çok olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 26-30 yaş aralığında çalışan sayısının diğer yaş aralıklarına göre fazla olduğu, bu iş yerinde toplam çalışma süresi ele alındığında ise çoğu çalışanın 1-3 yıl aralığında çalışmış olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Son olarak çalışanların büyük bir kısmını ast pozisyonunda çalışan kişilerin oluşturduğu bilgisine ulaşılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4: Demografik Değişkenler Tablosu

1.Cinsiyet	Kadın 95	Erkek 65					Toplam 160
2.Medeni Durum	Bekar 90	Evli 70					Toplam 160
3.Yaş	21-25 40	26-30 78	31-35 27	36-40 5	41-45 3	46 ve üzeri 7	Toplam 160
4.Eğitim Durumu	İlköğretim 0	Lise 1	Önlisans 11	Lisans 107	Lisansüstü 41		Toplam 160
5.Bu iş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az 32	1-3 yıl 57	4-6 yıl 45	7-9 yıl 13	10-12 yıl 7	13 yıl ve üzeri 6	Toplam 160
6.Pozisyon	Yönetici 10	Yönetici Yardımcısı 40	Ast 110				Toplam 160

5.6.2 Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler

Tablo 5’de örgütsel adalet, işe tutkunluk ve örgütsel sinizmle ilgili betimsel istatistikler görülmektedir.

Araştırmaya ait istatistiksel sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalete yönelik ölçeğe ait ortalama 2,72 (Std. Sapma ,89) olarak hesaplanmış ve katılımcıların “ ne katılıyorum ne katılmıyorum” a yakın yanıtlar verdikleri görülmüştür. İşe tutkunluk incelendiğinde ise ölçeğe ait ortalama 2,45 (Std. Sapma ,68) olarak bulunmuştur. Bu duruma göre katılımcıların “katılıyorum” şeklinde olumlu cevaplar verdikleri görülmüştür. Örgütsel sinizm ölçeğine ait ortalama 3,42 (Std. Sapma ,82) olarak hesaplanmış ve katılımcıların yine “ne katılıyorum ne katılmıyorum” a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür (Tablo 5).

Tablo 5: Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçeklerarası Korelasyon

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	160	2,72	,89
İşe Tutkunluk	160	2,45	,68
Örgütsel Sinizm	160	3,42	,82

5.6.3 Ölçüm Araçları ile İlgili Faktör Analizi Bulguları

Bu bölümde araştırma değişkenlerine ilişkin yapılan analizlere yer verilmiştir. İlk olarak örgütsel adalet, işe tutkunluk ve örgütsel sinizme ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Tablo 6’de örgütsel adalete ilişkin her bir ifadeyle ilgili faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ile iç tutarlılık değerleri ve Bartlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri gösterilmiştir.

Tablo 6 :Örgütsel Adaletle İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F1:İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet	16.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim çalışan olarak benim haklarıma saygı gösterir.	,862	65,041	,975
	19.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim mantıklı açıklamalar sunar.	,854		
	15.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim benimle dürüst bir şekilde ilgilenir.	,852		
	14. İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır.	,844		
	18.İşimle ilgili kararlar ilgili olarak yöneticim yeterli gerekçeyi sunar.	,842		
	13.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim bana saygı gösterir.	,831		
	12.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim bana ilgili ve nazik davranır.	,809		
	17.İşimle ilgili kararlarda yöneticim, kararla ilgili bulguları benimle tartışır.	,807		
	20.İşimle ilgili herhangi bir karara yönelik yöneticim son derecede net bir biçimde açıklama yapar.	,804		
	9.Yöneticim kararlarını çalışanlarına açıklar ve eğer istenirse bu konuyla ilgili ek bilgilerde verir.	,790		
	8.İşimle ilgili kararları alırken yöneticim ilgili ve kesin tüm bilgileri toplar.	,759		
	7.Yöneticim, işle ilgili kararlar vermeden önce tüm çalışanların fikirlerinin dinlendiğinden emin olmak ister.	,758		
	10.Tüm kararlar, bu kararlardan etkilenecek çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	,727		
	6.İşle ilgili kararlar, yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	,680		
	11.Çalışanların, yöneticilerin almış olduğu kararlara itiraz etmesine veya sorgulamasına müsaade edilir.	,677		

F2:Dağıtımsal Adalet	5.İşle ilgili sorumluluklarımın adil bir şekilde dağıtıldığını hissediyorum. 3.İş yüküm oldukça adaletli bir biçimde dağıtılmıştır. 1.Çalışma programım adil bir şekilde düzenlenmiştir. 4.Bu kurumda elde ettiğim ödüller oldukça adildir. 2.Aldığım ücret adil bir şekilde belirlenmiştir.	,827 ,823 ,817 ,700 0,632	8,139	,877
Toplam Varyans			73,180	
Kaiser-Meyer – Olkin	,946			
Bartlett Küresellik Testi	3633,009			
Sd	160			
Mânidarlık	,000			

Örgütsel adalet ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerden hiçbirinin birden fazla faktöre yüklenmemesi sebebiyle, analizden hiçbir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Sonuç olarak ölçekte 20 madde kullanılmıştır. Böylece ölçekteki maddelerin kültürümüzde de aynı anlamlar ifade ettiği sonucu ortaya konulmuştur. Faktörler varyansın %73'ünü açıklamaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri ise işlemsel ve etkileşimsel adalet .97; dağıtımsal adalet ,87' dir (Tablo 6).

Tablo 7'da işe tutkunluk değişkenine ilişkin her bir ifade için faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ve iç tutarlılık değerleri, Barlett küresellik test sonucu ve KMO değerleri verilmiştir.

Tablo 7: İşe Tutkunluğa İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F1:İşe Adanma	7.Yapığim işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum. 9.İşim bana çalışma şevki verir. 10.Yaptığım işle gurur duyuyorum. 8.İşime karşı istekli ve hevesliyim. 11.Yaptığım iş yeteneklerimi zorlayıcı ve geliştiricidir.	,816 ,794 ,790 ,770 ,751	46,317	,904
F2:İşe İstek Duyma	5.İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissederim. 4.Ara vermeden uzun süre çalışabilirim. 1.İşimde kendimi enerji dolu hissederim. 3.Sabah kalktığımda işe gitmek için istekli hissederim. 2.İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim. 6.Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.	,756 ,732 ,684 ,672 ,645 ,596	10,013	,862
F3:İşe Yoğunlaşma	16.Çalışırken kendimi işime kaptırırım. 15.Çalışırken işimden kopmam çok zordur. 13.Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum. 14.Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim. 17.Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.	,775 ,772 ,745 ,601 ,575	8,434	,819
Toplam Varyans			64,763	
Kaiser-Meyer – Olkin	,911			
Bartlett Küresellik Testi	1734,123			

Sd	136			
Mânidarlık	,000			

İşe tutkunluk ölçeği 17 maddeden oluşmaktadır. Fakat işe tutkunluk için yapılan faktör analizinde 12. “Çalışırken zaman su gibi akıp gider” maddesi üç ayrı faktöre birden gittiği için ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda, işe tutkunluk ölçeğinde 16 madde kalmıştır. Literatürde yapılan taramalarda da işe tutkunluk ölçeği işe adanma, işe istek duyma ve işe yoğunlaşma olmak üzere 3 boyut incelenmiştir. Faktörler varyansın %64’ünü açıklamaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri ise sırasıyla; .90; .86; .81’ dir (Tablo 7).

Tablo 8 ‘de örgütsel sinizmle ilgili her bir ifade için faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ve iç tutarlılık değerleri, Barlett küresellik test sonucu ve KMO değerleri verilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Sinizme İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F1:Duygusal ve Bilişsel	3.Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	,929	58,665	,947
	2.Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	,927		
	1.Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşarım.	,912		
	4.Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	,879		
	5.Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	,716		

F2:Davranışsal ve Bilişsel	11.Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	,843	16,104	,885
	10.Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	,827		
	12.Çalıştığım işletmeden ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	,750		
	9.Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeylerle gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	,747		
	7.Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	,635		
	8.Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	,588		
Toplam Varyans			74,769	
Kaiser-Meyer – Olkin	,893			
Bartlett Küresellik Testi	1870,216			
Sd	66			
Mânidarlık	,000			

Örgütsel sinizm ölçeği 12 maddeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda 6.“Çalıştığım işletmede bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım” maddesi iki ayrı faktöre birden dağıldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda, örgütsel sinizm ölçeğinde 11 madde kalmıştır. Faktörler varyansın %74’ünü açıklamaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık ise değerleri sırasıyla; .94 ; .88’dir. (Tablo 8).

5.6.4 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel adalet anketi 20 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu iç tutarlılık değeri Tablo 9’da 0,97 olarak görülmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Adalet ile İlgili Güvenilirlik Analizi

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach α
Örgütsel Adalet	160	2,72	,89	,97

İşe tutkunluk anketi 16 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu iç tutarlılık değeri Tablo 10’ da 0,91 olarak gösterilmiştir.

Tablo 10: İşe Tutkunluk ile İlgili Güvenilirlik Analizi

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach α
İşe Tutkunluk	160	2,45	,68	,91

Örgütsel sinizm anketi 10 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu iç tutarlılık değeri Tablo 11’ de 0,92 olarak görülmektedir.

Tablo 11:Örgütsel Sinizm ile İlgili Güvenilirlik Analizi

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach α
Örgütsel Sinizm	160	3,42	,82	,92

5.6.5 Ana Hipotezlere İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adalet için $p < 0,05$ olduğundan örgütsel adalet ve işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet ile işe tutkunluk arasında orta derecede ($r = .486$) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında orta derecede ($r = -.499$) negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel sinizm ve işe tutkunluk arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki değişken arasında orta derecede ($r = -.399$) negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tablo 12).

Tablo 12: Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar

		Örgütsel Adalet	İşe Tutkunluk	Örgütsel Sinizm
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyon	1	,486	-,499
	p değeri		,000	,000
İşe Tutkunluk	Pearson Korelasyon	,486	1	-,399
	p değeri	,000		,000
Örgütsel Sinizm	Pearson Korelasyon	-,499	-,399	1
	p değeri	,000	,000	

Korelasyon analizinin anlamlı ilişkiler göstermesi doğrultusunda araştırma modelinin test edilmesi amacıyla her bir bağımlı değişken için basit regresyon analizi yapılmıştır. Veriler 0,95 güven aralığında değerlendirilecektir.

Tablo 13 'de yapılan regresyon analizi sonucuna göre örgütsel adaletin, işe tutkunluğu etkilediği ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 13:Örgütsel Adaletin İşe Tutkunluk Üzerine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
İşe Tutkunluk			
Bağımsız Değişken:	Standardize Edilmemiş Beta	t değeri	Mânidarlık
Örgütsel Adalet	,374	6,996	,000
R=,486 ; R²=,237 ; F değeri= 48,945 ; mânidarlık=,000			

Araştırma modelinde örgütsel adaletin işe tutkunluk, üzerindeki etkisi $p=0.00<0,05$ olması nedeniyle açıklama düzeyi anlamlıdır. Bunun yanı sıra örgütsel adalet katsayısına ait t değeri 6,996 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı bulunmaktadır. Regresyon (β) katsayısının ,374 olması,

örgütsel adaletin işe tutkunluk üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre örgütsel adaletteki bir birimlik artış, işe tutkunluk düzeyini %37 arttırmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkılarak işgörenlerin örgütsel algıları işe tutkunluk tutumlarını doğru orantılı bir şekilde etkilediğine dair kurulan 1. Hipotez kabul edilmektedir.

Tablo 14 ‘da örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü incelenmiştir.

Tablo 14:Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin İşe Tutkunluk Üzerine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
İşe Tutkunluk			
Bağımsız Değişken:	Standardize Edilmemiş B/Standardize Edilmiş B	t değeri	Mânidarlık
Örgütsel Adalet	,294 ,383	4,860	,000
Örgütsel Sinizm	-,174 -,208	-2,645	,009
R=,519 ; R ² =,269 ; F değeri=28,898 ; mânidarlık=,000			

Örgütsel sinizmin örgütsel adalet ve işe tutkunluk arasındaki aracı rolünü açıklarken; örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin bağımsız değişkenlerindeki değişimin, işe tutkunluk bağımlı değişkendeki değişimin %26,9’unu açıklayabildiği görülmektedir. Baron ve Kenny’nin (1986) aracı değişken koşullarının tümüyle sağlanabilmesi için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet bağımsız değişkeninin işe tutkunluk üzerindeki etkisi (B=,374;Beta= ,486), aracı değişken olarak önerilen örgütsel sinizm analize dahil edildiğinde (B= ,294; Beta= ,383) azalmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizmin, örgütsel adalet ile işe tutkunluk arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin yapılan son analizde tamamen ortadan kalkmamasından dolayı, kurulmuş olan bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de var olabileceğini işaret etmektedir (Baron ve Kenny,1986). Bu da örgütsel adaletin işe tutkunluk ile ilişkisinde örgütsel sinizmin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Bu duruma göre araştırmanın 2. Hipotezi ‘de kabul edilmiş olmaktadır.

6. SONUÇ

Bu çalışmada amaç, bankacılık sektöründe örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünün olup olmadığının araştırılması ve aynı zamanda değişkenlerin birbirleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun incelenmesini kapsamaktadır.

Literatür çalışmaları incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm kavramlarının arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu incelemiş olan sınırlı araştırma olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet algısının, örgütsel sinizmin öncellerinden biri olması sebebiyle bireyler ve örgütler üzerindeki sonuçları oldukça sık karşımıza çıkmaya başlamaktadır (Yürür, 2008, 296). Bu çalışmanın sonucuna göre yapılan analiz sonucuna göre çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır FitzGerald (2002) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, çalıştığı örgütün adaletli olmadığı hissine kapılan bireylerin örgütleri için sinikleşecekleri sonucu ortaya çıkarken, Bernerth vd. (2007) yapmış oldukları araştırmada, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Efeoğlu ve İplik, 2011, 350).

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel adaletle ilgili 2 faktör ortaya konmuş bu faktörler “İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet, Dağıtımsal Adalet” olarak belirlenmiştir. Araştırmamız sonucunda elde ettiğimiz bulgular ışığında, bireylerin örgütlerine yönelik olumlu adalet algısına sahip olmaları durumunda, örgüte yönelik sinizm tutumlarında önemli bir ölçüde azalış olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların aldıkları ücretin, elde ettikleri ödüllerin, yöneticinin karar alırken tarafsız oluşu ve iş yükünün adil dağıtılması vb. uygulamaların kurum içinde sağlanmasıyla çalıştıkları işletmeyi düşündükçe hiddetlenmedikleri, söylenenler ile yapılanların uyum içerisinde olduğunu, işletmedeki uygulamaları ve politikaları eşleştirmedikleri sonucuna ulaşılabilmektedir.

Bu çalışmanın bir diğer sonucuna göre örgütsel sinizmin işe tutkunluk üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır. Kurum içerisinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının düşük olmasıyla, işe kendilerini adadıkları, ara vermeden

uzun süre çalışmak istedikleri, işlerini anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor bulmaları ve işlerine karşı hevesli oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel sinizmle ilgili 2 faktör ortaya konmuş olup, bu faktörler “*Duygusal ve Bilişsel, Davranışsal ve Bilişsel*” olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların örgütsel sinizm tutumunun artması halinde, işe olan tutkunlarının azaldığı gözlemlenmiştir. Böyle bir durumun oluşması halinde, çalışanların işlerini yaparken kendilerini tam anlamıyla veremeyecekleri ve beklenen performansı sergilemede eksik kalabilecekleri düşünülmektedir.

Çalışmamızın bir diğer sonucuna göre, örgütsel adaletin işe tutkunluk üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Örgütsel adalet işgörenlerin, uygulamalar ve kararların ne derece doğru olup olmadığını sorgulamaktadır (İçerli, 2010, 69). İşe tutkunluk kavramı ise, coşku ve işinden gurur duyma hissi olarak ifade edilebileceği gibi amaç yönlü davranışları garantileyen, yüksek seviyede hareketlilik gerektiren, amaçlara erişmek için süreklilik sağlayan, içsel motivasyonun temel boyutlarına işaret etmekte olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Adanmış işgörenler yüksek seviyede kendilerini işe vermekte, güçlenmekte ve adanmaktadırlar (Yavan, 2016, 279-280). İşe tutkunluğa sebep olan bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bir örgütte işe tutkunluğun iş yükü, kontrol, ödül, topluluk bilinci, adalet ve değer uyumu sağlanması ile mümkündür. Bahsetmiş olduğumuz unsurlardan biri olan adaletin algılanışı, çalışan ve örgüt arasında pozitif bir uyum olmasını sağlamaktadır. Bu pozitif uyum işe tutkunluğu arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Gill, 2007, 5-6; Maslach vd., 2001, 417). Yapılan faktör analizi sonucunda işe tutkunlukla ilgili 3 faktör ortaya konmuş bu faktörler “İşe Adanma, İşe İstek Duyma ve İşe Yoğunlaşma “ olarak belirlenmiştir. Bahsetmiş olduğumuz faktörler, işe tutkunluğun 3 boyutunu eksiksiz bir biçimde açıklamaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda, örgütsel adaletin var olduğu durumda çalışanların işe tutkunluklarının arttığı gözlemlenmiştir. Böylece bireylerin işlerinden hiç kopmak istemezcesine çalıştıkları, işlerini yaparken zamanın su gibi akıp gittiğini düşündüklerini söylemek mümkündür.

Örgütsel adalet algısının, örgütsel sinizmin öncellerinden biri olması birey ve kurum üzerindeki sonuçlarının neler olduğunun araştırılmaya başlanması dikkat çekmektedir (Yürür, 2008, 296). Çalışmada ulaşılan diğer sonuç ise örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmin aracılığıyla işgörenlerin işe tutkunluğunu negatif yönde

etkilediği görülmüştür. Regresyon analizi incelendiğinde örgütsel adalet bağımsız değişkeninin işe tutkunluk üzerindeki etkisi aracı değişken olarak önerilen örgütsel sinizm analize dahil edildiğinde azalmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizmin, örgütsel adalet ile işe tutkunluk arasında kısmi aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bu sonuca göre, kuruma, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yönelik adalet algıları olmayan bireylerin örgütsel sinizm algılarında artış olması sebebiyle, örgütsel adalet algılarını ve işe tutkunluklarını negatif bir şekilde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları yönünde geliştirilebilecek bazı öneriler bulunmaktadır. Kurumda işverenlerin, işgörenlerin isteklerini dikkate almaları kurumun amaçlarına ulaşılabilmesi için önem arz etmektedir. Bundan dolayı örgütsel adalet, amaç birliği için dikkat edilen, kuvvetli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, tartışılmaz bir şekilde kurumlar açısından işgörenlerin adaleti nasıl algıladıkları gittikçe önem kazanmaktadır. Bu sebeple adalet algısı kurumlar için rekabetçi olmaya ortam hazırlar ve başarı oranlarında artış sağlanmaktadır. Bahsedilen başarının sağlanabilmesi için yanlış anlaşılmaya ortam sağlamamak ve negatif algıları yok etmeye çalışmak. Bunların yanı sıra motivasyon ve performansında artış gözlenen işgörenlerin kurumlarını stratejik hedeflere daha kolay ulaştırdıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı işverenlere ve yönetim yapan kişilere büyük iş düşmektedir. Uygulanması gerekenler performans değerlendirme sisteminin adil olması, ödüllendirme sisteminin adil olması, terfi süreçlerinin adilleştirilmesi son olarak işgörenlerde örgütsel adalet algısının oluşturulması ve sürdürülebilirliğidir. Bu durum gerçekleştirildiğinde adaletin örgüt içerisinde oluşturulmasıyla kurumlar için olumlu çıktılara ulaşılmaktadır.

Günümüzde kurumlar yaptıkları işe bağlı olan, odaklanması yüksek ve sorumluluk duygusuna sahip, veimliliği yüksek olan işgörenleri barındırmak istemektedirler. İşe tutkunluk bu sebeple kurumlar için sermaye olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sermayenin arttırılabilmesi için çalışanların pozitif bakış açısına sahip, iyimser ve ümit dolu olacakları bir çalışma ortamı yaratmak gerekmektedir. Kurumlar işlerine tutkun çalışanlara sahip olmak ve bunun oluşturabileceği avantajlardan faydalanmak istedikleri bir durumsa, gerçekleştirilen işe alımlarda ve işgörenlerin eğitimlerinde gelişimlerinde katkı sağlama süreci boyunca “iyimserlik” ve “ümit” özelliklerinin

insan kaynakları görevlilerince dikkatli bir şekilde değerlendirilerek orataya çıkmaktadır.

Araştırma sadece İstanbul'da faaliyet gösteren bankacılık kuruluşlarında 2017 yılı içerisinde yapılmıştır. Ayrıca hizmet sektörü çok geniş bir yelpazeyi kapsadığından sonuçların farklılık gösterebileceği beklenmektedir. İleride yapılacak olan çalışmalar için devlet veya özel sektörde, yapılması mümkün olabilen araştırmalarla birbirinden bağımsız çeşitli sonuçlara ulaşılabilceği söz konusu olabileceği gibi ayrıca hizmet sektörünün içersinden spesifik sektörlerin seçilmesi de önerilebilir. Başka hedeflenebilecek gruplarada uygulanmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Bahsetmiş olduğumuz devlet ve özel sektör işgörenlerinin sinik tutumlarının karşılıklı olarak incelenmesi oldukça katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

7. KAYNAKÇA

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana. **European Journal of Business and Innovation Research**, 1(4), 20-33.
- Akdemir B., Kırmızıgül B. & Zengin Y. (2016). Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6 (2), 115-130.
- Akduman, G., Yüksekbilgili, Z., & Hatipoğlu, Z. (2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı| Organizational Justice Perception According to Marital Status. **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(1).
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of Integrity, Ability and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change. **Public Administration & Management**, 7, 320 –343
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. **Social Justice Research**, 1(2), 177-198.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 7(2), 19-40.
- Altunışık, R. vd. 2010. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: **Sakarya Yayıncılık**.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. **Journal of Management**, 29(1), 99-118.
- Akın Bahadır H. (2001). Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış Dilbert İlkesi ve OA5 Yönetim Modeli. **Active Dergisi**, Mart-Nisan, No: 17.
- Aksoy, C., Aslantaş, M., Arslan, V. (2016). Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet. **International Journal of Innovative Strategic Social Research** 1, 1, s. 19-32.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 16(4), 463-485.
- Altınöz M., Çöp S. & Sığındı T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 285-315.

- Andersson, L., (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, **Human Relations**, No. 49, 11; 1395-1418.
- Ardıç, K ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 32, 21-46.
- Armor, D. A., & Taylor, S. E. (1998). Situated Optimism: Specific Outcome Expectancies and Self-regulation. **Advances in Experimental Social Psychology**, 30, 309-379.
- Arslantürk, G., & Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa il Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. **Polis Bilimleri Dergisi**, 14(1), 135-159.
- Arslantaş C., (2005). Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. **BYGB Çalışma**.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 267-286.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review Of The Research And Business Literature. **Journal of Workplace Behavioral Health**, 24(4), 383-398.
- Bağcı, Z., (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 9(19), 163-184.
- Bakker,A. B., Erik D. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication. **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, 20, 119–136.
- _____. & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. **Career Development International**, 13(3), 209-223.
- _____.& Bakker, A. B. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. **Psychology press**.
- _____. Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. **European journal of work and organizational psychology**, 20(1), 4-28.
- _____. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, 22(3), 187-200.
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., & Williams, R. B. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival. **Psychosomatic Medicine**, 51(1), 46-57.
- Barling, J., and P. Michelle, (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study, **The Journal of Psychology**, 127(6), pp. 649-656.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual,Strategic, and

- Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51 (6):1173-1182.
- Beehr, T. A., & Taber, T. D. (1993). Perceived Intra-Organizational Mobility: Reliable Versus Exceptional Performance As Means to Getting Ahead. **Journal of Organizational Behavior**, 579-594 (Aktaran: İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir yaklaşım. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, s. 49-64).
- Bell, B. S., Ryan, A. M., & Wiechmann, D. (2004). Justice expectations and Applicant Perceptions. **International Journal of Selection and Assessment**, 12, 24-38.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild H. S. ve Walker H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 43(3), 303-326.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. **International Journal of Human Resource Management**, 13(7), 1091-1104.
- Blau, G., Tatum, D. S., Ward-Cook, K., Dobria, L., & McCoy, K. (2005). Testing for Time-Based Correlates of Perceived Gender Discrimination. **Journal of Allied Health**, 34(3), 130-137.
- Bobocel, D. R., & Farrell, A. C. (1996). Sex-Based Promotion Decisions and Interactional Fairness: Investigating the Influence of Managerial Accounts. **Journal of Applied Psychology**, 81(1), 22.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. and Rubin, R.S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change. **The Journal of Organizational Behaviour**, 26, 733-753.
- Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimcilik Etkisinin İncelenmesi. **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 1(1).
- Brandes, P., Das, D. and Hadeni, M., (2006) .Organizational cynicism: A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes. **Sharing Network Leadership**, Edt. George B.Grean, Joni A.Grean, IAP, 191–224.
- Brown M. & Cregan C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. **Human Resource Management**, Winter, Vol. 47, No. 4, 667–686
- Byrne, Z. S., Cropanzano, R. (2001). History of organizational justice: The founders speak. InR. Cropanzano (Ed.), **Advances in organizational justice: From theory to application** (Vol.2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 1-317
- Byrne, Z.S., & Hochwarter, W.A.(2008) Perceived Organizational Support and Performance. Relationships Across Levels of Organizational Cynicism, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23 No. 1, 54-72.
- Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. **Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBFD**, 3/1,181-194.

- Cartwright S., Holmes N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. **Human Resource Management Review**, 16, 199–208
- Carregaro, R. L., Toledo, A. M. D., Christofolletti, G., Oliveira, A. B. D., Cardoso, J. R., & Padula, R. S. (2013). Association between work engagement and perceived exertion among healthcare workers. **Fisioterapia em Movimento**, 26(3), 579-585.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. **The International Journal of Organizational Analysis**, 8(1), 68-88.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior. **Industrial Management & Data Systems**, 114(5), 817-831.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A.(2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 13(19), 195-213.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A meta-Analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(2), 278-321.
- Cole, M.S., Brunch, H. & Vogel, B., (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Percived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. **Journal of Organizational Behavior**, 27, 463-484.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, 86(3),386-400.
- _____. Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & 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.
- _____. Jason A., CHERTKOFF, Jerome M. (2002). “Explaining injustice: The interactive effects of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation,” *Journal of Management*, 28(5), 591-610.
- _____. Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. Colquitt. (Eds.), **Handbook of Organizational Justice**, 3-56, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- _____. Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. **Personnel Psychology**, 55(1), 83-109.
- Costa, P.T., Zonderman, A.B., McCrae, R.R. & Williams, R.B. (1986) Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale. **Psychosomatic Medicine**, Vol. 48, No. 3(4), 283-285.
- Cook, W.W. & Medley, D.M. (1954). Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scale for The MMPI. **Journal of Applied Psychology**, 38(6), 414-418.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Ttheory. **Administrative Science Quarterly**, 302-320.

- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and A Research Agenda. **Advances in Organizational Justice**, 119, 151.
- _____. Rupp, D. E. (2002). Some Reflections on The Morality of Organizational Justice. **Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice**, 225-278.
- _____. Wright, T. A. (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. **Human Resource Management Review**, 13(1), 7-39.
- _____. Greenberg, Jerald (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. 317-372. New York: Wiley.
- _____. Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. **Journal of Vocational Behavior**, 58(2), 164-209.
- Culbertson, S. S., Mills, M. J., & Fullagar, C. J. (2012). Work Engagement and Work-Family Facilitation: Making Homes Happier Through Positive Affective Spillover. **Human Relations**, 65(9), 1155-1177.
- Çakır Ö. (2006), Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, **Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası**, Ankara.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(3), 363-382.
- Çolak, M., & Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions for Future Research. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(2), 51-84.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. & Dharwadkar, R., (1998). Organizational Cynicism. **The Academy of Management Review**, 23 (2), 341-352
- Delken, M., (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation of Master of Economics). **Faculty of Economics and Business Administration**, University of Maastricht
- Demir, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık Çerçevesinde İşe Gönülden Adanma. **İSG İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi**, 9(44), 37-41.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:8 Sayı:15 Bahar 2009 s.115-132
- Diekmann, K. A., Barsness, Z. I., & Sondak, H. (2004). Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study. **Social Justice Research**, 17(3), 237-255.

- Eaton Judy A. (2000), A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, **Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology**, York University, Toronto, 1-141
- Efeoğlu, İ. E., & İplik, A. G. E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(3).
- Eğilmezkol, G. (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 Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Erdoğan, İ. (1994), “İşletmelerde Davranış”, **Beta Basım Yayım Dağıtım**, İstanbul.
- Erdoğan P & Bedük A. (2013). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. **Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, Yıl:3, Sayı:6, Aralık, 17-36.
- Erdost Ebru H., Karacaoğlu K. & Reyhanoglu M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. **15.National Management and Organization Congress**, Sakarya University, Sakarya, 514-24.
- Erkutlu, H. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Adalet Kavramları Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 224-230.
- Esen E., (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. **Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt XXX, Sayı 1, 2011, s.377-390.
- Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2003). Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings. **The Handbook of Work and Health Psychology**, 2, 279-312.
- Foley, S., Kidder, D. L., & Powell, G. N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. **Journal of Management**, 28(4), 471-496.
- _____. Hang-Yue, N., & Wong, A. (2005). Perceptions of Discrimination and Justice: Are There Gender Differences in Outcomes? **Group & Organization Management**, 30(4), 421-450.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, **CA: Sage**. 1-277
- _____. Cropanzano, R. (2001). Fairness Theory: Justice as accountability. **Advances in Organizational Justice**, 1, 1-55.
- _____. Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. **Academy of Management Journal**, 32(1), 115-130.

- Fischer, R. (2012). Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 12(1), 97-112.
- Fortin, M., (2010), Perspectives on Organisational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links With Morality. **International Journal of Management Reviews**, Vol.2, No.10, (93-126).
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda. **Human Resource Management Review**, 23(4), 341-353.
- Goldner, F. H., Ritti, R. R., & Ference, T. P. (1977). The Production of Cynical Knowledge in Organizations. **American Sociological Review**, 42(4), 539-551.
- Goldman, B. M. (2001). Toward an Understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories. **Personnel Psychology**, 54(2), 361-386.
- Göktepe A.,E. (2016) Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İş Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. **T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi**
- Greenberg, J. (1987), Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends. **Journal of Applied Psychology**, 72, pp.55–61.
- _____. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today and Tomorrow. **Journal of Management**, 16(2), 399-432.
- _____. Bies, R.J. (1992) “Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics” **Journal of Business Ethics**, 11(5-6):433-444.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21(1), 91-109.
- Gül H.ve Ağıröz A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C.XIII, S II.
- Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. **Amme İdaresi Dergisi**, 42(3), 117-139.
- Güriz, A. (1994), “Adalet Kavramının Belirsizliği”, **Türkiye Felsefe Kurumu**, Ankara.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too Engaged? A Conservation of Resources View of The Relationship Between Work Engagement and Work Interference with Family. **Journal of Applied Psychology**, 94(6), 1452.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, Vol: 87, No: 2, 268-279.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The Role of Character Strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation, and Organizational Support. **Human Performance**, 27(3), 183-205.

- Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance from The Interaction Between Organizational Justice and Personality. **Journal of Managerial Issues**, 247-263.
- Helvacı, Mehmet A. & Çetin Ahmet (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak ili Örneği). **Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic** Volume 7/3, Summer, 1475-1497, ANKARA-TURKEY
- Irak, Doruk U., (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), ss. 25-43 (Aktaran: İçerli, L., (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, s. 67-92).
- İçerli, L., (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, s. 67-92.
- _____. Yıldırım Mehmet H., (2012). Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 167-176
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 15(57).
- İşcan, Ö.F., ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 59-1
- _____. Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4).
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir yaklaşım. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, s. 49-64.
- Jahangir, N., Akbar, M., & Begum, N. B. (2006). The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior. **ABAC Journal**, 26(3).
- 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**, 1-158
- Jeon, J. H. (2009). The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management. **Doctoral dissertation, University of Minnesota**.
- Johnson, J.L. & 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 (5), 627-647
- Jordan, J. S. (2001). "The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction: An Examination of NCAA Basketball Coaches", **Ph.D., The Ohio State University**.

- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. **Journal of Applied Psychology**, 89(3), 395.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi. **Global Journal of Economics and Business Studies Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi**, Bahar, Yıl: 2 Sayı: 3, 34-46.
- Kalağan G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, 1-221.
- _____. Güzeller Cem O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 27, 83-97.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Gecerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği Kayseri. **Business and Economics Research Journal**, 3(3), 77.
- _____. İnce F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.18, S.1,181-202
- Karademir, T., & Çoban, B. (2010). Sporun Yönetmel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. **Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 4(1).
- Karacıoğlu Merve S., Naktiyok A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniver-sitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. **AKÜ İİBF Dergisi-** Cilt XVII, Sayı:1, Haziran,19-34
- Kartal, H., İşler, L., & Bilişli, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ve İşle Bütünleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Örneği. **Electronic Journal Of Vocational Colleges**, Kasım 2015 14.Bürokon Özel Sayısı.
- Kasalak G. & Aksu Bilgin M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 14(1), 115–133
- Kılıç, T., Bostan, S., & Grabowski, W. (2015). A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level of Justice Perceptions. **International Journal of Health Sciences**, 3(1), 157-175.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 3/3 (2011) 23-36.
- Kim, H. S. (2005). Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis. **Doctoral dissertation**.

- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. **Journal of applied psychology**, 76(5), 698.
- Köse, S., Kartal, B., & Kayali, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20 ,1-19.
- Kutilek, L. M. (2002). “Organizational Justice As It Relates To The Effectiveness Of Work/Life Guidelines: A Study Of Ohio State University Extension”, **Ph.D., The Ohio State University**.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. **IUP Journal of Management Research**, 8(10), 24.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. **Journal of Organizational Behavior**, 23(1), 1-18.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2011). Association Between Distributive and Procedural Justice and Life Satisfaction Among Correctional Staff: Research Note. **Professional Issues in Criminal Justice**, 6(3/4), 31-41.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. **Journal of Management**, 26(4), 685-704.
- Lemons, M. A. (2003). Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers for Women. **Sex Roles**, 49(5-6), 247-264.
- _____. Jones, C. A. (2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment. **Journal of Managerial Psychology**, 16(4), 268-281.
- Lipponen, J., Olkkonen, M. E., & Myyry, L. (2004). Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and Its Hypothesized Consequences. **Social Justice Research**, 17(3), 275-292.
- Luthans, F. (1981). Organizational Behavior. 3.Ed. McGraw-Hill Irwin (Aktaran: Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A.(2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 13(19), 195-213).
- _____. (2011). Organizational Behavior: **An Evidence-Based Approach**(12th Edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. **Industrial and organizational Psychology**, 1(1), 3-30.
- Mainemelis, C. (2001). When the Muse Takes It All: A Model for The Experience of Timelessness in Organizations. **Academy of Management Review**, 26(4), 548-565.
- Mantere, S. & Martinsuo, M., (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism And Dissent. **Presented at 17th European Group for Organisation Studies Colloquium**, July 5-7, Lyon, France.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. **Applied and Preventive Psychology**, 7(1), 63-74.

- _____. Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. **Annual review of Psychology**, 52(1), 397-422.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. **Academy of Management Journal**, 43(4), 738-748.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be Engaged or Not to be Engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. **Journal of Business Research**, 66(11), 2163-2170.
- Mete M., & Aksoy C. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(54).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- _____. Stanley David J., & Topolnytsky L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. **Journal of Business and Psychology**, Vol. 19, No. 4, Summer, 429-459
- Mikula, G., Scherer, K. R., & Athenstaedt, U. (1998). The Role of Injustice in the Elicitation of Differential Emotional Reactions. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 24(7), 769-783.
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. **Annual review of psychology**, 52(1), 527-553.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations. **Journal of Applied Psychology**, 93(1), 84.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 845 (Aktaran: İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir yaklaşım. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, s. 49-64).
- Mumcu, A., & Döven, M. S. (2016). Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. **İş Ahlakı Dergisi**, 9(1), 113.
- Nartgün S. Ş. ve Kartal V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, (2), 47- 67.
- Naudé, JLP. ve Rothmann, S. (2006). Work-Related Well-Being of Emergency Workers in Gauteng, **South African Journal of Psychology**, 36, 63-81.
- Naus, A.J.A.M., (2007). Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward the Employing Organization. **Unpublished Doctoral Thesis, Universiteit Maastricht**

- _____. Iterson A. V.& Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace. **Human Relations**, 60 (5), 683-718.
- Nuray S. Özdiçiner, V. Kalinkara. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Vol:16, No:1
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. **Academy of Management Journal**, 36(3), 527-556.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi-Examining The Relationship Between Organizational Justice Perception Of Employees And Organizational Silence. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(13), 150-171.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21, 77-96.
- _____. (2004). Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri ile Bir Araştırma. **H.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 22, Sayı 1.
- _____. Sucan, S. ve Akın, M. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C.6, S.3, ss.137-151.
- Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. **Business And Management Studies: An International Journal**, 3(3).
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, 4-19.
- Özler Derya E., Atalay Ceren G., Şahin Meltem D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2,47-57.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. **Administrative Science Quarterly**, 382-407.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A two-sample study. **Journal of management**, 25(6), 897-933.
- Pitre, Leighton J. (2004). Organizational Cynicism at the United States Naval Academy: An Exploratory Study. **M. Sc. Thesis, Unpublished. California: Naval Postgraduate School**.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 14(2), 307-331.

- Polat, M. ve C.H. Meydan (2010), Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, 145-172.
- _____. Meydan Cem H. & Tokmak İ. (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **KHO Bilim Dergisi**, C:20, Sayı: 2 , 542-547
- Poyraz K., Kara H. ve Çetin S.A. (2009), Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, ss. 71-91.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions. **British Journal of Management**, 15(3), 247-258.
- Reichers Arnon E., Wanous John P., & Austin James T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. **Academy of Management Executive**, Vol. 11 No. 1, 48-59
- Rothmann, S., & Jordaan, G. M. E. (2006). Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institutions. **SA Journal of Industrial Psychology**, 32(4), 87-96.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. **Journal of Managerial Psychology**, 21(7), 600-619.
- Sarı Y. & Doğanekin A. (2016). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Journal of Business Research-Türk**. 8/3, 222-250
- Schappe, S. P. (1996). Bridging the Gap between Procedural Knowledge and Positive Employee Attitudes Procedural Justice as Keystone. **Group & Organization Management**, 21(3), 337-364.
- Schaufeli, W.B., ve Bakker, A. (2003). UWES – Utrecht WorkEngagement Scale, Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, **Utrecht University**.
- _____. Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. **Journal of Organizational Behavior**, 25(3), 293-315.
- _____. Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies**, 3(1), 71-92.
- _____. Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being? **Applied Psychology**, 57(2), 173-203.
- Scher, S. J., & Heise, D. R. (1993). Affect and the perception of injustice. **Advances in Group Processes**, 10.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What Engages Employees the Most or, the Ten C's of Employee Engagement. **Ivey Business Journal**, 70(4), 1-5.
- Sen, J., & Prakas Pal, D. (2013). Changes in Relative Deprivation and Social Well-Being. **International Journal of Social Economics**, 40(6), 528-536.

- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25(1).
- Shapiro Coyle JA & Conway N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. **JAppl Psychol**, 90(4), 774-81.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement Among Japanese Employees. **Industrial Health**, 47(5), 495-502.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K., & Stoffey, R. W. (1993). Applicant Reactions to Selection Procedures. **Personnel Psychology**, 46(1), 49.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. **Journal of Applied Psychology**, 88(3), 518.
- Somerville, J. (1992). Temel Britannica Ansiklopedisi -Adalet-**Encyclopaedia of Basic Britannica**. Cilt:1 İstanbul: Ana Yayıncılık & Encyclopaedia Britannica
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(1), 43-62.
- Stern, D., Stone, J. R., Hopkins & C., Mcmillon, M. (1990). Quality of Students' Work Experience and Orientation Toward Work. **Youth and Society**, 22, 263-282.
- Sudin, S. (2011). Fairness of and Satisfaction with Performance Appraisal Process. **Journal of Global Management**, 2(1), 66-83.
- Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. European. **Journal of Business and Management**, 3(8), 53-59.
- Tan, Ö. (2009), “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- Taner, B., Turhan, M., Helvac, I., & Koprulu, O. (2015). The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University. **International Review of Management and Marketing**, 5(3).
- Tarkan, G., & Tepeci, M. (2006). Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 17(2), 137-152.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. **California Law Review**, 541-566.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers Daily Work Engagement? **The Leadership Quarterly**, 22(1), 121-131.

- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6(2), 551-573.
- Tokgöz, Nuray (2011), Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.2, Sayı.6, 363-387.
- _____. Yılmaz, H., (2008) Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), (2008), 238-305.
- Töremen, F., & Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal bir Çözümleme. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14, 58-70.
- Turhan, M., Demirli, C., & Nazik, G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 11 Sayı: 21, s.179-192.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(3-4).
- _____. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları. **Istanbul University Journal of the School of Business**, 42(1), 1-25.
- Tutar, H., (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 12(3), ss.97-120.
- Türk Dil Kurumu (2017). **Güncel Türkçe Sözlük** <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 12.02.2017
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. **Personality and Social Psychology Review**, 7(4), 349-361.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More On What Comes First Than On What Comes Next. **Journal of Personality and Social Psychology**, 72(1), 95.
- Villotti, P., Balducci, C., Zaniboni, S., Corbière, M., & Fraccaroli, F. (2014). An Analysis of Work Engagement Among Workers with Mental Disorders Recently Integrated to Work. **Journal of Career Assessment**, 22(1), 18-27.
- Vroom, V. H., (1964), "Work and Motivation", **New York: John Wiley & Sons**.
- Yavuz, E. (2011). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 3-16.

- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. **Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, İzmir, s. 171 – 182.
- Yeniçeri, Özcan-Demirel, Yavuz-Seçkin, Zeliha (2009), Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl.11, S.16, (83-99).
- Yıldırım, F., (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.62, No.1, s.253–278
- Yıldız K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. **Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Volume 8/6 Spring,853-879, Ankara-Turkey.
- Yürür, s. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. **Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**, 13(2).
- Wanous, John P.; Arnon E. Reichers & James T. Austin (2000), Cynicism About Organizational Change-Measurement, Antecedents, and Correlates. **Group & Organizational Management**, 25, 2, June, 132-53
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and Its Relation with Satisfaction. **The Journal of Psychology**, 143(1), 91-112.
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. **Psychological Review**, Vol 92(4), 548-573
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R., Davis, W.D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Applied Social Psychology**, 38, 2273-2292
- Wright, J., (2009), Role Stressors, Coworker Support, and Work Engagement: A Longitudinal Study, **Master Thesis, San José State University**.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in The Job Demands-Resources Model. **International Journal of Stress Management**, 14(2), 121.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACI ROLÜ

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünü incelemektir. Ankette vermiş olduğunuz yanıtlar tamamıyla gizli tutulacak, sadece akademik amaçlar çerçevesinde kullanılacak, isim ve kurum bilgileri alınmayacaktır. Şimdiden çalışmaya yapacağınız katkı için TEŞEKKÜR EDERİM.

ARAŞTIRMAYI YAPAN

Esra GAZİOĞLU

Yıldız Teknik Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

karabulut.esra001@gmail.com

DEMOGRAFİK BİLGİLER

CİNSİYET

☐

KADIN

☐

ERKEK

MEDENİ DURUM

☐

EVLİ

☐

BEKÂR

YAŞ

☐

21-25

☐

26-30

☐

31-35

☐

36-40

☐

41-45

☐

46 ve üzeri

ÖĞRENİM DURUMU

☐

İlköğretim

☐

Lise

☐

Önlisans

☐

Lisans

☐

Lisansüstü

BU İŞYERİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ

☐

1 yıldan az

☐

1-3 yıl

☐

4-6 yıl

☐

7-9 yıl

☐

10-12 yıl

☐

13 yıl ve üzeri

POZİSYONUNUZ

☐

Yönetici

☐

Yönetici Yardımcısı

☐

Ast

1.ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	1. Kesinlikle katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Katılmıyorum	5. Kesinlikle katılmıyorum
1.Çalışma programım adil bir şekilde düzenlenmiştir.					
2.Aldığım ücret adil bir şekilde belirlenmiştir.					
3.İş yüküm oldukça adaletli bir biçimde dağıtılmıştır.					
4.Bu kurumda elde ettiğim ödüller oldukça adildir.					
5.İşle ilgili sorumluluklarımın adil bir şekilde dağıtıldığını hissediyorum.					
6.İşle ilgili kararlar, yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
7.Yöneticim, işle ilgili kararlar vermeden önce tüm çalışanların fikirlerinin dinlendiğinden emin olmak ister.					
8.İşimle ilgili kararları alırken yöneticim ilgili ve kesin tüm bilgileri toplar.					

9.Yöneticim kararlarını çalışanlarına açıklar ve eğer istenirse bu konuyla ilgili ek bilgilerde verir.					
10.Tüm kararlar, bu kararlardan etkilenecek çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.					
11.Çalışanların, yöneticilerin almış olduğu kararlara itiraz etmesine veya sorgulamasına müsaade edilir.					
12.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim bana ilgili ve nazik davranır.					
13.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim bana saygı gösterir.					
14. İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır.					
15.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim benimle dürüst bir şekilde					

ilgilenir.					
16.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim çalışan olarak benim haklarıma saygı gösterir.					
17.İşimle ilgili kararlarda yöneticim, kararla ilgili bulguları benimle tartışır.					
18.İşimle ilgili kararla ilgili olarak yöneticim yeterli gerekçeyi sunar.					
19.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim mantıklı açıklamalar sunar.					
20.İşimle ilgili herhangi bir karara yönelik yöneticim son derecede net bir biçimde açıklama yapar.					

2. İŞE TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ	1. Kesinlikle katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Katılmıyorum	5. Kesinlikle katılmıyorum
1.İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.					
2.İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
3.Sabah kalktığımda işe gitmek için istekli hissedirim.					
4.Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.					
5.İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim.					
6.Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.					
7.Yapığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.					
8.İşime karşı istekli ve hevesliyim.					

9.İşim bana çalışma şevki verir.					
10.Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
11.Yaptığım iş yeteneklerimi zorlayıcı ve geliştiricidir.					
12. Çalışırken zaman su gibi akıp gider.					
13.Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
14.Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
15.Çalışırken işimden kopmam çok zordur.					
16.Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
17.Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.					

3.ÖRGÜTSEL SİNİZİM ÖLÇEĞİ	1. Kesinlikle katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Katılmıyorum	5. Kesinlikle katılmıyorum
1.Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşarım.					
2.Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.					
3.Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.					
4.Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.					
5.Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
6. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
7.Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					

8.Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
9.Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeylerle gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
10.Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
11.Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					
12.Çalıştığım işletmeden ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı :Esra Gazioğlu
Doğum Yeri ve Tarihi :İstanbul,27.10.1991
Uyruğu :T.C
E-Posta Adresi :karabulut.esra001@gmail.com
İletişim :05459252797

EĞİTİM DURUMU

Lise :Beşiktaş Bingül Erdem Lisesi
Lisans Eğitimi :İstanbul Üniversitesi/İşletme Fakültesi/İngilizce İşletme
Yüksek Lisans :Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı/İnsan Kaynakları Yönetimi

YAYINLAR

1. Gazioğlu, A, Karabulut, E ve Kutluata, K. 2016. “Effect of Organizational Justice On Organizational Cyncisim and Intention To Leave” 2st Annual Internetional Conference On Social Sciences, Yıldız Technical University.
2. Erkmen, T. ve Karabulut, E. 2016 Örgütsel Adalet Algısının, İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Sinizmin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 3.Lisansüstü Öğrenci Sempozyumu.
3. Esen, E, Kutluata, K ve Karabulut, E. 2017 “The Effect Of Authentic Leadership On Organizational Commiment and Burnout, Global Business Research Congress.