T.C.
MANİSA
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

# AKADEMİK PERSONELLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZİM DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ

Zübeyde AKGÜN

Danışman
Prof. Dr. Meltem ONAY

MANİSA-2019

| | T.C.<br>MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ<br><br>YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI<br><br>Tez Savunma Sınavı Tutanağı | Doküman Kodu | FRYL-031 |
|---|---|---|---|
| | | Yayınlanma Tarihi | 26/03/2018 |
| | | Revizyon No/Tarih | 2/23/03/2018 |
| | | Sayfa | 1/1 |

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 05/03/2019 tarih ve 7/Ek8 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zübeyde AKGÜN'ün ***"Akademik Personellerin Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizim Düzeylerinin Belirlenmesi: Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği"*** konulu tezi incelenmiş ve aday 20/03/2019 tarihinde saat 14:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra .60. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna ☑ OY BİRLİĞİ ☑

DÜZELTME yapılmasına * ☐ OY ÇOKLUĞU ☐

RED edilmesine ** ☐ ile karar verilmiştir.

Prof.Dr. İpek Deveci Kocakoç
ÜYE

BAŞKAN
Prof.Dr. Nefter Onay.

ÜYE
Prof.Dr. Nilgün Yılmazer

ÜYE

| | **Evet** | **Hayır** |
|---|---|---|
| Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. | ☐ | ☒ |
| Tez, mutlaka basılmalıdır. | ☐ | ☐ |
| Tez, mevcut haliyle basılmalıdır. | ☐ | ☐ |
| Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır. | ☐ | ☐ |
| Tez, basımı gereksizdir. | ☐ | ☒ |

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişiği kesilir.
** Bu halde adayın Enstitü ile ilişiği kesilir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Akademik Personellerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının Belirlenmesi: Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2019

Zübeyde AKGÜN

İmza

## ÖZET

## AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZİM TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ

Örgütsel adalet, kişilerin örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını etkileyen temel unsurlardan birisidir. Kişilerde, örgütün uygulamalarına dair bir adaletsizlik algısı oluşması sonucu örgütlerine karşı hayal kırıklığı, güvensizlik gibi olumsuz tutum ve davranışlar olarak adlandırılan örgütsel sinizm oluşmaktadır. Örgütsel adalet algısının yüksek olması kişilerin örgütlerine karşı örgütsel sinizm tutumlarını da azaltmaktadır. Bu çalışmada akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan akademik personelden tesadüfi olmayan yargısal örnekleme yöntemi ile 15 akademik personel seçilerek gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme formunda örgütsel adalet algısına yönelik 11 soru, örgütsel sinizm tutumuna yönelik 3 soru sorulmuştur. Elde edilen bulguları değerlendirmek için nitel analiz yöntemlerinden biri olan betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda akademik personelin örgütsel adalet algısı kısmen olumsuz olsa da genel anlamda olumlu çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti algısı ile etkileşimsel adalet algısının prosedürel adalet algısına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan akademik yükselmelerdeki adaletsizlikler, kadroların zamanında verilmemesi, yoğun iş temposu gibi nedenlerden kaynaklı hayal kırıklığı, öfke ve tükenmişlik hissi yaşadığı da görülmüştür.



**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm, Akademik Personel

## ABSTRACT

## DETERMİNİNG ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL CYNICISM ATTİTUDES OF AKADEMİC STAFF: THE CASE OF MANİSA CELAL BAYAR UNIVERSITY FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Organizational justice is one of the basic factors affecting the attitudes and behaviors of persons towards their organizations. Organizational cynicism, which is called negative attitudes and behaviors such as disappointment and insecurity, is formed as a result of the perception of injustice regarding the practices of the organization. The high perception of organizational justice also decreases organizational cynicism attitudes towards organizations. In this study, it was aimed to determine the organizational justice perceptions and organizational cynicism attitudes of academic staff. The study was carried out by 15 academic staff who were selectednon-accidental judicial sampling methodfrom the academic staff working at Celal Bayar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. Semi-structured interview method was preferred as data collection. In the interview form, 11 questions about organizational justice perception and 3 questions about organizational cynicism were asked. Descriptive analysis method, which is one of the qualitative methods, was used to evaluate the findings.

As a result of the study, although the perception of organizational justice of the academic staff is partially negative, it has been positive in general. In addition, it was found that the perception of distributional justice and the perception of interactional justice from the sub-dimensions of organizational justice were higher than the perception of procedural justice. On the other hand, it has also been observed that there is a feeling of frustration, anger and burnout due to reasons such as injustices in academic upgrades, inability to provide cadres in time and intensive work tempo.



**Key Words:** Organizational Justice, Organizational Cynicism, Academic Staff

## TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve tecrübesi ile lisansüstü öğrenim hayatımın tüm zorlu aşamalarında maddi manevi her yönden yardımcı olan, tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen, sevgili hocam Sayın Prof. Dr. Meltem ONAY'a, kendilerini tanımaktan büyük onur duyduğum sevgili hocalarım Arş. Gör. İslam ALTUN, Arş. Gör. Ramazan TEMEL ve Öğr. Gör. Tansu ÖZBAYSAL'a destek ve yardımlarından dolayı yürekten teşekkür ederim.

Öğrenim hayatım boyunca beni her zaman maddi ve manevi olarak destekleyen ve her zaman yanımda olan değerli aileme yürekten teşekkürü bir borç bilirim.

Zübeyde AKGÜN

Manisa, 2019

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ ..... v
ÖZET ..... vi
ABSTRACT ..... vii
TEŞEKKÜR ..... viii
İÇİNDEKİLER ..... ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... xii
TABLOLAR LİSTESİ ..... xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... xv
GİRİŞ ..... 1

**BİRİNCİ BÖLÜM**
**ÖRGÜTSEL ADALET**

1.1.ADALET KAVRAMI ..... 3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI ..... 6
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ..... 7
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI ..... 8
1.4.1.Dağıtım Adaleti Boyutu ..... 8
1.4.2.Prosedürel (İşlemsel) Adalet Boyutu ..... 10
1.4.3.Etkileşimsel Adalet Boyutu ..... 11
1.5.ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ ..... 13
1.5.1.Reaktif – İçerik Teorileri ..... 14
1.5.2. Proaktif- İçerik Teoriler ..... 17
1.5.3. Reaktif Süreç Teorileri ..... 18
1.5.4. Proaktif Süreç Teorileri ..... 19

**İKİNCİ BÖLÜM**
**ÖRGÜTSEL SİNİZM**

2.1. SİNİZM KAVRAMI ..... 21

2.1.1.Sinizm Kavramının Kökeni ..... 21
2.1.2.Sinizm Kavramının Tanımlanması ..... 23
2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI ..... 24
2.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ..... 25
2.3.1.Bilişsel (İnanç) Boyutu ..... 25
2.3.2.Duyuşsal Boyutu ..... 26
2.3.3.Davranışsal Boyutu ..... 27
2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM KURAMLARI ..... 28
2.4.1.Beklenti Kuramı ..... 28
2.4.2.Atfetme Kuramı ..... 29
2.4.3.Tutum Kuramı ..... 30
2.4.4.Sosyal Değişim Kuramı ..... 30
2.4.5.Duygusal Olaylar Kuramı ..... 30
2.4.6.Sosyal Güdülenme Kuramı ..... 31
2.5.ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ ..... 33
2.5.1.Kişilik Sinizmi ..... 33
2.5.2.Çalışan Sinizmi ..... 34
2.5.3.İş (Meslek) Sinizmi ..... 35
2.5.4.Toplumsal/ Kurumsal Sinizm ..... 36
2.5.5.Örgütsel Değişim Sinizmi ..... 36
2.6.ÖRGÜTSEL SİNİZMİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER ..... 37
2.6.1.Örgütsel Sinizmi Etkileyen Kişisel Faktörler ..... 38
2.6.1.1.Yaş ..... 38
2.6.1.2.Cinsiyet ..... 39
2.6.1.3.Eğitim durumu ..... 39
2.6.1.4.Medeni Durum ..... 40
2.6.1.5.Gelir ..... 41
2.6.1.6.Hizmet Süresi ..... 41
2.6.1.7.Hiyerarşi ..... 41
2.6.2.Örgütsel Sinizmi Etkileyen Örgütsel Faktörler ..... 42
2.6.2.1.Örgütsel Adalet ..... 42
2.6.2.2.Psikolojik Sözleşme İhlali ..... 43
2.6.2.3.Kişi- Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ..... 44

2.7.ÖRGÜTSEL SİNİZM SONUÇLARI ..... 45
2.7.1.Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları ..... 46
2.7.1.1.Örgütsel Sinizmin Psikolojik-Fizyolojik Sonuçları ..... 46
2.7.1.2.Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları ..... 47
2.7.2.Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları ..... 47
2.7.2.1.Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu ..... 47
2.7.2.2.Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık ..... 48
2.7.2.3.Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık ..... 48
2.7.2.4.Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven ..... 49
2.7.2.5.Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma ..... 50
2.7.2.6.Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik ..... 51
2.8.ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ ..... 52

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZİM TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ ..... 54
3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ..... 54
3.3.ARAŞTIRMANIN ALANI VE ÖRNEKLEMİ ..... 55
3.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI ..... 56
3.5.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI ..... 56
3.5.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ ..... 61
3.6.ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR ..... 62
3.6.1.Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Bulgular ..... 62
Bulgular ..... 62
3.6.1.1.Dağıtım Adaleti Algısına Yönelik Bulgular ..... 64
3.6.1.2.Prosedürel Adalet Algısı Bulguları ..... 75
3.6.1.3.Etkileşimsel Adalet Algısı Bulguları ..... 83
3.6.2.Örgütsel Sinizme Yönelik Bulgular ..... 85
3.6.2.1.Bilişsel Sinizm Tutumuna Yönelik Bulgular ..... 85
3.6.2.2.Duyuşsal Sinizm Tutumlarına Yönelik Bulgular ..... 88

3.6.2.3.Davranışsal Sinizm Tutumuna Yönelik Bulgular ..... 90

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA ..... 93
ÖNERİLER ..... 98
KAYNAKÇA ..... 100

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

| | |
|---|---|
| **BAP** | Bilimsel Araştırma Projesi |
| **EBYS** | Ekran Belge Yönetim Sistemi |
| **İİBF** | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| **M.Ö** | Milattan Önce |
| **MCBÜ** | Manisa Celal Bayar Üniversitesi |
| **TDK** | Türk Dil Kurumu |
| **vd.** | ve Diğerleri |
| **vb.** | ve Benzeri |
| **YY.** | Yüz Yıl |
| **YÖK** | Yüksek Öğretim Kurumu |

## TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1:** Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması ..... 13
**Tablo 2:** Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular ..... 14
**Tablo 3:** Sinizm Çeşitleri ..... 33
**Tablo 4:** Görüşme Formu Kaynakları ..... 57
**Tablo 5:** Çalışmada Kullanılan Örgütsel Adalet Soruları ..... 57
**Tablo 6:** Çalışmada Kullanılan Örgütsel Sinizm Soruları ..... 59
**Tablo 7:** Akademik Personelin Demografik Bilgileri ..... 60
**Tablo 8:** Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algısı ..... 62
**Tablo 9:** Dağıtım Adaletinin Birinci Sorusuna Yönelik Bulgular ..... 65
**Tablo 10:** Akademik Personelin Dağıtım Adaletinin Birinci Sorusuna İlişkin Algısı ..... 65
**Tablo 11:** Dağıtım Adaletinin İkinci Sorusuna Yönelik Bulgular ..... 68
**Tablo 12:** Akademik Personelin Dağıtım Adaletinin İkinci Sorusuna İlişkin Algısı 68
**Tablo 13:** Dağıtım Adaletinin Üçüncü Sorusuna Yönelik Bulgular ..... 71
**Tablo 14**: Akademik Personelin Dağıtım Adaletinin Üçüncü Sorusuna İlişkin Algısı ..... 72
**Tablo 15:** Akademik Personelin Prosedürel Adaletin İkinci Sorusuna Yönelik Algısı ..... 76
**Tablo 16:** Akademik Personelin Prosedürel Adaletin Beşinci Sorusuna Yönelik Algısı ..... 81
**Tablo 17:** Akademik Personelin Bilişsel Sinizme Yönelik Tutumları ..... 86
**Tablo 18:** Akademik Personelin Duyuşsal Sinizme Yönelik Tutumları ..... 88
**Tablo 19:** Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki ..... 93

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** Weiner (1985)'ın Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli ..... 32

## GİRİŞ

İnsan yaşadığı toplum içinde sürekli olarak adalet arayışı içerisindedir ve bu arayış insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. İnsanın adalet arayışı toplumun çekirdeği olan ailede başlayarak, okul hayatı, sosyal hayat ve iş hayatı şeklinde sürekli devam etmektedir. Arayışa konu olan adalet, herkesin hak ettiğini alması ve içinde yaşadığı çevre içinde ihtiyaç duyduğu güvenliğin ve düzenin sağlanması için gerekli olan ilk erdemdir.

Örgütsel adalet kavramı, adalet kavramı kadar eskilere dayanmakla birlikte, bu konudaki ilk çalışmalar 1960'ların başında yapılmaya başlanmış fakat çalışmalar 1990'lardan sonra hız kazanmıştır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüte sağladığı katkıların neticesinde örgütün çalışanlarına sağladığı kazanımların dağılımında adaletli olup olmadığı ile ilgilidir. Brockner ve Wiesenfeld (1996) örgütsel adaleti, örgütün çalışanlarına ne kadar adil davrandığı ile ilgili değil, çalışanların örgütün davranışlarını ne kadar adil algıladığı ile ilgili bir süreç olarak tanımlamıştır. Bir örgütte çalışanların adalet algısına sahip olması iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışları olumlu yönde etkilerken, tam tersi durum tükenmişlik, işten ayrılma, güvensizlik ve sinizm gibi olumsuz tutum ve davranışlara sebep olmaktadır.

Sinizm kavramın kökeni M. Ö 4.Yüzyıldaki sinik okullarına dayansa da örgütsel davranış literatürüne çok yakın tarihte girmiştir. Örgütsel sinizme yönelik araştırmalar 1980'li yılların sonu ile 1990'lı yılların başı itibariyle çeşitli alanlarda yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşan olumsuz tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm öfke ve güven duymama gibi duygularla başlayıp, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi duygulara sahip olmakla devam eden ve daha sonra ise oluşan olumsuz duygu ve düşüncenin eleştirel, aşağılayıcı gibi davranışlara dönüşerek son bulduğu bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin her aşamasındaki olumsuz tutum ve davranışa sahip olmak kişilerde motivasyon kaybına, performans düşüklüğüne, örgüte olan bağlılığının azalmasına ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlara sebep olabilmektedir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim öğretimin sürdürüldüğü örgütlerden olan üniversitelerde de örgütsel adalet ile örgütsel sinizm konularının önemi yadsınamaz

bir gerçektir. Çünkü üniversiteler bilginin üretildiği, geliştirildiği ve yayıldığı yerlerdir. Ülkelerin gelişmesinde lokomotif olma görevini üstlenen üniversiteler kaliteli, bilgili, motivasyonu yüksek, sürekli araştırma ve öğrenme gayreti içinde olan akademik personel ile değer kazanmaktadır. Ülkelerin gelişmesinde önemli katkıları olan akademik personelin örgütsel adalet algılarının düşük, örgütsel sinizm seviyelerinin yüksek olması durumunda akademik üretkenliklerinin düşmesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan akademik personelin çalıştığı kurumuna yönelik örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm düzeyini belirlemek için gerçekleştirilmiştir. Amaca ulaşmak için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel adalet kavramı, tanımı, boyutları, teorileri ve örgütsel adaleti etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, ikinci bölümde; örgütsel sinizm kavramı, tanımı, boyutları, kuramları, türleri, örgütsel sinizmi etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ve örgütsel sinizm sonuçları yer almaktadır. Üçüncü bölümde; çalışmanın amacına, önemine, yöntemine, sınırlılıklarına ve görüşme yöntemi ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise; elde edilen veriler doğrultusunda çalışmanın sonuç ve tartışma ile öneriler kısmı yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# ÖRGÜTSEL ADALET

## 1.1.ADALET KAVRAMI

İnsanlığın varoluşu ve bununla birlikte yaşama kültürünün benimsenmesiyle insan ilişkilerini düzenlenme gereksinimi ortaya çıkmıştır. Topluluklar halinde yaşayan insanların karşılıklı hak ve hukuklarının korunması için adalet olgusu ilk toplumlardan günümüze kadar en çok değer verilen konuların başında gelmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski olan adalet insanların topluluklar halinde yaşamasıyla birlikte önemi daha fazla anlaşılan bir olgu haline gelmiştir (Deyneli, 2009). İnsanlar ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması ve toplu yaşamanın getirdiği bir zorunluluk olan sosyal düzeni temin etme isteğinin oluşması adalet eğiliminin temelini oluşturmuştur. Adalet bu noktadan bakıldığında insanla var olan ve insanoğlu var olduğu müddetçe devam edecek olan, kişiler arası olayları düzenleyen sosyal bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Adalet kavramı Türk Dil Kurumu tarafından *"Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, herkese kendine uygun düşeni ve hakkı olanı verilmesi"* olarak tanımlamıştır (http://www.tdk.gov.tr).

Adalet kelimesinin kökü Arapça **"adl"** sözcüğünden gelir ve İngilizce karşılığı ise **"justice"** dir. Justice kelimesinin kökü olan **"just"** ise belirli bir sistemin ya da düzenin iyi bir şekilde işlemesi için gerekli olanın yapılması olarak nitelendirilir (İçerli, 2010: 68-69).

Adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik gibi anlamları ifade ederken; hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi farklı anlamaları da içermektedir (Çavuş, 2016: 43). Keklik ve Us (2013: 149) adaleti, *"Herkesin hak ettiğini alması ve kişinin yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gereklilik"* olarak tanımlamıştır.

Adalet ile ilgili birçok tanım yapılmış, farklı disiplinlere konu olmuş ve özellikle sosyal bilimler alanında farklı açılardan incelenmiştir. Aristo, Platon, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi ünlü filozoflar bu konu hakkında çalışmalar yapmışlardır (Greenberg ve Bies, 1992: 433). Rawls (1999: 3)'a göre adalet sosyal kurumların ilk erdemi ve en önemli özelliğidir. J. Rawls adaletin iki ilkesi olduğundan söz etmiştir. Birincisi herkesin ayrım gözetilmeksizin özgürlükler

bakımından eşit haklara sahip olmasıdır. Diğeri ise; fırsat eşitliğidir. Nozick de adaletin kişisel kazanımların haklılığı ile ilgili olduğunu ifade etmiştir (Toplaoğlu, 2010). Aristoteles ise adaleti, adalet kavramının tersi olan adaletsizlik kavramı ile tanımlanması gerektiğini ifade etmiştir. Yasalara uygun davranmamak, kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek ve böylelikle bir eşitliksizlik ortaya çıkarmak adaletsizlik, yasalara uymak ve eşitliği sağlamak ise adalettir (Topakkaya, 2009: 629). Aristotoles adalet kavramının dağıtıcı ve denkleştirici olarak iki farklı yönden incelenmesi gerektiğine inanmaktadır. Dağıtıcı adalet; kişilerin yetenekleri ve toplum içindeki konumları doğrultusunda mal ve şereflerden paylarına düşeni alması ile ilgilidir. Düzenleyici adalet; insanların kişisel ve sübjektif durumları göz önüne alınmadan hukuki işlemlerde eşit davranılmasıdır.

Güriz (1994)'e göre adaletin *"eşitlik"*, *"rasyonellik"* ve *"karşılıklılık"* olmak üzere 3 temel unsuru bulunmaktadır.

**Eşitlik:** Eşitlik kavramına neredeyse bütün adalet teorilerinde değinilmiştir. Gerçek anlamda eşitlik adaletin bir gerekliliği ve unsurudur (Erdoğan, 2008: 12). Eşitlik kavramı ile adalet kavramı birlikte ele alınsa bile ikisi arasında farklılık vardır. Herhangi bir şekilde yapılan eşit muamele veya eşit pay, adil olarak değerlendirilmeyebilir. Aynı iş yerinde çalışanların eşit ücrete tabi tutulması adaletli bir uygulama olmayacaktır (Güriz, 1994: 23). Çünkü aynı iş yerindeki çalışanların her birinin yaptığı iş, bulunduğu konum, üzerine aldığı sorumluluk, katlanmak zorunda olduğu riskler, eğitim, iş yerine sağladığı kazanç gibi farklılıklar ücretlendirmenin çeşitlendirilmesini gerekli kılar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197). Eşitlik, mutlak ve nisbi eşitlik olmak üzere iki şekilde ifade edilir. Mutlak eşitlik, hiçbir şekilde ayrıma gitmeden herkese eşit hak ve payın verilmesi anlamına gelir. Nisbi eşitlik ise kişiler arasında mevcut farklılıklar göz önüne alınarak hareket edilmesi ve ona göre paylaşımın yapılmasıdır. İnsanı insan olduğu için değerlendirmesi açısından eşitlik mutlaktır. Bununla birlikte böyle bir eşitsizlik, adaletsizliği doğurur (Erdoğan, 1994: 128).

**Rasyonellik:** Sübjektiflikten ziyade akla dayanan ve belirli veriler çerçevesinde hareket etmeyi ve karar vermeyi içeren bir kavramdır. Adalete bakan yönüyle rasyonellik kavramı, her türlü uygulamanın ve davranışın önceden belirlenmiş kurallara dayanması ve keyfi hareket edilmemesi anlamına gelmektedir (Güriz, 1994: 11). Böylece adaletsiz bir davranışın önüne geçilmiş olunacaktır. Örneğin bir iş yerinde çalışanların farklılıkları göz önünde bulundurularak önceden

belirlenmiş bir ücretlendirme sisteminin olması, çalışanların emeğinin karşılığının verilmesi noktasında daha rasyonel bir davranış olacaktır. Aristotales'in adalet yaklaşımlarından biri olan denkleştirici (corrective) adalet yaklaşımı ile nisbi ya da göreli eşitlik birbirleri ile yakından ilişkilidir. Bazı sebeplerle, kişilere farklı davranılması adaletsizlik göstergesi değil tam aksine adaletin var olduğuna bir işarettir. Çalışanların yaptığı işe, eğitimine, performansına vb. kriterlere göre değerlendirilmesi ve ona göre ücret verilmesi adaleti sağlamak içindir (Çakır, 2006).

**Karşılıklılık:** İnsanlık var olduğundan bu yana hayatta kalabilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belirli ilişkiler içerisine girmek mecburiyetinde kalmıştır. Ekonomik hayatta, toplumsal hayatta ve kişisel hayattaki bu ilişkiler takas ilişkisine dayanmaktadır. Kişiler arasında alınan ve verilen her ne olursa olsun alınanın ve verilenin değerinin birbirini karşılaması gerekmektedir. Eğer denklik sağlanmazsa bir taraf diğer tarafa adaletsiz davranmış olur. Belli bir değişim söz konusu olduğunda, hak ettiğini alıp almadığı noktasında kişiler farklı algılama içinde olabilir. Böyle bir uyumsuzluk söz konusu olmaması için belirli kurallar tespit edilerek ona göre hareket edilmesi faydalı olacaktır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197-198).

Gillespie ve Greenberg (2005), adalet kavramının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olmasının sebebini üç farklı görüş etrafında toplamıştır (Minibaş ve Erkmen, 2008: 109). Adalet algısı; kişilerin benlik değerini etkiler, bireyin emeğinin karşılığını alıp almadığını denetlemesini sağlar ve iş ortamındaki ahlaki değerlere saygı duyulduğu ve değer verildiği imajı uyandırır.

Genel olarak bakıldığında adalet, toplumların bir parçası olan örgütlerde kişiler ya da çalışanların kendilerinin içinde bulunduğu durumu sorgulamayı ve ona göre kendine bir değer atfetmeyi sağlar. Bunun neticesinde kendine bir rol çizer. Kendisine haksızlık yapıldığını düşündüğünde örgüte karşı içten içe kızgınlık, öfke gibi hisler uyanmaya başlar. Bu da zamanla örgütün aleyhine tavır ve davranışlara dönüşür.

Her bir birey için adalet ne kadar önemli ise toplumların birer parçası olan örgütler için de adalet o kadar önemlidir. Bireyler zamanının büyük bir bölümünü örgütsel kurumlarda geçirdikleri için bu durum daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (İçerli, 2010: 69).

## 1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgüt içindeki bireylerin örgütsel davranış sonuçlarının giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte *"sosyal adalet"* kavramı gündeme gelmiştir. Bunun sonucunda, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden *"örgütsel adalet"* kavramı geliştirilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278).

Örgütsel adalet kavramı literatüre yakın zamanda girmiş bir kavramdır. Stouffer'ın *"Göreli Yoksunluk"*, Homans'ın *"Dağıtım Adaleti"* ve Adams'ın *"Eşitlik Teorisi"* gibi çalışmalar örgütsel adaletin dayanağını oluşturmaktadır (Özmen vd. 2007: 20). Eşitlik teorisinde, çalışanların başarılı olması ve yaptıkları işte tatmin olma derecesi, çalıştığı yerle ilgili algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik ile ilgilidir (Luthans, 1981: 197). Teoriye göre eşitlik, kişinin başkalarıyla ilişkili olarak kendisine adil davranıldığına inanmasıdır. Adams'a göre örgütlerde çalışanlar belirli bir emeğin neticesinde elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde aynı pozisyonda olan ve aynı emeği harcayan kişilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmelere, yöneticilere ve işe karşı tutum geliştirirler. Bu durum, kişilerin örgütlerindeki adaletle ilgili bir algılama yaratır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmayı 1987 yılında Greenberg yapmıştır. Greenberg'e göre örgütsel adalet *"iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmasını sağlayan terimdir."* Aynı zamanda *"çalışanlara örgüt içerisinde adaletli davranılıp davranılmamasıyla ilişkili bir kavramdır"* şeklinde tanımlamıştır (Greenberg, 1987: 9).

Örgütsel adalet; işletme yöneticilerin, örgüt ve çalışanlar hakkında aldıkları karar ve bu kararlar sonucunda uyguladıkları politikaların çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 9).

Örgütsel adaleti Moorman (1991: 845), örgüt içerisinde çalışanların adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili nasıl karar verdiği ve bu kararların diğer durumlar üzerindeki etkilerinin nasıl olduğu şeklinde açıklamaktadır. Pillai (1999) ise, *"Doğruluğu ve haklılığın iş yerinde otorite tarafından korunması"* şeklinde tanımlamıştır (Eberlin ve Tatum, 2008: 311).

Örgütsel adaletin araştırmalara konu olması üç nedenden dolayı önemlidir (Yılmaz, 2004: 6).

1. Adalet sosyal bir kavramdır. Sosyal ve örgütsel yaşamdan soyutlanamayan, toplumsal hayatın bir unsurudur,
2. Örgütlerin en önemli üretim faktörlerinden birisi insan faktörüdür. Çalışanlarına yapılan muamele onların bağlılık, tutum, performans, iş gücü devri, saldırganlık vb. tutum ve davranışlarını etkiler,
3. Örgütler, çalışanlarına değer kattığı müddetçe istedikleri verimi alabilirler. Vasıflı ve daha eğitimli çalışanlar iyi bir işin de ötesinde, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedirler.

Örgütlerin var olma amaçlarından biri girdilerini en verimli şekilde kullanıp maksimum çıktı elde etmektir. Örgütün en önemli girdisi insandır. Bunun farkında olan öğütler çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaktadırlar ve her türlü kazanımların dağıtımında daha adil davranarak örgütsel adaleti temin etmektedirler.

Genel anlamıyla örgütsel adalet, örgütün sahip olduğu maddi ve manevi kazançların örgüt içerisinde dağıtımına ilaveten yönetim stratejilerinde, prosedürlerde ve politikalarda da adaletli olmayı gerektirir. Ayrıca örgütsel adalet çalışanların ve yöneticilerin arasında hiçbir şekilde ayrım gözetmeksizin örgüt içindeki ilişkilerin geliştirilmesine, iş görenlerin kişiliğine, gururuna, sahip oldukları haklarına ve kendilerine verilmiş olan görev ve sorumluluklarına saygılı davranmaktır. Bu tanımlardan yola çıkarak diyebiliriz ki adalet nesnel bir durum değil göreceli bir kavram yani algılarla alakalı bir kavramdır (Erer, 2014: 7). Çalışanların davranışları örgütteki var olan durumu algılama şekline göre değiştiği için, örgütteki adalet çalışanların algısına göre de farklılık göstermektedir.

## 1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Örgütsel adaletin birçok değişkenle ilişkisinden dolayı çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar yapılırken gerçeklerin bazen adil olarak kabul görmediği, bir kararın adil olması için çalışanların onu adil olarak algılaması gerektiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla adaletin zaman içinde değişebilen ve subjektif bir olgu olduğu kabul edilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgüt içindeki adalet algısı çeşitli nedenlerden dolayı çalışanlar arasında değişiklik gösterdiği için, alınan kararların adil olup olmadığı noktasında ki düşünceleri de farklılık göstermektedir. Bu nedenle iş yerindeki algı farklılıkları örgütte adaletin olup olmadığı noktasında kesin yargıya varılmasını engellemektedir (Ünlü, 2017:6).

Örgütsel adalet algısı, örgütsel davranışlarının çoğunu etkilemekte ve örgütteki çalışanların tutum ve davranışlarında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların örgütün adil olup olmadığını ilişkin algıları örgütsel adaletin önemini artırmaktadır (İşcan, 2005: 150). Örgüt yöneticilerinin, terfi veya görev dağılımında taraflı bir şekilde davranmaları, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin açık ve doğru bir şekilde kurulamaması, performans değerleme sistemlerindeki usulsüzlükler, çalışanların yeterince ve adil bir şekilde ödüllendirilmemesi gibi olumsuz tutum ve davranışlar örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir (Gürgen vd, 2003: 71; İçerli, 2010: 70). Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algısının yönetime olan güvende, işten ayrılma niyetinde, yöneticiler üzerine değerlendirmelerde, iş yerindeki uyum ve iş tatmini üzerinde etkisi söz konusudur (Greenberg, 1990: 406).

## 1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet literatürüne bakıldığında, örgütsel adalet ile ilgili çeşitli boyutlandırmalar yapıldığı ve bu çalışmaların hala devam ettiği görülmektedir. İlk olarak örgütsel adalet, çalışanların elde ettiği sonuçların adilliği olarak tanımlanan dağıtım adaleti ile bu sonuçların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin adilliği olarak tanımlanan işlemsel adalet olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Moorman; 1991: 845). Daha sonra araştırmacılar örgütsel adalet boyutunu üç boyutta ele almışlardır. Bunlar dağıtım adaleti (distributive justice), süreç adaleti (procedural justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice) şeklindedir (Cropanzano vd., 2007: 36).

### 1.4.1.Dağıtım Adaleti Boyutu

Örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti, girdilerin ve çıktıların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen her türlü ödül, terfi, statü ve ücret gibi kazanımlardaki dağıtımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir (İşcan ve Naytiyok, 2004: 183).

Dağıtım adaleti kavramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory) ile Levanthal'ın Adalet Yargılama Modeline (Justice Judgement Model) dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi ücretlerin dağıtımındaki eşitsizliğe karşı verilen tepkilere odaklanırken, Leventhal'ın modelinde kişilerin kazanımlarının adilliğini

değerlendirmekte proaktif olarak kullanılan çeşitli adalet kurallarının ortaya çıktığı durumları incelenmiştir (Greenberg, 1990: 401).

Dağıtım adaleti boyutu, eşitlik teorisi ile ilgili yakından alakalıdır. Çünkü her iki teori de çıktıların dağıtımı ile ilgilenmektedir. Eşitlik teorisinde, bir çalışanın girdileriyle çıktıları arasındaki oran ile başka bir çalışanın girdisi ile çıktısı arasındaki oran karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda iki oran arasındaki dengesizlik, çalışanlarda eşitsizlik duygusuna yol açmaktadır (İçerli, 2010: 79).

Adams'ın bir kişinin belli bir durumun adil olup olmadığını ifade etmek için koyduğu formülü şu şekilde gösterebiliriz:

$$\frac{\textit{Kişinin Kazanımları}}{\textit{Kişinin Katkıları}} = \frac{\textit{Diğer Kişinin/Kişilerin Kazanımları}}{\textit{Diğer Kişinin/Kişilerin Katkıları}}$$

Eşitlik Teorisi ücret eşitsizliğine verilen tepkilere odaklanmaktadır. Leventhal Adalet Yargı Model'inde ise çalışanların çeşitli adalet kurallarını ne gibi koşullarda proaktif olarak kullandıklarını araştırmış, kazanımların adil dağıtılması noktasında farklı dağıtım kurallarının olabileceğini ifade etmiştir. Örneğin; bireyler açısından sosyal uyumun sürdürülmesi, ödüllerin eşit bir şekilde dağıtılması yoluyla sağlanırken, performansın en üst seviyeye çıkarılması performansa dayalı ücret sistemleri gibi kazanımların görece hakkaniyetli bir şekilde dağıtılmasıyla mümkündür (Greenberg, 1987: 12-13).

Hem sosyal hem de örgütsel anlamda dağıtım adaleti görevler, hizmetler, fırsatlar, mallar, cezalar/ödüller, roller, ücretler, terfiler vb. gibi kazanımların çalışanlar arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır ve çalışanların bu kazanımların dağıtımındaki adilliğe ilişkin algıladıkları durumu ifade eder (İşbaşı, 2001: 60).

Kazanımların ya da ödüllerin dağıtımı ile ilgili üç kural söz konusudur. Bunlar; Eşitlik, hakkaniyet ve ihtiyaçlardır (Greenberg, 1987; Cropanzano vd. 2007: 36).

1. Eşitlik kuralında, ödül alma noktasında herkesin eşit şansa sahip olması söz konusudur. Örnek olarak önceki başarı durumu ne olursa olsun her sporcunun aynı şansa sahip olması durumu verilebilir.
2. Hakkaniyet kuralında ise ödüllerin ve kazanımların, çalışanların çabası ile doğru orantılı olması gerekir. Örneğin; hakkaniyet bir iş yerindeki

çalışanların çabası sonucunda oluşan satış miktarı ya da üretim miktarına göre çalışanlara prim ödenmesidir.

3. İhtiyaç kuralında ise de kişilerin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dağıtım yapılmaktadır. Maddi durumu sıkıntılı olan bir öğrenciye burs verilmesi buna örnek gösterilebilir.

Adil dağıtım boyutunda, kişiler gösterdikleri fedakârlıkların (emek, zaman vb.) sonucunda beklentilerinin (ücret, terfi, ödül vb. gibi) karşılanmasını isterler. Beklentilerinde ki en küçük adaletsizlik algısı onları farklı tutum ve davranışlara itmektedir. Beklentisinin altında bir sonuçla karşılaştığında, örgüte karşı negatif duygu, tutum ve davranışa girebilmektedir. Dahası işten tatmin olmama, işten ayrılma, örgüte karşı güvensizlik ve hak ettiğini alma çabasına iten çalma olayları söz konusu olabilir.

### 1.4.2.Prosedürel (İşlemsel) Adalet Boyutu

Örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar, sonuçların dağıtımına odaklanan dağıtım adaleti ile ilgili olurken daha sonraki çalışmalar prosedurel adalet üzerine yoğunlaşmıştır. Dağıtım adaletinin kazanımların dağıtılması ile ilgilenmesi yani sadece sonuç odaklı olması, çalışanların örgütsel kazanımların dağıtılması açısından ne tür bir tepki gösterdiğini açıklasa da sonucu ortaya çıkaran işlemleri dikkate almaması nedeniyle eleştiri çekmiştir. Araştırmacıların çalışmaları 1980'lerin ilk yarısından itibaren dağıtımsal adalet algısından prosedürel adalet algısına doğru yer değiştirmiştir (Özer ve Günlük, 2010: 462). Prosedür adaleti ile ilgili ilk çalışmalar Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılmıştır. Thibaut ve Walker (1978)'ın araştırması, örgüt içinde alınan kararların alınma şekline itiraz edenler eğer kararların alınmasındaki sürecin kontrolüne sahip olduklarını algılarlarsa, süreci adil olarak görebilecekleri ortaya koymuştur (İçerli, 2010; 81).

Prosedürel adalet, kazanımların dağılımı ile ilgili kararlar alınırken kullanılan prosedürlerin, süreçlerin ve bu anlamdaki sistemlerin adilliğini ifade etmektedir (Colquitt vd., 2013:203). Kazanımların (statü, ücret, çalışma koşulları, performans değerlendirme) belirlenmesinde ya da ölçülmesinde başvurulan karar alma yöntemlerinin adaletli olma derecesidir. Ayrıca karar almada kullanılan prosedürleri uygularken alınan kararların arkasında yatan nedenlerin adil olması olarak ifade edilmektedir (Ertuğrul, 2017: 40).

Prosedürel adalet algısının en önemli belirleyicilerinden birisi söz hakkına sahip olmak ya da örgüt içindeki prosedürlerde, karar alma süreçlerinde etkin olma derecesidir (Brockner vd., 2001: 301). Çalışanlar için tarafsız karar alma sürecin varlığının yanı sıra yöneticilere olan güven, örgüt içinde kişiler arasındaki ilişkilerde güven, iyi niyet, saygı ve yardımlaşma düşüncesinin bulunması prosedürel adalet algısını etkileyen diğer faktörlerdir (Greenberg, 1990: 409).

Prosedürel adalet, dağıtım kararları alınırken takip edilen işlemlerin nesnel ve öznel durumlarıyla ilgilidir (Konovsky, 2000: 492). Levental'a göre çalışanların adalet algısı üzerinde doğrudan etki edebilecek altı kural söz konusudur. Bunlar şu şekildedir: (Özdevecioğlu, 2003: 186).

1. **Ön yargılı olmamak:** Örgüt içerisinde prosedürlerle ilgili alınacak kararların art niyetsiz ve önyargılardan arındırılmış olması,
2. **Tutarlılık:** İşlem sürecinde alınacak veya alınmış kararların zaman içinde değişmemesi ve birbiriyle tutarlı olması, aynı zamanda kişilerden bağımsız olması,
3. **Doğruluk:** Kişilere ya da bölümlere verilen bilgilerin yeterli, geçerli ve doğru olması,
4. **Temsil edilebilirlik:** Dağıtım kararları alınırken, bundan etkilenecek olan çalışanların, ihtiyaçlarını, değerlerini ve durum hakkındaki bakış açılarının temsil edilebilir olması,
5. **Düzeltilebilir olma:** Alınan kararlarda herhangi bir hatanın olması ya da adaletsiz bir karar alınması durumunda, yapılan hatanın düzeltilmesi veya alınan kararın değişikliği hakkında çalışanların söz hakkının bulunması,
6. **Etik olma:** Alınan kararların çalışanların genel anlamda etik değerlerine uygun olması gerektiğidir.

### 1.4.3.Etkileşimsel Adalet Boyutu

Örgütsel adalet literatüründe, iki farklı örgütsel adalet türü sınıflandırılması yapılmıştır. Birinci; dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adalet olmak üzere üç türden oluşur. İkinci (Greenberg, Baron, 2000; Cropanzano, Wright, 2003) görüş, örgütsel adalet algısını dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algısı olarak iki sınıfa ayırmaktadır. Bu görüş, etkileşimsel adaleti prosedürel adaletten bağımsız olarak değil, prosedürel adaletin sosyal bir bileşeni olarak ele almaktadır (Yürür, 2008: 298).

Etkileşimsel adalet kavramı ilk olarak Robert J. Bies ve Moag tarafından ortaya atılmıştır. Etkileşimsel adalet; işverenlerin ya da yöneticilerin, çalışanlar ile ilişkilerinde saygılı davranması, onlara değer vermesi, çalışanların ihtiyaçları ilgilenmesi ve fikirlerini önemsemesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Skarlicki ve Forger: 1997).

Greenberg (1993), Colquitt (2001) etkileşimsel adaleti iki şekilde boyutlandırmıştır. Birincisi kişiler arası davranışlarda adalet diğeri ise bilgi almada adalettir. Kişiler arası davranışlarda adalet, yöneticilerin veya üçüncü kişilerin çalışanlarla arasındaki diyalogların, tutum ve davranışlarının saygı, hoşgörü ve nezaket çerçevesinde gerçekleşip gerçeklemediği ile ilgilidir. Etkileşim adaletin diğer boyutu ise, karar alma süreçleri veya kazanımların dağıtımı hakkında verilen bilgilerin doğru verilip verilmemesi ile ilgilidir.

İnsanoğlu sosyal bir varlıktır ve toplumdan soyutlanamaz. Etkileşimsel adalet çalışanların insani yönünü yani sosyal yönünü ele almıştır. Başlangıçta, etkileşimsel adalet prosedürel adaletin içinde yer alırken daha sonra Bies ve Moag, prosedürel işlemler uygulanırken çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkinin önemine dikkat çekmiş ve literatüre yeni bir kavram getirmişlerdir (Colquitt vd., 2001: 426). Bies ve Moag (1986) yöneticilerin çalışanlarına doğru ve tam bilgi verdiklerinde ve alınan kararlar için geçerli sebepler gösterdiklerinde çalışanların kendilerine adil davranıldığını düşündüklerini ileri sürmüştür (Beugre, 2002: 1095).

Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adalet için dört temel kural söz konusudur. Bunlar: Doğruluk, gerekçelendirme, saygı ve uygunluktur.

- **Doğruluk:** Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkide ya da kararların alınması ve uygulanması sürecinde kurulan iletişimde yöneticilerin dürüst ve samimi olunması.
- **Gerekçelendirme:** Prosedürler hakkında ya da alınan kararlarda çalışanlara gerekli açıklamalar yapılmalıdır.
- **Saygı:** Yöneticilerin çalışanlara karşı kaba olmak yerine kibar bir şekilde davranması, kendilerine gösterilmesini istedikleri saygıyı onlara göstererek iyi hissetmeleri sağlanmalıdır.
- **Uygunluk:** Sorular sorulurken uygun bir şekilde sormak ve önyargıdan uzak yorumlar yapmak gerekmektedir.

Etkileşimsel adalette sosyal duyarlılık söz konusudur. Yöneticiler çalışanlara karşı saygılı, kibar ve nazik davranırlar. Kararların sebeplerini açıklar ve onların endişelerini dinler ve empati kurarlar (Skarlicki ve Forger: 1997).

## 1.5.ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Örgütsel adalet ile ilgili bugüne kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet hakkında çok sayıda teori geliştirildiği ve geliştirilen bu teorilerin örgütsel adalet literatürüne önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Homans'ın (1961) **"Dağıtımsal Adalet Teorisi"** ile yazın hayatına girmiş, Adams'ın (1965) **"Eşitlik Teorisi"** ile şekil almaya başlamıştır. O zamandan günümüze çok sayıda teori ortaya konulmuş ve bu teorilerin ışığında örgütsel adalet çatısı genişletilerek ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır (Arı, 2015: 12).

Örgütsel adalet teorileri açıklanırken en sık kullanılan sınıflandırma Greenberg (1987) tarafından yapılmıştır. Greenberg'in örgütsel adalet teorileri sınıflandırması Tablo 1'de gösterilmektedir. Bunlar birbirinden bağımsız reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyut olarak ele alınıp sınıflandırılmıştır. Daha sonra bu iki boyuttan dört kategori türetilmiştir. Bunlar da çeşitli teorilerden oluşmaktadır (İçerli, 2010: 70).

**Tablo 1: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması**

| | **İçerik-Süreç Boyutu** | |
|---|---|---|
| **REAKTİF-PROAKTİF BOYUTU** | İçerik | Süreç |
| **Reaktif** | Reaktif-İçerik<br>Eşitlik Teorisi<br>(Adams,1965) | Reaktif-Süreç<br>Süreç Adaleti Teorisi<br>(Thibaut ve Walker,1975) |
| **Proaktif** | Proaktif-İçerik<br>Adalet Yargı Modeli<br>(Levanthal, 1976a, 1980) | Proaktif- Süreç<br>Dağıtım Tercihi Teorisi<br>(Leventhal, Karuzu, Fry,1980) |

**Kaynak:** Greenberg,1987: 10

Sınıflandırmada reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçma veya kaçınma davranışlarına odaklanır ve adaletsiz durumlara tepkilerini incelemektedirler. Proaktif teoriler ise çalışanların örgüt içinde adaleti sağlamak için gösterdikleri davranışlara odaklanır ve adil bir ortam oluşturma çabalarını incelemektedirler. Sınıflandırmanın diğer boyutunda ise süreç-içerik olarak ele alınmaktadır. Süreç teorileri, çalışanların örgütteki elde ettikleri ücret, terfi gibi kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilenir. Karar alma sürecinde prosedürlerin adil olup olmadığı üzerine odaklanırlar. Öte yandan içerik teorileri de elde edilen kazanımların dağılımının adil olup olmadığı üzerine durmaktadırlar (Greenberg, 1987: 9-10).

**Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular**

| Teorilerin Tipi | Açıklayıcı Sorular |
|---|---|
| **Reaktif İçerik** | Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler? |
| **Proaktif İçerik** | Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilir? |
| **Reaktif Süreç** | Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler? |
| **Proaktif Süreç** | Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler? |

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 16

Tablo 2'de görüldüğü gibi adalet teorilerinin tiplerine uygun açıklayıcı sorular sorulmaktadır. Reaktif içerik teorisi, adil ya da adil olmayan uygulamalar karşısında çalışanların nasıl tepki gösterdikleri, proaktif içerik teorilerinde ise çalışanların yapılan uygulamaların adaletli olması noktasında neler yapabileceklerini incelemektedir. Aynı şekilde reaktif süreç teorisi, çalışanların uygulanan politikalar ve prosedürlerdeki adaletsizliğe karşı nasıl tepki gösterdikleri, proaktif süreç teorileri de çalışanların prosedürlerin ya da süreç ile ilgili politikaların adil olması için neler yapabilecekleri gibi sorularla açıklanabilir. Bu soruların ışığında teoriler gerekli bölümlerde incelenmektedir.

### 1.5.1.Reaktif – İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri Homans'ın (1961) **"Dağıtım Adaleti Teorisi"**, Adams'ın (1965) **"Eşitlik Teorisi"**, Walster ve Berscheid'nin (1973) **"Eşitlik Teorisi"** ve Crosby'nin (1979) **"Göreceli Mahrumiyet Teorisi"** gibi teorileri

kapsamaktadır. Bu teoriler, özelliklerinde birkaç farklılık olmasına rağmen ortak bir yönelimi paylaşmaktadırlar. Bu yönelimde, insanlar adaletsiz durumlara karşı bir takım negatif duygular sergileyerek cevap vereceğini açık bir şekilde belirtmektedir. Ayrıca insanlar bu adaletsizlik durumundan kaçınmaya yönelik hareket etmektedirler. Bu teoriler çalışanların, ödüllerin ve kazanımların adaletsiz dağılımına karşı nasıl tepki göstereceklerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 11).

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesiyle adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım adaletinin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir (Çakır, 2006: 35). Adams'ın **"Eşitlik Teorisi"** temelde Homans'ın **"Dağıtımsal Adalet Teorisi'ne"** dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisinde çalışanların ***"yatırımlar / ödüller"*** oranı bir başka çalışanın ***"yatırımlar / ödüller"*** oranı ile karşılaştırılmaktadır. Bu iki oranın eşit çıkması sonucunda çalışanlar adalet duygusu yaşamaktadır. Fakat bu iki oran arasında bir eşitsizliğin olması çalışanlarda adaletsizlik duygusunu ortaya çıkmaktadır (İçerli, 2010: 72). Eşitlik teorisinde bahsedilen yatırımlar, çalışanların tecrübeleri, çalışma şartları, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve becerileri gibi işe sağladıkları girdilerdir. Ödüller de ücret, işle ilgili haklar, statü, takdir, terfiler gibi çalışanlara sunulan imkânlardır (Eroğlu, 1998: 288).

Örgütsel adalet ile ilgili araştırmalara ilham veren Adams'ın eşitlik teorisi, yüksek ücret ödenen çalışanların suçlu hissedeceğini ve düşük ücret ödenenlerin de kızgın hissedeceğini ifade eder. Bu negatif durumlar davranışsal ve algısal değişiklere neden olabilir. Örneğin, eşitsiz bir durum algılayan çalışanlar davranışsal olarak performans seviyelerini değiştirerek tepki gösterebilirler ya da bilişsel olarak elde edilen çıktıları doğrulamaya çalışarak tepki gösterebilirler (Greenberg, 1987: 11). Teoriye göre, az ücret alan çalışanlar, adaletli ücretlendirme yapılanlara göre daha az verimlilik sağlar ve daha az tatmin duyarlar. Fazla ödeme yapılanlar da adaletli ödeme yapılanlarla karşılaştırıldığında daha fazla verimlilik sağlar ve daha az tatmin duyarlar (Köse,2014: 9). Diğer bir eşitlik teorisi ise Walster vd. (1973) 'in **"Eşitlik Teorisi"** dir. Eşitlik teorisi dört temel görüşü içermektedir (İçerli, 2010: 72). Bunlar:

- Çalışanlar elde ettikleri ödülleri maksimize etme gayreti içinde olacaklardır.

- Grup üyeleri kendi aralarında ödüller ve ücretler noktasında eşit paylaşım için kabul görmüş bir sistem geliştirerek ortak ödüllerini maksimize edebilirler.
- Çalışanlar kendilerine eşit olmayan ilişkiler içinde yer aldıklarını gördüğünde streslenirler ve adaletsizlik seviyesi arttıkça stres de aynı oranda artmaktadır. Yani ilişkideki adaletsizlik ile stres doğru orantılıdır.
- Kendilerini eşit olmayan bir ilişki içerisinde bulan çalışanlar, eşitliği sağlamaya çalışarak stresi ortadan kaldırmaya çalışırlar.

Eşitlikten uzaklık derecesi artıkça stresi ortadan kaldırma çabaları da aynı derecede artacaktır. Eşitliği kurmak için iki yöntem söz konusudur. Birincisi, çalışanın elde etmiş olduğu kazanımlarda ya da girdilerde bir değişikliğe gidilerek gerçek eşitliğin sağlanmasıdır. Diğer yöntem ise karşılaştırmaya konu olan diğer çalışanın kazanımına uygun anlamlar verilerek psikolojik anlamda eşitlik sağlanabilir.

Reaktif içerik teorilerinden bir diğeri ise **"Göreli Yoksunluk"** teorisidir. Göreli yoksunluk terimini ilk olarak Stouffer vd. 1949 yılında ele almışlardır. Stouffer ve arkadaşlarının askerler üzerinde yaptığı araştırmada görev yeri güneyde olan siyahi askerlerin, sosyo-ekonomik durumların daha elverişli olduğu kuzeyde görev yapan siyahi askerlere göre (askeri yaşam ortamından) daha memnun olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu bulgu mantığa ters bir durumu ifade etmektedir. Bu etkiler güneydeki siyahi askerlerin kendilerini güneydeki sivil emsallerinden daha ayrıcalıklı hissettikleri, oysa kuzeydeki siyahi askerlerin kendilerini aynı bölgedeki sivil emsallerinden nisbi olarak daha az ayrıcalıklı hissettikleri eğilimine atfedilmiştir (Greenberg, 1987: 12).

Göreli yoksunluk teorisine örnek olacak diğer bir araştırma ise Crosby'nin 1982 yılında yüksek prestijli işlerde çalışan kadınlar ile ilgilidir. Bu çalışmada yüksek prestijli işlerde çalışan kadınlar, çalışmayan kadınlara göre daha avantajlı olmalarına karşın kendilerini çalışmayan kadınlarla değil, göreli olarak daha az avantaja sahip oldukları erkeklerle karşılaştırdıkları ve bunun sonucunda kendilerini haksızlığa uğramış hissettikleri sonucu ortaya konulmuştur. Nitekim bu da çalışanların ödül dağılımındaki adaletsizlik algısına nasıl tepki göstereceğini incelemektedir (Köse, 2014: 10).

Crosby (1976)'nin **"Göreli Yoksunluk Teorisi"** eşitlikten faydalanamayan kişilerin yaşamış olduğu durumu açıklayan bir teoridir. Çalışanlar gerçek sonuçlar ile arzu ettikleri ya da hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında bir çelişki algıladıkları zaman yoksunluk yaşamaktadırlar (İçerli, 2010: 74). Eşitlik teorisinde çalışanların kıyaslama yaptığı kendisi ile aynı seviyedeki diğer çalışanlarken, Göreli Yoksunluk Teorisinde karşılaştırma üst düzeydeki kişilerle yapılmaktadır. Burada farklı sınıflar arasındaki kıyaslamalar adaletsizlik algısına yol açmaktadır (Yürür, 2005: 117).

### 1.5.2. Proaktif- İçerik Teoriler

Proaktif içerik teorileri, çalışanların adil ve adil olmayan uygulamalara ve dağılımlara karşı gösterdikleri tepkilere odaklanan reaktif içerik teorilerin aksine çalışanların nasıl adil dağılım elde etmeye çaba gösterdiklerine odaklanır. Bu sınıflandırmadaki teorinin temelini Leventhal (1976) **"Adalet Yargı Teorisi"** ile ortaya koymuştur. Levanthal (1976) çalışanların bazen davranışsal açıdan, adil ödül dağılımlarının ortaya çıkması için yani elde edilen ödüllerin yapılan katkılar ile oransal eşitliğinin olabilmesi için çabaladıklarını ileri sürmüştür (İçerli, 2010: 74). Leventhal, Eşitlik Teorisi'nin uygulamada yetersiz kaldığını ve aynı zamanda üç temel sorunu olduğunu düşünmektedir (Leventhal, 1980: 4). Bunlar:

- ✓ Eşitlik Teorisinin adalet kavramını tek boyuttan ele alması,
- ✓ Elde edilen kazanımların sadece son dağıtımı ile ilgilenmesi,
- ✓ Sosyal ilişkilerde adaletin önemine fazlaca yer vermesidir.

Leventhal, elde edilen kazanımların dağıtımına ilişkin kararların çalışanların karşılaştıkları duruma göre farklı şekillerde olabileceği üzerinde durmuştur (Greenberg, 1987: 13). Eşitlik Teorisi'nin aksine, Adalet Yargı Teorisi çalışanların hak ettiği kazanımların adil dağılımını sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini bunun farklı koşullarda farklı şekilde dağıtım kuralları olabileceğini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kuralını üç şekilde belirlemiştir

**Hakkaniyet Kuralı:** Çalışanlar kazanımların dağılımındaki kriteri katkıları doğrultusunda değerlendirmektedir. Bundan dolayıdır ki hakkaniyet kuralına katılım kuralı diye de adlandırılmaktadır.

**Eşitlik Kuralı:** Kazanımların, çalışanlar arasında katkıları oranında dağıtılmadığı tam tersine hak etsin veya etmesin bütün çalışanlara eşit olarak dağıtılması durumudur.

**İhtiyaç Kuralı:** Kazanımlardaki dağıtım kriterinin kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda yapılacağını, ihtiyacı fazla olanın daha fazla kazanım, ihtiyacı az olanın ise daha az kazanım elde edeceğini ifade etmektedir (Çakmak, 2005: 28).

Örneğin; çalışanlar arasında sosyal uyumun sürdürülmesinin gerekli olduğu durumlarda kazanımlar kişilerin katkıları göz önüne alınmadan **"eşitlik kuralı"** gereğince dağıtılabilmektedir. Bu durumdaki bir dağılımda yöneticinin ayrıca amacı uzun dönemde verimliliği arttırmak, yüksek motivasyon sağlamak ve performans düzeyini arttırmayı sağlamak yönündedir (İçerli, 2010: 74-75).

Proaktif içerik teorisinde yer alan diğer bir teori ise Lerner (1977)'in Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Adalet Güdüsü Teorisine göre, çalışanların en önemli kaygısı adalettir. Leventhal'in kazanımların dağılımındaki araçsal yaklaşımına karşın Lerner adaleti moral yönüyle incelemiştir. Ayrıca dağıtım kararlarının kişiler arasındaki ilişkiye göre de şekilleneceğini ileri sürmüştür. Lerner (1982), dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri belirlemiştir (Greenberg,1987: 13);

- ***Rekabet İlkesi;*** dağıtımlar performansın sonucuna dayalı olmalıdır,
- ***Eşitlik İlkesi;*** dağıtımlar eşit olmalıdır,
- ***Eşit Paylaşım İlkesi;*** dağıtım göreceli katkılara dayandırılmalıdır,
- ***Gerçek Adalet İlkesi;*** dağıtımlar çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Dağıtım kararları alınırken kişiler arasındaki ilişki dağıtımın nasıl yapılacağını belirlemektedir. Örneğin, yakın bir arkadaşı ile ilgili bir dağıtım kararı alacak olan yönetici yakın arkadaşının ihtiyaçlarını karşılama eğiliminde olacaktır. Tam tersi, arkadaşlıklarının olmadığı daha resmi ilişki söz konusu olduğunda, dağıtım kararında eşitlik ya da eşit paylaşım ilkesi uygulanacaktır.

### 1.5.3. Reaktif Süreç Teorileri

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin, uygulamaların veya prosedürlerin adil olup olmadıklarıyla ilgilenen süreç teorileri, elde edilen kazanımların dağıtımındaki adillik durumuna odaklanan içerik teorilerinden bir

farklılık göstermiyor gibi görünse de farklı bir geleneğin sonucudur. Hukuk geleneğinden türetilmiş teorilerdir. Hukuk üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, alınan kararların toplum tarafından kabul edilmesi için hukuki kararların alınmasında kullanılmış olan prosedürlerin önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Thibaut ve Walker (1975), hukuki uygulamalarla ilgili tespitlerden yola çıkarak, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için tasarlanan uygulamalara gösterilen tepkileri incelemiştir (Greenberg, 1987: 14). Hukuki prosedürlerin adaletine ilişkin teorilerinde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraf olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Çatışmanın çözümü delillerin toplandığı "süreç aşaması" ile delillerin kullanıldığı "karar aşaması" gibi iki aşamadan geçmektedir. Thibaut ve Walker, çatışmanın çözümü için gerekli delillerin seçimi ve toplanması aşamasını süreç kontrolü, çatışmanın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasını ise karar kontrolü olarak adlandırmışlardır. Süreç teorisinde; hukuki olaylar ile ilgili verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, söz konusu prosedürler ya da uygulamalar süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adaletli olarak algılanmaktadır (İçerli, 2010: 76).

### 1.5.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif-süreç teorileri, uygulamaların adil olması için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği konusuna odaklanmıştır. Bu anlamda kabul görülen teori, Leventhal, Karuza ve Fry (1980)'ın **"Dağıtım Tercihi Teorisi"** dir. Bu teori, dağıtım kararlarından ziyade prosedürler ve uygulamalar ile ilgili kararlar üzerinde uygulandığı için proaktif-süreç teorileri sınıfında yer almaktadır. Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal'in Adalet Teorisinin geliştirilmiş versiyonudur ve dağıtıma yönelik tutum ve davranışlara genel anlamda bir model oluşturma amacındadır (Yürür, 2005: 120). Bu teoriye göre, örgütte adaletin sağlanması için belirli özelliklerin olması gerekir. Bunlar şu şekildedir (Greenberg, 1987: 14-15):

1. Kişilere, karar verme yetkisi olanları seçme hakkının tanınması,
2. Kararların tutarlı olması,
3. Doğru bilgiye dayanması,
4. Karar alma gücünün yapısının belirlenmesi,
5. Çalışanların önyargıya karşı korunması,
6. Çalışanların alınan kararlar hakkındaki itirazının değerlendirmeye alınması,

7. Prosedürlerde yapılacak değişikler için fırsatların verilmesi,
8. Yaygın ahlaki ve etik standartlara dayalı olması gibi özellikler söz konusudur.

Prosedürlerin adil olup olmaması yukarıda sıralanan kriterlere uygunlukları temel alınarak belirlenmelidir (Greenberg, 1990: 404).

# İKİNCİ BÖLÜM

# ÖRGÜTSEL SİNİZİM

## 2.1. SİNİZM KAVRAMI

### 2.1.1.Sinizm Kavramının Kökeni

Sinizm kavramı, örgütsel davranış literatürüne yakın zamanda girmiş olsa da kökeni yaklaşık olarak M.Ö. 4.yy. da ki sinik okuluna kadar dayanmaktadır. Bir yaşam biçimi ve felsefi bir düşünce olarak Antik Yunan' da ortaya çıkmıştır.

Sinizm kökenine ilişkin değişik görüşler yer almaktadır. Bunlardan iki tanesi şu şekildedir (Gökberk, 2000: 48; Hançerlioğlu, 1999: 76):

1. Yunancada köpek manasına gelen "kyon" kelimesinden türetildiği ifade edilmektedir. Her türlü sosyal kuralları reddeden, doğal yaşamayı tercih eden sinik kişiler aynı zamanda insan için gerekli olan yeme, içme, giyim ve barınak gibi ihtiyaçları minimuma indirmiş ve uygarlığı küçümsemişlerdir. Alışılmışın dışında bir yaşam tarzı benimsedikleri, düşünceleri ve davranışları bu yönde olmasından dolayı "kyon" (köpek) metaforu siniklerin (siniklerin) bir simgesi olmuştur.
2. M.Ö. 4.yy. da Kynosarges Gymnasion denilen yerde kurulan sinik okullarının "Kynosarges" kelimesinden türemiş olabileceği ileri sürülmüştür.

Kynik kelimesi eski Yunancada köpek anlamına gelen kyon'dan çıkarılmış ve gerekçe olarak ise sinik okulu temsilcilerinin köpeksi bir yaşam sürmeleri, köpek kadar hırçın ve saldırgan olmaları sebebiyle halk tarafından bu ad yakıştırılmış olması gösterilir (Ağaoğulları, 1989: 125).

Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes ve Antisthenes'in düşüncelerini benimseyen Sinoplu Diyojen (Diosgenes) bilinen ilk siniklerdendir. Atinalı Antisthenes Sinikler (Kinikler) Okulunun kurucusu ve en ünlüsüdür (Gökberk, 2011: 48). Antisthenes, asıl erdeme hiçbir değere bağlı kalmadan sahip olunacağına ve bunun için insanın tüm tutkulardan ve bağlılıklardan kurtulması gerektiğine inanmaktadır. Ayrıca erdemin bilgiyle elde edileceğini ve mutluluğun da erdemlilikte olduğunu savunmaktadır. Antisthenes yaşamının sonuna doğru dünya zevklerinden vazgeçmiş ve o zamana kadar soylular arasında yaşarken daha sonra doğaya dönmüş

ve buna uygun yaşamaya başlamıştır. Her türlü gösterişten uzaklaşan Antisthenes, köleler gibi giyinmeye başlamıştır ve *"zevk almaktansa ölmeyi yeğlerim"* dediği bilinmektedir (Hançerlioğlu, 2011: 77).

Yaşam felsefesiyle sinizme örnek olacak diğer ünlü isim Sinoplu Diyojen'dir. Dünyevi bütün ihtiyaçlardan sıyrılarak bir fıçının içinde yaşadığı söylenmektedir. Büyük İskender'in kendisi için yardım teklifini *"gölge etme başka ihsan istemem"* diye yanıtlamış ve yaşam felsefesini ortaya koymuştur. Atina sokaklarında gündüz vakti dürüst bir adam bulmak için elinde fenerle dolaştığı ve yine gündüz vakti elinde fenerle *"Hey İnsanlar!"* diye bağırdığında çevresinde toplanan kişilere *"ben insanları çağırdım pislikleri değil"* diyerek insanları sopayla kovaladığı rivayet edilmektedir (Ağaoğulları, 1989: 130). Diyojen'in yaşam felsefesi ile ilgili benimsemiş olduğu bazı ilkeler vardır (Cevizci, 2002: 293):

- ***Kendine Yetme:*** Mutlu olmak için gerekli olan her şey kişinin kendi içerisinde taşıyabilmesidir.
- ***Utanmazlık:*** Tek başına zararsız olan bazı fiillerin hiçbir şekilde yapılamayacağı ileri süren söylemleri umursamamaktır. Diyojen kendisine köpeksi denmesine aldırış etmemiş, toplum tarafından kabul gören norm ve alışkanlıklara bağlanmamıştır.
- ***Sözünü Sakınmazlık:*** Yozluğu ve kendini beğenmişliği açığa vurmaktan ve insanları yenilenmeye doğru yöneltmekten sakınmamaktır.
- ***Yöntemli Eğitim:*** Ahlaki yetkinliğe ulaşmanın yolunun yöntemli eğitimden geçeceğine ve bunun için iradenin gücünü deneyen pratik egzersizlerin gerekliliğine inanır.

Sinik düşünce Alman filozof Friedrich Nietzsche tarafından da ele alınmış bir konudur. Nietzsche **'Böyle Buyurdu Zerdüşt'** adlı kitabında üstün insanların arayışındadır. *"İnsanlar arasında yaşamayı, hayvanlar arasında yaşamaktan daha tehlikeli buldum"* (Nietzsch, 2005: 41). *"Nerde canlı gördüysem, orda güç istemi gördüm; uşağın isteminde dahi, efendi olma istemi gördüm ve nerde özveri, hizmet ve bakışları varsa, orda efendi olma istemi de vardı."* diyerek insanların her şeyi çıkarları uğruna gerçekleştiğini ve insanlara olan güvensizliğini yani sinik bakış açısını anlatmıştır (Nietzsch, 2005:140).

### 2.1.2.Sinizm Kavramının Tanımlanması

Sinik ve sinizm kavramı, yaklaşık 2500 yıl öncesinden günümüze kadar sinizm öğretilerinden farklı anlamlarda türetilmiş (Dean vd. , 1998: 342) ve günümüzde kullanılan anlamıyla kavramlaştırılmıştır. En basit ifadeyle sinizm *"diğerlerinden hoşlanmama ve diğerlerine güvenmeme"* olarak tanımlanmaktadır (Brandes vd. , 2008: 235). Bateman vd. (1992: 768) sinizmi *"otorite ve kurumlara karşı olumsuz ve güvensiz tutumlar"* şeklinde tanımlamışlardır.

Anderson (1996: 1398), sinizmi *"engellenme, umutsuzluk ve hayal kırıklığıyla nitelenen genel ve spesifik bir tutum olduğu kadar; bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal gelenek veya kurumlara karşı negatif duygular ve güvensizlik"* olarak tanımlamıştır.

Sinizm (kinizm), insanın erdem ve mutluluğa hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişilebileceğini savunan Antisthenes'in bir öğretisidir (http://www.tdk.gov.tr).

Oxford İngilizce sözlükte sinik *"insanın niyet ve faaliyetlerinin iyilik ve samimiyetine inanmama eğilimi gösteren ve iğneli söz ve alaylarıyla bunu ifade etmeyi alışkanlık haline getirmiş kişi; küçümseyen, tenkitçi"* şeklinde tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Sinizm kavramı geçmişten günümüze kadar farklı yazarlar tarafından farklı şekilde ele alınıp açıklama yapılmıştır. Siniklerin belirli amaçlara ulaşmak için kullandığı silahlardan birisi mizahtır. Eski zamanlarda bu silah özellikle toplumsal değerlere karşı bir güvensizliğin ifadesi olarak mizahi bir tarzla eleştirilerde kullanılırdı ve bu sinikler için bir yaşam şekliydi. Brandes vd. (1999) tarafından yapılan bir araştırmada sinik kişilerin bazı özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Özgener vd. , 2008: 54):

- Sinikler, insanların yalancı, çıkarcı ve başka insanlara karşı sömürme gibi temel özellikleri olduğunu söylerler.
- Diğer insanları bencil, ilgisiz ve ikiyüzlü olarak görürler.
- Sinikler, genelde insanların eylemlerinin arkasında açığa vurulmamış niyetlerinin olduğuna inanırlar.
- Sinikler, insanların alternatifler arasında tercih söz konusu olduğunda bencilce hareket ettiklerini, güven vermeyen ve tutarsız davranışlar içinde olduklarını düşünürler.

- Sinikler, kişi, örgüt, grup ve toplum gibi objeleri düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç gibi duygular hissedebilirler.
- Şahit oldukları bir durum ya da olaya karşı genelde alaycı mizahla yaklaşırlar ve kendi yorumlarını eleştirel bir dille anlatma eğilimindedirler.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten uzak olduğuna dair net söylemlerde ve eleştirilerde bulunabilmektedirler.

Sinizm ile ilgili buraya kadar ele alınan tanımlar ve özellikler genel çerçevede toplumu etkileyen yönünü vurgulamaktadır. Özellikle toplumların birer parçası olan örgüt içerisindeki ilişkilerde sinizmin nedenleri, sonuçları gibi konular gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

## 2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

İlk olarak Amerikalı çalışanlar hakkında hazırlanmış olan bir kitapta geçen örgütsel sinizm kavramı, 1990'ların başından itibaren çeşitli alanlar içinde ilgi görmeye başlamış ve literatürde yerini almıştır (James, 2005: 24). Abraham (2000) örgütsel sinizmin, çalışanların kendi kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyumsuzluk olduğu algısından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir (Naus, 2007: 40).

Örgütsel sinizm, kişiler, gruplar, sosyal yetenekler, ideolojiler ya da kurumlara karşı güven duymama eğilimi ve öfke, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi duygularla karakterize edilen genel ya da spesifik tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996: 1397-1398). Kanter ve Mirvis'e göre (1991) örgütsel sinizm, örgütün merkezinde bencillik ve aldatmanın olduğuna dair bir inancın yansıyan bir özelliğidir (Görmen, 2012: 82). Diğer bir tanımda ise örgütsel sinizm, kişilerin örgütler için ahlaki anlamda bütünlükten yoksun olduğu ve adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi ilkelerin kişilerden ziyade örgütün kendi çıkarları için feda edildiği yönündeki inançlardır (Bernerth vd. , 2007: 311).

Dean ve diğerleri örgütsel sinizm kavramını, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumları olarak tanımlamakta ve kavamın üç boyutundan söz etmektedir. Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanma inanç boyutu, örgüte yönelik olumsuz duygu (örgüttü düşündüğünde öfke, sıkıntı, utanç duyma, sinirlenme, saygısızlık, endişe vb.) hissetme duygu boyutu, örgüte yönelik bu duygular ve

inançlarla tutarlı olarak, aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi gösteren davranış boyutudur (Dean vd. , 1998: 345).

Sinizm kavramı gerek bireyler için gerek örgütler için bu alanda araştırmalar yapan araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde vurgulanmıştır. Araştırmacılar tarafından örgütsel sinizmin dezavantajlarının yanında avantajlarının da olduğu belirtilmiştir. Dean ve diğerleri (1998: 347) örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalarında avantajlı yönleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Sinizm bir özellik değil, bir durum olarak görülmektedir.
- Sinizm belirli bir iş veya meslekle sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı çevrelemektedir.
- Nesnel olarak geçerli veya doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir, ama öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmektedir.
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Örgütsel sinizmi kavramlaştırma aşamasında bazı temel zorluklar yaşanmıştır. Bunun nedeni yapının karmaşıklığıdır. Araştırmacılar bu yüzden genel bir tanımdan biraz uzaklaşmakta ve kendi çalışmalarına yönelik operasyonel tanımlamalara gitmektedirler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 286).

## 2.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI

Sinizm ile ilgili yapılan araştırmalarda 1996 yılına kadar daha çok bilişsel boyut üzerinde durulmuş (Goldner, Ritti ve Ference, 1977; Wanous, Reichers ve Austin, 1994; Vance, Brooks ve Tesluk, 1996; Andersson ve Bateman, 1997), Dean ve arkadaşları (1998) ise araştırmalarında sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutta ele almış ve daha sonra örgütsel sinizm literatürde bu şekilde yer almaya başlamıştır (Gün, 2015: 13).

### 2.3.1.Bilişsel (İnanç) Boyutu

Örgütsel sinizmin ilk boyutu bilişsel (İnanç) boyuttur. Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Örgütsel sinizm yaşayan kişilerde, örgütlerin prosedürlerinde, uygulamalarda ve ilişkilerde samimiyet, adalet ve dürüstlük gibi

ilkeleri kendi çıkarları adına feda ettikleri inancı bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sinizm, eylemlerin ve insan güdümlerinin samimiyet ve iyiliğe karşı inanmama eğilimi olarak görülebilir (Dean vd. , 1998: 345-346).

Örgütsel sinizm ile bilişsel boyut arasındaki ilişki incelendiğinde örgüt içinde sinik tutumda olan kişilerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997: 30; Dean vd. , 1998: 345-346):

1. Örgütlerdeki ilkeler, uygulamalar ve prosedürler örgütsel ilkelerden yoksundur.
2. Örgütlerce hazırlanan resmi beyanlar veya bildiriler çalışanlar tarafından pek ciddiye alınmaz.
3. Örgütlerdeki davranışlar güven vermeyen ve tutarsız nitelikte veya durumdadır.
4. Örgütlerdeki kişiler yalan, hile ve çıkarcılık gibi davranışlar gösterebilirler.
5. Örgütte çalışanlar arasındaki ilişkiler menfaatlere bağlıdır ve bu yüzden kendi çıkarları uğruna samimiyet, dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi değerleri feda edebilecek; ahlaksız ve vicdansız davranışlarda bulunabileceklerdir.

Genel anlamda baktığımızda örgüt içinde sinik tutuma sahip kişiler, bilişsel boyutta genellikle örgüte karşı olumsuz düşüncelere sahiptirler. Çevrelerindeki insanları bu olumsuz düşüncelerle etkilemezler, fakat bu kişiler diğer kişilere karşı içten içe güvensizlik duyarlar. Sinizmi yaşayan kişiler örgüt içinde olumsuz inançlara sahip oldukları için duygusal olarak sevgisizlik, çekimserlik, tükenmişlik, yabancılaşma vb. psikolojik sorunlar yaşamaktadırlar (Saruhan vd. , 2009: 106).

### 2.3.2.Duyuşsal Boyutu

Örgütsel sinizmin boyutlarından bir diğeri duyuşsal boyutudur. Sinik inançlarla bağlantılı düşüncelerden kaynaklanan yoğun duyguları kapsamaktadır (Brandes ve Das, 2006: 237). Örgütsel sinizmin bu boyutunda kişiler örgütlerine karşı negatif duygular hissetmektedir. Bu duygular öfke, saygısızlık, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri içermektedir (Abraham, 2000: 269).

Sinik tutumların kavramsallaştırılması noktasında, Izard (1977)'a göre dokuz önemli duygu söz konusudur. İlgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap,

kızgınlık-öfke, tiksinme-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılama olmak üzere olumlu olumsuz dokuz duygu yer almaktadır. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu Izard'ın tanımlamış olduğu bu duygulardan bazılarını içermektedir. Örneğin, sinik kişiler örgütlerine yönelik aşağılama ve öfke duygusu veya örgütlerini düşündükleri zaman acı, tiksinti, hor görme gibi duygular hissedebilirler. Bundan dolayı, sinizm her türlü negatif duygu ile ilişkilendirilebilir (Brandes, 1997: 31).

Mishra ve Spreitzer'e (1998) göre, sinik tutumlara sahip kişiler, "kızgınlık, nefret etme ve ahlaki bozulma" gibi duygusal deneyimler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca çağdaş örgütsel sinizmde, kendini beğenme duygusundan da çok fazla söz edilmektedir. Bu nedenle sinizm yaşayan kişiler, kendilerinin daha bilgili olduklarını veya kendilerinin üstün anlama ve kavrama yeteneğine sahip olduklarını düşünmektedirler (Kalağan, 2009: 47).

### 2.3.3.Davranışsal Boyutu

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutta, kişilerin genellikle olumsuz ve aşağılayıcı davranışlara eğilimleri vardır. Bu eğilimler örgüte yönelik inanç ve duygularla tutarlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde sinik davranışta bulunan çalışanlar, örgütün geleceği hakkında sürekli karamsar tahminler yapma eğilimindedirler. Olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik tavır ve davranış içerisinde bulunabilirler (Dean vd. , 1998: 346).

Örgüt ya da yönetimle ilgili samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair aşağılayıcı ve eleştirel ifadeler kullanma eğilimi içindedirler. Davranışsal boyuttaki bir kişinin sık kullandığı unsurlar arasında acımasız eleştiriler, karamsar tahminler, anlamlı bakışlar, küçümseyici sırıtmalar ve alaycı mizah yer almaktadır. Bu sinik tutumların içinde en belirgin olanı örgütü hedef alan sert ve eleştirel ifadelerdir (Kutanis ve Çetinel,2010: 188-189).

Örgüte karşı negatif inanç ve duygu hisseden kişiler davranışsal boyutta sinizmi tam anlamıyla göstermektedirler. Bu boyutta kişiler sinik tutumları göstermekten çekinmezler ve çevrelerindeki diğer kişileri etkilemekte bir sakınca görmezler.

## 2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM KURAMLARI

Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini beklenti kuramı, affetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı, sosyal güdülenme kuramı olmak üzere beş kuram oluşturmaktadır.

### 2.4.1.Beklenti Kuramı

Güdülenme kuramlarından biri olan beklenti kuramı, genelde her bir çalışanın göstermesi gereken çaba ve bu çaba sonucunda istenilen şeye ulaşma ihtimalidir. Bu kuramda üç temel değişkeni içermektedir (Robbins, 2000: 53).

1) ***Çekicilik:*** Çalışan, işinde gösterdiği başarının sonucunda ödüller arzulamaktadır ve aldığı ödüller çalışan için bir değer ifade etmektedir. Çaba ve ödül arasındaki değerin yüksek çıkması çalışanın daha fazla çaba göstermesini sağlayacaktır.
2) ***Performans-ödül ilişkisi:*** Çalışan, işinde göstermiş olduğu çabanın sonucunda kendisine bazı ödüller kazandıracağı inancındadır.
3) ***Performans-çaba ilişkisi:*** Çalışanların işini yaparken gösterdiği çaba, performansını etki etmektedir.

Kurama göre dört temel aşama söz konusudur. Birinci aşamada, işin olumlu ve olumsuz olarak kişiye getireceği sonuçlar üzerinde durulmuştur. İşin sonucu olumlu ise; ücret güvenlik, arkadaş ilişkisi, yetenek veya yetenek kullanma imkânı ve uyumlu iş ilişkisi kazandırabilir. İşin sonuçları olumsuz ise; yorgunluk, sıkıntı, hayal kırıklığı, endişe, sert bir denetim, tehlike ve işten kovulma gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu bilgilerden yola çıkarak örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü örgütlerde sinizm yaşayan bir çalışan duyuşsal anlamda endişe duymakta ve hayal kırıklığına uğramaktadır (Kalağan, 2009: 49). İkinci aşamada çalışanlar işin sonuçlarının çekiciliğine odaklanırlar. Çalışanlar kişisel özelliği, tutumları ve gereksinimlerine göre işin sonuçlarını olumlu-olumsuz veya anlamlı-anlamsız olarak değerlendirebilir. Böylece işin sonuçlarını ilgi çekici ve olumlu bulursa ulaşmayı, olumsuz algılarsa ulaşmamayı seçer. Üçüncü aşamada, "çalışanlar işin sonuçlarına ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemelidir?" sorusunun cevabı aranmıştır. Son aşamada ise çalışanların yetenekleri göz önünde bulundurularak ne kadar başarılı olacağı tahmin edilmektedir.

Beklenti kuramı genel çerçeveden bakıldığında, kişisel çıkarcılığa (bencilliğe) dayanmaktadır (Robbins, 2000: 54). Beklenti kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki diğer bir ilişki de örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancının vurgulanmasıdır (Brandes, 1997: 17; Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999: 7).

### 2.4.2.Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı, ilk kez psikolog Fritz Heider tarafından ortaya atılan bir kuramdır. İnsan davranışları altında yatan sebepleri anlamaya çalışan bu kuram, bir kişinin davranışının ya o kişiye ait özelliklerden ya da içinde bulunduğu çevresel şartlardan kaynaklandığını vurgulamaktadır (Kalağan, 2009: 51).

Atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Weiner'ın sosyal güdülenme ile açıklanmaya çalışılmıştır. Atfetme kuramı özellikle örgütsel sinizmin durumsal yönlerini vurgulamaya çalışmıştır. Weiner'a göre insanlar, negatif bir olayın ardından algılarına dayanarak nedensel atıfta bulunurlar. Bu atıflar öfke, sempati, sorumluluk kararı ve umut gibi duygulara sebep olan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular ya olumlu sosyal davranışlara ya da antisosyal davranışlara sebep olmaktadır. Weiner'ın modelinde, örgütün olumsuz olaydan sorumlu olduğuna ilişkin bir algılamaya yol açan yorumlar, örgütü suçlayan bireylerle sonuçlanmaktadır. Bu kuramda, örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı fikri egemendir. Kişi örgütü suçlamazsa örgüte yönelik sinizm olmayacaktır (Eaton, 2000: 18-19).

Atfetme Kuramı ayrıca örgütsel sinizm türlerinden biri olan örgütsel değişim sinizmi ile ilişkilidir. Bu kuram örgütlerde bir çalışanın değerlendirilmesini anlamak için örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanların değerlendirilmesi, liderlik konumunda olanlara atfedilir. Örgütlerde liderlik konumunda bulunanların ırkları, cinsiyetleri, kültürel birikimleri, görünüşleri, kişisel özellikleri ve gözlemlenen davranışları örgütsel değişiklik yaparken önemlidir. Belli olaylar ve sonuçlar için bir çalışanın nedensellik değerlendirmesini anlamak için kuramsal sinizme atfetme kuramı uygulanmaktadır. Bireyler kuramsal çabaların sahte olduğu veya kararları veren kişilerin yetkili olmadığı sonucuna varabilirler (James, 2005: 11-12; Çağ, 2011: 74).

### 2.4.3.Tutum Kuramı

Tutum kuramı örgütsel sinizm tutumları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Çoğu kuramcıya göre değerlendirme, tutumların en önemli kısmını oluşturmaktadır. Tutumlar zihinde temsil edilmekte ve tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir. Dean vd. (1998) örgütsel sinizm kavramını tanımlarken tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkilerini vurgu yapmıştır. Bu kuramın örgütsel sinizmi anlamada kuramsal çerçeve kurmaya yardımcı olduğu için önemli olduğu düşünülmektedir (Kalağan, 2009: 51)

### 2.4.4.Sosyal Değişim Kuramı

Blau tarafından 1964 yılında geliştirilmiş olan sosyal değişim kuramı, istihdam ilişkilerini anlamanın temelini oluşturmakta ve sosyal bilimler disiplininde yaygın bir şekilde kullanılan temel kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Blau'a (1964) göre, bu kuramın temelinde hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 33). Sosyal değişim kuramı, bireylerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer bireylere güven duyulması gerektiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 329).

Goulder'a (1960) göre, çalışan örgüt içinde kendisine iyi davranıldığını algılarsa, kendisini aynı şekilde örgüte iyi davranmak ve zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hisseder. Bu şekilde örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri de oluşmayabilir. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), örgütsel sinizm kavramının kuramsal desteğinin sosyal değişim kuramıyla açıklandığını ifade etmiştir. Çalışanlar kendilerine verilen sözün ve beklentilerin yerine getirilmemesi durumunda örgütüne tepki olarak sinizme davranışı göstermektedir (Görmen, 2012: 99).

### 2.4.5.Duygusal Olaylar Kuramı

Örgütsel sinizmin örgütlerde nasıl geliştiğine ilişkin diğer bir kuramsal yaklaşım da duygusal olaylar kuramıdır. Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilmiş olan bu kuram, duyguların ve modların kişilerin davranışları üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Kişilerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal

deneyimler bugünkü davranışlarını etkilemektedir. Kurama göre, kişilerin önceden yaşamış olduğu negatif veya pozitif olaylar bugünkü iş yaşamında bazı duygusal tepkilere neden olmaktadır. Bu sadece çok eskiden yaşanmış bir olay değildir; aynı zamanda gün içindeki bir olayın da kişinin o günün geri kalanındaki davranışları üzerinde etkili olduğu söylenmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 184).

### 2.4.6.Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal Güdülenme Kuramı 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir. Weiner çalışanların neden sinik oldukları üzerine çeşitli denenceler üretmekte ve ürettiği bu denencelerin test edildiği kuramsal bir temeli oluşturmaktadır. Örgütsel sinizme sebep olan örgütsel olayları tanımlamaktan ziyade, örgütsel olayların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, nasıl yorumlandığı ve bunların örgütsel sinizm üzerinde oynadığı rolü incelemektedir (Eaton, 2000: 13).

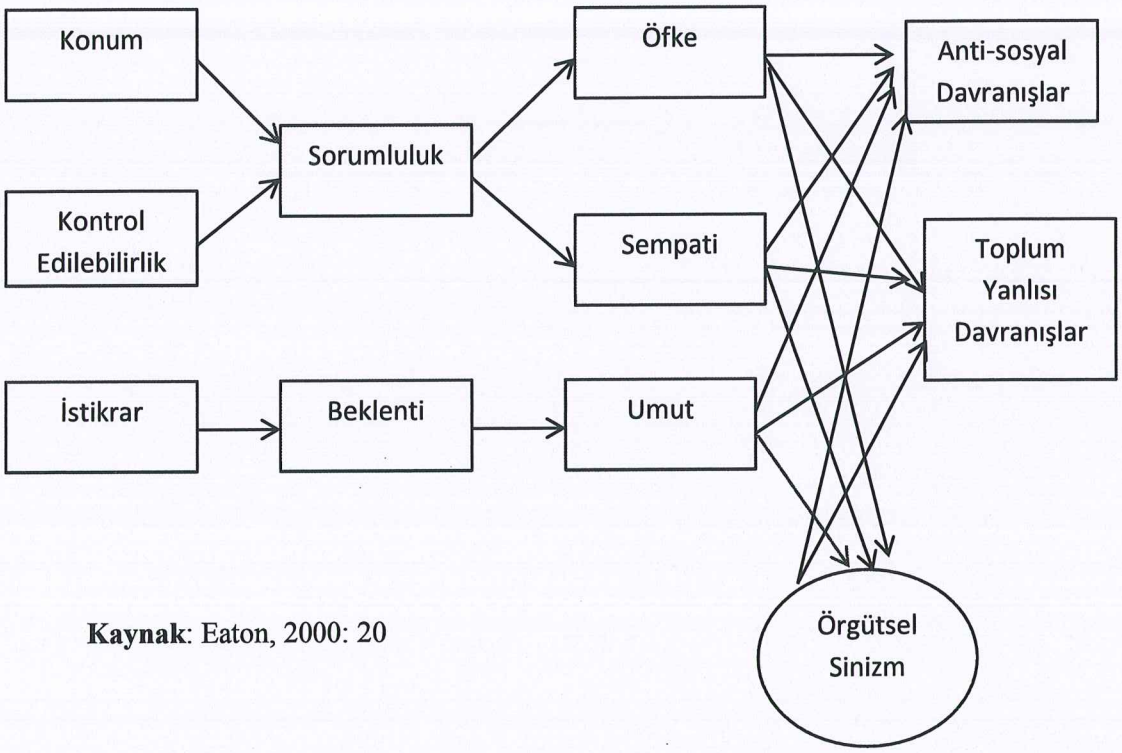
Kurama göre, ilk olarak bir olayın sonucunun nedenleri incelenmekte daha sonra ise olay bazı nedensel boyutlarda değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda, olay için sorumluluk kararı verilmekte ve gelecekteki benzer olaylarla ilgili olarak beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk kararı ve beklentileri, sonraki davranışları etkileyecek olan belli duygulara (öfke ve sempati gibi) neden olabilmektedir. Gelecek olaylarda nasıl davranılması ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini belirleyebilmek için nedensel yorumlar yapılmaktadır (Eaton, 2000: 13; Kalağan, 2009: 52-53). Weiner'ın geliştirmiş olduğu bu kuramda üç temel faktör bulunmaktadır.

1) **Konum:** Olayların sebeplerinin içsel veya dışsal faktörler olup olmadığının algılanmasıdır. İçsel konumda örgüt içinde verilmiş kararlar öne çıkarken, dışsal konumda örgüt dışından kaynaklanan durumlar öne çıkmaktadır. Örneğin; işten çıkarılma gibi olumsuz bir olayın içsel konumda, örgütün kar oranını artırmak için gerçeklediği düşünülürken, dışsal konumda dışardan kaynaklanan kötü ekonomik koşullardan kaynaklandığı yorumlanmaktadır.
2) **Kontrol Edilebilirlik:** Olayın, kişinin kendi iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumudur. İçsel ve dışsal olarak iki boyutta değerlendirilmiştir Çalışan işten çıkarmaların, içsel kontrol edilebilir olduğunu düşürse örgütü sorumlu tutabilecektir. Eğer çalışan, işten

çıkarılmaların dışsal kontrol edilemez olduğunu düşünürse örgüte karşı daha az sert bir şekilde yargılayacaktır.

3) **İstikrar:** Herhangi bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığı anlamına gelmektedir.

**Şekil 1:Weiner (1985)'ın Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli**




**Kaynak**: Eaton, 2000: 20

Eaton tarafından geliştirilen model, örgütsel sinizm için bir başlangıçtır. Örgütsel sinizm ortaya çıktığında, birey duygusal karşılık verildikten sonra olaydan sorumlu tutulan kişiye veya örgüte karşı anti-sosyal davranışlara ya da toplum yanlısı davranışlara neden olmaktadır. Örneğin; çalışan, işten çıkarmalar karşısında öfkeliyse örgüte karşı sözlü kötülemeler, sabotajlar ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve anti-sosyal davranışlar sergileyebilmektedir. Bu modele göre örgütsel sinizm, çalışanın olumsuz bir olaydan sonra sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Ayrıca çalışanın örgüte karşı anti-sosyal davranması doğrudan çalışanın öfkesinden kaynaklanmamakta aynı zamanda öfkesi ile tetiklenen çalışan sinizminden de kaynaklanmaktadır (Eaton, 2000: 14-20; Kalağan, 2009: 54).

## 2.5.ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde çeşitli türlerde sınıflandırılmalar yapılmıştır. Bunlar; kişilik sinizm, toplumsal sinizm, çalışan sinizm, örgütsel değişim sinizm ve mesleki sinizmdir. Sinizm türleri Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Sinizm Çeşitleri**

| SİNİZM ÇEŞİTLERİ | EYLEM | HEDEF | BAĞLAM | ZAMAN |
|---|---|---|---|---|
| **Kişilik Sinizm** | Acımasızlık Öfke | İnsan Doğası | | Değişmez |
| **Çalışan Sinizmi** | Acımasızlık Hayal kırıklığı | Her şey | Olası Değişim İhtimali | Değişken |
| **İş (Meslek) Sinizmi** | Uzaklaşma Kınama | Müşteriler | Hizmet Organizasyonları | Değişken |
| **Toplumsal/ Kurumsal Sinizm** | Yabancılaşma Kınama | Kurumlar | | Değişken |
| **Organizasyonel Değişim Sinizmi** | Hayal kırıklığı Karamsarlık | Değişim | Başarısız Değişim | Değişken |

**Kaynak:** Delken, 2004: 15

### 2.5.1.Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin pato-psikolojik değişkenidir (Delken, 2004: 17). Doğuştan gelen ve genellikle insan davranışlarını olumsuz olarak algılayan sinizm türüdür. Kişilik sinizmine göre, kişilik sinizmi yaşayan birey ile diğer bireyler arasında bağlar zayıftır. Çünkü birey diğer kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukardan bakmakta ve saygısız bir şekilde davranmaktadır (Kalağan, 2009: 55).

Kişilik sinizmindeki ana düşünce; dünyanın dürüst olmayan, bencil, umursamaz, suça göz yuman ve sosyal etkileşimden hoşnut olmayan insanlarla dolu olduğu genellemesi söz konusudur. Bu nedenle kişilik sinizmini benimsemiş kişilerde derin bir güvensizlik durumu vardır. Bu kişilerde açıkça ortaya çıkmasa da duygu ve davranışlarına kızgınlık, acımasızlık, üzülerek ve hile yaparak yansıtmaktadırlar (Abraham, 2000: 270-271).

Sinizmin türlerinden olan kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde; kişilik sinizminin değişmeyen, doğuştan ve bireyin kişiliği ile ilgili olduğu, örgütsel sinizmin ise bireyde sinik tutumların oluşmasına yol açtığı görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

### 2.5.2.Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi; çalışanın işletmeye, yöneticilerine ve iş yerindeki diğer çalışanlara karşı güvensizlik, hayal kırıklığı ve engellenmiş hissi nedeniyle takındığı olumsuz tutum ve davranış olarak tanımlanmaktadır (Çağ, 2011: 82). Çalışan sinizmi, Andersson (1996) tarafından ileri sürülen örgütsel sinizm türüdür (Delken, 2004: 16). Andersson çalışan sinizmini *"bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile birlikte hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel hem özel tutum"* olarak tanımlamıştır (Andersson, 1996: 1397-1398).

Uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkisiz ve yetkisiz liderlik ve yönetim, örgütteki istenmedik yeni görevler, örgütün küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan çalışan sinizmi, çalışan ile işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme, düşük örgüt performansı ya da yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ihlal edilmektedir. Sözleşmenin bozulması (resmi sözleşmeyi bozması, resmi kuralları bozması vb.) adaletli olmayan prosedürün takip edilmesi ile oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272). Çalışan sinizmin; iş performansına, örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlığa olumsuz etkileri bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışan sinizmi, çalışanların dürüstçe iletişim kurma özgürlüğünü, mevcut uygulamaların doğruluğunu sorgulama ve yönetimin dayatılmış baskısından kurtulmasını sağlayan olumlu etkileri de vardır (Helvacı, 2010: 392). Kanter ve Mirvis (1980) sinizmin; çalışma saatlerinde, çalışma koşullarında ve iletişimdeki eşitliğin sağlanmasıyla engellenebileceğini öne sürmektedir (Abraham, 2000: 272).

### 2.5.3.İş (Meslek) Sinizmi

Literatürde, mesleki sinizm iş sinizmi olarak da adlandırıldığı görülmüştür. Mesleki sinizm ile örgütsel sinizm arasında belirgin bir fark vardır. Mesleki sinizm; çalışmanın içeriğine, örgütsel sinizm ise çalışma koşullarına odaklanmaktadır (Delken, 2004: 16). Mesleki sinizm de işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çaba göstermeye değmediğine ilişkin bir tutum egemendir (Andersson, 1996: 1397) ve mesleğe karşı duygusuzluk, umursamazlık, vurdumduymazlık, baştan savma mevcuttur (Abraham, 2000: 273). Mesleki sinizme sebep olan iki neden vardır (Abraham, 2000: 273-274):

- **Kişilik-Rol Çatışması:** Çalışanın bireysel değerleri ile örgütün değer yargıları arasında çatışma olarak tanımlanmaktadır. Örneğin tahsilat, çocuk bakımı ve sekreterlik gibi bazı mesleklerde çalışanların gerçek duygularını yansıtmamaları beklenir ve bu çalışanın mesleği, gerçek kimliklerini kaybetmelerine yol açmaktadır.
- **Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması:** Hizmet sektöründe çalışanlar, müşteriler ile etkileşim içindedirler ve bu durum strese neden olmaktadır. Çalışan ile müşteri arasındaki stresli etkileşim, çalışanların fiziksel olarak tükenmiş ve duygusal olarak zorlanmış hissetmesine yol açmaktadır ve bu durum çalışanların işten ayrılmasıyla sonuçlanabilir. Örneğin; hemşirelikte geri bildirimlerin çoğunun olumsuz olması, etkileşimlerin problemlere odaklı olması, başarısızlıkların abartılması, hastalarla sık sık işbirliğinin yapılmaması hemşirelerin mesleki sinizmi yaşamalarına neden olabilmektedir.

Aynı şekilde polislerin; mahrumiyet ve kötü yaşam şartlarının egemen olduğu ortamlardaki sorunlu vatandaşlarla sık sık karşı karşıya gelmeleri de mesleki sinizm yaşamalarına sebep olabilmektedir. Bu durum hava yollarında çalışan hostes ve kabin görevlileri için de geçerlidir. Hostesler ve kabin görevlileri yolculara kaliteli hizmet sunmaya çalışırken kaba, ilgi isteyen ve beklentisi yüksek olan kişilerin hakaretlerine maruz kalabilmektedirler. Bunun gibi hakaret, başarısızlık, reddedilme gibi iş deneyimleri sosyal yetenekleri engellemekte ve tükenmişlik durumuna sokmaktadır (Abraham, 2000: 273; Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 60; Sancak, 2014: 43-44).

### 2.5.4.Toplumsal/ Kurumsal Sinizm

Toplumsal ya da kurumsal sinizm, vatandaşların kendi ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizliktir. Kişi ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991: 59). Toplumun karşılanmayan beklentileri sonucu ortaya çıkmaktadır. Amerikan rüyası toplumsal sinizme bir örnek teşkil etmektedir. Amerikan halkı ile hükümet arasındaki toplumsal sözleşme Amerikan Rüyası olarak adlandırılmıştır. Çalışan için bu rüya; iş güvenliğini, ev sahibi olmayı, refah artışını ve çocuklarına üniversite eğitimi sağlama gibi bazı beklentileri içermektedir. Ancak bu sözleşmenin ihlal edilmesi kaçınılmaz durumdadır (Abraham, 2000: 271). Amerikalıların hayata karşı sinik bakış açıları bu yüzden ortaya çıkmıştır. Kişiler kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte, sisteme olan güvenleri sarsılmakta ve diğer kişilere olan inançlarını sorgulamaktadırlar (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 58).

Toplumsal sinizmin etkisi tam olarak net değildir. Toplum ve kurumlara sinizm geliştiren kişilerde, çalışmaya başladığı kuruma karşı önceden oluşmuş ön yargılar beklentiyi düşürmekte bu durum çalışanın örgütsel bağlılığını arttırır.

Toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Toplumsal sinizm, çalışanların daha mutlu ve örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlamaktadır. Toplumsal sinizm yaşayan kişiler iş yerindeki durumlara karşı daha realist yaklaşmaktadır. Aşırı derecede beklentileri olmadığı için iş yaşamındaki hayal kırıklıkları daha az üzüntüye sebep olmaktadır (Abraham, 2000: 287; Kalağan, 2009: 56).

### 2.5.5.Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütün değişim ile ilgili çabalarının olumsuz sonuçlanması sonucu ortaya çıkan tepki olarak tanımlanmaktadır. Örgütün geleceği hakkında kötümser bakış açısından ve değişimi meydana getiren kişilerin tembel ve başarısız olacağı inancından meydana gelmektedir (Abraham, 2000: 272). Örgütsel değişim sinizmi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu doğrultuda farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Wanaous ve diğerleri (1994) örgütsel değişim sinizmini, "*örgütlerin başarıya ulaşmak için, yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri*

*çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı"* olarak tanımlamıştır (Wanous vd. , 1994: 269).

Örgütsel değişim sinizminde kötümserlik ve kötüleme boyutu şeklinde iki boyut bulunmaktadır. Kötümserlik boyutu; örgütteki değişimlere ilişkin çalışanların genelleştirilmiş tutumlarını ifade etmektedir. Bu boyut gelecekteki çabaların başarısı ile ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepki olarak meydana gelmektedir. Başarısız değişim çabaları sonucunda çalışanlar hayal kırıklığı ve aldatılmışlık hissine kapılmaktadırlar. Kötüleme boyutu ise örgütte iyi şeyler yapmakla sorumlu olan kişilerin işlerini düzgün yapmadıkları zaman oluşmaktadır. Değişim çabalarından sorumlu olanların yetersizlik ya da tembellik gibi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bu boyut sendika temsilcileri, gözetimciler, orta kademe yöneticileri ve kıdemli yöneticilerin düşünceleriyle paralellik arz etmektedir. Dolayısıyla da örgütsel değişimi kavrama ve yönetme konusunda spesifik bir konuya temas etmemektedir (Abraham, 2000: 272; Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 59; Çağ, 2011: 84).

Reichers ve diğerleri (1997)'nin çalışmasında örgütsel değişim sinizminin nedenlerini; karar alımında katılım fırsatının eksikliği, amirlerin ve yöneticilerin iletişim eksikliği ve saygısızlığı, bilgilendirilmeme hissi ve sendika temsilcilerindeki iletişim eksikliği ve saygısız davranışlar olarak belirlemişlerdir (Helvacı, 2010: 394).

Örgütler için örgütsel değişim sinizmin önemli olmasının bazı sebepleri vardır. Örgüt içinde sinik bireyler, değişimi gerçekleştirmeye destek vermediklerinde sınırlı bir başarı veya başarısızlık ortaya çıkabilir. Başarısızlıkla sonuçlanan her bir değişim çabası olumsuz inançları güçlendirmekte ve örgütün tekrar deneme isteğini engellemektedir. Bu nedenle örgütlerin örgütsel değişim sinizme sebep olan faktörleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir (Sancak, 2014: 42).

## 2.6.ÖRGÜTSEL SİNİZMİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Örgütsel sinizmi dolaylı ya da doğrudan etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Bu etkenlerde kişinin kendi kişiliği veya yaradılışından kaynaklı kişisel faktörler ile örgüt içindeki bazı sebeplerden kaynaklı örgütsel faktörler olarak iki ana grupta toplanmaktadır. Alan yazından elde edilen bilgilerden yararlanılarak örgütsel

sinizmi etkileyen kişisel faktörler açısından; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi alt başlıklarıyla, örgütsel faktörler açısından; örgütsel adalet, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlalleri alt başlıkları ele alınarak incelenecektir.

### 2.6.1.Örgütsel Sinizmi Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel sinizm ile ilgili literatür incelendiğinde; örgütsel sinizm kavramı ile kişisel (demografik) özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sayısının yeterli olmadığı gözlenmiştir (Cartright ve Holmes, 2006: 200). Çalışmalarda örgütsel sinizmi etkileyen kişisel faktörler daha çok kontrol veya aracı değişken olarak ele alınmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 85).

#### 2.6.1.1.Yaş

Kişilerin yaşları, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkilediği söylenebilir. Çalışma yaşamının başında olan bir kişi, ilk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşamakta; dolayısıyla eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışmayı istemektedir. Bu nedenle gençler için, kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri; bireyler arası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ve iş ortamına sahip olmak önemli olacaktır (Çakır, 2001: 107). Bu durumda genç çalışanların beklentileri karşılanmadığında, çalışanlar örgütlerine karşı negatif tutum ve davranışlar sergileyebilir ve bu da çalışanların örgütsel sinizm yaşamalarına sebep olabilir.

Andersson ve Bateman (1997), iş yerinde sinizmin sebeplerini ve etkilerini belirlemek için yaptıkları çalışmayı, 207 uzman ve yönetici konumunda bulunan çalışanlar üzerinde uygulamışlardır. Çalışmanın sonucunda, yaş ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fero (2005) ise toplam 252 çalışan üzerinde uyguladığı tezinde, sinizmin yüksek çıkmasının nedenlerini ve sonuçlarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarından birisi de yaşın örgütsel sinizm üzerinde belirli bir etkisinin bulunmamasıdır. Kalağan ve Güzeller (2010), öğretmenlerin sinizm düzeylerini inceleyen araştırmalarının sonucunda da yaş ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki bulunamamıştır. Tokgöz ve Yılmaz (2008), Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında benzer sonuçlar elde edilmiş yaş ve cinsiyetin örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Mirvis ve Kanter'in (1991: 56) çalışmasında, 18-25 yaş aralığındaki çalışanların 55 yaş üstü çalışanlara göre daha sinik olduğu gözlenmiştir. Diğer bir deyişle, yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif ilişki vardır. Bu durumu, Johnson (2007) da desteklemektedir. Gençlerde örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek çıkması beklentilerinin para ve mali başarılara bağlı olmasıdır (Mirvis ve Kanter). Ancak, Şahin ve arkadaşları (2013: 475) yaptıkları çalışmada yaş ile beraber örgütsel sinizmin arttığını bulmuşlardır. Yani yaşın ilerlemesiyle sorumluluğun artması örgütsel sinizmi de arttırabilir. Yapılan çalışmalardan yola çıkarak örgütsel sinizm ile yaş arasında kesin bir ilişkinin olduğu söylenemez.

### 2.6.1.2.Cinsiyet

Çalışma ortamında kadın ve erkeklerin yaptıkları işlere ait aynı tepkiler verdiği sonucuna ulaşan çalışmalar olduğu gibi genellikle farklı tutumlar sergiledikleri çalışmalar da vardır (Çakır, 2001: 108). Erkek ve kadın çalışanlar hem iş koşullarını farklı değerlendirmekte hem de iş hayatında farklı beklentilere sahiptirler. Kadınlar iş hayatında daha çok ilişki odaklı iken, erkekler başarı odaklıdır (Kalağan, 2009: 68).

Yapılan araştırmaların bazılarında cinsiyetin, çalışanların örgütsel sinizm tutumunu anlamlı bir şekilde etki etmediği görülmüştür (Andersson ve Bateman, 1997: 460; Efilti vd. , 2008: 11; Erdost vd. , 2007: 522; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92; James, 2005: 97; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302).

Cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalarda vardır. Mirvis ve Kanter (1991), çalışmalarında erkek çalışanların kadınlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu, Lobnika ve Pagon (2004: 7), kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

### 2.6.1.3.Eğitim durumu

Çalışanların eğitim düzeyleri, çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli kişisel faktörlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin çalışma yaşamına, yaptığı işe veya mesleğe yüklediği anlam ve beklentiler farklılık göstermektedir (Çakır, 2001: 111). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, eğitim durumunun örgütsel sinizm açısından önemli bir değişken olduğu ve

aralarında pozitif ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle eğitim düzeyi arttıkça sinizm düzeylerinde artış görülmüştür. Bunu sebebi eğitim düzeyi yüksek kişilerin daha donanımlı, sorgulayan, eleştirel bakma kabiliyetinin gelişmiş olmasından dolayı çalışma ortamındaki belli bir durumu hemen kabullenememesidir (Yücel ve Çetinkaya, 2015: 252).

Tokgöz ve Yılmaz (2008) yaptıkları çalışmada ilköğretim mezunu çalışanlar ile lisansüstü eğitimi olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir fark tespit etmişlerdir. Güzeller ve Kalağan (2008), öğretmenlerde eğitim düzeyi arttıkça sinik tutumlarının da arttığını, Fero (2005), yüksek eğitim düzeyindeki çalışanın düşük eğitim düzeyinde olan çalışandan daha sinik olduğunu belirlemiştir. Mirvis ve Kanter (1991) ise eğitim düzeyi düşük olan kişilerin, gerçeği kolaylıkla kabul etmediklerinden dolayı sinizm düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Lobnikar ve Pagon (2004:7), polisler arasındaki sinizmi araştırmışlar ve eğitim düzeyleri ile sinizm arasındaki ilişkiyi negatif olarak belirlemişlerdir. Benzer şekilde Erdost ve arkadaşları (2007: 522), meslek yüksekokulunu okuyan kişilerin lisans eğitimi alamadıklarında hayata daha olumsuz bakmaları ihtimali olabileceğinden, meslek yüksekokulunda okumuş çalışanların mühendislerden daha sinik olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında anlamlı ilişki bulunmayan çalışmalar da söz konusudur (Andersson ve Bateman, 1997: 460; Efilti vd. , 2008: 12; James, 2005: 97).

#### 2.6.1.4.Medeni Durum

Kişilerin medeni durumları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki hakkında farklı görüşler olsa da sinizmi etkileyen bir faktör olarak ele alınmaktadır. Delken (2004: 51) yaptığı çalışmada, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre sinizm düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Kanter ve Mirvis (1989), boşanmış veya birbirinden ayrı yaşayan çalışanların, evli veya bekâr çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Efilti ve arkadaşları (2008: 11), yönetici asistanlar üzerinde yapılan çalışmada sinizm ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

### 2.6.1.5.Gelir

Mirvis ve Kanter (1991: 56) çalışmasında gelir ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Delken (2004: 22), çalışanların çalışma türüne göre parça başı, saat başı ve sabit maaş türü olarak üç farklı düzeyde sınıflamıştır ve sabit maaşla çalışanların örgütsel sinizme karşı daha duyarlı olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca, maaşı yüksek olan çalışanların daha fazla harcama yaptıkları için gelirlerini daha çok yitirmekte ve daha çok hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu yüzden sinizm düzeyleri yüksek çıkmaktadır.

### 2.6.1.6.Hizmet Süresi

Çalışanın iş yerinde ne kadar çalıştığını gösteren hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde de olsa pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (James, 2005: 62). Kalağan ve Güzeller (2010), öğretmenler üzerinde yaptıkları bir çalışmada mesleki kıdemleri ile sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. O'Connel, Holzman ve Armandi (1989), araştırmalarında hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm düzeylerinin az olduğunu belirtmiştir (Brandes, 1997: 6). Altınöz ve diğerleri (2010)'nin dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmada örgütsel sinizm ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Bu çalışmada en fazla sinik tutuma sahip kişilerin 11-15 yıl arası çalışanlarda olduğu görülmüştür (Altınöz vd. , 2010: 311).

Tokgöz ve Yılmaz (2008: 302) ise otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, aynı örgütte sekiz yıl ve üzerinde çalışma süresi olan çalışanların genel sinizm düzeyleri yüksek çıkarken, örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Benzer şekilde Erdost vd. (2007) ve Efilti, Gönen ve Öztürk (2008)'de çalışma süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamı bir ilişki bulamamışlardır.

### 2.6.1.7.Hiyerarşi

Örgütlerdeki hiyerarşik durumun örgütsel sinizm üzerinde etkisi vardır. Kanter ve Mirvis (1989) örgütlerde hiyerarşik olarak daha üst seviyede olan çalışanın daha alt seviyede olan çalışana göre daha az örgütsel sinizm yaşadığını belirtmişlerdir. Bunun nedeni yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olmanın daha fazla

memnuniyetle ilişkili olmasıdır. Diğer bir deyişle, fazla sorumluluk sahibi olan çalışanlar daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar (Delken, 2004: 23).

### 2.6.2.Örgütsel Sinizmi Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmi etkileyen çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bunlar adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali, üstlere olan güvensizlik, uzun çalışma saatleri, yıldırma, kişi-rol çatışmaları, yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı iş yükü, örgütsel politikalardır.

#### 2.6.2.1.Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden biri olarak ele alınmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda, çalışanların örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının daha çok arttığı belirlenmiştir (Bernerth vd. , 2007: 317; Bommer vd. , 2005: 746; FitzGerald, 2002: 26; James, 2005: 97).

Çalışanların tutum ve davranışları örgütün adil olmadığına ilişkin algılarına göre şekillendiği için örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır. Örgütsel adalet; çalışanlar tarafından örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusunda nasıl algılandığı ve bu algılarının çalışanları nasıl etkilediği ile ilgilidir (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet; dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Çalışanlar işleri için katlandıkları fedakârlıklar (emek, zaman, eğitim, deneyim vb.) ile bunların karşılığında elde ettikleri kazançları (maaş, terfi ve ödül vb.) karşılaştırmaktadırlar. Çalışanlar bu karşılaştırmanın sonucunda eşitsizlik olduğu algısına kapılırlarsa örgütlerine karşı kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi negatif hislere yönelmektedirler. Bu durum, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun hissedilmesi ile sonuçlanmaktadır. İşlemsel adalet ise örgütlerin karar almadan önce çalışanların fikir ve görüşlerinin dinlenmesini, onlara söz hakkının verilmesi ve karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanması olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde işlemsel adaletin olmaması halinde çalışanlar örgütlerine ve ya yöneticilerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilerde ve iletişimde ortaya çıkan adalet algısı etkileşimsel adalet ile ilgilidir. Örgüt yöneticilerin, çalışanlar ile aynı derecede

iletişim içinde olmadıkları durumunda adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Bu durum çalışanların yöneticilerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır (Kalağan, 2009: 71-72).

Genel anlamda bakıldığında örgütte oluşan adaletsizlik algısı çalışanların örgütlerine karşı sinik tutum içine girmelerine sebep olmaktadır.

### 2.6.2.2.Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı ilişki temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 38). Örgütler ile çalışanlar arasında karşılıklı bir değişimin koşullarını ve kurallarını belirleyen kişisel bir düşünce olmakla beraber taraflardan birinin geleceğe yönelik bir söz verdiğine ve bir takım faydalar sağlayacağına inanması durumunda oluşmaktadır. Çalışan ile örgüt arasında gelişen sosyal mübadelenin bir biçimi olarak da ifade edilir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 628).

Kotter (1973), psikolojik sözleşme kavramını örgüt ile kişi arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri dâhilinde karşılıklı vermeyi ve almayı içeren beklentilerin psikolojik yönü bulunan anlaşma olarak tanımlamaktadır. Bu sözleşmenin konuşulmaması ve yazılı hale getirilmemesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3). Bunlar:

- Çalışan ile örgütün beklentileri konusunda birbirlerine açık olmamaları ya da gerçekten bilgi sahibi olmamaları,
- Beklentilerin olağan görünmesi ve karşı tarafa söylenme gereksinimin duyulmaması,
- Kültürel normlar sebebiyle bazı beklentilerin konuşulmasının hoş karşılanmaması,
- İki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaşatacağı endişesi sayılabilir.

Sözlü ve yazılı şekilde ifade edilemeyen beklentiler noktasında hayal kırıklığına uğramamak ve daha sağlam psikolojik sözleşme kurulması için belirli kriterlerin olması gerekmektedir. De Vos, Buyens ve Chalk (2003) göre çalışanlar açısından iyi bir psikolojik sözleşmenin kurulabilmesi için;

✓ Kariyer gelişim fırsatlarının yer alması,

- ✓ İşbirliğine dayalı iyi bir çalışma ortamının olması,
- ✓ İş içeriğinin ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zor olması,
- ✓ Maddi ödüllerin olması,
- ✓ İşin başarı ile yapılabilmesi için dönüt ve yol gösteren kişisel desteğin olması,
- ✓ Özel hayata saygı gösterilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Kalağan, 2009: 74-75).

Robinson ve Rousseau (1994) ve Morrison ve Robinson (1997)'a göre, bu faktörlerin eksikliği söz konusu olması halinde psikolojik sözleşme ihlaline yol açmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali aynı zamanda kişi tarafından algılanmış vaatlerin yerine getirilmemesi durumunu ifade etmektedir. Çalışanlar, iş ilişkilerinde beklediklerini ya da hak ettiklerini alamadıkları zaman psikolojik sözleşme algıları ihlal olur ve bu durumda çalışanlar örgütlerine karşı sinik tutum geliştirebilirler (James, 2005: 26). Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvensizlik sonucunu doğuracaktır. Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 10). Çalışanların örgüt bütünlüğünün yoksun olduğuna, hilekâr ve sözünü tutmadığına inandığı zaman sinizm gelişecektir. Bu şekilde oluşan sinizm bazen telafisi zor durumlar meydana getirmektedir. Çünkü beklentisi karşılanmayan çalışanın, aynı beklentiler içinde olan diğer çalışanlara örnek olacağından diğer çalışanlarda da sinizmin temel tanımını oluşturan örgüte karşı güvensizlik, çalışma yaşamında ileriye dönük bir ümitsizlik gerçekleşecektir. Bu durumda taraflara bağlı sözleşmenin ihlaliyle gelişen sinizm kısa bir sürede örgütün geneline yayılacak ve negatif sonuçlara neden olacaktır (Erdoğan, 2015: 82).

#### 2.6.2.3.Kişi- Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Örgütsel sinizme sebep olan diğer bir kaynak da kişi-rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Bir kişinin, bir kurum ya da topluluk içindeki durumu statü olarak ifade edilir ve statü bazı hak ve sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Bu hak ve sorumlulukların gereğini yerine getirme davranışlarının tümü de rol olarak açıklanmaktadır. Başka bir deyişle rol, statünün davranış boyutudur (Üngüren ve Arslan, 2017: 44-45). Kişi-rol çatışması ise; kişinin örgütte yapmakla yükümlü olduğu iş ile kendi değer, tutum ve inançları gibi çeşitli durumlarda uyumsuzluk ve

çelişki yaşaması durumlarını ifade eder. Kişi-rol çatışmaları örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 2013: 518-519). Bu nedenler;

- Kişinin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması,
- Kişinin yetenek ve özellikleriyle yaptığı işin rol gereklerindeki uyuşmazlık,
- Kişinin yaptığı işin gerektirdiği rol davranışlarını sevmemesi,
- Birden fazla yöneticiden birbirleriyle çelişkili talimatlar almaktan kaynaklı yapısal rol çatışmalarıdır.

Çalışanlar kişi-rol çatışmasından kaynaklanan sebeplerden dolayı gerçek duygularından uzaklaşıp farklı davranabilmektedirler. Bastırılması gereken gerçek hislerle, modelleştirilmiş hisler arasındaki ayrımı devam ettirme sürecinde çalışanda işine, örgütüne ve örgütteki çalışma arkadaşlarına karşı nefret hissi gelişebilir (Abraham, 2000: 273-274). Örneğin; bir örgütteki yönetici astına, işi dışındaki kişisel işlerini yaptırıyor ise kişi rol çatışması yaşanmakta, çalıştığı iş beklediğinden farklı olduğundan hayal kırıklığına uğramakta, umutsuzluğa kapılmakta ve sinizm yaşamaktadır.

Rol belirsizliği, "kişinin rolüne uygun bir biçimde sergilemesi için gerekli bilgiden yoksun olması ve kendisinden beklenen rol davranışları konusunda net bir kavrayışa sahip olmaması" durumunda ortaya çıkmaktadır (Walker vd. , 1975: 33). Çalışanların kendilerine rolleri hakkında yeterince bilgi verilmemesi veya eksik verilmesi halinde örgütlerine karşı negatif duygu, tavır ve davranışlara girebilirler. Çalışma hayatında rol belirsizliğinin; çalışanlarda özgüvensizlik, kendini aşağı görme, öfke ve kızgınlık, depresyon ve karamsarlık gibi etkileri bulunmaktadır (Eroğlu, 2013: 519). Bu etkiler literatürde araştırmacılar tarafından da belirtilmiş sinizm belirtileridir (Brandes, 1997; Izard, 1997; Dean vd., 1998). Bu yüzden rol belirsizliğinden kaynaklı ortaya çıkan olumsuz değişiklikler sinizm sebeplerinden de sayılabilir.

## 2.7.ÖRGÜTSEL SİNİZM SONUÇLARI

Örgütlerdeki sinizmin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölümde incelenmektedir.

### 2.7.1.Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçları; psikolojik-fizyolojik ve davranışsal şeklinde sınıflandırılabilir.

#### 2.7.1.1.Örgütsel Sinizmin Psikolojik-Fizyolojik Sonuçları

Örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanmaması sonucunda örgütsel sinizm oluşmakta (Kanter ve Mirvis, 1989) ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçlara sebep olmaktadır. Araştırmalarda, bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca psikosomatik ve somatik şikâyetlere de neden olmaktadır (Costa vd. , 1986: 483-485).

Greenglass ve Julkunen (1989) , Houstan ve Vavak (1999) araştırmacılara göre, sinizmin sonucunda kişiler öfke, dargınlık, zulüm duyguları ve savunmacı davranışlara daha yatkındır. Ayrıca örgütlerinde sinizm yaşayan kişilerin, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkileri de, örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olarak belirtilmektedir (Kalağan, 2009: 79).

Örgütsel sinizmin olumsuz etkileri kişilerde sadece psikolojik rahatsızlıklara değil aynı zamanda fizyolojik rahatsızlıklara da neden olabilmektedir. Yapılan çalışmalarda sinizmin "sinik düşmanlık" olarak bilinen fiziksel ve psikolojik durumlar üzerinde etkileriyle ilgilenildiği görülmüştür. Sinik düşmanlık, kalp (koroner kalp hastalığı, kalp krizi ve çarpıntılar) ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklara yol açabilmekte ve yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışmaların bazıları sinik düşmanlığın, kalp-damar hastalığı riskinin artmasında doğrudan ilişkili olduğunu ifade ederken, diğer araştırmalar ise sosyal destek eksikliğin sebep olduğu sinik düşmanlığın kalp-damar hastalığı riskini arttırdığını ifade etmektedirler (Eaton, 2000: 7). Araştırmalardan yola çıkarak görülmektedir ki örgütlerdeki sinizm, kişilerde hem psikolojik hem fizyolojik olarak problemlere sebep olabilmektedir.

### 2.7.1.2.Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları

Sinizmin davranışsal sonuçları üzerine değinen yazarlar sinizmin, alkol alma, sigara kullanma ve ortalamanın üzerinde kiloya sahip olma gibi olumsuz davranışlarla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Brandes, 1997: 39-40).

### 2.7.2.Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, sinizmin örgütler açısından pek çok olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir. Bunlar; örgütsel bağlılığın azalması, işte doyumsuzluk, sabotaj, işten çıkarılma ve ayrılma oranlarında artış, hırsızlık, dolandırıcılık, örgütsel küçülmelerin olması, kurallara uymama ve itaatsizliğin olması, örgüte karşı şüphe ve güvensizlikte artış, işe yabancılaşmanın artması, örgütsel ve kişisel performansta düşüş, işe devamsızlıkların artması, duygusal tükenmişlikte artış, olumsuz tutum ve davranışlarda artış, örgütü aşağılamada artış, çalışanların özgüveninde azalma, kendini bilgisiz hissetme, örgütteki lidere olan güvenirliliğin azalması, yöneticilerinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği gibi olumsuz etkilerdir (Kalağan, 2009: 81-82). Ayrıca örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif yönde, tükenmişlik ve yabancılaşmayla pozitif yönde ilişkisi söz konusudur (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 60).

### 2.7.2.1.Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu

İş doyumu veya doyumsuzluğu, çalışanların işlerine, iş ortamlarına ya da iş arkadaşlarına yönelik duygu, düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak içsel değerlendirmeleri, işlerine yönelik genel bir tutumu ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 186). İş yerindeki fiziksel (gürültü düzeyi, havalandırma ve ışıklandırma kalitesi, kalabalık vb.), bireysel (sorumluluk miktarı ve iş yükü, rollerdeki belirsizlik düzeyi vb.), üst düzey yönetici ve meslektaşları arasındaki ilişkiler ve kurumsal faktörler (belirsizlik, idari politikalar vb.) gibi etkenler çalışanların iş doyumundaki artışlar ya da azalmalar ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 33). Aynı zamanda ücret, iş güvencesi, çalışma şartları, örgüt politikaları ve iş saatleri gibi dışsal doyum faktörleriyle başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik ve işin doğası gibi içsel doyum faktörleri iş doyumunu etki etmektedir. Örgütün çalışanların

beklentilerini karşılamaması durumunda gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşanmakta ve bu da çalışanların sinizm yaşamasına sebep olmaktadır (Kalağan, 2009: 82).

### 2.7.2.2.Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, bir kişinin örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılık olarak ifade edilmektedir (Altınöz vd. , 2011: 287). Örgüte bağlanan çalışanlar, örgütün başarısı için çaba gösterirler. Ayrıca örgüte bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasında uzun dönemli ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda örgüte bağlı çalışanlar yapmış olduğu işin dışında çaba göstererek örgütün itibarını örgüt dışındaki çevrelere duyurma gayreti içindedirler (Baysal ve Paksoy, 1999: 7). Dolayısıyla örgütsel bağlılığın örgütler için olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin örgütler için negatif etkisi olduğundan; örgütsel bağlılığı, çalışanların yetenek algılarını ve örgütlerine olan güven duygularını azaltmaktadır (Abraham, 2000: 276).

Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında bazı farklılıkların olduğu ileri sürülmüştür. Bu farklılıklar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bilişsel olarak, sinik olan bir çalışan, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanır; örgütüne bağlılıkta ise çalışan kişisel değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçlarının uyuşup uyuşmadığı ile ilgilenmektedir. Duyuşsal olarak, sinik çalışanlar mesleki deneyimi sırasında engellenme ve küçümsenme gibi duyguları yaşayabilirken; örgütüne bağlılığı az olan bir çalışanın, örgüt ile bütünleşmesi azdır. Davranışsal olarak ise, örgütsel sinizm yaşayan çalışanın, örgütten ayrılma ya da ayrılmama niyetini kapsarken; örgütsel bağlılıkta ise çalışanın örgütünde kalma niyetini içermektedir (Dean vd. , 1998: 348; Özgener vd. , 2008: 62).

### 2.7.2.3.Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık; çalışanların örgütlerinden herhangi bir karşılık ve ödül beklemeden yerine getirdikleri, çalışanların örgüte karşı görev, sorumluluk ve haklarının dışında fazladan çaba göstermeleri ve bunları yaparken gönüllülüğe dayalı

yapmaları ve bunun sonucunda hem çalışana hem de örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışların tamamını ifade etmektedir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008: 50-51).

Çalışanın örgütüne karşı hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke gibi olumsuz duyguları ne kadar artarsa gönüllülük esasına dayanan vatandaşlık davranışlarında azalma görülmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğundan örgütsel sinizm düzeyi arttıkça çalışanların vatandaşlık davranışları azalmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 449-450).

### 2.7.2.4.Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven

Sinizmin temelleri felsefi olarak Eski Yunan dönemine dayanmaktadır ve o dönemlerde yaşayan Sinoplu Diyojen gibi sinik kişilerin kişiliklerinin temelinde insan doğasına olan güvensizlikleri yatmaktadır. Bundan dolayı güvensizlik, farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkan sinizmin sebeplerinden biri olarak gösterilebilmektedir. Sinizm türlerine bakıldığında her birinin temelinde farklı sebeplerden kaynaklanan güven problemi yatmaktadır. Kişilik sinizmi; özgüven eksikliğinden, çalışan sinizmi; ast, üst ve çalışan arkadaşlarına güven eksikliğinden, mesleki sinizmin; işe olan güvenin eksikliğinden, toplumsal sinizmin; örgütsel güven eksikliğinden ve örgütsel değişim sinizmin ise sürece olan güven eksikliğinden dolayı ortaya çıktığı söylenebilir ( Özler vd. , 2010: 54).

Örgütlerin hedefledikleri amaç ve misyonlarına ulaşabilmeleri için çalışanları ile karşılıklı güven içerisinde birliktelik sağlaması örgütün amacına ulaşmasında önemli bir etkendir. Örgütsel güvenin sağlanması; örgütlerde bilgi paylaşımını arttırmakta, kurumun güçlenmesini sağlamakta, örgütün maddi kayıplarını önlemekte ve çalışanların kurum içinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Örgütsel güven kavramı tek başına oluşan bir kavram olmadığı için yöneticilerin yaptıkları, uyguladıkları ve verdikleri sözlerin yerine gelip gelmemesi gibi davranışlarla şekil almaktadır (Söyük, 2007: 25-26).

Sinizm, güven ile ilişkili bir kavram olmakla birlikte, güven kavramından da ayrılabilmektedir. Sinizm güvensizlik için yeterli bir ortam oluşturmaktadır ancak güvensizlik için gerekli bir ortam da değildir yani sinizm olmadan da güvensizlik oluşabilmektedir (Satanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005: 453).

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında belli farklılıkların olduğu görülmüştür. Bunlar:

- Örgütsel sinizm, tutum sahibinin davranışlarına odaklanırken; güven kavramları, güvenen kişinin başkalarının davranışlarına odaklanmaktadır (Kalağan, 2009: 84).
- Güven; hayal kırıklığı, engel olma ve ümitsizlik gibi unsuru içermezken; sinizm, güvensizlik, ümitsizlik ve hal kırıklığı gibi etkileri içermektedir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 64).
- Sinizm kavramı genellikle kişinin kendi örgütüne odaklanırken, güven kavramında kişi kendi örgütünün dışındaki kişilere, gruplara ve diğer başka örgütlere odaklanmaktadır (Kalağan, 2009: 85).
- Güven eksikliği örgütten kaynaklı bilgi eksiğinden oluşurken; örgüte yönelik sinizm, örgüt ile ilgili deneyimlerin bir sonucudur (Eaton, 2000: 4).
- Güven kavramında bilişsel boyutta bir beklenti söz konusu iken; sinizm kavramında bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutta yer almaktadır (Kalağan, 2009: 85).
- Güven, örgütteki guruplar arasındaki işbirliğini kolaylaştırırken; sinizm de bu durum söz konusu değildir (Kalağan, 2009: 86).

Güvenin oluşmasında etkili olan dürüstlük, doğruluk, yardımsever olma, ahlaki bütünlüğe sahip olma ve iyi niyetli olma gibi kavramlar, sinizm tanımlarında yer alan ifadelerdendir. Başka bir deyişle, güvenin oluşmasında etkili olan bu kavramlar, aynı zamanda sinizmin meydana gelmesinde de etkili olmaktadır. Bu kavramlar örgüt içinde ya da kişilerde var olduğunda veya olmadığında çalışanlarda oluşan inanç, güvenin ya da sinizmin belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Özler vd. , 2010: 54).

### 2.7.2.5.Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Yabancılaşma, çalışanların kendi hedeflerini gerçekleştirmede yetersiz olması, kendi faaliyetlerinde ve iş yerinin işleyişi üzerinde kontrolden yoksun olması inancıdır (Abraham, 2000: 276).

Yabancılaşma *"bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetimin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum*

*azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması"* şeklinde tanımlanmıştır (Şimşek vd. , 2008: 314). İşe yabancılaşma ise, *"iş görenin işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendini yalnız, yetersiz ve güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması"* şeklinde açıklanmaktadır (Elma, 2003: 16).

Abraham (2000: 282), örgütsel sinizm ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada; örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinde de artışın olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca örgütsel sinizm türlerinden mesleki sinizm, kişilik sinizm ve örgütsel değişim sinizmi ile işe yabancılaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

#### 2.7.2.6.Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Tükenmişliğin en yaygın tanımı Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach'a aittir. Maslach'a göre tükenmişlik *"iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir."* Maslach, tükenmişlik kavramını duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya ilişkin duyguları kategorize etme şeklinde üç ayrı boyutta ele almaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında çeşitli benzerlikler ve farklılıklar vardır. Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının "duyarsızlaşma" boyutu ile benzerlik göstermektedir. Maslach ve diğerleri (1981) "duyarsızlaşma" yerine sinizm kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Fakat bazı araştırmalarda da iki kavram arasındaki farklılıklar ortaya konulduğu gözlenmiştir (Kalağan, 2009: 87). Bunlar:

- Tükenmişlik kavramında, çalışanın örgütüne ve müşterilere karşı olumsuz tutum sergilenirken, örgütsel sinizm sadece çalışanın çalıştığı örgütüne ilişkin olumsuz tutum söz konusudur.
- Duyuşsal olarak tükenmişlikte, negatif duygular (hayal kırıklığı, hüsran gibi) meslektaşlarına ve kişinin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde genellikle örgüte veya üst düzey yöneticilerine yöneliktir.
- Davranışsal olarak tükenmişlikte genellikle çalışanlar örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışı sergilerken, sinizm kavramında sinik kişiler daha çok savunmacı bir tutum içerisine girebilirler.

- Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zararlı olabilirken, sinizmde tam tersi bazen kişinin sağlığına pozitif yönde etkiler de oluşabilir.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 643) yaptıkları çalışmada, tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir.

## 2.8.ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının çok az olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm, kişilerin olumsuz çalışma deneyimleri sonucunda öğrenilmiş bir inanç ve eleştirel bir yargı olarak tanımlanmaktadır.

James'in (2005), Anderson'un (1996) ve Lind ve Tyler'in (1988) yaptıkları çalışmalar incelendiğinde çalışanların örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça örgütsel sinizm tutumlarında artışın olduğu görülmektedir. James (2005) örgütsel sinizmin öncülerini ve sonuçlarını incelediği çalışmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. FitzGerald (2002) çalışmasında, dağıtım ve prosedür adaletsizliği algısı daha yüksek olan kişilerin örgütlerine yönelik daha sinik tutum içerisinde olduğuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007) çalışmalarında dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Kutanis ve Çetinel, 2009: 694).

Andersson (1996), sinik tutumun gelişmesinin, çalışanların emeklerine karşılık elde ettikleri çıktılar, bu çıktıların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürler ve kendilerine yöneltilen davranışlar açısından çalıştıkları örgütlerin adil olmadığı algısı ile baş etmesine yardım eden bir tepki olduğunu ileri sürmüştür.

Lind ve Tyler'in (1988) çalışmasında örgütlerin kullandığı prosedürlerin ve süreçlerin adilliği, çalışanların örgüt tarafından kendilerine ne kadar değer verildiğini anlamaları için kullandıkları bir araç olduğunu vurgulamıştır. Örgütlerde kullanılan prosedürlerin adaletsiz olarak görülmesi, kişilerin kendilerine olan öz saygılarını tehdit ettiğinden ve kişiye insan olarak değer verilmediği algısı uyandırdığından negatif tutumlara neden olmada güçlü bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür (Çağ, 2011: 95).

Lind ve Tyler'e (1992) göre, gruptaki bir kişiye yapılan adaletsizlik diğer grup üyelerine de adaletsizlik yapıldığı algısı oluşturmaktadır ve adil olmayan muameleyi tüm grup üstüne almaktadır. Adaletsizlik yaşayan kişilerin, örgütlerine karşı daha güvensiz, hüsran dolu ve şüpheli davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Örgütsel sinizm, adaletsizlik inancının ve güvensizlik duygusunun artmasına sebep olmaktadır (Kalağan, 2009: 73).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZİM TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ

## 3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yapılan bu çalışmada Manisa Celal Bayar Üniversitesi (MCBÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde (İİBF) görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumlarını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmanın diğer bir amacı ise konuya ilişkin bulguları elde etmek için nicel yöntem kullanmak yerine nitel yöntem kullanarak, literatüre akademik personelin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları hakkında daha derinlemesine ve spesifik bulgular sağlamaktır.

Literatürde yer alan çalışmalar gözden geçirildiğinde örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumları üzerine yapılmış çalışmalarda genellikle işletmeler ön plana çıkmış, eğitim örgütleri olan üniversitelere ilişkin çok az çalışmaya rastlanmıştır. Çalışmanın üniversitede akademik personel üzerinde yapılmış olması ve nitel yöntem tekniğinin tercih edilmesi önem taşımaktadır. Diğer taraftan elde edilen nitel verilerin bu alanlarda yapılacak olan çalışmalara kaynaklık edebileceği düşünülmektedir.

## 3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nitel araştırma yöntemi, *"gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik (kalitatif) bir sürecin izlendiği araştırma"* olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39-40).

Glaser ve Strauss'a göre 'geleneksel teoriler' gerçekleri çoğunlukla hep aynı gözle görür ve bu nedenle sürekli değişim haline sahip olan sosyal olguları açıklamakta yetersiz kalır. Geleneksel teorilerde evrensellik ve durağanlık söz konusuyken, sosyal olgular için evrensellikten ve durağanlıktan söz edilemez. Sosyal olgular hiçbir zaman durağan değildir ve zamana göre değişiklik göstermektedir.

Sosyal bilimlerin bu özelliğinden dolayı, nitel araştırmada kullanılan gözlem ve görüşme yöntemleri sosyal olguların bu göreceliğini ve hareketliliğini bir an için yakalamaya ve anlamaya yöneliktir. Gözlem ve görüşme yöntemlerinin en önemli avantajları araştırılan konuyu, ilgili kişilerin bakış açılarından görebilme ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koyma imkânını sağlamasıdır (Yıldırım, 1999: 10).

Nitel araştırma yöntemi algıların, anlamlandırmaların ortaya konması; bütüncül bir yaklaşımla farklılıkların birlikte değerlendirilmesi ve tümevarım yöntemi ile parçadan bütüne ulaşma gibi özellikleri ile araştırmacıya farklı bir bakış açısı sunulmasıdır (Bal, 2013: 44). Bu çalışmada akademik personelin içinde bulundukları çevrede adalet algılarını ve sinizm tutumlarını kendi bakış açıları ile değerlendirmek için nitel yöntem tercih edilmiştir.

## 3.3.ARAŞTIRMANIN ALANI VE ÖRNEKLEMİ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde İktisat, İşletme, Maliye, Kamu Yönetimi, Ekonometri, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ile Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler bölümleri bulunmaktadır. Aynı zamanda 16 Profesör, 29 Doçent, 24 Doktor Öğretim Üyesi, 1 Öğretim Görevlisi ve 48 Araştırma Görevlisi ile toplam 118 akademik ve 29 idari personel görev yapmaktadır (www.mcbü.edu.tr ).

Araştırmada örneklem yöntemi olarak, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu örnekleme türünde örnek olarak kimin seçileceğine araştırmacı kendisi karar vermektedir (Nakip, 2006). Ayrıca araştırma için araştırmacı ilgisini, uzmanlığını ve seçeceği örneğin ana kütleyle benzerliği ile ilgili değerlendirmesini temel alarak, ana kütlenin parçası olan daha küçük bir gruptan örnek seçer. Ana kütlenin homojen olması ve araştırmacının ana kütleyi iyi tanıması durumunda örneklerin iyi bir sonuç vermesi olasıdır. Fakat yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen örnekleme istatiksel temellere dayanmaması ve ana kütleyi ne derecede temsil ettiği bilinmemesinden dolayı ana kütle hakkında genelleme yapılamamaktadır (Demirel, 2015: 56).

Çalışmanın evrenini İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan 118 akademik personel oluştururken, yargısal örnekleme yöntemi ile her bölümden

profesör, doçent, doktor öğretim üyesi ve araştırma görevlisinden birer kişi seçilerek 28 akademik personel ile örneklem grubu oluşturulmuştur. Ancak her bölümde profesörün olmaması, akademik personelin yoğun iş yükünün olması ve çeşitli sebeplerle görüş bildirmek istemesi gibi durumlardan dolayı öngörülen sayıya ulaşılamamıştır. Bu nedenle görüşme 15 akademik personelle yürütülmüştür.

## 3.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme türlerinden biri olan "yarı yapılandırılmış görüşme" yöntemi tercih edilmiştir. Dolayısıyla, araştırmacının her bir akademik personel ile belirli bir süre zarfında görüşme yapması gerekmiş ve bu durumda zaman kısıtlığını meydana getirmiştir. Ayrıca çalışma araştırmanın yapıldığı örneklem grubu ve dönemle ilgili verilerle sınırlıdır. Bu nedenle çalışma sadece belli bir dönemi ve belli bir fakülteyi kapsamaktadır ve bütün bir dönem veya üniversite için genelleştirilmemektedir.

## 3.5.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırma bulgularının elde edilmesi için sosyal bilim alanlarında sıkça kullanılan "yarı yapılanmış görüşme" tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılanmış görüşme tekniği, ne belli bir soru formundan oluşan ve bunun dışına çıkılamayan yapılandırılmış görüşme kadar katı ne de normal sohbet havasında geçen yapılandırılmamış görüşme kadar esneklik sağlamaktadır (Karasar, 1995). Bu teknik, araştırmacıya önceden sormayı planladığı soruları içeren soru protokolü ile belli bir standartlık sayesinde sürdürebilir bilgi sunarken, diğer taraftan araştırmanın akışına göre değişik ve alt sorular ile kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntıya girmesini sağlamaktadır (Ekiz, 2003).

Nicel araştırmalarda araştırmacılar belirli bir boyutla ilgili çeşitli soruları Likert'li ölçeklerle sorarken, nitel yöntem araştırmacıları görüşme formunda yer alan soruları katılımcılarla birebir görüşerek soruları cevaplandırmaya çalışmaktadır. Araştırmacının burada konu bütünlüğünün sağlanması, sorulara detaylı cevapların verilmesi ve görüşmenin akıcı bir şekilde ilerlenmesi gibi amaçları bulunmaktadır.

Çalışmada gerekli olan verileri elde etmek için detaylı literatür araştırması yapılmış, elde edilen bulgulardan yararlanılarak yeni bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formu için yararlanılan kaynaklar Tablo 4' te yer verilmiştir.

**Tablo 4: Görüşme Formu Kaynakları**

| Konular | Yararlanılan kaynaklar |
|---|---|
| **Örgütsel adalet ölçeği (anket)**<br><br>**Örgütsel adalet görüşme formu** | Niehoff, Brean P. Ve Robert H. Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, Polat S.(2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.<br>Emsen (2010). |
| **Örgütsel sinizm ölçeği (anket)** | Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye Kalağan (2009) tarafından uyarlanmıştır. |

Görüşme formunda yer alan örgütsel adalet ile ilgili sorular Niehoff ve Moorman'ın geliştirmiş olduğu örgütsel adalet ölçeği ile Aida Kaynova Emsen'in yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu mülakat sorularından esinlenerek hazırlanmıştır. Örgütsel sinizm ile ilgili sorularda ise Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından geliştirilmiş, Gamze Kalağan tarafından Türkçeye uyarlanmış örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel adalet sorularına Tablo 5'te yer verilmiştir.

**Tablo 5: Çalışmada Kullanılan Örgütsel Adalet Soruları**

| Örgütsel Adalet ve Boyutları | Sorular |
|---|---|
| **Örgütsel Adalet** | 1. Üniversitenizde adalet konusundaki genel algınız nedir? |
| | 1. Üstlendiğiniz sorumluluklar ve sahip olduğunuz deneyimler ile üniversitenizin size sağladığı kazanımların bir birine uygun olduğunu düşünüyor musunuz? |
| | 2. Üniversitenizde akademisyenler için proje yapmak, akademik verimliliği arttırmak için ne gibi imkânlar sağlanmaktadır? Bu imkânlardan bütün akademisyenler aynı şekilde |

| | |
|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | yararlanabiliyor mu, yoksa hangi sebeplerden dolayı kişiden kişiye farklılık gösterdiğini düşünüyorsunuz? |
| | 3. Sizinle aynı deneyim ve unvana sahip meslektaşlarınızı dikkate aldığınızda üniversitenizin sağladığı maddi olanaklarda ve çalışma şartlarında, üniversitenizde uygulanan prosedürlerde ne gibi benzerlikler ve farklılıklar görüyorsunuz? Farklılıkların sebeplerini neler oluşturmaktadır? |
| **Prosedürel Adalet** | 1. Üniversitenizde akademik kararlar hangi merciler tarafından alınmaktadır? |
| | 2. Alınan kararlar üzerinde üniversitede çalışan akademisyenlerin söz hakkı ve karar üzerinde etkisi var mı? |
| | 3. Karar mercileri tarafından alınan kararlar akademisyenlere ne şekilde bildirilmektedir ve açık ve net bir şekilde izah edilmekte midir? |
| | 4. Üniversitenizde alınan kararlara akademisyenlerin itiraz etme hakkı var mı? İtiraz etme yöntemleri nelerdir? Bu itirazları karar mercileri tarafından dikkate alınıp tekrar gözden geçirilip, düzeltmeler yapıldığını düşünüyor musunuz? |
| | 5. Akademisyenlerin çalışma şartları, çalışma süreleri ve dağılımı gibi kararlar alınırken konunun uygunluğuna ilişkin detaylı araştırma yapıldığını düşünüyor musunuz? Sizce ne gibi araştırmalar yapılmalıdır? |
| **Etkileşimsel Adalet** | 1. Rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, müdür ve müdür yardımcısı gibi yönetici konumunda olan kişiler ile iletişime geçmede zorluklar yaşıyor musunuz, neden? |
| | 2. Yönetici konumunda olan kişiler kendileri ile iletişim kurmaları noktasında teşvik ediciler mi? İletişim halindeyken karşılıklı etik ve nezaket kuralları çerçevesinde bir etkileşim sağlanmakta mıdır? |

Tablo 5'te yer alan örgütsel adalet formunda ilk olarak akademik personele üniversitelerindeki adalet hakkındaki genel düşüncelerini anlamak için bir soru

sorulmuş daha sonra dağıtımsal adaletle ilgili 3 soru, prosedürel adaletle ilgili 5 soru ve son olarak da ekileşimsel adalet ile ilgili 2 soru yöneltilmiştir.

Diğer taraftan akademik personelin örgütsel sinizm tutumları ile ilgili verileri elde etmek için her boyutu için bir soru yöneltilmiş ve toplamda 3 soru sorulmuştur. Sorular Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6: Çalışmada Kullanılan Örgütsel Sinizm Soruları**

| Örgütsel sinizm ve Boyutları | Sorular |
|---|---|
| **Bilişsel Sinizm** | 1. Üniversitenizde adalet, dürüstlük, samimiyet gibi değerlerin eksikliğinin açığa çıktığına olan inancınız söz konusu mudur? Bu inancınız zamanla artış mı, azalış mı göstermektedir? |
| **Duyuşsal Sinizm** | 1. Çalıştığınız üniversiteyi düşündüğünüzde ne gibi olumsuz hisler (öfke, nefret, hayal kırıklığı vb.) yaşarsınız? Bu şekilde hisler yaşamanızın temelindeki sebepler nelerdir? |
| **Davranışsal Sinizm** | 1. Üniversitede meslektaşlarınız arasında üniversitenin genel durumu hakkında olumlu ya da olumsuz olarak hangi konulardan bahsedersiniz? Üniversitenin geneli hakkında eleştirdiğiniz noktalar nelerdir? |

Görüşme formunda yer alan sorular, akademik personelin rahat biçimde anlayıp cevap verebileceği şekilde hazırlanmaya çalışılmış ve formun başında konuyla ilgili kavramlar hakkında genel bir bilgilendirme yapılmıştır. Aynı zamanda konunun detaylandırılması için formda yer alan soruların dışında alt sorular da sorulmuştur.

Akademik personelle yapılan görüşmeler 01.04.2018-01.07.2018 tarihleri arasında İİBF de yapılmıştır. Çalışmada yer alan sorular akademik personele yöneltilmeden önce dilekçe yoluyla ilgili birimlerden izin talep edilmiştir. İzin alındıktan sonra akademik personelin uygun olduğu bir zaman dilimi arasında randevu alınmış ve görüşmeler bu randevu zamanında 15-60 dk. arasında değişen sürelerle yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorulardan önce akademik personelin demografik bilgilerinin öğrenilmesi amacıyla; akademik unvanları, hizmet

süreleri, yaşı ve cinsiyetleri ile ilgili sırasıyla sorular sorulmuştur. Bununla ilgili bilgiler aşağıdaki Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7: Akademik Personelin Demografik Bilgileri**

| | Akademik Unvan | Hizmet Yılı | Yaş | Cinsiyet |
|---|---|---|---|---|
| *M1* | Doktor Öğretim Üyesi | 1,5 | 42 | Erkek |
| *M2* | Araştırma Görevlisi | 6 | 29 | Erkek |
| *M3* | Araştırma Görevlisi | 2 | 34 | Erkek |
| *M4* | Doçent | 25 | 59 | Erkek |
| *M5* | Doçent | 19 | 47 | Kadın |
| *M6* | Doktor Öğretim Üyesi | 18 | 41 | Erkek |
| *M7* | Profesör | 18 | 54 | Kadın |
| *M8* | Doktor Öğretim Üyesi | 20 | 52 | Kadın |
| *M9* | Araştırma Görevlisi | 5 | 34 | Erkek |
| *M10* | Doçent | 17 | 40 | Erkek |
| *M11* | Doçent | 3 | 40 | Erkek |
| *M12* | Profesör | 20 | 48 | Erkek |
| *M13* | Profesör | 7 | 52 | Erkek |
| *M14* | Doktor Öğretim Üyesi | 4 | 40 | Kadın |
| *M15* | Doçent | 6 | 37 | Kadın |

Akademik personelin demografik özellikleri ile ilgili bilgilere bakıldığında, unvana göre 3 Profesör, 5 Doçent, 4 Doktor Öğretim Üyesi ve 3 Araştırma Görevlisinden oluşmaktadır. Cinsiyete göre akademik personelin 10'u erkek 5'i kadındır. Buradan yola çıkarak araştırmaya katılan akademik personelin ağırlıklı olarak erkekten oluştuğu söylenebilir. Akademik personelin yaşı 29-59 aralığında, hizmet süreleri ise 1,5-25 yıl aralığında değiştiği görülmektedir.

Görüşme esnasında katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayda alınmasının temel nedeni; veri kaybına uğramamak, görüşmeleri bölmemek ve not tutmanın yavaşlığından kaynaklı zaman kaybı yaşamamak gibi düşüncelerdir. Ayrıca, ses kayıt cihazı ile görüşmeleri kayda almak araştırmacı için de kolaylaştırıcı bir faktördür. Her bir katılımcı için ayrı izin alınmış, bazı katılımcılar seslerinin kayda alınmasından rahatsız olacağını belirterek kayıt cihazı kullanımına izin vermemiştir. İzin verenlerin görüşmeleri kayıt

cihazına kaydedilmiş, vermeyen katılımcıların verileri A4 kâğıdına not edilmiştir. Görüşme soruları sırasıyla örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları hakkında sorulardır. Görüşmelerde akademik personelin müsait olma durumlarına uygun şekilde soruları istedikleri uzunlukta cevaplandırmalarına imkân verilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları ile alınan notlar dikkatle ve titizlikle Word dosyasına geçirilerek analiz ve yorumlamaya hazır hale getirilmiştir.

## 3.5.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Çalışmada görüşme tekniği ile elde edilen bulgular betimsel analiz yönteminden yararlanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz; araştırmada elde edilen verilerin önceden belirlenmiş temalar ölçüsünde özetlenip yorumlandığı bir analiz yöntemidir. Ayrıca görüşme yapılan bireylerin ifadelerinden doğrudan alıntılamalara sıklıkla yer verilir. Betimsel analizde bireylerin görüşleri kavramsal çerçeve etrafında kategorilere ayrılır ve betimlemeler yapılır. Son olarak tanımlanan veriler açıklanır ve bu veriler arasında neden sonuç ilişkisi kurulmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Yıldırım ve Şimşek (2005)'e göre betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır:

- **Çerçeve oluşturma;** betimsel analiz için verilerin hangi temalar altında düzenlenip sunulacağı belirlenir.
- **Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi;** bu aşamada daha önceden oluşturulan temalara göre veriler okunup düzenlenir. Doğrudan alıntılamalara bu aşamada yer verilir.
- **Bulguların tanımlanması;** tematik çerçeveye göre düzenlenmiş olan verilerin tanımlanması aşamasıdır.
- **Bulguların yorumlanması;** önceki aşamalarda tanımlanan bulgular açıklanır, ilişkilendirilir ve anlamlandırılmalar yapılır.

Betimsel analiz yöntemi aşamaları göz önünde bulundurularak araştırmada, akademik personelin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları daha önceden belirlenmiş kavramlara göre bir çerçeve oluşturulmuş, temalardan oluşan çerçeveye göre veriler işlenmiş ve daha sonra verilerden yapılmış alıntılar ile birlikte elde edilen bulgular tanımlanıp yorumlanarak çalışma sonlandırılmıştır.

## 3.6.ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Araştırmanın bu kısmında ilk olarak örgütsel adaletin genel sorusu ile ilgili bulgulara daha sonra örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtım adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet) ile ilgili bulgulara sırasıyla yer verilmiştir. Son olarak akademik personelin örgütsel sinizm tutumlarına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

### 3.6.1.Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Bulgular

Akademik personele örgütsel adalet algılarına ilişkin, "*Üniversitenizde adalet konusundaki genel algınız nedir?*" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen bulguların neticesinde; 15 akademik personelden M1, M4, M6, M8, M9, M10, M11, M14, M15 kişileri için örgütsel algısı olumlu, M2, M7 kişileri için olumsuz ve M3, M5, M12, M13 kişileri için ise örgütsel adalet algısı duruma göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla ilgili verilere Tablo 8'de yer verilmiştir.

**Tablo 8: Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algısı**

| | **Akademik Unvan** | **Hizmet Yılı** | **Yaş** | **Cinsiyet** | **Algısı** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***M1*** | Doktor Öğretim Üyesi | 1,5 | 42 | Erkek | Olumlu |
| ***M2*** | Araştırma Görevlisi | 6 | 29 | Erkek | Olumsuz |
| ***M3*** | Araştırma Görevlisi | 2 | 34 | Erkek | Değişken |
| ***M4*** | Doçent | 25 | 59 | Erkek | Olumlu |
| ***M5*** | Doçent | 19 | 47 | Kadın | Değişken |
| ***M6*** | Doktor Öğretim Üyesi | 18 | 41 | Erkek | Olumlu |
| ***M7*** | Profesör | 18 | 54 | Kadın | Olumsuz |
| ***M8*** | Doktor Öğretim Üyesi | 20 | 52 | Kadın | Olumlu |
| ***M9*** | Araştırma Görevlisi | 5 | 34 | Erkek | Olumlu |
| ***M10*** | Doçent | 17 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M11*** | Doçent | 3 | 40 | Erkek | Olumlu |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ***M12*** | Profesör | 20 | 48 | Erkek | Değişken |
| ***M13*** | Profesör | 7 | 52 | Erkek | Değişken |
| ***M14*** | Doktor Öğretim Üyesi | 4 | 40 | Kadın | Olumlu |
| ***M15*** | Doçent | 6 | 37 | Kadın | Olumlu |

Tablo 8'deki verilerden yola çıkarak örneklem grubunda yer alan akademik personelin unvanlarına göre örgütsel adalet algılarına bakıldığında; profesörlerden M7 kişisi için örgütsel adalet algısının olumsuz, M12 kişisi ile M13 kişisi için ise duruma göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Diğer taraftan örneklem grubundaki doçentlerden sadece M5 kişisi için örgütsel adalet algısı duruma göre değişkenlik gösterirken, M4, M10, M11 ve M15 kişileri için örgütsel adalet algısının olumlu olduğu görülmüştür. Örneklem grubundaki doktor öğretim üyelerinin hepsi için örgütsel adalet algısı olumlu olduğu görülmüştür. Örneklem grubundaki araştırma görevlilerin örgütsel adalet algılarına bakıldığında ise M9 kişisi için olumlu, M2 kişisi için olumsuz, M3 kişisi için de duruma göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür.

Akademik personelin cinsiyet açısından örgütsel adalet algılarına bakıldığında; erkeklerden sadece M2 kişisi için örgütsel adalet algısı olumsuz iken M3, M12, M13 kişileri için örgütsel adalet algısı duruma göre değişkenlik göstermektedir. M1, M4, M6, M6, M9, M10, M11 kişileri için ise örgütsel adalet algısının olumlu olduğu görülmektedir. Örneklem grubundaki kadınların örgütsel adalet algısı M8, M14, M15 kişileri için olumlu, M7 kişisi için olumsuz, M5 kişisi için de değişkenlik göstermektedir.

Sorulan soruya *olumlu* yanıt veren akademik personelden M6 ve M14 kişileri yöneticilerinin kendilerine adil davrandıklarını, herkesin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesiyle bir sorun olmayacağını düşünmektelerdir. M11 kişisi *"Üniversitede çalışanlar bir kamu görevlisidir, devlet memur değildir. Kamu görevlilerin uyacağı kurallar vardır, yönetmeliği vardır. Kamu üniversitelerinde bu konunun iyi işlediğini, vakıf üniversitelerine nazaran daha adaletli olunduğunu düşünüyorum. Bizim üniversite özelinde de adalet algısının olumlu olduğu inancındayım"* cümlesiyle üniversitede var olan kuralların ve yönetmeliklerin adalet algısı üzerinde etkili olduğu vurgusu yapmıştır. Başka bir açıdan M15 kişisi ise yönetim değiştikçe adalet algısının da değişebileceğini *"Üniversitedeki adalet algısı*

*genelde yönetim değiştikçe faydalananlar ve faydalanamayanlar olarak ikiye ayırabiliriz. Şu an adil diye düşünüyorum ama yönetim değiştikçe algıda değişebilir"* ifadesiyle açıklamıştır.

Adalet algısı ile ilgili sorulan soruya *olumsuz* yanıt veren akademik personelden M2 kişisi *"Adalet algısı negatif, adaletli olduğunu düşünmüyorum"* ifadesini kullanırken M7 kişisi de aynı doğrultuda *"Üniversitemizde adalet konusundaki genel algım oldukça olumsuzdur"* demiştir.

Aynı soruya M3, M12, M13 kişileri adalet algısının mutlak olmadığını sağlanmadığını kişilere ya da duruma göre değiştiğini ifade etmiştir. Örneğin M12 kişisi *"20 yıllık akademik hayatımda adaletin çok az tesis edildiğini gördüm. Şu an bakacak olursak nispeten daha iyi. Zaman içerisinde kurumsal bir kimlik oluşmaya başlıyor, yazılı kurallar gelişmeye başlıyor. Atamalarda ve yükselmelerde birtakım kriterler ortaya çıktı. Bunları uymaya çalışıldıkça sübjektif hususlar geri plana itilmeye başlandı."* cümlesiyle atama ve yükselmelerde objektif hususların öne çıkmasının adalet algısını olumlu etkilediğine vurguda bulunmuştur. M13 kişisi de *"Mutlak manada adalet var diyemem. Kişi hak ettiğini elde etmesi durumunda adaletli diyebilir ama aynı kişi hak etmediği muameleyle karşılaştığında algısı değişebilir"* demiştir.

Örneklem grubunda yer alan akademik personelin görüşlerinin neticesinde; akademik personelin %60'ının örgütsel adalet algısının olumlu, % 26,6'sının değişken ve % 13,4'ün de olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen verilerden yola çıkarak üniversite de örgütsel adalet algısının mutlak manada sağlayabilmek imkânsız olmamakla birlikte, kolay olması da söz konusu değildir. Üniversitenin önceden belirlenmiş yazılı kuralların ve kriterlerin ışığında yönetilmesi ve yürütülmesi adalet algısını önemli yönde etkileyeceği, öte yandan objektif hususların yerine sübjektif hususların ağır basması adalet algısını önemli derecede negatifliğe doğru etkileyeceği düşünülmektedir.

#### 3.6.1.1.Dağıtım Adaleti Algısına Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan dağıtım adaleti ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Dağıtım adaleti ile ilgili üç soru sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar sırayla işlenmiştir.

Akademik personele ilk olarak *"Üstlendiğiniz sorumluluklar ve sahip olduğunuz deneyimler ile üniversitenizin size sağladığı kazanımların birbirine uygun olduğunu düşünüyor musunuz?"* sorusu yöneltilmiştir. Soruya verilen cevapların neticesinde; örneklem grubunda yer alan 15 akademik personelden 14 kişi için dağıtım adaleti algısı olumlu iken sadece M2 kişisi için olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu boyutla ilgili olumlu yanıt verenlerin oranı %93,3 iken, olumsuz yanıt veren oranı % 6,7'dir. Bunun ile ilgili veriler Tablo 9'da yer verilmiştir.

**Tablo 9: Dağıtım Adaletinin Birinci Sorusuna Yönelik Bulgular**

| **Algısı** | **Frekans (N)** | **Yüzde (%)** |
|---|---|---|
| **Olumlu** | 14 | 93,3 |
| **Olumsuz** | 1 | 6,7 |
| **Toplam** | 15 | 100 |

Elde edilen verilere bakıldığında akademik personelin dağıtım adaletinin birinci sorusuna ilişkin algıları Tablo 10'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 10: Akademik Personelin Dağıtım Adaletinin Birinci Sorusuna İlişkin Algısı**

| | **Akademik Unvan** | **Hizmet Yılı** | **Yaş** | **Cinsiyet** | **Algısı** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***M1*** | Doktor Öğretim Üyesi | 1,5 | 42 | Erkek | Olumlu |
| ***M2*** | Araştırma Görevlisi | 6 | 29 | Erkek | Olumlu |
| ***M3*** | Araştırma Görevlisi | 2 | 34 | Erkek | Olumlu |
| ***M4*** | Doçent | 25 | 59 | Erkek | Olumlu |
| ***M5*** | Doçent | 19 | 47 | Kadın | Olumlu |
| ***M6*** | Doktor Öğretim Üyesi | 18 | 41 | Erkek | Olumlu |
| ***M7*** | Profesör | 18 | 54 | Kadın | Olumlu |
| ***M8*** | Doktor Öğretim Üyesi | 20 | 52 | Kadın | Olumlu |
| ***M9*** | Araştırma Görevlisi | 5 | 34 | Erkek | Olumsuz |
| ***M10*** | Doçent | 17 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M11*** | Doçent | 3 | 40 | Erkek | Olumlu |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *M12* | Profesör | 20 | 48 | Erkek | Olumlu |
| *M13* | Profesör | 7 | 52 | Erkek | Olumlu |
| *M14* | Doktor Öğretim Üyesi | 4 | 40 | Kadın | Olumlu |
| *M15* | Doçent | 6 | 37 | Kadın | Olumlu |

Akademik personelden M1, M2, M3, M5, M6, M8, M10, M13 kişileri üstlenmiş oldukları sorumluluklar ve sahip oldukları deneyimler ile üniversitenin sağlamış olduğu kazanımların uygun olduğunu düşünmektedirler. Üniversitenin sunduğu imkânlarından bütün akademik personelin aynı derecede yararlandığını ifade etmişlerdir. M4 kişisi üniversitenin kendi alanı doğrultusunda görevlendirmelerde bulunmasından mutluluk duyduğunu *"Uygun olduğunu düşünüyorum. Örneğin ben, sosyolojik alanlarda çalışma yapan bir akademisyenim. Üniversitem, kadın çalışmaları konusunda yapılan araştırmalarda beni görevlendirdi. Bu açıdan bakılırsa, değerli kılındığımı düşünüyorum"* cümleleriyle belirtmiştir.

M7 kişisi öğrenci odaklı çalışmasından dolayı sorunlar yaşamadığını *"Üstlendiğim ve sahip olduğum deneyimler ile üniversitenin bana sağladığı kazanımlar birbirleri ile bazen uyumludur. Bunun nedeni yöneticimizle ilgilidir. Bazı gelen Rektör, Müdür, Dekanlar yapmış olduğum etkinliklere değer verdi, takdir etti. Öğrenci odaklı çalıştığım için de çok sorunlar yaşamadım. Ben kararlı olursam, yönetimden de itirazlar gelmedi. Bu açıdan baktığımda kendimi şanslı hissediyorum"* şeklinde ifade etmiştir. M11 kişisi ise üniversitelerde üretkenliğin sağlanması için katı bir hiyerarşinin olmaması gerektiğini *"Sahip olduğum deneyimler ile üniversitenin bize sağladığı imkânların birbirine uygun olduğunu düşünüyorum. Katı kuralları olan bürokrasi ile karşılaştırıldığında Üniversiteler daha rahat çalışma ortamları sağlamaktadır. Belli bir yönetmelikler var kriterler var ama bürokrasi kadar katı değil. Katı bir hiyerarşi yok, olması gereken de budur üretkenliğin olması için. Üniversitemizin de bunu verdiğini düşünüyorum"* cümleleriyle açıklamıştır. Aynı doğrultuda M12 kişisi de *"Sahip olduğum sorumluluklar ve deneyimler ile üniversitenin bana sağladığı kazanımların uygun olduğunu düşünüyorum. Ben özel sektörde de çalıştım. İki pencereden bakacak olursak akademisyenlik güzel bir meslek. Kitap okuduğunuz, araştırma yaptığınız için para kazanıyorsunuz"* cümleleriyle üniversitede görev yapmanın özel sektöre göre daha cazip olduğunu dile

getirmiştir. M14 kişisi sağlanan imkânların iyileştirilmesinden kaynaklı memnuniyetini *"Evet uygundur. Sağlanan imkânlar şu an daha iyi önceki binada üç kişi aynı oda da kalıyorduk şu an tek kalıyorum"* ifadesiyle dile getirmiştir.

Öte yandan M9 kişisi iş yükünün akademik gelişimlerine engel olduğunu *"Araştırma görevlisi olarak sorumluluklarımız fazla. Sınav programı hazırlama gibi bizim işimiz olmayan işler sınav zamanları bir haftamızı alıyor. Bu da bizim için zaman kaybı oluyor. Teknoloji çağında yaşıyoruz bunları yapan bilgisayar programları var bunları kullanan üniversiteler de var. İşler daha pratik ve kolay hale getirilebilir. Yüksek lisans ve doktora programının başka bir üniversitede olmasından dolayı iki ya da üç gün dışarıda oluyoruz akademik olarak kopuğuz. Tam anlamıyla üniversitenin kültürüne kendimizi veremiyoruz. Üniversitede bizden yararlanamıyor"* şeklinde ifade etmiştir.

Akademik personelin görüşlerinden yola çıkarak, rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı gibi yönetici pozisyonunda olan kişilerin proje görevlendirmelerinde ya da akademik görevlendirmelerde akademik personelin uzmanı olduğu alanı göz önünde bulundurarak sorumluluk verdiklerinde kişilerin kendilerini daha değerli hissettikleri görülmüştür. Aynı şekilde akademik personelin üniversiteye veya öğrencilerine değer katmak için çaba gösterdiği çalışmaların yöneticileri tarafından desteklenmesi ve elde edilen başarıların takdir edilmesi de akademik personeli mutlu hissettirdiği ve motivasyonlarını etkilediği görülmüştür. Bu durum akademik personelin dağıtım adaleti algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Akademik personele ikinci olarak *"Üniversitenizde akademisyenler için proje yapmak, akademik verimliliği arttırmak için ne gibi imkânlar sağlanmaktadır? Bu imkânlardan bütün akademisyenler aynı şekilde yararlanabiliyor mu, yoksa hangi sebeplerden dolayı kişiden kişiye farklılık gösterdiğini düşünüyorsunuz?"* sorusu yöneltilmiştir.

Soruya verilen cevapların neticesinde; örneklem grubunda yer alan on beş akademik personelden on dört kişinin dağım adaleti algıları olumlu, sadece bir profesör için olumsuz olduğu görülmüştür. Söz konusu boyutla ilgili olumlu yanıt verenlerin oranı %93,3 iken, olumsuz yanıt veren oranı % 6,7'dir. Sorulan soru ile ilgili bulgulara Tablo 11'de yer verilmiştir.

**Tablo 11: Dağıtım Adaletinin İkinci Sorusuna Yönelik Bulgular**

| Dağıtım Adaleti Algısı | Frekans (N) | Yüzde(%) |
|---|---|---|
| **Olumlu** | 14 | 93,3 |
| **Olumsuz** | 1 | 6,7 |
| **Toplam** | 15 | 100 |

Elde edilen verilere bakıldığında akademik personelin dağıtım adaletinin ikinci sorusuna ilişkin algıları Tablo 12' deki gibidir.

**Tablo 12: Akademik Personelin Dağıtım Adaletinin İkinci Sorusuna İlişkin Algısı**

| | Akademik Unvan | Hizmet Yılı | Yaş | Cinsiyet | Algısı |
|---|---|---|---|---|---|
| ***M1*** | Doktor Öğretim Üyesi | 1,5 | 42 | Erkek | Olumlu |
| ***M2*** | Araştırma Görevlisi | 6 | 29 | Erkek | Olumlu |
| ***M3*** | Araştırma Görevlisi | 2 | 34 | Erkek | Olumlu |
| ***M4*** | Doçent | 25 | 59 | Erkek | Olumlu |
| ***M5*** | Doçent | 19 | 47 | Kadın | Olumlu |
| ***M6*** | Doktor Öğretim Üyesi | 18 | 41 | Erkek | Olumlu |
| ***M7*** | Profesör | 18 | 54 | Kadın | Olumsuz |
| ***M8*** | Doktor Öğretim Üyesi | 20 | 52 | Kadın | Olumlu |
| ***M9*** | Araştırma Görevlisi | 5 | 34 | Erkek | Olumlu |
| ***M10*** | Doçent | 17 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M11*** | Doçent | 3 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M12*** | Profesör | 20 | 48 | Erkek | Olumlu |
| ***M13*** | Profesör | 7 | 52 | Erkek | Olumlu |
| ***M14*** | Doktor Öğretim Üyesi | 4 | 40 | Kadın | Olumlu |
| ***M15*** | Doçent | 6 | 37 | Kadın | Olumlu |

Üniversite proje yapmak ve akademik verimliliği artırmak için akademik personele teşvik ve ödenek imkânı sağlamaktadır. M1, M3, M8, M14 kişileri proje yapmak ve akademik verimliliği arttırmak için üniversitenin herkese imkân sağladığını ve kişiden kişiye farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir. M2 kişisi imkânların eşit *"ama ödenek düşük"* ifadesini kullanmıştır. M5, M13 kişileri araştırma odaklı imkânların olduğunu bu imkânlardan herkesin büyük oranda

yararlandığını bazen de kişisel farklılıkların olduğunu ifade etmiştir. M4 kişisi akademik yükselmelerde Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) yapma zorunluluğun getirilmesi proje yapmaya teşvik ettiğini *"Akademik verimlilik için BAP var. Bir tane projemle uluslararası bir kongreye gittim. Üniversiteye akademik yükselmelerde proje yapma zorunluluğu getirmekte biraz teşvik oldu açıkçası. Bu imkânlardan herkes yararlanıyor. Yönetime uzak olması ya da yakın olması fark etmiyor. BAP'a başvuran kriterlere uygun olanların çoğu kabul edildi"* ifadeleriyle açıklık getirmiştir.

M6 kişisi proje yapmak için imkânların yetersiz olduğunu aynı zamanda ödeneğin çıkması için sürecin uzun ve zaman aldığını *"Çeşitli imkânlar var ama bunlar çok da yeterli değiller. Bütün imkânlardan hemen hemen bütün akademisyenler yararlanıyor. İmkânsızlıklar akademisyenlerle ilgili değil. İmkânsızlıklar yönetimle alakalı değil. Bir proje yapmak için çeşitli maliyetler söz konusu, bu maliyetlerin giderilmesi noktasında devletin teşvikleri var, devletin ödemeleri var. Ama iyi bir proje ciddi zaman alıyor bunun alt yapısını oluşturmak yine zaman alıyor, yine maliyetlerle karşılaşılıyor. Türkiye'de bu işler çok kolay değil. Bu konuda üniversitemizin de çok kabahatli olduğunu düşünmüyorum. Devletin bu işleri biraz daha kolaylaştırması lazım. Süreç uzun oluyor ödeneklerin çıkarılması, proje olarak kabul ettirmek gibi durumlarda sıkıntılar yaşanıyor. Üniversite elinden geldiğince kolaylaştırmaya çalışıyor ama belli prosedürleri uygulamadan da üniversite ile devletin ödeyeceği ödenekler arasında köprüler kurulamıyor. Bir proje yapmak istediğinde bu zorluklar bütün akademisyenler için geçerli ve aynı"* şeklinde açıklamıştır.

Ödenek yetersizliği üzerinde duran M9 kişisi düşüncelerini şöyle dile getirmiştir: *"Üniversitemizin akademik verimliliği arttırmak için sağladığı imkânlarda kişi fark yok, herkes yararlanıyor. Bütün akademisyenlere bir yurtiçi bir yurtdışı olmak üzere iki tane kongreye katılma imkânı sağlıyor. Ama bu imkânlar yetersiz kalıyor özellikle yurtdışına katılmak için verilen imkân Avrupa ülkeleri gibi pahalı ülkelerin sadece yol masraflarını karşılamakta. Konaklama, yeme içme gibi diğer giderler özellikle araştırma görevleri için açıkçası çok masraflı oluyor. Akademisyenler için yurtdışı deneyimi çok önemli bu nedenle gerek üniversite gerek YÖK bu konuda daha fazla destek vermelidir."*

Diğer taraftan iş yükünün fazla olmasının akademik verimliliği olumsuz etkilediğini M10 kişisi *"Ben akademik verimliliğin üniversitenin sağladığı imkânlarla arttırıldığını düşünenlerden değilim. Bu iş, insanın kendisi ile alakalı. Bizim okulda akademik verimliliği iş yükünün fazla olması gibi nedenler negatif yönde etkilemektedir. Kişiden kişiye değişiklik göstermiyor. En azından kendi bölümümüz içinde böyle"* şeklinde ifade ederken, M11 kişisi de aynı yönde *"İnanılmaz ders yükümüz var"* diyerek düşüncesini ifade etmiştir. Bir başka akademik personel ise proje imkânların istismar edildiğini amacına ulaşmadığını şöyle dile getirmiştir: *"Türkiye'de bu proje imkânlarının istismar edildiğini düşünüyorum. Hedefine varmayan, kariyer için gerekli olan bir prosedürün tamamlanması olarak görüyorum. Projeler bilgi üretmek amacıyla yapılması gerekirken biz kariyer üretmek amacı ile yapıyoruz. Bu nedenle teklifler olmasına rağmen kabul etmedim. Proje yaparsam da bilgi üretme temelli olmasını arzu ederim. Herkese prosedürler gereği resmi olarak imkanlar veriliyor ama gayri resmi ilişkiler noktasında imkanların verilip verilmediğine dair bir deneyim yaşamadım" (M12).*

Son olarak M15 kişisi akademik verimliliği arttırmak için imkânların eşit olduğunu ama proje yapma imkânlarından yararlanmak için motivasyona sahip olunması gerektiğini *"Bu işin ekip işi olduğunu düşünüyorum. Bu açıdan bütün akademisyenlerin motivasyonu kendi içlerinde sağlamaları gerektiğini düşünüyorum. Aynı şekilde yararlanabiliyorlar mı diye sorduğunda kendi içinde motivasyonu varsa yaralanabiliyorlar. Üniversitenin sağladıklarında farklılık göstermiyor"* ifadesiyle açıklık getirmiştir.

Dağıtım adaletinin ikinci sorusuna olumsuz yanıt veren M7 kişisi *"Akademisyenlerin proje yapmalarını destekleyen sistem ve imkânlar var. Ancak bunlardan bazı zamanlarda yaralanabiliyoruz. Bulunduğum süre içerisinde iki projem teşvik kurulu tarafından reddedildi. Bu nedenle ciddi motivasyon kayıpları yaşadım. Kendi imkânlarımla projelerimi tamamladım"* cümleleriyle ifade etmiştir.

Akademik personelin görüşlerinden yola çıkarak, üniversite akademik verimliliği artırmak, proje yapmak, ulusal ve uluslararası dergilerde makale yayınlamak ve kendi alanlarında araştırma yapmak için akademik personele imkânlar sunmaktadır. BAP desteği, yurtiçi ve yurt dışı olmak üzere iki tane kongreye ve

**Tablo 14: Akademik Personelin Dağıtım Adaletinin Üçüncü Sorusuna İlişkin Algısı**

| | Akademik Unvan | Hizmet Yılı | Yaş | Cinsiyet | Algısı |
|---|---|---|---|---|---|
| *M1* | Doktor Öğretim Üyesi | 1,5 | 42 | Erkek | Olumlu |
| *M2* | Araştırma Görevlisi | 6 | 29 | Erkek | Olumsuz |
| *M3* | Araştırma Görevlisi | 2 | 34 | Erkek | Olumlu |
| *M4* | Doçent | 25 | 59 | Erkek | Olumlu |
| *M5* | Doçent | 19 | 47 | Kadın | Olumlu |
| *M6* | Doktor Öğretim Üyesi | 18 | 41 | Erkek | Olumlu |
| *M7* | Profesör | 18 | 54 | Kadın | Olumsuz |
| *M8* | Doktor Öğretim Üyesi | 20 | 52 | Kadın | Olumsuz |
| *M9* | Araştırma Görevlisi | 5 | 34 | Erkek | Olumlu |
| *M10* | Doçent | 17 | 40 | Erkek | Olumlu |
| *M11* | Doçent | 3 | 40 | Erkek | Olumlu |
| *M12* | Profesör | 20 | 48 | Erkek | Olumsuz |
| *M13* | Profesör | 7 | 52 | Erkek | Olumlu |
| *M14* | Doktor Öğretim Üyesi | 4 | 40 | Kadın | Olumlu |
| *M15* | Doçent | 6 | 37 | Kadın | Olumlu |

Tablo 14'te de görüldüğü gibi M1, M3, M4, M5, M6, M9, M10, M11, M13, M14, M15 kişileri için dağıtım adaleti algısı olumlu iken, M2, M7, M8, M12 kişileri için dağıtım adaleti algısı olumsuzdur.

M1, M3, M4, M5, M9, M11, M13 kişileri üniversitenin sağladığı imkânlarda ve çalışma şartlarında unvanlar arasında farklılık olmadığını ifade etmişlerdir.

M6 kişisi ek ders ve ücretlerin dağılımı ile ilgili farklılıklar hakkında *"Yönetimdekiler benimle aynı deneyim ve unvana sahip meslektaşlarım arasında adil olmaya çalışıyor Ancak aldığımız ek ders ücretine baktığımızda biz bu açıdan şanslı bir fakülteyiz. Bizim fakültemiz ikinci öğretim öğrenci sayısı fazla olması sebebiyle ek ders ücreti alıyoruz. Ancak diğer fakültelerde ya da yüksekokullarda bizim kadar ders veren ama benzer seviyede ücret alamayan arkadaşlar var. Bu açıdan bu bir adaletsizlik midir değil midir bilemiyorum, bu artık yönetimin bir tasarrufu. Bunu eleştiriyorum ama aslında daha fazla ücret alan kesimde çalışan benim. Benzer durumda daha az ikinci öğretim öğrencisi okutmaları sebebiyle diğer fakültelerde*

sempozyuma katılma ödeneği gibi imkanların olduğu akademik personel tarafından dile getirilmiştir. Akademik personelin bu imkânlardan eşit derecede yaralanıyor olması dağıtım adaleti algısını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan proje yapımında ve projenin kabulündeki kişi farklılıklarının nedeninin sırasıyla içsel motivasyona ve teşvik kurulunun inisiyatifine bağlı olduğu görülmüş ve projelerin kabulü ile ilgili kararların alınmasında sübjektif unsurların söz konusu olmasının dağıtım adaleti algısını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Akademik yükselme kriterlerine eklenen BAP yapma zorunluluğunun personeli belli oranda proje yapmaya teşvik ettiğini fakat proje yapmak için öncelikle içsel motivasyonun gerekli oldu üzerine durulmuştur. Akademik üretkenliği artırmak için gerekli olan içsel motivasyonu düşürücü bazı etkenlerin olduğu bunlar sırasıyla; akademik personel yetersizliğinden kaynaklı iş yükünün fazla olması, proje yapmak için gerekli olan ödeneklerin yetersiz olması ve ödeneklerin uzun zamanda çıkması belli oranda üretkenliği etkileyen unsurlardan olduğunu söyleyebiliriz.

Akademik personele dağıtım adaleti ile ilgili son olarak "*Sizinle aynı deneyim ve unvana sahip meslektaşlarınızı dikkate aldığınızda üniversitenizin sağladığı maddi olanaklarda ve çalışma şartlarında, üniversitenizde uygulanan prosedürlerde ne gibi benzerlikler ve farklılıklar görüyorsunuz? Farklılıkların sebeplerini neler oluşturmaktadır?*" sorusu yöneltilmiştir.

Verilen cevapların neticesinde akademik personelden 11 kişi için dağıtım adaleti algısı olumlu, 4 kişi için ise olumsuz olduğu görülmüştür. Dolayısıyla dağıtım adaleti için olumlu yanıt veren akademik personelin oranı %73,3 iken, olumsuz yanıt verenlerin oranı %26,7'dir. Sorulan soru ile ilgili bulgular Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13: Dağıtım Adaletinin Üçüncü Sorusuna Yönelik Bulgular**

| **Algısı** | **Frekans (N)** | **Yüzde (%)** |
|---|---|---|
| **Olumlu** | 11 | 73,3 |
| **Olumsuz** | 4 | 26,7 |
| **Toplam** | 15 | 100 |

Elde edilen verilere bakıldığında akademik personelin dağıtım adaletinin üçüncü sorusuna ilişkin algıları Tablo 14'teki gibi çıkmaktadır.

*bizden daha az ders ücreti aldıklarını duyuyorum. Ders saati dağılımında yöneticilerimiz o noktada adil davranır. Bize az ders verip başkasına çok ders verme gibi bir durum söz konusu değildir"* demiştir. M10 kişisi de akademik unvanlıların veriliş zamanının farklı olmasının ders yükünde farklılık oluşturabileceğini *"...belki ders yükü açısından benden önce unvana alan daha deneyimli meslektaşımın ders yükü benden biraz daha fazla olabiliyor"* cümlesiyle ifade etmiştir.

M14 kişisi bölümler arasındaki imkânların farklı olması farklılık yaratabileceğini *"Meslektaşlarım arasında maddi olanaklardan yaralanma noktasında fark yok. Bölümün imkânlarının az olması nedeniyle farklılıklar olabiliyor. Bizim bölümümüz yeni olduğu için ne yüksek lisans ne de doktora programı var. Bu bizim için maddi olarak dezavantaj"* cümlelerinde açıklamıştır. Son olarak M15 kişisi çalışma şartları ve maddi olanakların başka üniversitelere göre de iyi olduğunu söylemiştir.

Dağıtım adaletinin üçüncü sorusuna yönelik algıları *olumsuz* olan akademi personelden M2 kişisi idari işlerin dağılımının adaletsiz olduğunu *"Bazı idari işleri belli kişiler yapıyor. Belli bir idari işi bir kişi yapamaması durumunda o iş bir daha ona verilmiyor. Bu yüzden idari işler yapabilen kişiler üzerinde kalıyor, idari işlerin dağılımı adaletli değil. İdari işler angarya işi olduğu için bunu üstlenen kişinin kendi akademik işlerinde aksamalar oluyor"* cümlesiyle ifade ederken, M7 kişisi de üniversite yönetiminin imkânların dağılımında kayırmacılık yaptığını *"...duyumlarıma göre, üst yönetime yakın olan eğitmenlerin olası imkânlardan daha çok yararlandıklarını biliyorum. Bu algıda olmam her hangi bir girişimde bulunmamı engelliyor"* şeklinde dile getirmiştir.

M8 kişisi kadro sıkıntısından kaynaklı beklemelerin olduğunu *"Kadro sıkıntısı var mesela büyük üniversitelerde bu sıkıntıların olduğunu duyuyoruz. Bizim üniversite de bu sıkıntılar genel itibariyle söz konusu olabiliyor. İstediğin bir fakültede alamıyorsun ama başka fakültede kadro alıyorsun. Beklemeler olabiliyor ama o bizim üniversite ile alakalı değil YÖK'ün belirlediği kadro ile ilgili. Sırası gelmiş hemen kadro vereyim olmuyor bazen kıdeme esas alıyorlar, bazen üniversiteye sağladığı katkı esas alınabiliyor veya idari görev yapmıştır gibi kıstaslar dikkate alınabiliyor"* cümleleriyle açıklık getirirken, M12 kişisi de ek ders dağılımındaki adaletsizliklerden *"20 yıllık deneyimimde ek ders dağılımlarında*

*çoğunlukla adaletsizlikler olmuştu. Ona da zaman içerisinde üst sınırlar getirildi. Adaleti sağlamaya çalışıldı ama yüzde yüz değil"* şeklinde bahsetmiştir.

Dağıtım adaletinin son sorusunda aynı deneyim ve unvana sahip akademik personel arasında üniversitenin sağlamış olduğu imkânlarda farklılık olup olmadığı sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtların ışığında akademik personel kamu çalışanı olduğu için maddi olanakların (maaş, akademik teşvik ödülleri, kongrelere katılım ödenekleri vb.) eşit derecede dağılım gösterdiği belirtilmiştir. Akademik unvanlarına göre akademik personelin maaşları sabit ve değişmemektedir. Belli oranda kongreye katılım ödenekleri de değişmezken akademik teşvik ödülleri YÖK'ün belirlediği kriterle göre verildiği, bunun da kişilerin performansına göre değişkenlik gösterdiğini söyleyebilir. Üniversitede bu gibi imkanların belli prosedür ve kriterlere bağlanmasının akademik personelin dağıtım adaleti algısını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Ek derslerin dağılımı ve ek ders ücretleri açısında bakıldığında, bölümden bölüme ve ders yükü ağırlığına göre değiştiği görülmüştür. Bazı bölümlerde ikinci öğretimin olması ek ders ücreti imkânının olması açısından avantaj olarak görülürken, aynı zamanda ders yükünün fazla olmasının dezavantaj olduğu belirtilmiştir. Ek derslerin dağılımında zaman zaman adaletsizliklerin olduğu bunu da belli sınırlamalar getirilerek çözülmeye çalışıldığı vurgusu yapılmıştır. Ek derslerin dışında angarya iş olarak görülen bazı idari işlerin akademik unvan olarak en alt seviyede olan araştırma görevlileri arasındaki dağılımında adaletsizlikler olduğu belirtilmiştir. Bu işlerin genellikle işi iyi yapan aynı kişiler üzerine kalması dağıtım adaleti algısını olumsuz yönde etkilemiştir.

Diğer taraftan üniversitenin sahip olduğu bazı imkânlardan yönetime yakın olan kişilerin daha çok yararlandığı, bu noktada bir adaletsizliğin olduğu belirtilmiştir. Akademik kadro dağılımlarımda da belli oranda bekletilmelerin olduğu ve istenilen fakülte dışında kadro verilmesi gibi durumların söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Bu durumun sebebi çoğunlukla YÖK tarafından belirlenen kadro sayılarının yetersizliği olarak görülürken, bazen de kişinin üniversiteye sağladığı katkı ya da yönetime yakınlığa göre kişi seçimi yapıldığı ifade edilmiştir. Akademik kadroların verilmesi aşamasındaki kişisel farklılıklarının olduğu algısının da adalet algısını negatif yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

### 3.6.1.2.Prosedürel Adalet Algısı Bulguları

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedürel adalet ile ilgili verilere yer verilmiştir. Örneklem grubuna prosedürel adalete yönelik beş soru yöneltilmiştir. Elde edilen verilerden yola çıkarak birinci soru ikinci soru ile üçüncü soru dördüncü soru birlikte değerlendirilmiş ve daha sonra beşinci soru değerlendirilerek çalışmanın bu boyutu sonlandırılmıştır.

Akademik personele üniversitede ve fakültede karar alma mercilerinin kimler olduğunu ve alınan kararlar üzerinde akademik personelin söz hakkının bulunup bulunmadığı ile ilgili iki soru sorulmuştur. Konuyla ilgili sorular ve elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Akademik personele, *"Üniversitenizde akademik kararlar hangi merciler tarafından alınmaktadır? Alınan kararlar üzerinde üniversitedeki çalışan akademisyenlerin söz hakkı ve karar üzerinde etkisi var mı?* "soruları yöneltilmiştir.

Yapılan görüşmelerde akademik personelin büyük çoğunluğu üniversitedeki kararların konunun kapsamına ve önemine göre bir hiyerarşik düzene göre alındığını ifade etmişlerdir. M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M9, M10, M11, M13, M15 kişileri bölümle alakalı konular bölüm başkanları tarafından, fakülte bazında olanlar dekanlıklar tarafından, üniversitenin genelini kapsayan konular rektörlük ve yönetim kurulu gibi merciler tarafından alındığını söylemiştir. M8 kişisi *"Akademik kararlar bölüm başkanları tarafından alınıyor. Bölüm başkanları da akademisyenlere soruyor. Bölüm başkanları yaptıkları bölüm toplantılarında istekler talepler doğrultusunda olabilecekleri dekanlığa iletiyorlar. Dekanlıkta fakülte olarak toplu bir şekilde rektörlüğe iletiyor. Rektörlük eleme yaparak ya da yapmadan kararlar alınıyor. Akademisyenlerin ders saati ve süreleri YÖK tarafında 2547 kanunla belirleniyor. Ek ders olarak ise bölüm başkanları tarafından belirleniyor. Genellikle bizim bölüm açısından adil dağılım sağlanıyor"* demiştir.

M12 kişisi *"Akademik kararların önemine göre değişmektedir. Bölüm bazında ders dağılımları ve ders programı gibi konularda toplanıp ortaklaşa karar alıyoruz. Bazen hızlı karar alınması gerektiğinde tek başına karar alınabiliyor. Genel anlamdaki kararlar belli bir hiyerarşiyi takip eder"* şeklinde ifade etmiştir. Başka bir açıdan ise M14 kişisi *"Genellikle bölüm başkanları bölümü toplar*

*kararlar alınır. Üst yönetime iletilir. Beğenilirse kabul edilir, beğenmezse kabul edilmez. Bir hiyerarşi var o sıra takip edilir"* şeklinde söylemiştir.

Diğer taraftan üniversitede alınan kararlar üzerinde akademik personelin söz hakkının ve kararlar üzerindeki etkisinin bulunup bulunmadığına yönelik soru sorulmuş ve verilen cevaplara göre akademik personelin prosedürel adalet algıları Tablo15'te verilmiştir.

**Tablo 15: Akademik Personelin Prosedürel Adaletin İkinci Sorusuna Yönelik Algısı**

| | **Akademik Unvan** | **Hizmet Yılı** | **Yaş** | **Cinsiyet** | **Algısı** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***M1*** | Doktor Öğretim Üyesi | 1,5 | 42 | Erkek | Değişken |
| ***M2*** | Araştırma Görevlisi | 6 | 29 | Erkek | Olumsuz |
| ***M3*** | Araştırma Görevlisi | 2 | 34 | Erkek | Değişken |
| ***M4*** | Doçent | 25 | 59 | Erkek | Olumlu |
| ***M5*** | Doçent | 19 | 47 | Kadın | Değişken |
| ***M6*** | Doktor Öğretim Üyesi | 18 | 41 | Erkek | Değişken |
| ***M7*** | Profesör | 18 | 54 | Kadın | Değişken |
| ***M8*** | Doktor Öğretim Üyesi | 20 | 52 | Kadın | Olumlu |
| ***M9*** | Araştırma Görevlisi | 5 | 34 | Erkek | Olumlu |
| ***M10*** | Doçent | 17 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M11*** | Doçent | 3 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M12*** | Profesör | 20 | 48 | Erkek | Olumlu |
| ***M13*** | Profesör | 7 | 52 | Erkek | Değişken |
| ***M14*** | Doktor Öğretim Üyesi | 4 | 40 | Kadın | Değişken |
| ***M15*** | Doçent | 6 | 37 | Kadın | Olumlu |

Akademik personelin prosedürel adalet algılarını gösteren Tablo 15'e bakıldığında M4, M8, M9, M11, M12, M15 kişileri için olumlu olduğu görülmektedir.

M4 kişisi *"Bir bölüm başkanı olarak bir karar alınacağı zaman konunun uygunluğuna göre araştırma görevlerine kadar fikir danışılır söz hakkı alınır. Karar üzerindeki etkisi de söz konusudur. Küçük bir ders oynatmada bile arkadaşlarımıza sorarız. Beni üstümdekiler karar alırken de fikrimi ifade ettiğim ve karar üzerinde*

*etkisini de gördüm. Bununda kendini iyi ifade etmek ve iletişimi iyi kurmakla da alakası var"* şeklinde düşüncesini ifade etmiştir. M8 kişisine göre akademik personel üniversitede alınan kararlarda şahsi olarak her zaman etkin olamasa bile "*...temsilci seçim yoluyla seçiliyor seni orda temsil ediyor"* ifadesini kullanmıştır.

M9, M11 ve M12 kişileri üniversitede alınan kararlarda akademik personelin söz hakkının bulunduğunu aynı derecede de etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. M15'in görüşü ise "*Üniversitemizde araştırma görevleri dâhil herkesin söz hakkı vardır. Bölüm toplantılarında herkese sorulur. Ona göre karar şekillenir"* şeklindedir.

Diğer taraftan M1, M3, M5, M6, M7, M10, M13, M14 kişileri için prodedürel adalet algısının değişken olduğu görülmektedir. Alınan kararlarda söz hakkının konunun niteliğine ve önemine göre değiştiğini aynı zamanda etkisinin de unvana göre farklılık gösterdiği görülmüştür. M1 kişisi "*söz hakkı var ve kararlar üzerinde etkisi akademik unvana göre de değişiklik gösteriyor"* ifadesini kullanmıştır. M6 kişisine göre "*Akademik kararlar alınırken fikirler alınıyor ama alt kademelere indikçe pek de fikir sorulmuyor"* şeklindedir. M10 ve M14 kişileri üniversitedeki alınan kararlarda söz hakkının olmasında konunun önem derecesi etkili olduğunu söylenişlerdir. M10 kişisi bu durumu *"Bazı konularda söz hakkı yoktur. Odaların dağılımı gibi durumlarda üst yönetim tarafından dağıtılır"* şeklinde ifade etmiştir. M14 ise *"Söz hakkı her zaman olmuyor. Çok önemli konularda yok, bölümle ilgili konularda söz hakkı tanınıyor. Karar üzerinde etkisi oluyor"* söylemiştir.

M3, M5, M7, M13 kişileri üniversitede belli prosedürler ve yönetmenlikler söz konusu olduğunu, bunların dışına çıkmadan üniversite yöneticileri her zaman olmasa da akademik personele kısmen söz hakkı verdiğini ve etkisinin de aynı orantıda olduğunu ifade etmişlerdir. M7 kişisi *"... Konuşulan konuların ne kadarı üst yönetime gittiğini bilmiyorum. Ancak kendi müdürüm bu konuda gelen önerileri her zaman destekliyor. Ancak onun yaptırım gücü oldukça kısıtlı"* ifadesini kullanmıştır.

Son olarak M2 kişisi üniversite yönetimi tarafından alınan kararlarda akademik personelin söz hakkının bulunmadığını ve etkisinin de olmadığını ifade etmiştir.

Elde edilen verilerin neticesinde, üniversitede kararlar alınırken akademik personele söz hakkının verilmesi prosedürel adalet algılarının olumlu yönde olmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu çerçeveden baktığımızda üniversitede kararlar alınırken akademik personele belli oranda söz hakkının verildiği görülmüştür. Bölüm toplantılarında bölümle ilgili kararlar alınırken profesörden araştırma görevlisine kadar söz hakkı verildiği ve kararlar üzerinde etkisinin de olduğu görülmüştür. Diğer taraftan alınan kararların kapsamı genişledikçe ve önemi arttıkça alt kademedeki akademik personelin fikirlerinin sorulmadığı görülmüştür. Nitekim prosedürel adalet algısı, akademik personelde alınan kararlar üzerinde söz hakkının olduğu durumlarda olumlu iken söz hakkının olmadığı durumlarda olumsuz olduğunu söyleyebiliriz.

Akademik personele üniversitelerindeki kararlar ile ilgili sorular yöneltildikten sonra prosedürel adaletin üçüncü sorusu ve dördüncü sorusu yöneltilmiştir. Prosedürel adalet ile ilgili soruların bu kısmında üniversite yöneticileri tarafından alınan kararların akademik personele ne şekilde bildirildiğini, alınan kararlar üzerinde itiraz etme haklarının bulunup bulunmadığına yönelik sorular sorulmuştur. Bu sorular *"Karar mercileri tarafından alınan kararlar akademisyenlere ne şekilde bildirilmektedir ve açık ve net bir şekilde izah edilmekte midir?*

*Üniversitenizde alınan kararlara akademisyenlerin itiraz etme hakkı var mı? İtiraz etme yöntemleri nelerdir? Bu itirazları karar mercileri tarafından dikkate alınıp tekrar gözden geçirilip, düzeltmeler yapıldığını düşünüyor musunuz?"* şeklindedir.

Prosedürel adalet başlığı altında değerlendirilen diğer konu akademik personele alınan kararların nasıl iletildiği ve kararları itiraz etme hakkının bulunup bulunmadığı ile ilgilidir. Görüşmelerde elde edilen bulgulardan yola çıkarak alınmış olan resmi kararların genellikle ekran belge yönetim sistemi ile bilgisayar üzerinden akademik personele açık ve net olarak iletildiği görülmüştür. M2 kişisi *"Kararlar EBYS den e imzalı olarak açık ve net biçimde bildiriliyor"* ifadesini kullanmıştır.

Akademik personelin genelini kapsamayan, şahsi kişileri ya da grupları ilgilendiren kararlar yüz yüze görüşmeler ile iletildiği de belirtilmiştir. M10 kişisi bu durumu *"Ya sözlü ya da yazılı şekilde bildirilir. Resmi bir kararsa EBYS den bildirilir. Ama gayri resmi bir kararsa sözlü olarak bildirilir"* şeklinde söylemiştir.

Aynı doğrultuda M12 kişisi *"...yazılı olamayan rutin kararlar sözlü olarak iletilir"* ifadesini kullanmıştır. Öte yandan kararların informal iletişim yolunu kullanarak kişilere iletilmesi bazen zaman kaybına sebep olduğu ve kişinin yapması gereken işleri aksattığı vurgusu da yapılmıştır. M4 kişisi bunu *" ...alınan kararlar bazen yüz yüze iletilse de bu büyük bir zaman kaybı oluşturuyor, çoğu zaman yapman gereken işlerin aksamasına neden olabiliyor"* ifade etmiştir. M7 kişisi ise kararların *"...bazen de fısıltı gazetesi ile bizlere aktarılıyor"* şeklinde ifade etmiştir. Akademik personelin ifadelerinden de anlaşılacağı gibi üniversite yönetimi tarafından alınan kararlar akademik personele resmi sitelerden duyuru ya da mail yoluyla iletilirken aynı zamanda yüz yüze görüşme kullanılarak da iletilmektedir.

Bir diğer soruda ise üniversite yönetimi tarafından alınan kararlarda bir adaletsizlikle karşılaşıldığında ya da kararın uygun bulunmaması durumunda akademik personel tarafından itiraz edilip edilmediği ve edilen itirazlar haklı bulunması durumunda düzeltmelerin yapılıp yapılmadığı sorgulanmıştır. Bu doğrultuda M5, M7, M8, M9, M10, M12, M13, M14, M15 kişileri alınan kararlar usulünce sözlü ya da yazılı olarak itiraz edildiğinde dikkate alındığını, itirazın haklı bulunup bulunmamasına göre düzeltmelerin yapıldığını ifade etmişlerdir. M5 kişisi bu durumu, *"Alınan kararlara itiraz etme hakkımız var. İnformal şekilde sıkıntılarımızı iletiriz. İtirazım haklı bulunması söz konusu olduğunda çözüm bulunur, düzeltme yapılır."* şeklinde demiştir. M9 kişisi de *"İtiraz etme hakkı var. Bir hiyerarşi var. Bölüm Başkanı, Dekan şeklinde alttan üste doğru yapılır. İtirazlar dikkate alınır, gerekli görüldüğünde düzeltmeler yapılır"* diyerek fikrini sunmuştur. M14 kişisine göre *"Sözel olarak itiraz edebilirsin. Örneğin bir görev verildiğinde belli sebeplerden dolayı alamayacağını söyleyip alternatif sunulduğu zaman kabul edilip düzeltmeler yapılıyor. Yapacak kimse bulunamazsa yaptığınız itirazın bir etkisi yoktur"* şeklindedir.

Diğer taraftan kararların hangi merciler tarafından alındığı ya da kararın niteliğine göre de itiraz etme hakkı ve revize edilebilme durumu söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Örneğin; M4 kişisi bu mevzuda *"Karar çıktıktan sonra genelde itiraz olmuyor. Kişiler de bunun değişmeyeceğine inanıyor zaten. Örneğin senatonun aldığı yaz okulunun kalması kararını bir akademisyen bunu gidip itiraz edemez. Dekanlık tarafından alınan bir kararı gidip yüz yüze itiraz edebilirsiniz. Bizim İİBF olarak yüz yüze ilişkiler gelişmiş ve akademik nezaketi yüksek bir fakülte olmasının*

*avantajlarını da yaşıyoruz. İtiraz etsek belki dikkate alınır ama ben kolektif bir itiraz hiç görmedim. Biz Türkiye olarak itiraz etme kültürümüz yok."* şeklinde fikrini sunarken, M5 kişisi ise bu durumu *"En üst merciler tarafından alınan kararlarda ben açıkçası itiraz etmem ama Bölüm Başkan'ı ile benim namıma verilmiş bir karar varsa ve bu karar benim hoşuma gitmemişse kendisine bu kararın sebebini sorarım. O da beni ikna edecek mantıklı bir sebep söylerse tabi ki derim. Alınan karar zorla diretilmez mantıklı bir açıklamada bulunur. Karşı açıklamada bulunduğumda beni haklı bulursa eğer vermek istediği bir görevi başka birisine verebilir. Mutlaka Bölüm Başkanı ya da Dekan ile istişare edebiliyoruz ama rektörle çok nadir karşılaşırız. Çünkü rektör daha yüksek kararlarda etkindir. Diğer yöneticilerim bana bir görev verdiğinde bu görevi kendime uygun bulmadığımda ya da bu adaletsizlik olabilir diğerlerine az bana çokmuş gibi geldiğinde örneğin ben bunu rahatlıkla bölüm başkanıma ya da onunla istişare halinde olan bir arkadaşımıza sözlü bir şekilde durumumu anlatırım. Mümkün mertebe adaletli olmaya çalışılır. Bu bizim bölüme has bir durum diğerlerini bilemem"* şeklinde ifade ederek duruma paralel fikirde bulunmuştur. Bir başka görüşe sahip M1 kişisi *"İtiraza karşıyım. Neye itiraz edilir bilmiyorum. Öyle bir şeyle karşılaşmadım"* söylemiştir. Bir başka akademik personel de itiraz etmenin bir usulü olması gerektiğini sadece muhalefet olsun diye itiraz edilmemesi gerektiğini şöyle ifade etmiştir: *"İtiraz etmenin bir usulü olmalıdır. Usul esasa takaddüm eder yani önce gelir. Bilgiye dayalı itiraz edilmeli sırf muhalefet etmek için olmamalı. İtiraz etme yolları da açıktır"(M11).*

Son olarak ise M2 ve M7 kişileri için bu algı olumsuzdur. M2 kişisi *"İtiraz etme söz konusu değil, düzeltmeler yapılmıyor"* ifadesinde bulunmuş, M7 kişisi ise *"...itirazlara karar merciinin tekrar gözden geçirdiğini zannetmiyorum"* diyerek alınan kararların tekrar revize edilmediğine olan inancını ortaya koymuştur.

Akademik personelin görüşlerinin neticesinde, üniversitede alınan kararlara akademik personelin itiraz etme haklarının olduğu; fakat kararlar üst merciler tarafında alındığında ya da karar çıktıktan sonra akademik personelin itiraz etme eğiliminde olmadıkları görülmüştür.

Prosedürel adaleti başlığı altında son olarak akademik personele *"Akademisyenlerin çalışma şartları, çalışma süreleri ve dağılımı gibi kararlar*

*alınırken konunun uygunluğuna ilişkin detaylı araştırma yapıldığını düşünüyor musunuz? Sizce ne gibi araştırmalar yapılmalıdır?* sorusu sorulmuştur.

Akademik personelin prosedürel adalet algısına yönelik bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16: Akademik Personelin Prosedürel Adaletin Beşinci Sorusuna Yönelik Algısı**

| | Akademik Unvan | Hizmet Yılı | Yaş | Cinsiyet | Algısı |
|---|---|---|---|---|---|
| ***M1*** | Doktor Öğretim Üyesi | 1,5 | 42 | Erkek | Olumlu |
| ***M2*** | Araştırma Görevlisi | 6 | 29 | Erkek | Olumsuz |
| ***M3*** | Araştırma Görevlisi | 2 | 34 | Erkek | Olumlu |
| ***M4*** | Doçent | 25 | 59 | Erkek | Olumlu |
| ***M5*** | Doçent | 19 | 47 | Kadın | Olumlu |
| ***M6*** | Doktor Öğretim Üyesi | 18 | 41 | Erkek | Olumlu |
| ***M7*** | Profesör | 18 | 54 | Kadın | Olumsuz |
| ***M8*** | Doktor Öğretim Üyesi | 20 | 52 | Kadın | Olumsuz |
| ***M9*** | Araştırma Görevlisi | 5 | 34 | Erkek | Olumsuz |
| ***M10*** | Doçent | 17 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M11*** | Doçent | 3 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M12*** | Profesör | 20 | 48 | Erkek | Değişken |
| ***M13*** | Profesör | 7 | 52 | Erkek | Olumsuz |
| ***M14*** | Doktor Öğretim Üyesi | 4 | 40 | Kadın | Olumlu |
| ***M15*** | Doçent | 6 | 37 | Kadın | Olumsuz |

Tablo 16'da görüldüğü gibi M1, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M10, M11, M14 kişilerin algıları olumlu çıkmıştır. M4 kişisi *"Belli bir yönetmelik var ders saatleri ile ilgili ama esnek çalışmalar oluyor. Ders dağılımlarında herkesin zamanına gününe uygunluğuna ilişkin araştırmalar yapılıyor"* şeklinde ifade etmiştir. Standart ders dağılımların dışında ek derslerin dağılımına ilişkin araştırmalarda kişinin isteğine ve ders yüküne bakılarak dağılım yapıldığı vurgulanmıştır. M5 kişisi *"Standart ders saati dışında ek dersler kişinin tercihine ya da işin yoğunluğuna göre ders yükü verilmektedir. Hoca sıkıntısı var, bazen dışarıdan hoca getirtiliyor"* şeklinde ifade ederken, M11 kişisi ise *"Bölüm toplantıları yapılarak gelecek dönem için ders dağılımları, saatleri gibi konular katılımcı bir mekanizma ile konuşarak*

*ayarlanmaya çalışılıyor"* ifadesinde bulunmuştur. Adaletli bir ders dağılımı yapabilmek için bölümdeki akademik personel ile toplam ders saati süreleri dikkate alınması gerektiği önerisi yapılmıştır. Bu durumu M14 kişisi *"Bir bölümde öğretim üyelerine düşen ders saati ile bölümdeki hoca sayısına göre hesaplama yapılabilir. Birine ders vermezken diğerine otuz saat verilmesi adaletsizlik yaratır genelde eşit dağıtmaya çalışıyorlar"* şeklinde ifade etmiştir. Aynı zamanda M8 kişisi *"Ders dağılımlarını bölüm başkanları yapar. Eğer sistem iyi ise yürüyorsa sıkıntı yaratan bir kişi yoksa esneklik var. Bunların içinde görevini ihmal eden derse girmeyen varsa geç gelenler varsa bu durumda bölüm başkanları daha etkili yöntem koyabilir imza gibi. Özellikle asistanlarda okula giriş çıkış için imza alınabiliyor"* şeklinde ifade kullanarak derse giriş çıkış ihmallerin önüne geçilmesi için imza yöntemi kullanılabilir önerisinde bulunmuştur.

Diğer taraftan Tablo 16'da M2, M9, M13, M15 kişilerinin algıları olumsuz olduğu görülmektedir. M2 kişisi akademik personelin çalışma şartları ile ilgili durumu şöyle ifade etmiştir. *"Detaylı araştırma yapılmıyor. Oda dağılımında ve odada kalacak kişilerin kimler olması ve kaç kişi olması noktasında fikirler sorulmuyor."* İş yükü fazlalığından dolayı, akademisyenlerin sorumlu olmadığı idari işlerden uzaklaştırılması gerektiği üzerinde durulmuştur. M9 kişisi bu durumu *"Akademisyenlerin çalışma şartları, süreleri ve dağılımı noktasında gerekli araştırmanın yapıldığını düşünmüyorum. Akademisyen sabah sekiz akşam beş memur zihniyeti gibi bir saat sınırlaması konulmamalı. Çünkü akademisyenin işi üniversitede bitmiyor evde de devam ediyor. Aynı şekilde sınav programlarını araştırma görevlileri, ders ve sınıf programlarını hocalar yapıyor. Bu gibi idari işleri dışarıdan birileri yapabiliyorken bizim bunları yapmamız gereksiz yere zamanımızı alıyor. Akademisyenlerin kendi işlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri için idari işlerden el çektirilmelidir"* şeklinde açıklamıştır. Hoca yetersizliğinden kaynaklı iş yükü ile ilgili M13 kişisi *"Hoca yetersiz, iş yoğunluğu fazla bu nedenle dışarıdan takviye yapılıyor. Ama yine de hala iş yükü fazla. Yeterince araştırma yapıldığını düşünmüyorum"* demiştir. M15 kişisi ise *"Tam detaylı araştırma yapılmamakla birlikte esnek dağıtılmaya çalışılıyor. Yurtdışındaki ayrım gibi sadece ders verenler ile araştırma yapanlar şeklinde çalışma şartları iyileştirilebilir. Fakat bu üniversitenin tek başına yapabileceği bir şey değil. Maddi imkânlar yeterli olmayabilir"* ifadesini kullanarak çalışma şartları ile ilgili öneride bulunmuştur.

Son olarak M12 kişisi *"Belirli koşullar içinde konunun uygunluğuna ilişkin araştırmalar yapılmaya çalışılıyor. Ama örneğin hoca yetersizliğinden dolayı dersi verecek hocanın uygunluğundan ziyade durumu kurtarmaya çalışılıyor. Biz burada üniversitecilik oynuyoruz. Yüz yirmi kişilik sınıfta ders mi işlenir ve ne kadar verimli olur. Bir ders yirmi - otuz kişiyi aştığında o verimlilikten çıkıyor. Aynı zamanda ders verirken öğrenci de sen de zevk alamıyorsun. Daha fazla üniversite açılmalı ve yoğun öğrencisi olan üniversiteler rahatlatılmalıdır. Üniversitelerin öğrenci kontenjanı artması gerekiyorsa da bu daha çok meslek edindirmeyi sağlayacak şekilde olmalıdır"* ifadesini kullanarak hoca yetersizliğinden kaynaklı sıkıntıların üzerinde durmuştur.

Akademik unvana göre oda dağılımlarının yapıldığı, üst kademede olan akademik personel belli oranda tek kalırken alt kademede olan araştırma görevlileri bir odada birden fazla kişiyle kalmaktadır. Araştırma görevlilerin bir odada birden fazla kişi ile kalması ve kimlerle kalacağına dair görüş bildirememesi gibi durumlar prosedürel adalet algısını olumsuz yönde etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Diğer taraftan üniversite akademik personel yetersizliğinden kaynaklı yapılacak iş ile akademik personel sayısını dengeleyememesi, gerekli araştırmanın yapılmadığı algısını oluşturduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla bu durum prosedürel adalet algısını negatif yönde etkilemektedir. Akademik personelin işi sürekli okumak, araştırmak ve yazmak olduğu için üniversite dışında da bu işlerini devam ettirmektedirler. Bu nedenle akademik personelin çalışma saatleri normal memurlar gibi sabah sekiz akşam beş saat sınırlamasının olması gerekli araştırma yapılmadığı algısı oluşturduğu için prosedürel adalet algısını etkilediğini söyleyebiliriz.

#### 3.6.1.3.Etkileşimsel Adalet Algısı Bulguları

Bu başlık altında örgütsel adaletin son boyutu olan etkileşimsel adaletin akademik personel tarafından nasıl algılandığı ile ilgili görüşleri yer almıştır. Konuyla ilgili akademik personele iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular sırasıyla, *"Rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı gibi yönetici konumunda olan kişiler ile iletişime geçmede zorluklar yaşıyor musunuz, neden?*

*Yönetici konumunda olan kişiler kendileri ile iletişim kurmaları noktasında teşvik ediciler mi? İletişim halindeyken karşılıklı etik ve nezaket kuralları çerçevesinde bir etkileşim sağlanmakta mıdır?"* şeklindedir.

Elde edilen verilerden yola çıkarak üniversitede akademik personel, yönetici pozisyonunda bulunan kişilerle iletişime geçmekte sıkıntı yaşamadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan M1, M3, M4, M5, M6, M10, M11, M12, M13, M14, M15 kişileri üst yönetimle iletişimde sorun yaşamadıklarını ifade etmiştir. Yöneticilerin müsait olma durumuna göre ya yüz yüze iletişime geçerek ya da telefon aracılığı ile iletişime geçebildiklerini söylemiştir. M4 kişisi *"İletişime geçmede zorluk yaşamıyorum. Dekanlıkla ilgili bir işiniz düştüğünde arıyorsunuz müsait olma durumuna göre iletişime geçebiliyorsunuz. Formal bir durum yok"* şeklinde ifade ederken, M6 kişisi *"...hatta yöneticilerimiz iletişim noktasında telefon numaralarını öğrencilerle paylaştıklarını duydum biz arkadaşlar ile açıkçası iletişim kanallarımızın tamamını açma gibi çekincelerimizin olduğunu fark ettim ama yöneticilerimiz o şekilde değil "* demiştir. Aynı doğrultuda M11 kişisi *"Yönetici pozisyonunda olan kişilerle bırak akademisyenleri öğrenciler bile görüşebiliyor, iletişime geçiyorlar. Tepeden bakan bir üniversite yok, yönetimiyle, akademisyeniyle öğrencisiyle bütünleşmiş bir üniversitemiz var" i*fadesini kullanarak sadece akademik personelin değil öğrencilerin de iletişime geçmede sıkıntı yaşamadığının vurgusunu yapmıştır. Yönetim pozisyonunda bulunan rektör, rektör yardımcısı gibi kişilerin önceden İİBF de görev yapmış olmasından dolayı bu fakültede bulunan akademik personel ile aralarındaki iletişimin kuvvetli ve daha samimi olduğu görülmüştür. Bu durum şöyle ifade edilmiştir: *"Ben iletişime geçmekte zorluk yaşamıyorum. Çünkü bu konumdaki kişiler ile önceden arkadaşlığımız var. Diğer yandan rektör ve rektör yardımcıları bizim fakültemizden olması da iletişime geçmekte kolaylık sağlamaktadır."M12*

Öte yandan M2, M7, M8, M9 kişileri ifadelerinde üst yönetimde olan rektör ve rektör yardımcısı olan kişilerin yoğun olmalarından dolayı iletişime geçmekte zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. M7 kişisi *"Okul müdürümle iletişime geçmekte sorun yaşamıyorum, rektör yardımcılarından randevu talebim hemen olmasa bile alabiliyorum. Bazı rektör yardımcılarını şahsen tanıdığım için, onlara mail yazıp daha hızlı randevu alabiliyorum ama rektöre asla ulaşamıyorum"* söylemiş, M8 kişi de *"Yoğunlukları nedeniyle rektör ve rektör yardımcısı ile iletişimde biraz sıkıntı*

*olabiliyor. Diğerlerinde kolaylıkla iletişime geçilebiliyor. Rektör ve rektör yardımcısı kademe istiyor önce kendi bölümünde halledeceksin daha sonra rektörlük belli bir hiyerarşi var ona aşılması istenmiyor, bu yol izlenmesini istiyor"* ifade ederek iletişime geçme noktasında hiyerarşik bir yapının olduğuna dair vurgu yapmıştır.

Etkileşimsel adaletin diğer sorusuna, akademik personelin geneli yöneticilerin iletişime geçmede teşvik edici olduklarına, iletişim halindeyken etik ve nezaket kuralları çerçevesinde hareket edildiğini belirtmişlerdir. M2 kişisi *"Teşvik edici oluyorlar, yoğun oldukları için bazen biz ısrarcı olabiliyoruz. İletişim etik ve nezaket kuralları içinde gerçekleşiyor"* ifadesini kullanmıştır. Aynı doğrultuda M11 kişisi, *"Teşvik ediciler. Dünyada yöneticiler böyle lider tarzda, katılımcı, sürükleyici, fikirlere önem veren durumundalar. Bizim üniversitemizde de yöneticilerimiz bu şekildedir"* ifade etmiştir. Sonuç olarak üniversite yöneticileri ile akademik personel arasındaki iletişim ve insani ilişkiler, özel sektördeki ast üst ilişkilerindeki gibi katı bir hiyerarşinin söz konusu olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda üniversitenin yönetim kadrosu İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden olması akademik personel ile yöneticiler arasında daha samimi ilişkilerin oluşmasını sağlamıştır. Bu durumun etkileşimsel adalet algısını olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

### 3.6.2.Örgütsel Sinizme Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu kısmında akademik personele örgütsel sinizmin alt boyutlarının her birine yönelik birer soru yöneltilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

#### 3.6.2.1.Bilişsel Sinizm Tutumuna Yönelik Bulgular

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel sinizm tutumuna yönelik *"Üniversitenizde adalet, dürüstlük, samimiyet gibi değerlerin eksikliğinin açığa çıktığına olan inancınız söz konusu mudur? Bu inancınız zamanla artış mı, azalış mı göstermektedir?"* sorusu yöneltilmiş ve vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 17: Akademik Personelin Bilişsel Sinizme Yönelik Tutumları**

| | Akademik Unvan | Hizmet Yılı | Yaş | Cinsiyet | Tutum |
|---|---|---|---|---|---|
| ***M1*** | Doktor Öğretim Üyesi | 1,5 | 42 | Erkek | Olumlu |
| ***M2*** | Araştırma Görevlisi | 6 | 29 | Erkek | Olumlu |
| ***M3*** | Araştırma Görevlisi | 2 | 34 | Erkek | Olumlu |
| ***M4*** | Doçent | 25 | 59 | Erkek | Olumlu |
| ***M5*** | Doçent | 19 | 47 | Kadın | Olumlu |
| ***M6*** | Doktor Öğretim Üyesi | 18 | 41 | Erkek | Olumlu |
| ***M7*** | Profesör | 18 | 54 | Kadın | Olumsuz |
| ***M8*** | Doktor Öğretim Üyesi | 20 | 52 | Kadın | Olumsuz |
| ***M9*** | Araştırma Görevlisi | 5 | 34 | Erkek | Olumlu |
| ***M10*** | Doçent | 17 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M11*** | Doçent | 3 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M12*** | Profesör | 20 | 48 | Erkek | Olumsuz |
| ***M13*** | Profesör | 7 | 52 | Erkek | Olumlu |
| ***M14*** | Doktor Öğretim Üyesi | 4 | 40 | Kadın | Olumsuz |
| ***M15*** | Doçent | 6 | 37 | Kadın | Olumlu |

Tablo 17'de görüldüğü gibi M1, M2, M3, M4, M5, M6, M9, M10, M11, M13, M15 kişileri üniversitelerine karşı olumlu düşünceye sahipken, M7, M8, M12, M14 kişileri olumsuz düşünceye sahiptir.

M1, M2, M9 ve M15 kişileri üniversitedeki adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi değerlerin eksik olduğuna olan inançlarının söz konusu olmadığını aksine bu değerlerin zamanla artış gösterdiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. M2 kişisi düşüncesini *"Eksikliğine olan inancım söz konusu değil. Zamanla artış göstermektedir"* şeklinde ifade ederken, M15 kişisi *"Eksiklik olduğunu düşünmüyorum. Son dört yılda da arttığını düşünüyorum. Farklı uygulamalar, akademik kadro ilanlarına baktığımızda taraf tutma gibi bir gruplaşmanın olmadığını düşünüyorum"* demiştir. M9 kişisi adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi değerlerin arttığını *"Adil olduğunu düşünüyorum zamanla da bu inancım artmaktadır. Yönetim kadrosu İİBF den olduğu için ilişkiler noktasında daha samimi*

*oluyoruz"* cümlesiyle ifade etmiştir. Diğer taraftan M4, M6 ve M13 kişileri doğruluk, dürüstlük, samimiyet gibi değerlerin artış ya da azalış göstermediğini ve çalıştıkları üniversitede olmaktan mutluluk duyduklarını ifade etmiştir.

M4 kişisi *"Üniversitenin geneli ile ilgili bir durum bu ben sevdiğim bir ortamda çalışıyorum, almam gereken kadroları da aldım. Üniversitenin önceki küslükleri var mı adaletsizlik oldu mu bilmiyorum. Bizim bölüm bazında böyle bir şey yaşamadım. Adalet, dürüstlük gibi olduğuna olan ilancımda artış ve azalış yok. Stabil"* derken, M6 kişisi zaman zaman bu duyguların eksikliğine olan düşüncesi olsa da kurumunu sevdiğini *"Bu hislerin tamamı zaman zaman yaşanır ama kurumumu seviyorum. Aile ilişkisi olarak düşündüğünüzde evde eşinle ya da çocuklarınla bir takım sorunlar yaşarsın ama bunu dışarı yansıtmazsın. Bu şekilde düşündüğümüzde bu tarz hisleri ciddi derecede yaşamıyorum ve kurumumu seviyorum"* cümlesiyle ifade etmiştir.

Bilişsel sinizm tutumu olumsuz olan M7 kişisi durumunu *"Adalet dürüstlük ve samimiyet gibi değerler asla söz konusu bile değil. Bu inancım zaman içinde daha olumsuz hale gelmekte"* cümlesiyle ifade ederken, M8 kişisi etik kuralların dikkat edilmemesi adalet ve dürüstlük gibi değerlerde aşınmalara sebep olduğunu *"Etik kurallar önceden daha çok dikkat edilen konulardı. Yeni gelenler ile ilgili son iki üç yıldır kabuk değiştiriyor üniversite. Eskiden adalet, dürüstlükten daha çok bahsederlerdi. Günümüzde bunlar her konuda olduğu gibi aşınmaların olduğunu söyleyebilirim"* cümlesiyle açıklamıştır. Ayrıca üniversitelerin kurumsal kimlik kazanması ve belli yazılı kriterlerin oluşturulması o kuruma olan güveni ve aidiyet duygusunu etkilediği üzerinde durulmuştur. Örneğin M12 kişisi *"Üniversitemiz 20 yıldır bir takım sorunlar yaşadı. Kampus problemleri yaşadı, fiziksel problemler yaşadı. Kurumsallaşamadı ve dolayısıyla da kurumsal bir kimlik oluşturamadı. Bu nedenle de güçlü bir aidiyet duygusunun da oluştuğunu düşünmüyorum. Adalet konusu zamanla oturmaya başladı bu kişilerden ziyade Türk üniversite sisteminde yazılı kurallara bağlı hale gelmeye başladı. Tabi bununda olumlu ve olumsuz yönleri var. Olumlu yönü nesnel ve somut kriterlerin olması insanları daha adil ve nesnel davranmaya itiyor. Olumsuz tarafı ise bürokrasiyi de arttırıyor. Akademik kariyer artık belli kriterleri tutturmaya yönelik olmaya başlıyor"* diyerek bu durumu açıklık getirmiştir. M5 kişisi de *"Yüzde yüz herkese adil davranıldığını düşünmüyorum gözden kaçanlar olabilir. Memnun olmayan insanlarda duyuyorum. Geçen*

*dönemlerde adaletsizlikler oldu"* ifadesi ile geçmişte yapılan adaletsizliklere değinmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan akademik personelden elde edilen verilerin neticesinde, akademik personelin büyük çoğunluğu adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi değerlerin arttığına olan inanca sahip oldukları görülmüştür. Bu durumu kadro dağılımda adaletsizlik yaşanmadığına olan inanç ile kişilerin hak ettiği kadroları alması gibi durumların etki ettiğini söyleyebiliriz. Öte yandan üniversitede önceki dönemlerde yaşanan adaletsizlikler kişilerin adalet duygusun azalttığı, kişilerin samimi olmadığı algısını oluşturduğunu söyleyebiliriz.

### 3.6.2.2.Duyuşsal Sinizm Tutumlarına Yönelik Bulgular

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duyuşsal sinizme yönelik akademik personele *"Çalıştığınız üniversiteyi düşündüğünüzde ne gibi olumsuz hisler (öfke, nefret, hayal kırıklığı vb.) yaşarsınız? Bu şekilde hisler yaşamanızın temelindeki sebepler nelerdir?"* sorusu sorulmuş ve elde edilen cevaplar analiz edilerek Tablo 18'de sunulmuştur.

**Tablo 18: Akademik Personelin Duyuşsal Sinizme Yönelik Tutumları**

| | Akademik Unvan | Hizmet Yılı | Yaş | Cinsiyet | Tutum |
|---|---|---|---|---|---|
| ***M1*** | Doktor Öğretim Üyesi | 1,5 | 42 | Erkek | Olumlu |
| ***M2*** | Araştırma Görevlisi | 6 | 29 | Erkek | Olumsuz |
| ***M3*** | Araştırma Görevlisi | 2 | 34 | Erkek | Olumlu |
| ***M4*** | Doçent | 25 | 59 | Erkek | Olumlu |
| ***M5*** | Doçent | 19 | 47 | Kadın | Olumlu |
| ***M6*** | Doktor Öğretim Üyesi | 18 | 41 | Erkek | Olumlu |
| ***M7*** | Profesör | 18 | 54 | Kadın | Olumsuz |
| ***M8*** | Doktor Öğretim Üyesi | 20 | 52 | Kadın | Olumlu |
| ***M9*** | Araştırma Görevlisi | 5 | 34 | Erkek | Değişken |
| ***M10*** | Doçent | 17 | 40 | Erkek | Değişken |
| ***M11*** | Doçent | 3 | 40 | Erkek | Olumlu |
| ***M12*** | Profesör | 20 | 48 | Erkek | Olumsuz |
| ***M13*** | Profesör | 7 | 52 | Erkek | Olumlu |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ***M14*** | Doktor Öğretim Üyesi | 4 | 40 | Kadın | Değişken |
| ***M15*** | Doçent | 6 | 37 | Kadın | Değişken |

Tablo 18'e bakıldığında M1, M3, M4, M5, M6, M8, M11, M13 kişileri üniversitelerine karşı tutumları olumlu yönde olduğu görülmektedir. Örneğin M4 kişisi *"Ben burada mutluyum. Bütün haklarımı aldığım içinde negatif duygu hissetmiyorum. Mesela kadro bekleyip alamasaydım ya da farklı olumsuzluklar olsaydı negatif hislerim olurdu. Üniversite adına olumsuz diye bileceğim sadece büyük bir kütüphanenin olmayışı beni biraz öfkelendiriyor"* diyerek üniversitede hak ettiği imkanları elde etmesiyle mutlu olduğunu diğer taraftan az da olsa kütüphane yetersizliğinden kaynaklı öfke duyduğunu belirtmiştir. M11 kişisi *"Üniversitemizi düşündüğümde olumsuz bir his yaşamıyorum. Aksine verimli bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum ve hislerimde aynı yönde olumlu"* cümlesiyle memnuniyetini ifade etmiştir.

Diğer taraftan M9, M10, M14, M15 kişilerin yoğun bir olumsuzluk his yaşamadıklarını ama belli dönemlerde bazı sebeplerden dolayı olumsuz duygular besleyebildiklerini ifade ettiklerinden bu yöndeki tutumları değişkenlik göstermektedir. Örneğin M9 kişisi öğrencilerin eğitimine gerekli önemin verilmemesi, akademik kadroların verilmesinde ve ders dağılımlarında liyakate önem verilmemesi gibi durumlarda olumsuz hisler yaşadığını *"Üniversiteme karşı genel anlamda olumsuz bir hissim yok. Fakat öğrencilere gerekli oryantasyon sağlanmadığı için kızıyorum. Bu üniversite de bunun eksik olduğunu düşünüyorum. Biz bunu siyasallaştırıyoruz yapılmayan bir şeyi yapılıyor gibi gösteriyoruz. Öğrenciyi tutma noktasında eksiklikler var. Kantin yetersiz, kütüphane yetersiz. Öğrenci yanlısı düşünmek lazım. Akademik personel görevini hakkıyla yapmalı ve öğrenciyi çağın gereklerine uygun yetiştirmeye çalışmalıdır. Akademik kadro alımlarında ve ders dağılımlarında da liyakate önem verildiğini düşünmüyorum ve bu da benim olumsuz hisler yaşamama sebep oluyor"* cümleleriyle açıklamıştır. M10 kişisi ise üniversiteden ziyade öğrencilerden kaynaklı duygularını *"Biraz hayal kırıklığı. Bu yönetimden ziyade öğrenciler ile ilgili daha çok kitap okuma ve kendilerini geliştirme gibi hayalim ve beklentim vardı ama onu göremiyorum. Öğrencilerin kalitesi yıllara göre sürekli bir düşüş gözlenmekte. Bu beni hayal kırıklığına ve kızgınlığa itiyor. Ben derse öğrenciden daha çok çalışıp geliyorum*

*burada bir problem var"* şeklinde ifade etmiştir. M14 kişisi kongreye katılım için ödeneklerin yetersiz olduğundan kaynaklı memnuniyetsizliğini dile getirinken, M15 kişisi de araç gereç eksikliğinden kaynaklı çalışmalarında aksaklıklarının olmasıyla hayal kırklığı hissettiğini dile getirmiştir.

Akademik personelden M2, M7, M12 kişileri üniversiteye karşı olan hislerinin olumsuz olduğunu ifade etmiştir. M2 kişisi hayal kırıklıklarını *"Akademik gelişim olarak çok yavaş ve verimli olmuyor. Özellikle kütüphane yetersiz, yurt içi ve yurt dışı kongrelerine gitmek için verilen akademik teşvikler yetersiz. Özellikle yurt dışı kongrelere gitmek kurdaki artıştan dolayı oldukça yetersizdir. Bu sebeplerden dolayı hayal kırıklığı çok yaşıyoruz"* cümleleriyle ifade ederken, M7 kişisi *"...beli oranda öfke ve hayal kırıklığı diyebilirim. Bu şekilde hisler yaşamamın sebebi şüphesiz iki yıl önce yaşadığım bazı olumsuz olaylar. Sadece bu nedenden dolayı bile gelecek sene emekli olmaya karar verdim. Benim motivasyonumu ve iş tatminimi düşürdü"* cümlelerinde benzer hisler yaşadığını dile getirmiştir. M12 kişisi de üniversitede yaşanan bazı olaylardan kaynaklı tükenmişlik ve mutsuzluk hissettiğini *"Olumsuz his olarak yoğun ders yükünden dolayı kendimi dersmatik olarak görüyorum. Bitmişlik ve bıkkınlık oluşturuyor. Türkiye'deki politik atmosfer burayı da etkiliyor. Keşke böyle olmasa daha çok barış ortamı içerisinde daha dingin tamamen işimize odaklandığımız, politik meselelerin gündem dışına çıktığı bir ortam olsa. Herkes farklı olabilir. Farklılıklarımız bizi ayrıştırıcı değil de birleştirici olsa. Tabiatta müthiş bir çeşitlilik var. Bitkiler, hayvanlar, mantarlar gibi kendi içlerinde bile farklı türleri var. İnsanlarda da bu çeşitliliğin olması lazımdır. İnsanları tek bir tornadan çıkmış gibi tek bir ideoloji tek bir dünya görüşü içinde görmeye çalışmak sorunlara yol açıyor. Bu genel bir iklim haliyle üniversitede de oluyor. Bu tarz iklimde olmak insanı mutsuzluk hissine yol açıyor"* cümleleriyle açıklık getirmiştir.

### 3.6.2.3.Davranışsal Sinizm Tutumuna Yönelik Bulgular

Akademik personelin üniversitelerine karşı davranışsal sinizm tutumlara yönelik, *"Üniversitede meslektaşlarınız arasında üniversitenin genel durumu hakkında olumlu ya da olumsuz olarak hangi konulardan bahsedersiniz? Üniversitenin geneli hakkında eleştirdiğiniz noktalar nelerdir?"* sorusu sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar analiz edildiğinde M1, M11 ve M15 kişileri genel anlamda

üniversitede çalışıyor olmaktan memnun olduklarını ve eleştirilerde bulunmadıklarını dile getirmiştir.

M5 ve M13 kişileri üniversite yönetiminden ziyade kişilere yönelik eleştirilerde bulunduklarını ifade etmişlerdir. Örneğin M5 kişisi *"Üniversitenin genel durumu demokratik yönetim var. Üniversitenin genel durumundan ziyade kişisel olarak konuşmalar yapılıyor. Kişilerin iş ahlakı ile ilgili. Herkes işini tam anlamıyla yapıyor mu, kişiler otokontrolü sağlıyor mu, derslere saatinde girip, saatinde çıkıyor mu?" gibi konularda konuştuğumuz oluyor. Üniversitemizin uygulamalarından ziyade kişisel eleştiriler yapıyoruz"* demiştir. Bunların dışında akademik personelin olumsuz olarak bahsettiği ve eleştirdiği konular genel anlamda akademik kadro sıkıntıları, ders yükünün fazla olması, üniversitedeki alt yapı yetersizlikleri olduğu görülmüştür.

Üniversitedeki maddi yetersizliklerden kaynaklı olumsuzluklardan bahseden M8 kişisi *"Yakındığımız ve eleştirdiğimiz konular oluyor. Çoğunlukla üniversite ile ilgili fiziksel imkânlar konusunda, yemek, sosyal alanlar konusunda, malzemelerin yetersizliği, bütçe yetersizliği gibi durumlardan yakınabiliyoruz. Örneğin Anadolu üniversitesindeki gibi keşke bizde yılda dört kongreye katılabilsek, bütçe sağlansa diyoruz"* demiştir. Diğer taraftan M2, M3, M7, M9, M10 ve M12 kişilerin ortak eleştiri noktaları kadrolardaki adaletsizlik, kadro verilmelerinin bekletilmesi ve ek ders dağılımındaki liyakatsizlikler olduğu görülmüştür. M2 kişisinin bu yöndeki düşüncesi *"...akademik yükselmelerdeki adaletsizlikler bahsediliyor. Doçentlik ya da profesörlük için yeterli birikime sahip kişilerin bazıları bekletilirken bazılarına neye göre verildiği mevzusu eleştirilen konulardan bir tanesi."* şeklindedir. M10 kişisi ise bu duruma *"Olumsuz olarak konuştuğumuz öğrencilerin kalitesiz olması. Özlük haklarında, akademik yükselme süreçlerinde kişilerin haklarını zamanında alması bazı durumlara göre değişiyor. Kişinin yönetimle olan ilişkisine bağlıdır. Üniversitemiz için konuşmuyorum sadece Türkiye'de maalesef üniversitelerdeki yönetim değişiklileri akademik unvanı gelmiş bir kişiyseniz ve bir önceki yönetimin adamıysanız sizi otomatikman listenin sonuna koyulabilirsiniz. Bu da adalet algısını etkilemektedir. İş yükü, bazen idari görevlerinin verilmesi gibi konuları eleştiriyoruz. Özellikle idari görevleri yeni gelen kişilere verilir çünkü bu işler angarya işlerdir. Sizi yapmanız gereken işlerinizden alıkoyar. Bu da zaman zaman yorucu geliyor"* şeklinde vurgu yaparken, M12 kişisi *"Kadroların verilmesi noktasındaki adalet*

*bitmeyen bir konu. Üniversitenin başından beri var. Bunların sebebi YÖK kadrolarındaki yetersizlikler ya da yönetim politikaları olabilir. Ciddi bir akademisyen açığı var aslında YÖK bu konudaki açığı kapatması lazım. Kaliteli hoca yetiştirmek lazım bu da zamanla olacak bir şey. Eleştirdiğimiz oluyor genelde alt yapı ve sosyal yetersizlikler konusunda oluyor. Ben genelde arkadaşların tutumlarına eleştirel yaklaşıyorum. Akademisyenler daha fazla ders alayım daha fazla ders ücreti kazanayım daha az iş yerine gideyim tutumundalar. Bu tarz tutumlarını eleştiriyorum"* cümleleriyle eleştiride bulunduğu noktalara değinmiştir.

Akademik personelin eleştiride bulunduğu diğer bir konu ise iş yükü fazlalıkları ve akademik teşviklerdeki yetersiz ödenekler olmuştur. M4 kişisi *"İş yükümüz çok fazla. Ders saati yükümüz çok fazla 24 saatin altında derse giren hoca yoktur. Her sene öğrenci artışı olurken hoca artışı olmuyor. Lisans, yüksek lisan ve doktora öğrencileri ile beraber çok fazla iş yükü oluşuyor. Genelde meslektaşlarımla bunlardan bahsediyoruz"* cümleleriyle hoca yetersizliğinden kaynaklı iş yüküne değinirken, M14 kişi *"Üniversite yurtdışına kongrelere katılma noktasında ek ödenekler vermesi gerektiği hakkında konuşmalarımız oluyor. Eleştiriler oluyor. Teşviklerin yetersizliği, sosyal tesis imkânları örneğin yemekler randevu sistemine çevrilmesi bazı arkadaşları sıkıntıya soktuğu oldu. Bunların olmaması gerekir. Yerel yönetim açısından üniversite daha iyi yönetilebilir. Bütçenin elverdiği ölçüde yapılmaya çalıştığını düşünüyorum ama daha iyi yapılması bizi memnun eder"* cümleleriyle üniversitenin başka sıkıntılarına değinmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde akademik personelden elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemi yardımıyla analiz edilmiş, doğrudan alıntılamalardan yararlanarak genel bir çerçeve oluşturulmuştur.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular sonuçlandırılmış, literatürle mukayese edilmiş, akademik personelin örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkisi olan unsurlar ortaya konulmuş ve önerilerle araştırma sonlandırılmıştı.

Görüşme yoluyla elde edilen araştırma bulguları bir kamu örgütü olan MCBÜ de görev yapan 15 akademik personelin araştırma konusuna ilişkin kendi birimleri hakkındaki kişisel görüşleriyle sınırlıdır. Bunun yanında araştırma bulguları, verilerin toplanıldığı dönemdeki üniversite uygulamalarına ilişkin görüşleri yansıtmaktadır. Bu uygulamaların değişmesi ya da ortadan kaldırması durumunda görüşler güncelliğini kaybedebilecektir.

Akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde Tablo 19'daki gibi bir sonuç ortaya çıkmıştır.

**Tablo 19: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

| | | Örgütsel Adalet | | | | | | | Örgütsel Sinizm | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Kişi** | **Unvan** | **Genel** | **Dağıtım Adalet** | | | **Prosedürel Adalet** | | **Etkileşimsel Adalet** | **Bilinç Sinizm** | **Duyuşsal Sinizm** | **Davranış Sinizm** |
| M1 | Dr. Öğr. Üyesi | + | + | + | + | * | + | + | + | + | + |
| M2 | Ar. Gör. | – | + | + | – | – | – | + | + | – | – |
| M3 | Ar. Gör. | * | + | + | + | * | + | + | + | + | – |
| M4 | Doç. | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| M5 | Doç. | * | + | + | + | * | + | + | + | + | + |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **M6** | Dr. Öğr. Üyesi | + | + | + | + | * | + | + | + | + | + |
| **M7** | Prof. | – | + | – | – | * | – | + | – | – | – |
| **M8** | Dr. Öğr. Üyesi | + | + | + | – | + | – | + | – | + | – |
| **M9** | Ar. Gör. | + | – | + | + | + | – | + | + | * | – |
| **M10** | Doç. | + | + | + | + | + | + | + | + | * | – |
| **M11** | Doç. | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| **M12** | Prof. | * | + | + | – | + | * | + | – | – | – |
| **M13** | Prof. | * | + | + | + | * | – | + | + | + | + |
| **M14** | Dr. Öğr. Üyesi | + | + | + | + | * | + | + | – | * | – |
| **M15** | Doç. | + | + | + | + | + | – | + | + | * | + |

**Not:** olumlu (+), olumsuz ( - ), değişken (*)

Tablo 19'a bakıldığında, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında belli oranda ilişkinin olduğu görülmektedir. Akademik personelden örgütsel adalet algısı olumlu olan kişilerin belli oranda örgütsel sinizm tutumlarının da olumlu olduğu tespit edilmiştir (M1, M4, M5, M6, M11). Örgütsel adaletin alt boyutlarının (dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adalet) birinde adaletsizlik algısı oluştuğunda örgütsel sinizmin alt boyutları (bilişsel, duyuşsal ve etkileşimsel sinizm) üzerinde olumsuz etkisinin olduğu bulunmuştur (M2, M7, M8, M9, M12). Diğer taraftan örgütsel adalet algısı olumlu iken olumsuz tutum ve davranışa sahip akademik personel de vardır (M3, M10, M14). Akademik personelin olumsuz tutum ve davranış içerisinde olmasının altında yatan kişisel ya da psikolojik sebepler söz konusu olabilir. Örgütsel adalet boyutlarının herhangi birinde olumsuz algıya sahip olan personelin olumsuz tutum ve davranış sergilemediği tespit edilmiştir (M13, M15). Bu durumda kişilerin gerçek fikirlerini ifade etmekten çekindiği ya da sineye çektiği düşünülebilir.

Literatür incelemesi yapıldığında örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi değerlendiren çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Kutanis ve Çetinel (2010), akademisyenlerin örgütsel adalete yönelik algılarının örgütsel sinizm davranışları üzerinde önemli bir etkinin olup olmadığını belirlemek için yaptığı araştırmada adaletsizlik algısının sinik tutum sergilemeleri sebep olduğunu dolayısıyla birbirleri arasında ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca akademisyenlerin adaletsizlik algısı karşısında unvanlarının daha düşük olması durumunda daha pasif sinik davranışlara yöneldiklerini ortaya koymuştur.

Yazıcıoğlu ve Gençer (2017), devlet üniversitelerinin sosyal bilimler meslek yüksekokullarında görev yapan 400 öğretim elemanı üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönde etkisin olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda örgütsel adalet boyutlarında işlemsel adalet boyutunun örgütsel sinizm üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir şekilde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Mavibaş (2017), spor bilimleri fakültelerinde görev yapan 340 akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Yurt içinde farklı örneklem grubu üzerinde yapılan araştırmalarda ( Tokgöz, 2011; Efeoğlu vd. , 2011; Çağ, 2011; Özen ve Tunç, 2017; Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017) ve yurt dışında yapılan araştırmalarda (Bernerth vd. , 2007; James, 2005; FitzGerald, 2002; Andersson, 1996), örgütsel adalet ile örgütsel sinizm tutumu arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın sonucu ile literatürde yer alan araştırmaların sonuçları örtüşmektedir. Ayrıca akademik personelin kişisel görüşlerinden yola çıkarak adalet algılarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen unsurlar tespit edilmiştir. Bunlar:

- 2547 Yükseköğretim Kanunu ile verilen haklar ve imkânlar akademik personelin dağıtım adaleti algısını olumlu etkilediği, diğer taraftan üniversitenin beli imkânlarından faydalanma yönetime yakınlık derecesine göre değişkenlik gösterdiği algısı dağıtım adaletini olumsuz yönde etkilediği

bulunmuştur. Literatüre bakıldığında bu konuyu, destekler nitelikte ifadeler kullanılmıştır. Örgüt ortamında meydana gelen kayırmacı tutum ve davranışlar adaletsizlik algılamalarına sebep olmaktadır. Kayırmacılık çalışanlar arasında, özellikle çıktıların dağıtımı anlamına gelen dağıtım adaleti algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütler, ancak her bir çalışanın ortaya koyacağı gayret ve başarı ile örgütsel başarıya ulaşacağı için kayırmacılık, birlik ve beraberlik ruhunu zarar vermektedir. Ayrıca kayırmacılık, kamu yararını zedeleyerek ve örgütün işleyişinde önemli aksaklıklara neden olarak, adalet, dürüstlük ve eşitlik gibi etik değerlerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı kayırmacılık algısı ile örgütsel adalet algısı arasında kuvvetli bir ilişki vardır (Polat ve Kazak, 2014).

- Görev ve sorumlulukların dağılımı mesleki yetkinlik ve unvanlara göre yapılması örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilerken, sorumluluklarının dışında sınav takvim ve ders programı hazırlama gibi mesuliyetlerin verilmesi örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Başarıları takdir edilen, projeleri desteklenen ve kişisel çabaları ödüllendirilen akademik personelin örgütsel adalet algısının olumlu olduğu, tam tersi durumda her türlü çabası göz ardı edilen akademik personelin adalet algısının olumsuz olduğu tespit edilmiştir.
- Projenin kabul edilmesinde ve ödeneğin verilmesinde kişisel farklılıkların olması adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Ek derslerin ve ücretlerin dağılımındaki farklılıklar ile idari işlerin aynı kişilere verilmesi adalet algısını olumsuz etkilediği görülmüştür.
- Akademik personelin karar alma sürecine dâhil edilmesi, fikirlerinin önemsenmesi ve alınan karara itiraz hakkının verilmesi prosedürel adalet algısını olumlu etkilerken, tam tersi bir durumda olumsuz etkilemektedir.
- Üniversite yöneticilerinin büyük çoğunluğunun İİBF kadrosundan olması akademik personel ile yöneticiler arasında samimi ilişkilerin olması etkleşimsel adalet algısını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Akademik personelin örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen unsurlar aşağıdaki gibidir.

- Adalet, dürüstlük, samimiyet gibi değerlerin eksik olduğuna olan inanç arttığında akademik personelin örgütsel sinizm tutumlarının da arttığı, üniversiteye ve yöneticilere karşı hayal kırıklığı ve güvensizlik hissi oluştuğu, diğer taraftan hak ettiği imkânları elde eden akademik personelin üniversitede çalışmaktan mutluluk duyduğu,
- Üniversitede akademik personelin araştırma yapması için gerekli araç gereçlerin, kütüphanenin, akademik teşviklerin ve kampüs olanaklarının yetersiz olması öfke hissini arttırdığı ve hayal kırıklığı yaşattığı,
- Hoca yetersizliğinden kaynaklı iş yükünün fazla olması akademik personelin bıkkınlık ve tükenmişlik hissi yaşamalarına neden olduğu,
- Türkiye'deki politik atmosferin üniversiteleri de etkilemesi, akademik personel arasında gruplaşmaların oluşmasına, farklı düşünce ve ideolojiye sahip kişilerin ötekileşmesine ve yalnızlaşmasına neden olmuştur. Böyle bir örgüt ikliminde çalışmak akademik personelin birlik beraberlik duygularını zedelediği ve kendilerini mutsuz hissettiği,
- Özlük haklarında, akademik yükselme süreçlerinde, görev ve sorumlulukların dağılımında kişilerin hak edip etmemelerine göre ya da liyakate göre değil, yönetimle olan ilişkisine göre değerlendirilmesi kişilerin üniversiteye karşı olumsuz tutum ve davranış sergilemelerine neden olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içindeki örgütsel kararlarda ve yönetim faaliyetlerinde önyargı ve haksızlık olduğunu algılayan çalışanlar örgütüne yönelik öfke, kırgınlık ve kızgınlık gibi negatif duygular yaşayabilmektedir (FitzGerald, 2002: 9).

## ÖNERİLER

**Uygulayıcılara;**

- Akademide yöneticiler açık, adil, hesap verilebilir bir sistem uygulayabilirlerse, adaletsizlik algısı ile beraber örgüte karşı sinik tutum ve davranışlar azaltılabilir.
- Akademik personelin görev dağılımı yapılırken, kişisel ve mesleki yeterliliklerine bakılarak uygun ve adil bir dağıtım yapılmasına önem verilmeli, özellikle araştırma görevliler çeşitli işlerle ilgilenmek mecburiyetinde kaldıkları için adil bir iş bölümü yapılarak işleri hafifletilebilir ve akademik çalışmalarına zaman kazandırılabilir.
- Akademik personelin özlük hakları korunmalı ve güçlendirilmelidir. Hak ettiği kadroları alan, beklentileri karşılanan, görüşleri alınan ve görüşlerine değer verilen akademik personellerin örgütsel adalet algıları yüksek ve örgütsel sinizm tutumu düzeyleri düşük olması muhtemeldir.
- Akademik personel üniversitede alınan kararlara dâhil edilerek, fikirlerini ifade edebileceği platformlar oluşturulabilir.
- Akademik örgütler kurumsallaşarak; terfi, ödül, ilerleme, performans değerlemem gibi konuların sübjektiflikten çıkarılıp objektif hususların esas alınmasıyla örgütsel adalet algısı yükseltilebilir.
- Olumsuz tutum ve davranışları ortadan kaldırma adına farklılıkların kabul edildiği, barışçıl ve hoşgörünün hâkim olduğu örgüt iklimi oluşturulabilir.

**Araştırmacılara;**

- Bu çalışma, sadece Manisa Celal Bayar Üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan akademik personele yönelik yapılmıştır. Araştırmanın kapsamı genişletilerek diğer fakültelerde görev yapan akademik personele yönelik araştırmanın yapılması üniversiteni genel profili adına katkı sağlayacaktır.
- Aynı çalışmanın vakıf üniversitelerde görev yapan akademik personel üzerinde de yapılması ve elde edilen verilerin karşılaştırılması literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Çalışma diğer meslek grupları üzerinde de uygulanabilir.
- Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet kavramları farklı değişkenler ile ele alınarak çalışmalar yapılabilir. Bu değişkenler; örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, algılanan örgütsel politika, algılanan örgütsel destek ve örgüt kültürü gibi kavramlar olabilir.
- Araştırma sadece üniversitede yöneticilik görevinde bulunan kişilerle yapılarak örgütsel adalet ve örgütsel sinizme neden olan etkenlere yönelik çözüm yolları aranabilir.

## KAYNAKÇA


Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126, 269-292.

Ağaoğulları, M.A. ( 1989 ). *Eski Yunan'da Siyaset Felsefesi*. Ankara: V Yayınları.

Altınöz, M. , Çöp S. , ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 15 (21): 285-315.

Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*. 49(11): 1395-1418.

Arı, A. (2015). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Bal, H. (2013). Nitel Araştırma Yöntemi. Isparta: Fakülte Kitabevi.

Bateman, T.S. , Sakano, T., Fujıta, M. (1992). Roger, Me, And My Attitude: Film Propaganda And Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 77 (5): 768-771.

Batıgün, A. , Şahin, N. H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 17 (1): 32-45.

Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer Allen Modeli. *İ.Ü.İsletme Fakültesi Dergisi*.28(1): 7-15.

Bernerth, B. Jeremy, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, H. Jack Walker (2007). Justice, Cynicism, And Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *Journal of Applied Behavioral Science*. 43 (3): 303-326.

Bernerth, J. B. , Armenakis, A. A., Feild H. S. ve Walker H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 43(3): 303-326.

Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and İts İmpact on Managing Employess: an African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 13(7): 1091-1104.

Bies, R. J. (2001). Interactional (In) Justice: The Sacred and The Profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano(Ed.), *Advance in Organizational Justice*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Brandes, P. and Das, D. (2006). Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping and Methodologies*(Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster). New York: JAI Press. 233-266.

Brandes, P., Castro, S., James, M. S. L., Martınez, A., Matherly, T., Ferris, G. ve Hochwarter, W. (2008). The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 14(3): 233-240.

Brandes, P.M.(1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (Dissertation of Doctor of Philosophy), The University of Cincinnati.

Brockner, J. , Ackerman, G. , Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*. 37: 300–315.

Budak, G.ve Sürgevil O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü. İİBF Dergisi 20*(2): 95-108.

Cartwright, S. ve N. Holmes, (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*. 16(2): 199-208.

Cevizci, A. (2002). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınevi.

Cihangiroglu, N.ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(11): 1–16.

Cihangiroğlu, N. , ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(11): 1-16.

Cihangiroğlu, N.,Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 10(19): 194-213.

Cohen-Charash, Y.ve Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organization: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2): 278-321.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86(3): 386-400.

Colquitt, J. A. , Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., ve Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*. 98(2): 199- 236.

Costa, P.T. , Zonderman, A.B., McCrae, R.R. and Williams, R.B. (1986). Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale. *Psychosomatic Medicine*. 3(4): 283-285.

Cropanzano, R. ve Wright, T. A., (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*. 13(1): 7-39.

Cropanzano, R. , Bowen, D. E ve Gılllıland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*. 21(4): 34-48.

Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Çakır, Ö.(2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.

Çakmak, Ö. K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuş, B. (2016). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarıyla Umutsuzluk Düzeyleri Arasındaki İlişki.*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Adanan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dean, 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). Maastricht: University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration.

Demirel, N. (2015). *Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deyneli, F. (2009). *Türkiye'de Adalet Ekonomisinin Karşılaştırmalı Analizi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eaton, J.A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism.* (Unpublished Master Dissertation). Canada: University of York, Graduate Programme in Psychology.

Eberlin, J. R. ve Tatum, B. C. (2008). Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making And Leadership. *Management Decision*. 46(2): 310-329.

Efilti, S. , Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). Örgütsel sinizm: Akdeniz Üniversitesinde görev yapan yönetici sekreterler üzerinde bir alan araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Kitapçığı*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu. 1-14.

Ekiz, D.(2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara. Anı Yayıncılık.

Elma, C.(2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara ili Örneği).* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.*(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erer, B. (2014). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma.*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri.* İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ertuğrul, G. (2017). *Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Amprik Bir Çalışma; Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.'nde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style.* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Cincinnati.

Folger, R. ve Cropanzano, R. , (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management.* Thousand Oaks, CA, Sage.

Gökberk, M. (2000). *Felsefe Tarihi.*İstanbul: Remzi Kitapevi.

Gökberk, M. (2011). *Felsefe Tarihi.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Görmen M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama.*(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Rewiew.* 12(1): 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management.* 16(2): 399-432.

Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. 11(5): 433-444.

Greenberg, J. , Baron, R. A. , (2000). *Behavior In Organizations*. Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.

Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gün, F. , Baskan, G. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 32(2): 361-379.

Gürgen, H. , Kırel, Ç. , Uztuğ, F. ve Orhon, N. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Eskişehir. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Güriz, A. (1994). *Adalet Kavramının Belirsizliği*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.

Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce Tarihi.*İstanbul: Remzi Kitapevi.

Helvacı, A. (2010). Örgütsel Sinizm. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Edt.: H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayınları. ss. 384–396.

http://www.tdk.gov.tr, Erişim 18 Mart 2018

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(1): 67-92.

İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi.*1 (1): 51-90.

İşcan, Ö.F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 60(1): 149-171.

İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 59(1): 181-201.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. The Florida State University College of Business.

Johnson, J.L. and O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (5): 627-647.

Kâğıtçıbaşı, Ç.(1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kalağan G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27: 83-97.

Kanter, P.H. , Mirvis, D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychopraphic Profile of Workforce. *Human Resource Management*. 30 (1): 45-68.

Karaman, K. , Yücel, C. ve Dönder, H.(2008). Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 53: 49-74.

Karasar, N. (1995). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.

Keklik, B. ve Us, N.C.( 2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18 (2): 143-161.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*. 26(3), 489–511.

Köse G. (2014). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 26: 186-195.

Kutanis, R.Ö. ve Çetinel, E.(2009). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay, *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 693-699). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Luthans, F. (1981*). Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Co.

Mimaroğlu, H. (2008*). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Minibaş, P.J. , Erkmen, T. (2008). İletişim ve Kültür Adalet Duygusunu Nasıl Etkiler? *Yönetim, İletişim, Kültür* (ss 109-127). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*.76(6): 845–855.

Nakip M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Naus, A.J.A.M., (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*. (Dissertation of Doctorof Philosophy). Maastricht University, Maastricht.

Nietzsche, F. (2005). *Böyle Buyurdu Zerdüşt*. (Çev. A.T. Oflazoğlu). İstanbul: Cem Yayınevi.

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.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 59(3): 181–202.

Özer, G.ve Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(2): 459-485.

Özgener, Ş. , Öğüt, A. , & Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Özdevecioğlu, M. & Karadal, H., (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (ss. 53-72) . Ankara: İlke Yayınevi.

Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özmen Ö. N. T. , Arbak, Y. , Süral Özer P. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 7(1): 17–33.

Polat, S. , Kazak, E.(2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 1(1): 71-92.

Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice*. Revised Edition, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts.

Robbins, S.P. (2000). *Essentials of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.(2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sancak Y.M. (2014). *Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Skarlicki, D. P ve Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*. 82(3): 434 – 443.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Stanley, D. J. , Meyer, J. P. , & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance To Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*. 19(4): 429-459.

Şahin, A. , Erkış, U. ve Taşpınar, Y. (2013). Relationship Between Cynicism and Commitment in Organizations: A field study. *The Clute Institute International Academic Conference*. Paris, France, 470-485.

Şimşek, M. Ş. , Akgemici, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tokgöz, N. , Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (2): 283-305.

Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 2(6): 628-633.

Toplaoğlu, I. G. (2010). *İş Görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Ünlü, S. (2017). *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireysel Performansa Etkisi ve İş Tatmininin Aracılık Rolünün İncelenmesi: Nevşehir Valiliği Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ürgüner, E. , Aslan, S. (2017). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 26(4): 43-84.

Walker, O. C. , Churchil, G. A. ve Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Marketing*. 39: 32-39.

Wanous, J.P, Reichers, A. , and Austin, J.(1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. 269-273.

www. mcbü.edu.tr, Erişim 20 Eylül 2018

Yıldırım, A. (1999). *Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi*. Eğitim ve Bilim. http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/about

Yıldırım, A.ve Şimşek, H.(2005). *Sosyal Bilimler Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi* ( Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, İ.ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanlarının Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi. " Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!". *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(3): 247-271.

Yürür, G. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.13(2): 295-312.