



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: TOKAT KAMU
İDARELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin UZUN

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAKAR

TOKAT-2024

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAKAR danışmanlığında hazırlamış olduğum “Algınan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tokat Kamu İdareleri Örneği” adlı Yüksek Lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../...

Hüseyin UZUN

İmza

JÜRİ KABUL VE ONAY

Hüseyin UZUN tarafından hazırlanan “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tokat Kamu İdareleri Örneği” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 13.08.2024 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Üye (Başkan) :.....

Üye :

Üye :

Üye :

Üye :

ONAY

...../...../.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: TOKAT KAMU İDARELERİ ÖRNEĞİ

Uzun, Hüseyin

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAKAR

Haziran 2024, x+ 114 sayfa

Bu araştırma, Tokat ilindeki kamu idarelerinde görev yapan kamu görevlisi örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, kamu idarelerinde görev yapan çeşitli kademelerdeki personel arasından rastgele örneklem yöntemiyle seçilen çalışanlara toplamda 358 anket formu dağıtılmış ve bu formların tamamı değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir. Anketler, algılanan örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerini içerecek şekilde hazırlanmış ve literatürde yaygın olarak kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçmiş maddelerden oluşmaktadır. Veri toplama süreci, belirlenen kamu idarelerine gidilerek çalışanlara anketin amacı hakkında bilgi verilmesi ve katılımları için onaylarının alınması ile gerçekleştirilmiştir. Anketler çevrim içi ve basılı formatlarda hazırlanmış ve anonimlik ile gizlilik ilkelerine uygun olarak toplanmıştır.

Bulgular, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm ve bağlılık üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Çalışanların, adil, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışıyla örgütsel bağlılık gösterdikleri; adaletsiz uygulamalar karşısında ise örgütsel sinizmin arttığı gözlemlenmiştir. Özellikle dağıtım adaletinin, çalışanların örgüte olan güvenini pekiştirdiği, prosedürel adaletin, karar alma süreçlerine güveni artırdığı ve etkileşimsel adaletin, çalışanların değerli ve saygın hissetmelerini sağladığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel adaletin sağlanmasının, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, örgütsel sinizmi azaltabileceğini ve genel iş performansını iyileştirebileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, örgütlerin adil, şeffaf ve katılımcı yönetim uygulamalarını benimsemeleri; çalışanların öneri ve endişelerine duyarlılık göstererek açık iletişim kurmaları, çalışanların örgüte olan güvenini artırmada kritik

öneme sahiptir. Ayrıca, çalışanların kariyer gelişimlerine ve mesleki ihtiyaçlarına yönelik destekleyici politikalar geliştirilmesi, iş tatminini ve motivasyonunu artırarak, örgütsel sinizmin azalmasına katkıda bulunabilir. Bu çalışma, kamu idarelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının iyileştirilmesiyle, örgütsel sinizmin azaltılabileceği ve örgütsel bağlılığın güçlendirilebileceği yönünde öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Sinizm, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık.



ABSTRACT

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE CASE OF PUBLIC ADMINISTRATIONS IN TOKAT

Uzun, Hüseyin

Master's Thesis , Business Administration

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Selim ÇAKAR

June 2024, x + 114 pages

This research aims to examine the effects of public officials' perceptions of organizational justice on organizational cynicism and organizational commitment in public administrations in the Tokat province. A total of 358 survey forms were distributed to employees selected through a random sampling method among personnel at various levels in public administrations, and all of these forms were evaluated and analyzed. The surveys were prepared to include scales of perceived organizational justice, organizational cynicism, and organizational commitment and consisted of items that had passed validity and reliability tests widely used in the literature. The data collection process was carried out by visiting the designated public institutions, informing employees about the purpose of the survey, and obtaining their consent for participation. The surveys were prepared in both online and printed formats and collected in accordance with the principles of anonymity and confidentiality.

The findings showed that perceptions of organizational justice have significant effects on employees' organizational cynicism and commitment. It was observed that employees demonstrate organizational commitment with a fair, transparent, and participatory management approach, while organizational cynicism increases in the face of unfair practices. Particularly, distributive justice strengthens employees' trust in the organization, procedural justice increases confidence in decision-making processes, and interactional justice makes employees feel valued and respected. These results suggest that ensuring organizational justice can increase employee motivation and commitment, reduce organizational cynicism, and improve overall job performance. In conclusion,

adopting fair, transparent, and participatory management practices, and showing sensitivity to employees' suggestions and concerns through open communication, is critical for increasing employees' trust in the organization. Additionally, developing supportive policies for employees' career development and professional needs can enhance job satisfaction and motivation, contributing to a reduction in organizational cynicism. This study offers suggestions that improving perceptions of organizational justice among employees in public administrations can reduce organizational cynicism and strengthen organizational commitment.

Key Words: Organizational Justice, Cynicism, Organizational Cynicism, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME	ii
JÜRİ KABUL VE ONAY.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
ARAŞTIRMANIN KONUSU	2
ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE	7
1.1. ÖRGÜTSEL ADALET	7
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI.....	8
1.2.1. İşlemsel Adalet.....	8
1.2.2. Dağıtımsal Adalet	11
1.2.3. Kişilerarası Adalet.....	12
1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİLERİ	14
1.4. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ.....	16
1.4.1. Lenethall'ın Adalet Yargı Teorisi	16
1.4.2. Greenberg'in Adalet Sınıflandırması.....	18
1.4.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	19
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	21
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI	23
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	27
3.1. SİNİZM	30
3.2. SİNİZM UNSURLARI.....	32
3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM	36
3.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI	37
3.5. ÖRGÜTSEL SİNİZME NEDEN OLAN FAKTÖRLER	41
3.5.1. Örgütsel Politika.....	42
3.5.2. Örgütsel Adalet.....	44
3.5.3. Psikolojik Sözleşme İhlali	45
BÖLÜM 2: YÖNTEM	47
2.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	47
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	48
2.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	50
2.3.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği	51
2.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği	54
2.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği	56

2.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	58
2.5. VERİLERİN ANALİZİ	58
BÖLÜM 3: BULGULAR	60
BÖLÜM 4: TARTIŞMA	84
BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER	95
KAYNAKÇA.....	99
EKLER	112
ÖZGEÇMİŞ	116



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerini.....	52
Tablo 2.2. Ölçme Araçlarına Ait Güvenirlik Katsayıları.....	54
Tablo 2.3. Ölçme Araçlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	56
Tablo 2.5. Ölçeklerin Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler.....	58
Tablo 2.6. Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi.....	59
Tablo 2.7. Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi.....	60
Tablo 2.8. Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi.....	61
Tablo 2.9. Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi.....	62
Tablo 2.10. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Çalıştığı İlçe Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	63
Tablo 2.11. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi.....	67
Tablo 2.12. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	69
Tablo 2.13. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Medeni durum Değişkenine Göre t Testi.....	72
Tablo 2.14. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	74
Tablo 2.15. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Çalıştığı birim Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	78
Tablo 2.16. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Çalışma süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	83

GİRİŞ

Çağımız, örgütsel yapıların ve iş dünyasının sürekli evrim geçirdiği, rekabetin giderek arttığı ve değişken koşulların hızla norm haline geldiği bir dönemi işaret etmektedir (Yamen, 2010). Bu dinamik ortamda, işletmelerin başarısı, sadece dış müşterilere olan odaklanmalarıyla değil, aynı zamanda iç müşterileri olan çalışanlarının ihtiyaçlarına ve algılarına duyarlılık göstermeleriyle de doğrudan ilişkilidir (Taş, 2010). Özellikle algılanan örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini şekillendiren temel bir faktör olarak ön plana çıkmakta, örgüt içi davranışları, motivasyonu ve genel tatmini büyük ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin, örgütsel sinizm ve bağlılık gibi önemli işgücü dinamikleri üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamak, yöneticiler ve karar vericiler için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütsel adalet, çalışanların aldıkları kararlara, uygulanan politikalara ve genel işletme uygulamalarına yönelik algılarının adilliğine dair kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015). Bu algılar, adaletin işlemsel, dağıtımsal ve kişilerarası olmak üzere üç ana boyutunu kapsamaktadır (Güzel ve Ayazlar, 2014). İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinin ne kadar adil yürütüldüğüne; dağıtımsal adalet, kaynakların ve ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına; kişilerarası adalet ise çalışanlara yönelik muamelelerin adilliğine odaklanmaktadır (Kutanis ve Mesci, 2010). Bu boyutlar, çalışanların örgüte olan genel bakış açılarını, iş yerindeki davranışlarını ve örgüt ile olan psikolojik bağlarını şekillendirir. Bu bağlamda, özellikle Tokat kamu idarelerinde yürütülen bu çalışma, örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm ve bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu detaylıca inceleyerek, bu konudaki mevcut literatüre somut veriler ve analizler sunmayı amaçlamaktadır. Örgütsel sinizm, genellikle yönetim ve örgüt politikalarına karşı duyulan güvensizlik ve şüphencilik olarak tanımlanmakta ve çalışanların örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Karaca ve Özmen, 2018). Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütlerine karşı duyduğu sadakat ve aidiyet duygusunu ifade eder ve genellikle iş tatmini, performans ve örgüt içi işbirliği ile pozitif ilişkiler göstermektedir (Öztürk ve Koşar, 2021). Bu çalışma, örgütsel adalet algısının, çalışanların bu iki kritik faktöre olan tepkilerini nasıl şekillendirdiğini derinlemesine analiz ederek, yöneticilere ve politika yapıcılara, çalışanların adalet algılarını iyileştirme ve böylece örgütsel sinizmi azaltıp, bağlılığı artırma konusunda

değerli içgörüler ve stratejik öneriler sunmayı hedeflemektedir. Tokat kamu idarelerinde gerçekleştirilecek olan bu çalışma, örgütsel adaletin örgüt içi dinamikler üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir adım teşkil edecektir. Çalışmanın bulguları, örgütsel adalet algısının iyileştirilmesine yönelik somut adımların, çalışanların örgütsel sinizmi azaltmasına ve örgütsel bağlılığını artırmasına nasıl yardımcı olabileceğine dair kapsamlı bilgiler sağlayacaktır. Bu bilgiler, kamu idarelerinin ve genel olarak tüm işletmelerin, örgütsel adaleti merkeze alarak daha etkili insan kaynakları stratejileri geliştirmelerine olanak tanıyacak ve bu sayede hem çalışan memnuniyetini hem de organizasyonel performansı artıracaktır. Ayrıca, bu çalışma, örgütsel adaletin sadece içsel bir değer olmadığını, aynı zamanda işletmelerin dış itibarını ve çalışanların örgüt dışındaki algılarını da şekillendirdiğini ortaya koyarak, adil bir çalışma ortamının öneminin altını çizecektir. Çalışmanın metodolojisi, Tokat kamu idarelerinde çalışan çeşitli katmanlardaki bireylerden toplanacak nicel ve nitel verilere dayanacak; anketler, mülakatlar ve durum analizleri aracılığıyla derinlemesine bir veri seti oluşturulacaktır. Elde edilecek bulgular, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişkileri belirleyerek, bu dinamiklerin işletmelerin genel işleyişi üzerinde nasıl etkili olduğunu gösterecek. Özellikle, çalışanların adalet algısının, örgütsel sinizm ve bağlılık üzerindeki spesifik etkilerini belirleyerek, yöneticilerin bu algıları yönetme ve iyileştirme konusunda bilinçlenmelerine yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, bu çalışma, örgütsel adaletin örgüt içi dinamikler üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelerken, özellikle kamu sektörüne odaklanarak, adaletin çalışanlar arası ilişkiler, motivasyon, iş tatmini ve genel örgütsel bağlılık gibi kritik alanlarda nasıl bir rol oynadığını detaylandıracaktır. Çalışmanın sonuçları, işletmelerin ve özellikle kamu idarelerinin, çalışanlar arasında güçlü, adil ve sağlıklı bir iş ortamı yaratmaları için gereken bilgi ve stratejilere ulaşmalarını sağlayacak, böylece hem çalışan hem de organizasyonel refahın artırılmasına katkıda bulunacaktır. Bu çalışmanın sonuçları, örgütsel adaletin teorik ve pratik anlayışını ilerletmekte ve kamu idarelerinde daha etik, adil ve etkili yönetim uygulamalarının benimsenmesine önayak olmakta büyük bir değer taşıyacaktır.

Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, modern iş dünyasının karmaşık ve hızla değişen doğası içerisinde, örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki etkisini çok boyutlu bir perspektiften

incelemektir. Bu kapsamda, işlemsel, dağıtımsal ve kişilerarası olmak üzere örgütsel adaletin üç temel boyutunun, çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını nasıl şekillendirdiği detaylı bir şekilde araştırılacaktır. Özellikle, çalışanların örgüte olan sinik yaklaşımlarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin, adalet algılarından nasıl etkilendiği üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve örgüte olan bağlılığını artırma ya da azaltma potansiyeli, araştırmanın temelini oluşturacaktır. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık gibi kritik konseptler, işletmelerin sürdürülebilir başarısı ve rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici faktörler olarak kabul edildiğinden, bu alanlardaki dinamiklerin ve etkileşimlerin derinlemesine anlaşılması büyük önem taşımaktadır (Yavuz ve Bedük, 2016). Örgütsel adaletin, çalışanlar arasında nasıl algılandığı ve bu algıların örgütsel sonuçlara etkisi, geniş bir araştırma alanını kapsamaktadır (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2015). İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinin adil bir şekilde yürütülüp yürütülmediğiyle; dağıtımsal adalet, kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığıyla; kişilerarası adalet ise çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından adil bir şekilde muamele görüp görmediğiyle ilgilidir (Atalay ve Acuner, 2019). Bu boyutlar, çalışanların örgütsel adalet algısını oluştururken, aynı zamanda örgütsel sinizm ve bağlılık gibi önemli örgütsel tutum ve davranışların temelini de oluşturmaktadır. Araştırma, bu boyutların her birinin, çalışanların örgüte olan genel tutum ve davranışları üzerinde nasıl farklı etkiler yaratabileceğini keşfetmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel sinizm, genellikle yönetim kararlarına ve uygulamalarına yönelik derin bir güvensizlik ve eleştirel bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Derin, 2016). Bu durum, örgüt içinde yaygın bir memnuniyetsizlik duygusuna ve çalışanların örgütsel hedeflerle uyum içinde hareket etmeme eğilimine yol açabilir. Araştırma, örgütsel adalet algısının, bu tür sinik tutumların azaltılmasında nasıl bir rol oynayabileceğini ve çalışanların örgüte olan bağlılığını nasıl artırabileceğini incelerken, örgütsel bağlılık kavramını da ele alacaktır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan sadakati ve örgütsel hedeflere ulaşmada gösterdikleri gayreti ifade etmektedir (Çetinel, 2008). Bu çalışma, adil bir çalışma ortamının yaratılmasının, çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl güçlendirebileceğini ve örgütün genel performansını nasıl iyileştirebileceğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Sonuç olarak, bu araştırma, örgütsel adaletin, çalışanların örgüte olan sinik yaklaşımlarını ve bağlılıklarını etkileme biçimlerini kapsamlı bir şekilde incelerken, işletmelerin karşılaştığı zorluklara ve

fırsatlara ışık tutmayı amaçlamaktadır. Örgütsel adalet algısının güçlendirilmesinin, örgütsel sinizmi azaltma ve çalışan bağlılığını artırma yoluyla işletmelerin performansına nasıl olumlu katkılarda bulunabileceği sorusuna yanıt aranacaktır. Bu kapsamda, araştırma aynı zamanda örgütsel adaleti artırmanın yollarını, özellikle de işletme içi iletişim stratejileri, yönetim uygulamaları ve karar alma süreçlerinin şeffaflığını iyileştirmenin yöntemlerini de ele alacaktır. Bu, örgütsel adaletin sadece teorik bir kavram olmadığını, aynı zamanda işletmelerin uygulamalı yönetim stratejileri aracılığıyla ulaşabilecekleri pratik bir hedef olduğunu vurgulayacaktır. Araştırma ayrıca, örgütsel sinizmin nedenlerini ve sonuçlarını, bu sinizmin örgütsel bağlılık ve genel işletme performansı üzerinde nasıl etkiler yaratabileceğini detaylandıracaktır. Bu süreçte, örgütsel adalet algısının, çalışanların motivasyonu ve iş tatmininde oynadığı rolün yanı sıra, örgütsel değişime adaptasyon ve yenilikçi davranışlara katılım açısından da incelenmesi planlanmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılığın işletmeler için taşıdığı önemin altı çizilirken, bağlılık düzeylerinin artırılmasının işgücü devir hızını azaltma, iş yerindeki verimliliği artırma ve işletmenin pazardaki rekabetçi konumunu güçlendirme gibi önemli faydalar sağlayabileceği vurgulanacaktır. Bu bağlamda, araştırmanın bulguları, yöneticilere ve politika yapıcılara, çalışanlarının örgütsel adalet algılarını anlama ve bu algıları olumlu yönde geliştirme konusunda değerli içgörüler sunacak, böylece daha adaletli, motive edici ve verimli bir çalışma ortamının temellerini atacaklardır. Sonuç itibarıyla, bu araştırma, örgütsel adaletin, çalışanların örgüte olan sinik yaklaşımları ve bağlılıkları üzerindeki etkilerini geniş bir perspektiften inceleyerek, hem teorik anlamda önemli katkılar sunacak hem de işletme yöneticilerine ve politika yapıcılara uygulamalı stratejiler geliştirme konusunda rehberlik edecektir. Bu çalışma, adaletin sadece etik bir değer olmakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir başarısı için stratejik bir araç olarak kullanılabileceğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet algısının çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ayrıntılı olarak incelemektir. Bu doğrultuda, çalışma Tokat'taki kamu idarelerinde yürütülmüş olup, örgütsel adaletin işlemsel, dağıtımsal ve kişilerarası boyutlarının, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi faktörler üzerindeki etkilerini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu araştırma, işletme anabilim dalı

çerçevesinde gerçekleştirilmiş olup, algılanan örgütsel adaletin çeşitli boyutlarının çalışanların işlerine olan bağlılıklarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu konunun ele alınması, hem teorik anlamda literatüre katkıda bulunmayı hem de pratikte yöneticilere ve politika yapıcılara yönelik stratejik öneriler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma, örgütsel adaletin, çalışanların örgütsel sinizme yönelik tutumlarını ve örgütsel bağlılık seviyelerini nasıl etkilediğini kapsamlı bir şekilde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütün değerlerine, liderlerine ve politikalarına karşı beslediği şüpheli ve eleştirel tutum olarak tanımlanabilir (Demirkaya ve Kandemir, 2014). Öte yandan, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan sadakatini ve örgütsel hedeflerle uyumunu ifade etmektedir (Taş, 2010). Bu iki önemli kavram, örgütlerin işleyişi ve performansı üzerinde doğrudan etkilere sahip olduğundan, örgütsel adalet algısının bu bağlamdaki rolünü anlamak, işletmeler için stratejik öneme sahiptir. Araştırmanın özel hedefleri, örgütsel adalet algısının detaylı bir analizini gerçekleştirmek, bu algının örgütsel sinizm ve bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek, ve bu ilişkileri açıklayabilecek teorik ve pratik çerçeveler sunmaktır. Ayrıca, araştırma, örgütsel adaleti geliştirmeye yönelik stratejilerin, örgütsel sinizmi azaltma ve çalışan bağlılığını artırma potansiyelini de değerlendirecektir. Bu süreçte, örgütsel adaletin işletme performansı, çalışan memnuniyeti ve işgücü devir hızı gibi önemli işletme sonuçları üzerindeki dolaylı etkileri de incelenecektir. Sonuç olarak, bu araştırma, örgütsel adalet algısının, çalışanların örgüte olan sinik yaklaşımları ve bağlılıkları üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelerken, işletme literatürüne teorik bir katkı sunmayı ve kamu idareleri gibi örgütlerde yönetim uygulamalarını iyileştirmek için pratik öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu çalışma, örgütsel adaletin öneminin altını çizmekte ve adil bir çalışma ortamının, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından nasıl kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi, günümüzde işletmeler ve kamu idareleri için örgütsel adaletin kritik bir konu haline gelmiş olmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Örgütsel adalet algısı, çalışanların motivasyonu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı gibi temel işgücü dinamiklerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Yıldız, 2019). Bu çalışma, örgütsel adaletin, özellikle işlemsel, dağıtımsal ve kişilerarası adalet boyutlarının, çalışanların

örgütsel sinizm ve bağıllık gibi önemli tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek, yöneticilere ve politika yapıcılara, çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırma, örgütsel sinizmi azaltma ve örgütsel bağıllığı güçlendirme yönünde stratejik içgörüler sunmayı amaçlamaktadır. Örgütsel adalet algısının iyileştirilmesi, iş yerinde daha olumlu bir atmosfer yaratılmasına ve böylece çalışanların genel refahının artırılmasına katkıda bulunabilir (Demir ve İnandi, 2023). Bu, sadece çalışanların kendileri için değil, aynı zamanda örgütlerin genel performansı için de faydalıdır çünkü mutlu ve bağılı çalışanlar daha üretken olma eğilimindedir. Dahası, örgütsel sinizmin azaltılması, çalışanların yönetim kararlarına ve politikalarına olan güvenini artırabilir, bu da örgütsel değişime direncin azalması ve örgüt içi işbirliğinin güçlenmesi anlamına gelmektedir (Kılıç ve Toker, 2020). Bu araştırma, örgütsel adaletin bu etkilerini detaylı bir şekilde incelerken, adaleti artırıcı uygulamaların nasıl tasarlanıp uygulanabileceğine dair pratik rehberler sunmayı hedeflemektedir. Ek olarak, bu çalışma, örgütsel adalet ve bu kavramın çalışan davranışları üzerindeki etkileri hakkında derinlemesine bilgi sağlayarak, akademik literatüre önemli bir katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, genellikle belli boyutlara odaklanmakta veya sınırlı örneklem grupları kullanmaktadır. Bu araştırma, Tokat kamu idareleri örneğinde geniş bir çalışan kitlesi üzerinde yapılan kapsamlı bir analizle, konuya daha geniş bir perspektiften yaklaşmayı ve örgütsel adaletin çeşitli boyutlarının etkilerini bütüncül bir şekilde değerlendirmeyi hedeflemektedir. Böylece, örgütsel adaletin, çalışanlar arasında nasıl algılandığı ve bu algıların örgütsel sonuçlara nasıl yansıdığı konusunda daha detaylı ve kapsamlı bir anlayış geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, bu araştırma, örgütsel adaletin işletmeler ve kamu idareleri için neden bu kadar önemli olduğunu vurgulamakta ve adalet algısını iyileştirmenin, örgütsel performansı nasıl olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Araştırma, örgütsel adaleti artırmanın pratik yollarını sunarken, örgütsel adaletin hem bireysel çalışanlar için hem de genel olarak işletmeler için taşıdığı stratejik önemi ortaya koymaktadır. Bu şekilde, araştırma, örgütsel adaletin teorik temellerini güçlendirirken, işletme yöneticilerine ve politika yapıcılarına, adil bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi konusunda değerli rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Örgütsel Adalet

Örgütsel Adalet, işyerinde çalışanların algılarına ve adalet duygularına odaklanan bir kavramdır (Kasalak ve Güneri, 2017). Bu kavram, çalışanların örgütsel süreçlerdeki adalet algılarının, onların davranış ve tutumları üzerinde önemli etkiler yaratabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Adaletin, işlem, dağıtım ve kişilerarası olmak üzere farklı boyutları bulunmaktadır. İşlem adaleti, karar alma süreçlerindeki adillik ve şeffaflığa vurgu yaparken, dağıtım adaleti kaynakların adil dağıtımını ifade etmektedir (Yelboğan, 2012). Kişilerarası adalet ise, bireyler arası ilişkilerdeki adil muameleyi kapsar. Bu kavram, örgütsel bağlılık ve sinizm gibi çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel adalet, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve örgüte bağlılığını artırma potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda organizasyonların performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin önemi, sadece bireysel çalışanlar için değil, aynı zamanda genel organizasyonel atmosfer için de geçerlidir (Altaan ve Özpehlivan, 2018). Adalet algısı yüksek olan çalışanlar, genellikle daha yüksek iş performansı ve işe bağlılık göstermektedir. Bu durum, örgütün genel verimliliğini ve çalışanlar arası işbirliğini olumlu yönde etkilemektedir (Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018). Örgütsel adalet, ayrıca çalışanların liderlerine ve yönetimlerine olan güvenini artırmaktadır. Güven ortamı, karşılıklı saygı ve adil bir çalışma ortamı, çalışanların özverili çalışmalarını ve örgütsel bağlılıklarını teşvik etmektedir (Tarkan ve Tepeci, 2006). Dolayısıyla, örgütsel adalet, sadece etik bir gereklilik olmanın ötesinde, kurumsal başarının ve sürdürülebilirliğin anahtar unsurlarından biridir. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki psikolojik sağlığını ve genel refahını da etkilemektedir (Sökmen, Şahal ve Söylemez, 2015). Adil bir çalışma ortamı, çalışanların stres ve tükenmişlik seviyelerini düşürürken, işle ilgili memnuniyet ve motivasyonu artırmaktadır. Ayrıca, adalet algısı yüksek olan çalışanlar, daha yüksek yaratıcılık ve yenilikçilik gösterme eğilimindedir (İçerli, 2010). Bu, örgütlerin rekabet avantajı kazanmasına ve sürekli gelişim sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel adaletin derinlemesine incelenmesi, örgüt kültürü ve liderlik yaklaşımları ile olan etkileşimini de kapsamaktadır. Adil liderlik uygulamaları ve adalet odaklı kurumsal politikalar, çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir (Aybar ve Marşap, 2018). Örgütsel adalet, ayrıca çeşitlilik ve

kapsayıcılık politikalarının uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu, çalışanların farklılıklara saygı duymalarını ve daha kapsayıcı bir iş ortamında etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır (Akbolat ve Sırakaya, 2016). Sonuç olarak, örgütsel adalet, hem bireysel hem de kurumsal başarının sağlanmasında merkezi bir rol oynamaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların kişisel gelişimine ve kariyer yolculuklarına da etki etmektedir. Adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar kendilerini daha güvende hissettirirken ve kişisel yeteneklerini geliştirmeye daha fazla odaklanmaktadır (Altundere ve Karagöz, 2018). Bu durum, örgüt içinde yetenek yönetimi ve liderlik gelişimi için fırsatlar yaratmaktadır. Adil bir çalışma ortamı, aynı zamanda etik davranışları ve sosyal sorumluluk bilincini teşvik etmektedir (Bal Taştan, 2015). Çalışanların, adalet algılarının güçlendirilmesi, onların daha sorumlu ve etik kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Böylece, örgütsel adalet, sadece iş performansını ve verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda daha sağlıklı ve etik bir iş ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Gençler, 2017). Bu bakımdan, örgütsel adalet, modern iş dünyasında sürdürülebilir başarı için temel bir yapı taşıdır. Örgütsel adalet, aynı zamanda çalışanların örgüt dışındaki algılarına da etki etmektedir (Dalgın ve Taslak, 2016). Adaletli bir çalışma ortamına sahip organizasyonlar, iş arayanlar ve diğer paydaşlar tarafından daha olumlu görülmektedir. Bu durum, yetenekli adayların organizasyona çekilmesine ve marka itibarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, örgütsel adalet, müşteri memnuniyeti ve sadakatini de etkileyebilmektedir. Çalışanların adil bir ortamda çalıştığını hissetmeleri, müşterilere karşı daha olumlu ve yapıcı bir tutum sergilemelerini sağlamaktadır (İplik, 2009). Dolayısıyla, örgütsel adalet, şirketin dışarıya yansıttığı imajı ve pazardaki konumunu da güçlendirmektedir.

1.2.Örgütsel Adalet Boyutları

1.2.1. İşlemsel Adalet

İşlemsel Adalet, karar alma süreçlerindeki adillik ve şeffaflığa odaklanan bir örgütsel adalet türüdür (Sığrı ve Basım, 2006). Bu adalet türü, kararların nasıl alındığına, bu karar süreçlerinin açıklığına, ve bu süreçlerdeki etkileşim kalitesini vurgulamaktadır. İşlemsel adalet, karar verme süreçlerindeki eşitlik, tarafsızlık ve bilgi paylaşımının yanı sıra, süreçlerin adil bir şekilde yönetilmesini de içermektedir. Bu adalet türünün

temelinde, çalışanların karar alma süreçlerine adil bir şekilde katılımının ve bu süreçlerdeki prosedürlerin şeffaf ve tutarlı olmasının sağlanması yatmaktadır (Yıldız ve Atilla, 2019). İşlemsel adalet, çalışanların kuruma olan güvenini ve bağlılığını artırırken, örgüt içi adalet algısını güçlendirmektedir. Bu, genel iş tatmini ve performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Başköy, Yeter ve Sezgül, 2023). İşlemsel adalet, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını ve bu süreçlerdeki etkileşimleri vurgulamaktadır (Kılıç ve Toker, 2020). Bu, süreçlerin sadece adil olması değil, aynı zamanda çalışanların bu süreçlerde seslerini duyurabilmeleri anlamına gelmektedir. İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinin açıklığını ve hesap verebilirliğini teşvik ederken, bu da çalışanların kararlara olan güvenini artırmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Ayrıca, bu adalet türü, kararların nasıl ve neden alındığının anlaşılmasını sağlayarak, çalışanların örgütsel değişimlere karşı direncini azaltır ve değişime adapte olmalarını kolaylaştırmaktadır. İşlemsel adaletin derinlemesine incelenmesi, çalışanların yönetim katmanına olan güvenini ve saygısını artırmaktadır. Bu güven, kararlara olan katılımı ve bu kararların uygulanması sırasındaki işbirliğini güçlendirmektedir (Taştan, 2015). İşlemsel adalet, çalışanların örgüt içinde kendilerini değerli ve önemli hissetmelerine yardımcı olurken, bu da genel iş tatmini ve motivasyonu artırmaktadır (Balta ve Güney, 2018). Özetle, işlemsel adalet, sağlıklı bir organizasyonel kültürün ve etkin bir yönetimin temel taşlarından biridir. İşlemsel adaletin uygulanması, çalışanların örgüt içindeki etkileşimlerine ve karar alma süreçlerine olan katılımlarını artırmaktadır (Öztürk, 2022). Bu, karar alma süreçlerinin daha şeffaf ve kapsayıcı olmasına yardımcı olur, böylece çalışanların örgütsel kararları anlamalarını ve bu kararlara yönelik daha fazla sahiplenme duygusu geliştirmelerini sağlamaktadır (Cemal ve Güripek, 2016). İşlemsel adaletin sağlanması, aynı zamanda, çalışanların örgüt içinde daha adil ve etik bir ortam oluşturulmasına olan inançlarını pekiştirir ve bu da genel iş tatminini ve kurumsal sadakati artırır. İşlemsel adaletin derinlemesine uygulanması, organizasyon içerisinde bütüncül bir adalet duygusunun gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bu uygulama, çalışanların yönetim kararlarına ve uygulamalarına olan güvenini artırırken, aynı zamanda kurum içi iletişimi ve işbirliğini de güçlendirmektedir (İnce ve Gül, 2005). İşlemsel adalet, organizasyonların sürekli gelişimine ve adaptasyona olanak tanıyan bir yapı oluşturur ve bu yapının temelinde çalışanların katılımı ve süreçlere olan güveni yatar (Akbulut, 2020). Bu, sürdürülebilir başarının ve örgütsel sağlığın anahtarlarından biri

olarak kabul edilmektedir.

İşlemsel adaletin etkin uygulanması, çalışanların örgüt içindeki gelişimine ve profesyonel katılımlarına olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu adalet türü, çalışanların karar alma süreçlerine daha aktif katılımlarını teşvik ederken, böylece kararların arkasında durma ve bunları benimseme eğilimlerini güçlendirmektedir. İşlemsel adalet, ayrıca organizasyonun şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırarak, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını pekiştirmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011). Bu durum, kurumsal kültürün sağlamlaşmasına ve örgütün genel performansının yükselmesine katkı sağlamaktadır. İşlemsel adaletin etkili bir şekilde uygulanması, organizasyon içinde sağlıklı bir iletişim kültürü oluşturmakta ve çalışanların girişimcilik ruhunu ve yenilikçilik kapasitesini artırmaktadır (Özer ve Günlük, 2010). Bu, karar alma süreçlerinde çeşitliliği ve yaratıcılığı teşvik eder, bu da organizasyonun adaptasyon ve problem çözme yeteneklerini geliştirmektedir (Kılıç ve Toker, 2020). Sonuç olarak, işlemsel adaletin uygulanması, kurumun genel başarısına ve çalışanların iş yerindeki memnuniyet ve etkinliğine katkıda bulunur, böylece daha sağlıklı ve üretken bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

İşlemsel adalet, örgütsel adaletin önemli bir bileşeni olarak, ödül ve kaynak dağıtım süreçlerinin adil yönetilmesini vurgulamaktadır (Yürür, 2005). Bu süreçler, bir örgütün adalet algısını derinden etkiler. Leventhal'ın vurguladığı gibi, adalet algısı yalnızca sonuç odaklı değil, aynı zamanda bu sonuçlara giden süreçlerin adil olup olmadığına da dayanmaktadır (Şimşek, 2022). İşlemsel adalet, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Konovsky, 2000). Süreçsel adalet, çalışanların örgüt yöneticilerine ve genel olarak örgütlere karşı tutumlarını etkileyebilir (Çakır, 2006). İşlemsel adaletin kurumsal meşruiyetin devamı için hayati önem taşıdığını ortaya koymaktadır (Cropanzano vd., 2009). Bu bağlamda, işlemsel adalet, örgütsel adaletin daha geniş bir anlayışını sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır. İşlemsel adaletin, örgütsel adaletin genel yapısında merkezi bir yer tuttuğu anlaşıyor. Bu adalet türü, örgüt içindeki süreçlerin ve kararların nasıl yönetildiğine odaklanır, böylece çalışanların kararlara olan güvenini ve bu kararla olan bağlılığını artırır. Leventhal, Konovsky ve Çakır'ın çalışmaları, işlemsel adaletin sadece sonuçlara değil, aynı zamanda bu sonuçlara giden süreçlerin adil yönetilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu, çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılığını ve vatandaşlık

davranışlarını etkileyerek, kurumsal meşruiyet ve sürdürülebilir başarının anahtarını oluşturmaktadır. İşlemsel adaletin önemi, örgütlerin genel işleyişindeki adil süreçlerin sağlanmasında yatmaktadır. Bu adalet türü, çalışanların yönetim ve karar alma süreçlerine olan katılımını ve güvenini artırarak, örgüt içi iletişim ve işbirliğini güçlendirmektedir. Bu durum, kurumun etkinliğini ve sürdürülebilir başarısını artırırken, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılık hissini de güçlendirmektedir. İşlemsel adalet, örgütlerin adalet algısını geliştirmede ve çalışanların memnuniyetini sağlamada temel bir rol oynamaktadır.

1.2.2. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal Adalet, örgütsel adaletin bir diğer önemli boyutu olarak, kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde nasıl dağıtıldığına odaklanmaktadır. Bu adalet türü, bireylerin örgüt içindeki katkılarına ve ihtiyaçlarına dayalı olarak, kaynakların ve ödüllerin nasıl paylaşıldığını ele almaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Dağıtımsal adalet, çalışanların eşitlik ve hakça paylaşım algısını güçlendirir ve bu da genel iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Örgütlerde adil bir dağıtım sisteminin varlığı, çalışan motivasyonunu ve kurum içi adalet algısını artırmada kritik bir role sahiptir. Dağıtımsal adaletin önemi, çalışanların örgüt içindeki kaynak ve ödüllerin paylaşımına yönelik algılarından kaynaklanmaktadır. Bu adalet türü, performans, katkı ve ihtiyaçlar gibi faktörlere dayalı olarak kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Adil bir dağıtım sistemi, çalışanların işyerine olan bağlılığını ve memnuniyetini artırırken, aynı zamanda motivasyon ve işbirliğini de teşvik etmektedir (Yenihan, 2014). Bu, organizasyonların genel etkinliği ve çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkileyen bir faktördür.

Dağıtımsal adaletin uygulanmasında, örgüt içinde adalet algısının güçlenmesi ve çalışanların iş tatmininin artması gözlemlenmektedir. Bu adalet türü, çalışanların kendi katkılarına ve performanslarına uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlamaktadır (Saridede ve Doyuran, 2004). Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu artırırken, örgüt içinde adil bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütlerin genel performansını ve çalışanların iş yerindeki memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Dağıtımsal adaletin uygulanması, çalışanların örgüt içindeki eşitlik ve adil muamele algısını

güçlendirmektedir (Atalay, 2007). Bu adalet türü, çalışanlara, katkılarına ve emeklerine uygun ödüllerin verilmesini sağlayarak, örgüt içinde motivasyon ve adalet duygusunu artırmaktadır. Etkili dağıtımsal adalet uygulamaları, çalışanların örgüte olan sadakatini ve verimliliğini artırırken, örgütlerin genel performansını ve rekabet avantajını da güçlendirmektedir (Gül, 2002). Dağıtımsal adalet, kaynakların ve ödüllerin adil dağıtımı ile ilgili algıları içermektedir. Cropanzano vd. (2009)'un, dağıtımsal adaleti, bazı çalışanların aldığı, diğerlerinin almadığı kaynak ve paylaşımlarla ilişkilendirirken ve bu adalet türü, herkesin eşit muamele görmediği gerçeğine dayanmaktadır. Greenberg, dağıtımsal adaleti, sosyal mübadele kuramına göre kaynakların adil dağıtımının değerlendirilmesi olarak tanımlamaktadır. Dağıtımsal adalet, çalışanların iş karşılığında aldıkları ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir (İçerli, 2010). Dağıtımsal adalet, bireylerin ortaya koydukları çaba ve aldıkları değer arasındaki adalet algısını ifade ederken ve bu adalet türü, kazanımların paylaşımını ele almaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014). Dağıtımsal adaletin uygulanması, çalışanların işyerindeki kaynak ve ödüllerin dağıtımıyla ilgili algılarını şekillendirmektedir. Bu adalet türü, bireylerin aldıkları payın adilliğine odaklanır ve herkesin eşit muamele görmediği gerçeğini kabul etmektedir (Aykut, 2007). Bu bağlamda, dağıtımsal adalet, çalışanların iş karşılığında aldıkları ücret, terfi ve diğer ödüllere yönelik adalet algılarını etkilemektedir. Sonuç olarak, dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin önemli bir parçası olarak, çalışanların işyerindeki memnuniyetini ve motivasyonunu artırmada kritik bir role sahiptir. Dağıtımsal adaletin odaklandığı kaynak ve ödüllerin adil dağıtımı, çalışanların örgütsel adalet algısını önemli ölçüde etkilemektedir (Basım ve Şeşen, 2009). Bu adalet türü, çalışanların, kendilerine sunulan ödüllerin ve fırsatların hakça dağıtıldığına olan inancını pekiştirmektedir. Adil bir dağıtımın sağlanması, örgüt içindeki iş tatmini, adil muamele algısı ve genel motivasyonu artırmaktadır (Sezgin ve Yıldızhan, 2013). Böylece dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin temel bileşenlerinden biri olarak, çalışanların genel memnuniyetini ve örgüt içi etkinliği pozitif yönde etkileyen bir faktör haline gelmektedir.

1.2.3. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası Adalet, örgütsel adaletin bir diğer önemli boyutu olarak, bireyler arası ilişkilerdeki adil muameleye odaklanmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009). Bu adalet türü, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının birbirleriyle olan etkileşimlerindeki adilliği ve

saygıyı kapsamaktadır. Kişilerarası adalet, çalışanların yöneticileri ve meslektaşları tarafından nasıl muamele gördüklerine, iletişim kalitesine ve ilişkilerdeki adillığe vurgu yapmaktadır (Kasalak ve Dağyar, 2018). Adil kişilerarası ilişkiler, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve örgüte bağlılığını artırır, dolayısıyla örgütün genel işleyişi ve kültürü üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Dilek, 2005). Kişilerarası adalet, örgüt içindeki bireyler arası saygılı ve adil muamele biçimlerini vurgulamaktadır (Ehtiyar ve Alper, 2008). Bu adalet türü, çalışanların yöneticileri ve meslektaşlarıyla olan etkileşimlerinin niteliğine odaklanırken ve bu etkileşimlerin adaletli, saygılı ve kişisel değere dayalı olmasını önemsemektedir. Kişilerarası adaletin sağlanması, çalışanların örgüt içindeki ilişkilerini ve genel memnuniyetini olumlu yönde etkiler, bu da örgütsel bağlılığı ve iş performansını artırmaktadır (Eker, 2006). Dolayısıyla, kişilerarası adalet, örgütsel kültür ve çalışma ortamının kalitesinin iyileştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Kişilerarası adaletin sağlanması, örgüt içindeki güven ve işbirliği atmosferini güçlendirmektedir (Tan, 2006). Bu adalet türü, çalışanların sosyal ve mesleki ilişkilerindeki adalet algısını artırarak, örgüt içi iletişimi ve takım ruhunu iyileştirir. Saygılı ve adil kişilerarası ilişkilerin teşvik edilmesi, örgütsel çatışmaların azalmasına ve çalışanların genel refah düzeyinin yükselmesine yardımcı olmaktadır (Kasalak ve Bilgin Aksu, 2014). Bu şekilde, kişilerarası adalet, sadece bireysel memnuniyeti değil, aynı zamanda örgütün genel verimliliğini ve başarısını da olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimi, başlangıçta çalışanların kazanımlarının dağıtımına odaklanırken, zamanla bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan işlem ve prosedürlerin adillğine de önem verilmiştir. 1980'lerin başlarında yapılan araştırmalarda, adaletsiz muamele konusundaki sorulara verilen cevaplar genellikle kurumdaki kişilerarası ilişkilerle ilgili olduğunu göstermiştir (Özdevecioğlu, 2003). Bu, örgütsel adaletin yalnızca kaynak dağıtımı ve işlem süreçlerinin adillliğiyle sınırlı olmadığını, aynı zamanda örgütün genel yapısı ve işleyişiyle ilgili kişilerarası meselelerin de altında yattığını ortaya koymaktadır (Selekler, 2007). Örgütsel adaletin tarihsel gelişimi, kaynak dağıtımı ve işlem adillliği üzerine odaklanırken, 1980'lerdeki araştırmalar kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamıştır (Efeoğlu ve İplik, 2011). Bu durum, örgütsel adaletin sadece yapısal ve prosedürel unsurları değil, aynı zamanda örgüt içindeki bireyler arası ilişkilerin kalitesini ve adillğini de kapsadığını göstermektedir (Karaemiroğulları, 2006). Böylece, örgütsel adalet, hem yapısal hem de kişisel boyutları

içeren geniş bir kavramsal çerçeveye sahip olup, kurumsal başarı ve çalışan memnuniyetinde önemli bir rol oynamaktadır. Kişilerarası adalet, örgütsel adaletin üç bileşeninden biri olarak, bireyler arası etkileşimlerin adilliğine odaklanmaktadır (Keleş, 2006). Cropanzano vd. (2009) tarafından vurgulandığı gibi, bu adalet türü, bir kişinin diğerine nasıl muamele ettiğiyle ilgili olup, doğru bilgi paylaşımı ve kaba ifadelerden kaçınmayı içermektedir. Kişilerarası adaletin iki boyutu vardır: bilgisel adalet, bir kişinin dürüstlüğü ve yeterli gerekçeler sunma yeteneğiyle; kişisel adalet ise bir kişinin diğerine karşı gösterdiği saygı ve itibarla ilgilidir. Bu boyutlar, etkileşimlerin adaletini ve saygınlığını belirlemektedir (Cropanzano vd., 2009).

Kişilerarası adalet, etkileşimlerin adil ve saygılı bir şekilde gerçekleşmesini temsil etmektedir. Bilgisel ve kişisel adalet boyutları, bireyler arası iletişimde dürüstlük ve saygıyı ön plana çıkarmaktadır (Dilek, 2005). Bilgisel adalet, doğru bilgi paylaşımını ve şeffaflığı vurgularken, kişisel adalet, etkileşimlerdeki saygı ve nezaketi ifade etmektedir (Kök, 2006). Bu iki boyutun birleşimi, örgüt içinde sağlıklı ve adil bir iletişim ortamının oluşturulmasına katkıda bulunur, böylece çalışanların memnuniyeti ve örgüte bağlılığı artmaktadır.

1.3.Örgütsel Adaletin Etkileri

Örgütsel Adaletin etkileri, çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, performansı ve örgüte bağlılığı üzerinde geniş çaplı etkilere sahiptir. Adil bir çalışma ortamı, çalışanların iş tatminini artırırken, işten ayrılma oranlarını düşürmektedir (Uysal ve Yıldız, 2014). Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların yönetim ve kararlara olan güvenini artırır, bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve işbirliğini teşvik etmektedir (Yürür, 2002). Ayrıca, örgütsel adalet, çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılığını artırabilir ve örgütün genel performansına pozitif katkılarda bulunabilir. Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve genel refahlarını artırmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Adil bir çalışma ortamında, çalışanların stres ve tükenmişlik seviyeleri düşmekte, buna karşın işe olan bağlılık ve iş yerindeki etkileşim kalitesi yükselmektedir (Karabay, 2004). Bu, örgüt içinde daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına ve çalışanlar arası çatışmaların azalmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel adalet, ayrıca müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırarak organizasyonun dış imajını da iyileştirmektedir. Dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel adalet üzerindeki etkileri,

çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir (Bahadınlı, 2012). Dağıtımsal adalet, çalışanların kazanımlarının adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilişkilendirilir ve bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. İşlemsel adalet ise, örgüt yönetiminin davranışlarının usullere uygunluğu ve prosedürel açıklığı ile ilişkilidir ve bu da olumlu örgütsel bağlılık etkileri yaratmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009). Araştırmalar, her iki adalet türünün çalışan tutumları üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu ve örgütsel adalet değerlendirmelerinde sonuç veya süreç odaklılığın farklılık gösterdiğini belirtmektedir (Özdevecioğlu, 2003b). Bu kapsamlı anlayış, dağıtımsal ve işlemsel adaletin, çalışanların örgüte bağlılıklarını ve genel tatmin düzeylerini nasıl etkileyebileceğine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Dağıtımsal ve işlemsel adaletin etkileri, örgütsel adaletin genel yapısını ve çalışanların algılarını derinden etkilemektedir. Dağıtımsal adalet, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı etkiye sahipken, işlemsel adalet, yönetim davranışlarının adalet algısını güçlendirmektedir (İçerli, 2010). Her iki adalet türü, çalışanların örgüt içindeki memnuniyet ve bağlılık düzeylerini belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, dağıtımsal ve işlemsel adalet, örgütsel bağlılık ve memnuniyet üzerinde kritik etkilere sahipken örgütsel adalet değerlendirmelerinde önemli bir yer tutmaktadır (İplik, 2009). Dağıtımsal ve işlemsel adaletin etkisi, çalışanların örgütsel adalet algısını ve bu algının örgüte bağlılık, memnuniyet ve genel performans üzerindeki etkilerini şekillendirmektedir (İşbaşı, 2000). Bu adalet türlerinin sağlanması, örgüt içinde adil bir çalışma ortamı yaratılmasına ve çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda, her iki adalet türü, çalışanların örgüt içindeki etkileşimleri ve örgütsel davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu anlamda örgütün genel başarısını ve sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilemektedir. Dağıtımsal ve işlemsel adaletin sağlanması, örgütsel adaletin genel yapısında önemli bir yere sahiptir. Bu adalet türleri, çalışanların örgütsel bağlılık, memnuniyet ve genel performans algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Etkili bir şekilde uygulandığında, örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde daha adil bir ortamda çalıştıklarını hissetmelerini sağlarken ve bu da örgütün genel işleyişine ve başarısına olumlu katkılarda bulunmaktadır (Sezgin ve Yıldızhan, 2013). Bu etkiler, örgütsel adaletin örgüt içindeki önemini ve etkisini vurgulamaktadır.

Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların algıladığı adalet düzeyini artırarak örgüt içindeki genel memnuniyeti ve bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu adalet

türlerinin etkili uygulanışı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları ve genel çalışan performansını iyileştirmektedir (Yüceler, 2009). Ayrıca, adil bir çalışma ortamının oluşturulması, örgütün dış imajını ve marka değerini de güçlendirmektedir (Özdevecioğlu, 2003a). Bu nedenle, dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgüt içindeki uygulanması, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği için hayati öneme sahiptir.

1.4.Örgütsel Adalet Teorileri

1.4.1. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, örgütsel adaletin anlaşılmasına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Teori, bireyin örgütündeki çıktılar üzerinden örgütsel adalete bakışını inceler ve Adams'ın Eşitlik Teorisine karşı temel eleştiriler sunmaktadır (Yıldırım, 2007). Leventhal, adalet kavramını daha geniş bir perspektiften ele almaktadır. Buradan hareketle çıktıların sadece son dağıtımını değil, aynı zamanda dağıtım sürecini de kapsamaktadır. Bu teoride, bireyler adil dağılımı, kazanımlarının katkılarına oranla değerlendirir ve Leventhal, paylaşımı yapan kişinin perspektifinden dağıtımsal adaleti tanımlamaktadır (Serinhan ve Erdiş, 2014).. Birey, elde ettiği kazanımlar ve ödüller arasındaki orantılı bağı değerlendirerek adaletin varlığını algılamaktadır. Leventhall (1976), bireylerin örgütlerinden elde edecekleri çıktıların dağılımında kritik rol oynayabilecek bazı temel ilkeler geliştirmiştir. Bu ilkeler, katkı kuralı, eşitlik kuralı ve ihtiyaç kuralı olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş Çınar, 2006). Bu kurallar, bireylerin örgüt içindeki konumlarına ve katkılarına göre adil bir şekilde ödüllendirilmesini amaçlamaktadır (Töremen ve Tan, 2010). Bunun yanı sıra, Leventhall, örgüt içerisindeki çıktıların değerlendirilmesi sürecinde dört aşamalı bir yöntem önermektedir. Bu yöntem, adaletin sağlanması ve bireylerin hak ettikleri çıktıları adil bir şekilde elde etmeleri amacıyla tasarlanmıştır. İlk aşama olan ağırlıklandırma, bireylerin hangi adalet kurallarını kullanacaklarına ve bu kurallara ne kadar ağırlık vereceklerine karar verme sürecini içermektedir (Sığrı, 2007). Bu süreçte, her bir adalet kuralının örgütsel bağlamda ne derece önemli olduğu belirlenmekte ve bu kuralların ağırlıkları tespit edilmektedir. Örneğin, katkı kuralı, bireyin örgüte yaptığı katkılar doğrultusunda ödüllendirilmesini ifade ederken, eşitlik kuralı, bireylerin eşit muamele görmesini ve fırsat eşitliğinin sağlanmasını amaçlamaktadır. İhtiyaç kuralı ise, bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda

ödüllendirilmesini öngörmektedir. Bu aşamada, örgüt yöneticileri ve karar vericileri, hangi kuralların öncelikli olduğunu ve bu kurallara ne kadar ağırlık verilmesi gerektiğini belirlemektedir (Sayın, 2009). İkinci aşama olan ön tahmin, her bir adalet kuralına dayanan alıcının hak ettiği sonuçların miktarını ve türünü tahmin etme sürecidir. Bu süreçte, bireylerin örgüt içerisindeki katkıları, eşitlik ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, hangi sonuçların hak edileceği tahmin edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Örneğin, katkı kuralına göre, örgüte daha fazla katkı sağlayan bireylerin daha fazla ödüllendirilmesi beklenmektedir. Benzer şekilde, eşitlik kuralı doğrultusunda, tüm bireylerin eşit fırsatlara sahip olması ve ihtiyaç kuralı çerçevesinde, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir (Koç, 2009). Bu aşamada yapılan tahminler, adaletin sağlanması ve bireylerin hak ettikleri çıktıları adil bir şekilde elde etmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Üçüncü aşama olan kural kombinasyonuna dönüştürme, her bir adalet kuralına göre haklı çıktıları nihai olarak tahmin etme sürecidir (Kök, 2006). Bu aşamada, ilk iki aşamada belirlenen ağırlıklar ve tahminler doğrultusunda, her bir kuralın nihai sonuçları hesaplanmaktadır. Örneğin, katkı kuralına göre yüksek katkı sağlayan bir birey, eşitlik kuralına göre diğer bireylerle eşit fırsatlara sahip olmalı ve ihtiyaç kuralına göre de bireyin ihtiyaçları dikkate alınarak nihai çıktıları belirlenmelidir. Bu süreç, örgüt içindeki adaletin sağlanması ve bireylerin hak ettikleri sonuçları adil bir şekilde elde etmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Son aşama olan sonuç değerlendirme ise, gerçekten hak edilen sonuçların belirlenmesi ve çıktıları karşılaştırılarak gerçek sonuçların adillığının değerlendirilmesi sürecidir (Gülbüz, 2010). Bu aşamada, bireylerin elde ettikleri sonuçlar, hak ettikleri sonuçlarla karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Eğer bireylerin elde ettikleri sonuçlar, hak ettikleri sonuçlarla örtüşüyorsa, adalet sağlanmış demektir (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011). Ancak, eğer bir uyumsuzluk söz konusu ise, bu durumda adaletin sağlanması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu aşama, örgüt içindeki adaletin korunması ve bireylerin örgüte olan güvenlerinin artırılması açısından kritik öneme sahiptir. Bu dört aşamalı yöntem, bireylerin örgüt içindeki adalet algısını ve örgüt içindeki çıktılarının değerlendirilmesini sistematik bir şekilde ele almaktadır. Leventhall'ın geliştirdiği bu yöntem, örgütlerde adaletin sağlanması ve bireylerin hak ettikleri çıktıları adil bir şekilde elde etmeleri açısından önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu yöntem, örgütlerde adaletin sağlanması ve bireylerin örgüte olan güvenlerinin artırılması açısından da büyük önem taşımaktadır.

1.4.2. Greenberg'in Adalet Sınıflandırması

Greenberg, örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası adalet olarak sınıflandırmaktadır (Greenberg, 1993). Bu sınıflandırma, adalet algısının ve örgütsel adaletin farklı yönlerini açığa çıkarmaktadır. Dağıtımsal adalet, kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını ele alırken, işlemsel adalet, karar alma süreçlerinin adilliği ve şeffaflığına odaklanmaktadır (Guygulu ve Abaan, 2007). Kişilerarası adalet ise, bireyler arası etkileşimlerdeki adil muameleyi kapsamaktadır. Bu sınıflandırma, örgütsel adaletin karmaşık yapısını ve çeşitli boyutlarını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011). Bu sınıflandırma, örgütsel adaletin çeşitli yönlerini kapsamlı bir şekilde ele alır ve her bir adalet türünün örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Dağıtımsal adalet, kaynakların ve ödüllerin adil dağılımını; işlemsel adalet, karar alma süreçlerinin adillliğini; kişilerarası adalet ise, bireyler arası ilişkilerdeki adil muameleyi ifade etmektedir (Demirel, 2009). Bu sınıflandırma, örgütsel adaletin daha geniş bir anlayışını ve uygulamasını sağlamaktadır. Greenberg'in Adalet Sınıflandırması, örgütsel adaletin üç boyutunu - dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası adalet - derinlemesine ele almaktadır. Her bir boyut, örgütsel adalet algısını farklı açılardan inceleyerek, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgüte bağlılığı üzerindeki etkilerini aydınlatmaktadır (Çöp, 2008). Bu sınıflandırma, örgütsel adaletin karmaşık yapısını ve çeşitli boyutlarını anlamakta ve örgütsel dinamikleri değerlendirmede önemli bir çerçeve oluşturmaktadır (Karambayya ve Brett, 1989)..

Greenberg'in adalet sınıflandırması, sosyal faktörlerin rolünü netleştiren bir çerçeve sunmaktadır. Bu sınıflandırma, dağıtımsal ve işlemsel adaleti içerir ve adaletin yapısal ve sosyal belirleyicileri arasındaki ayrımı vurgulamaktadır. Yapılandırılmış adalet, yapısal araçlarla gerçekleştirilen dağıtıcı adalet türünü, bilgilendirici adalet ise işlemsel adaletin yapısal boyutunu ifade etmektedir (Altıntaş Çınar, 2006). Kişilerarası adalet, sosyal belirleyici olarak, dağıtımsal adaletin toplumsal yönlerini ele almaktadır. Bireyler, eşitlik ve adalet değerlendirmelerinde bu yapısal ve sosyal belirleyicileri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sınıflandırma, örgütsel adaletin daha geniş bir anlayışını sağlamaktadır (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011)..

1.4.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgütsel adaletin anlaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu teori, çalışanların iş yerinde algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik durumlarını ve bunların iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi faktörler üzerindeki etkilerini incelemektedir (Bülbül, 2007). Çalışanlar, kendi katkılarını ve aldıkları ödülleri diğer çalışanlarla karşılaştırırken, bu karşılaştırma sonucunda algılanan eşitsizlikler, iş tatmininde ve motivasyonda düşüslere yol açabilmektedir. Adams, eşitsizlik algısının düzeltilmesi için gösterilen çabaların, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır (Gül, 2002). Bu bağlamda, teori, adil bir çalışma ortamının sağlanmasının önemini ve bu ortamın çalışanların genel refahı ve örgütün performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, çalışanların iş yerindeki deneyimlerinin, algıladıkları eşitlik veya eşitsizlikle nasıl şekillendiğine dair kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011). Ayrıca, bu süreç örgütsel bağlılık ve genel performans üzerinde de etkili olabilmektedir. Teori, örgütsel adaletin karmaşıklığını ve çalışanların algıları üzerindeki etkisini derinlemesine ele alır, böylece adil bir çalışma ortamının önemini ve etkilerini vurgulamaktadır (Adams, 1965).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin anlaşılmasında hayati bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, kendi katkılarına karşılık aldıkları ödüllerle diğerlerinin durumlarını karşılaştırmaktadır (Ayobami, 2013). Öte yandan, algılanan eşitsizliklerin düzeltilmesi, çalışanların iş yerindeki memnuniyetini ve genel performansını artırabilmektedir. Bu teori, örgütsel adaletin karmaşıklığını ve bireylerin algılarını dikkate alarak, adil bir çalışma ortamının önemini vurgulamaktadır (Karaman Aylan, 2012). Adams'ın Eşitlik Teorisi, çalışanların iş yerindeki adalet algılarını ve bu algıların örgütsel sonuçlarını derinlemesine inceleyerek, örgütsel adaletin karmaşık yapısını aydınlatmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Bu teori, çalışanların girdi-çıkı dengesinde algılanan adaletsizliklerini düzeltmek için gösterdikleri çabaların, hem bireysel memnuniyetlerini hem de örgütün genel performansını nasıl etkileyebileceğini vurgulamaktadır (Wasti, 2001). Adams'ın teorisi, örgütsel adaletin bireysel ve kurumsal boyutlarına odaklanarak, adil bir çalışma ortamının önemini ve etkilerini açığa çıkarmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgütsel adaletin bireysel ve kurumsal boyutları

arasındaki ilişkiyi aydınlatmaya devam etmektedir (Akbulut, 2020). Çalışanların girdi-çıkıtı değerlendirmeleri, iş tatminini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Algılanan adaletsizliklerin düzeltilmesi süreci, örgüt içindeki genel memnuniyeti ve performansı artırırken, adil bir çalışma ortamının önemi ve etkilerini de vurgulamaktadır (Sayın, 2009). Bu teori, örgütsel adaletin karmaşık yapısını anlamada ve uygulamada önemli bir rehber oluşturmaktadır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgütsel adaletin temelini oluştururken, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini şekillendiren algılanan eşitlik veya eşitsizlik kavramlarını derinlemesine incelemektedir. Teori, örgütsel adaletin sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal düzeyde de etkili olduğunu göstermektedir (Adams, 1965). Bu anlamda adil bir çalışma ortamının yaratılmasının önemini ve etkilerini ortaya koymaktadır.

2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel Bağlılık, çalışanların kendi örgütlerine olan bağlılık derecesini ve bu bağlılığın niteliğini tanımlanmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010). Bu kavram, çalışanların örgütlerine duydukları sadakat, örgüt hedefleri ile özdeşleşme ve örgüt içinde uzun süre kalmaya yönelik isteklilik olarak ifade edilebilir (Çetinel, 2008). Örgütsel bağlılık, genellikle çalışanın örgütle olan ilişkisinin gücü, örgütsel değerlerle uyumu ve örgüte karşı hissettiği bağlılık duygusu üzerinden değerlendirilmektedir. Bu bağlılık, çalışanın iş performansını, devamlılığını ve örgüt içindeki katılımını etkileyebilmektedir. Örgütsel Bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağlarının yanı sıra, örgütte kalma isteğini ve örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını da içermektedir (Derim, 2016). Örgütsel bağlılık, işe devam etme oranlarını artırabilir ve çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlarını güçlendirebilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu kavram, çalışanların örgüte olan sadakatini, işe olan bağlılığını ve örgüt hedefleriyle özdeşleşmesini yansıtarak, örgütsel performansın önemli bir belirleyicisi olabilmektedir. Örgütsel Bağlılık, aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığının derinliği ve sürekliliği ile ölçülmektedir (Atalay ve Acuner, 2019). Çalışanların örgüt içindeki kariyer gelişimi, işe olan bağlılıkları ve örgüt kültürüne adaptasyonları bu bağlılığın göstergesi olabilmektedir. Örgütsel bağlılık, ayrıca, çalışanların örgüt içindeki değişimlere ve zorluklara adaptasyon yeteneklerini de etkilemektedir (Yavuz ve Bedük, 2016). Bu kavram, örgütsel başarının sürdürülebilirliği için kritik öneme sahip olup, örgütlerin insan kaynakları stratejilerinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel Bağlılık, 1970'lerden beri yapılan araştırmalarla örgüt etkililiğine katkıları açısından önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Yemen, 2010). Bu bağlılık, çalışanların örgüt adına olumlu davranışlar sergilemelerini sağlayarak, olumsuz davranışları azaltma eğiliminde olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ve gerçek iş gücü devir oranı gibi iş davranışları ile yakından ilişkilidir (İbicioğlu, 2000). 1990'lı yıllarda bu konuda yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın tek boyutlu olmadığını ve çeşitli faktörlerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008). Bu bağlılık, bireylerin örgütlerine duyduğu sadakatini, iş tatminini ve örgütsel hedeflerle özdeşleşmeyi içermektedir. Bağlılık kavramsallaştırmaları, çalışanların örgütlerinden ayrılma olasılığı ile ilişkilendirilirken, aynı zamanda bağlılığın çeşitli boyutlarının ve öncüllerinin de dikkate alındığı anlaşılmaktadır (Kılıç ve Toker, 2020). Örgütsel bağlılık,

iş tatmini, sadakat ve örgüt hedefleriyle özdeşleşme gibi farklı boyutları içeren karmaşık bir yapı olarak anlaşılmaktadır (Uygur, 2005). Yapılan araştırmalar, bu bağlılığın örgüt içindeki rolünü ve etkilerini vurgulamaktadır. Bu kavramın incelenmesi, örgüt içindeki verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmalar, bu bağlılığın örgüt içindeki rolünü ve etkilerini detaylı bir şekilde inceler ve vurgulamaktadır (Varoğlu, 1993). Örgütsel bağlılık, iş yerindeki etkinlik ve çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olan karmaşık bir yapı olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Bu nedenle, örgütsel bağlılık, iş yerindeki davranış ve tutumları anlamak için önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık kavramı, özellikle yabancı literatürde kapsamlı bir araştırma alanı olup, kavramın doğası, öncelikleri, sonuçları ve ilişkileri konusunda halen belirsizlikler bulunmaktadır (Kanbır ve Cenbek, 2018). Yaklaşık 30 farklı tanımın varlığı, kavramın geniş ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık genellikle çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olarak görülse de bu ilişkinin yapısı ve oluşumu konusunda farklı görüşler mevcuttur (Sığırı, 2007). Literatürdeki tanımlar, bireylerin örgüt başarısına katkıda bulunma isteğine odaklanmaktadır (Aykut, 2007). Bu tanımlar, örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir olgu olmadığını ve çeşitli öncüller, ilişkili yapılar ve sonuçlarla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Gökçyer ve Türkoğlu, 2018). Araştırmalar, örgütsel bağlılık arttıkça iş gücü devir hızının düştüğünü, çalışan istikrarının ve moralin yükseldiğini göstermektedir (Altınöze, Çöp ve Sığındı, 2011). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan sadakati ve katkıda bulunma isteği ile ilgilidir. Bu kavram, örgütün başarısı için bireylerin gösterdiği çaba ve katkılarla yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık konusunda pek çok tanım bulunmasına rağmen, bu kavramın geniş ve çok boyutlu yapısı üzerinde genel bir uzlaşı vardır (Gökçyer ve Türkoğlu, 2018). Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı duydukları duygusal bağlar, inançlar ve sadakat olarak tanımlanır. Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almıştır: duygusal bağlılık (çalışanın kuruma duygusal olarak bağlı olması), devam bağlılığı (çalışanın kurumu bırakmasının ekonomik ve sosyal maliyetleri nedeniyle kurumda kalması) ve normatif bağlılık (çalışanın kuruma bağlı kalmayı bir zorunluluk olarak görmesi). Bu üç boyut, örgütsel bağlılık kavramının geniş ve karmaşık yapısını yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Meyer ve Allen

(1991), duygusal bağıllığı, çalışanların kurumlarına olan duygusal bağıllıkları ve işlerine olan tutkuyla tanımlar. Devam bağıllığı, çalışanın kurumu bırakmanın maliyetleri nedeniyle kalma zorunluluğunu, normatif bağıllık ise çalışanın kuruma bağlı kalma konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmesini ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağıllığı, çalışanların organizasyonun hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul göstermeleri, organizasyon için çaba sarf etmeye istekli olmaları ve organizasyonun bir üyesi olarak kalma arzusunu ifade eden bir tutum olarak tanımlar (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Örgütsel bağıllık, işgörenlerin örgüte olan sadakati ve katkı sağlama isteğini yansıtan çok boyutlu bir kavramdır (Özer ve Günlük, 2010). Çalışanların örgüte bağıllıklarının artması, işyerinde olumlu sonuçlar doğurur ve bu kavramın karmaşıklığı, çeşitli araştırmalar ve teorilerle desteklenmektedir (Derin, 2016). Örgütsel bağıllık, bireylerin örgüte olan bağıllıklarını ve bu bağıllığın örgütsel sonuçları üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır (Akbulut, 2020).

2.2. Örgütsel Bağıllığın Boyutları

Literatür taramaları, örgütsel bağıllığın oldukça geniş ve derinlemesine incelenen bir araştırma alanı olduğunu göstermektedir. İlk dönemlerde bu kavram tek boyutlu olarak değerlendirilse de, Allen ve Meyer gibi önemli araştırmacılar, örgütsel bağıllığın çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymuşlardır (Meyer, 1990). Allen ve Meyer'in çalışmaları, çalışanın örgüte olan bağının sadece ayrılma maliyetine dayanmadığını ve bu bağın çok yönlü unsurlar tarafından etkilendiğini vurgulamıştır. Önceki araştırmalarda, örgütsel bağıllık genellikle tek boyutlu bir olgu olarak ele alınmışken, günümüzde bu kavramın çok boyutlu bir iş tutumu olarak kabul edilmesi yaygınlaşmıştır (Becker, 1992). Yapılan kapsamlı araştırmalar, örgütsel bağıllığın üç farklı boyut içerdiğini göstermiştir (Uygur, 2015). Bu boyutlar duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal bağıllık, çalışanların örgütlerine karşı samimi bir sadakatle ve karşılık beklemeden bağlı olmalarını ifade eder (Meyer ve Allen, 1996). Bu tür bir bağıllık, çalışanların organizasyonla kurdukları duygusal bağı ve örgütün amaçlarına ne kadar içtenlikle bağlı olduklarını gösterir (Yenihan, 2014). Çalışanların örgüte olan duygusal

bağlılıkları, onların iş motivasyonlarını ve performanslarını doğrudan etkiler. Araştırmalar, güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanların, zayıf bağlılık gösterenlere göre daha fazla çaba sarf ettiklerini ve yüksek performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Luchak ve Gellatly, 2007). Bu nedenle, duygusal bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisinin derinliğini ve aidiyet duygusunu ölçen önemli bir kriter olarak kabul edilir. Güçlü bir duygusal bağlılık, çalışanın örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için ekstra çaba göstermesini ifade eder (Varoğlu, 1993). Örneğin, yüksek duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, örgütün başarısı için gönüllü olarak ek sorumluluklar üstlenebilir ve işine daha fazla odaklanabilir. Bu durum, çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün genel performansına da olumlu katkı sağlar (Shore ve Wayne, 1993). Duygusal bağlılığın çalışanın performansı ile olan pozitif ilişkisi, örgütsel başarı için kritik bir faktör olarak görülmektedir (Moorman, 1991). Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arttıkça, işlerine olan ilgileri ve bağlılıkları da artar, bu da onların daha verimli ve etkili çalışmalarını sağlar. Riketta (2002) tarafından yapılan bir çalışma, yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanların, örgütün hedeflerine ulaşmada ekstra çaba gösterdiklerini ve bu çabanın örgütün genel başarısına büyük katkı sağladığını ortaya koymuştur. Bu ekstra çaba, çalışanın örgütle olan duygusal bağının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin, çalışanlarının duygusal bağlılıklarını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejiler, çalışanların örgütle olan ilişkilerini güçlendirmeyi ve sadakatlerini artırmayı amaçlar. Örneğin, hayvanlarla ilgili ürün ve hizmetler sunan bir şirkette çalışan bireyler, şirketin hayvanlara olan ilgisi nedeniyle duygusal bir bağ geliştirebilirler (Robbins ve Judge, 2015). Bu duygusal bağ, çalışanın işine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırır ve dolayısıyla şirketin genel performansına olumlu yansır (Gül, 2002). Bu bağlamda, duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve iş motivasyonlarının temel bir göstergesidir (Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018). Güçlü duygusal bağlılık, çalışanların daha yüksek performans göstermelerine ve örgütün hedeflerine ulaşmada daha fazla çaba sarf etmelerine neden olur (Akbolat ve Sırakaya, 2016). Bu nedenle, örgütlerin, çalışanlarının duygusal bağlılıklarını artırmak için stratejik yaklaşımlar benimsemeleri büyük önem taşır. Bu stratejik yaklaşımlar, çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını güçlendirir ve işlerine olan bağlılıklarını artırır, bu da örgütün genel başarısına katkıda bulunur.

Devam bağıllığı, bireyin örgütüne karşı hissettiği ihtiyaçlar ve örgütten ayrılmanın maliyetlerini üstlenmek istememesi üzerine kurulu bir kavramdır (Tarkan ve Tepeci, 2006). Bu bağıllık türü, çalışanın bir organizasyondan ayrılma maliyetlerini algılaması nedeniyle gösterdiği taahhüdü ifade eder (Swales, 2004). Çalışanlar, örgüt içinde belirli bir süre çalıştıktan sonra ekonomik, sosyal ve psikolojik kazanımlar elde ederler. İşten ayrılmayı düşündüklerinde, bu kazanımlarını kaybetme riskini göz önünde bulundurarak bu kararlarını tekrar değerlendirmeye alırlar. Bu maliyetleri üstlenmek istemeyen çalışanlar, örgütte kalma zorunluluğu hissederler (Yousef, 2000: 7). Günümüzde birçok çalışan iş değiştirmeyi düşünse de, bu değişikliğin maliyetlerini değerlendirdiklerinde, bu düşünce yerini devam bağıllığına bırakmaktadır (Taş, 2010). Devam bağıllığı, çalışanların mevcut işlerinde kalmalarının ekonomik ve sosyal maliyetlerini göz önünde bulundurarak oluşturdukları bir bağıllık türüdür (Baş Taştan, 2015). Birey, mevcut işinden ayrıldığında karşılaşacağı işsizlik riski, yeni bir iş bulmanın zorlukları, finansal kayıplar ve sosyal ilişkilerin yeniden inşa edilmesi gibi maliyetleri göz önünde bulundurmaktadır. Bu maliyetler, çalışanın mevcut işinde kalma kararını desteklemekte ve devam bağıllığını artırmaktadır (Balta ve Güney, 2018).

Devam bağıllığı, çalışanların örgüte karşı duydukları zorunluluk duygusunun en yüksek olduğu bağıllık boyutudur (Dilek, 2005). Çalışan, aldığı yüksek ücret ve işten ayrılmanın ailesine olası zararları nedeniyle işverene bağıllık hissedebilir. Bu bağıllık türü, bireyin ekonomik ve sosyal sorumluluklarının farkında olmasından kaynaklanmaktadır (Selekler, 2007). Örneğin, bir çalışan, mevcut işinde sağladığı gelirle ailesini geçindirmekte ve belirli bir yaşam standardını sürdürmektedir. İş değişikliği, bu standardın düşmesine ve ailenin finansal güvenliğinin tehlikeye girmesine neden olabilir. Bu durum, çalışanın mevcut işinde kalma kararını pekiştirir ve devam bağıllığını artırır. Bireylerin devam bağıllığı, aynı zamanda örgütte geçirdikleri süre boyunca kazandıkları deneyim ve bilgi birikimi ile de ilişkilidir (İşbaşı, 2000). Örgüt içinde uzun süre çalışan bireyler, örgütün işleyişini ve kültürünü derinlemesine öğrenirler. Bu bilgi birikimi ve deneyim, bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği değerli varlıklar olarak görülmektedir. Yeni bir işe başladığında, bu bilgi ve deneyimi yeniden kazanmak zaman alıcı ve maliyetli olabilir (Töremen ve Tan, 2010). Bu nedenle, birey mevcut işinde kalmayı tercih eder ve devam bağıllığı güçlenir.

Devam bağıllığı, bireyin örgüte karşı hissettiği ihtiyaçlar ve örgütten ayrılmanın

getireceği maliyetleri göz önünde bulundurarak oluşturduğu bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık, çalışanların mevcut işlerinde kalma kararlarını pekiştirir ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Ekonomik, sosyal ve psikolojik maliyetlerin değerlendirilmesi, devam bağlılığının temel unsurlarını oluşturur (Bülbül, 2007). Çalışanların iş değişikliği düşüncelerini yeniden değerlendirmeleri ve mevcut işlerinde kalma kararı almaları, devam bağlılığının bir göstergesidir. Bu bağlılık türü, örgütlerin çalışanlarını elde tutma stratejilerinde dikkate alması gereken önemli bir faktördür (Altan ve Özpehlivan, 2018). Çalışanların devam bağlılığını artırmak için, örgütlerin ekonomik ve sosyal faydalar sunarak, işten ayrılmanın maliyetlerini azaltması ve çalışanların örgütte kalma kararlarını desteklemesi mümkündür.

Normatif bağlılık, bir çalışanın organizasyonda kalma yükümlülüğünü içsel olarak hissetmesi anlamına gelir. Bu tür bir bağlılık, çalışanın ahlaki ve etik değerlerinden kaynaklanır ve örgüte karşı hissettiği sorumluluk duygusunu yansıtır (Swailes, 2004: 192). Normatif bağlılık, bireyin kendi değerleri ile toplumsal normlar ve örgütün hedefleri arasındaki uyum arayışından doğar (Balay, 2000). Bu bağlılık türü, çalışanın örgüte karşı gösterdiği sadakat ve bu sadakati sürdürme arzusuyla şekillenir (Doğan ve Kılıç, 2007). Örgütler, çalışanlarına sağladıkları eğitim, kariyer geliştirme fırsatları ve desteklerle onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunur. Bu tür destekler, çalışanın örgüte olan minnettarlığını ve bağlılığını artırır. Çalışan, örgütün sunduğu bu fırsatlar karşısında, içsel değerleri ve normlarına uygun olarak örgüte sadakatle bağlanır (İşcan ve Sayın, 2010). Normatif bağlılık aynı zamanda çalışanın örgüte karşı duyduğu sorumluluk ve yükümlülük duygusunu da içerir (İplik, 2009). Bu borçluluk hissi, çalışanın örgüte olan bağlılığını artırır ve onu organizasyonda kalmaya teşvik eder. Örneğin, bir çalışan, örgütün sağladığı eğitim ve gelişim imkanları sayesinde kariyerinde ilerleme kaydedebilir. Bu durumda, çalışan, örgüte karşı bir minnettarlık duygusu hisseder ve bu duyguyu örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olarak gösterir. Toplum içindeki normlar ve değerler de bireyin normatif bağlılığını etkiler (Kosa, 2019). Toplum, çalışanın işini terk etmesini olumsuz bir davranış olarak görebilir, bu da çalışanın işine devam etme yönünde bir baskı hissetmesine yol açar (Sezgin ve Yıldızhan, 2013).

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte olan sadakatini ve sorumluluk duygusunu artıran önemli bir unsurdur (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014). Örgütlerin, çalışanlarının normatif bağlılıklarını güçlendirmek için çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir

(Yürür, 2008). Bu stratejiler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve sadakatlerini artırmayı hedeflemektedir. Örneğin, sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, çalışanların kariyerlerine ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilirler. Ayrıca, çalışanların minnettarlık ve sorumluluk duygularını artırmak için teşvik ve ödüllendirme sistemleri oluşturabilirler.

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte olan bağlılığının ve sadakatinin derinleşmesine yardımcı olur (Atalay ve Acuner, 2019). Çalışan, örgütün sunduğu imkanlar karşısında örgüte daha fazla katkıda bulunma eğilimindedir ve bu bağlılık türü, bireyin içsel değerleri, toplumsal normlar ve örgütün sağladığı fırsatlar doğrultusunda gelişir ve güçlenir (Çetinel, 2008).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini belirleyen çeşitli unsurları içerir. Bu unsurlar arasında örgüt kültürü, liderlik tarzı, iş tatmini, kariyer olanakları, çalışma koşulları, çalışan-örgüt ilişkileri ve iş güvenliği yer alır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Aynı zamanda, çalışanların kişisel değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olması, örgüt içi iletişim ve tanınma düzeyi, ve örgütün sosyal sorumluluk faaliyetleri de önemli unsurlar olarak öne çıkar (Kasalak, Bilgin Aksu, 2014). Bu faktörlerin her biri, çalışanların örgüte yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını farklı şekillerde etkileyebilir. Son yıllarda, iş tutum ve davranışlarına yönelik çalışmalarda bu faktörler merkezi bir konuma gelmiştir. Bu unsurlar, çalışanların örgütten ayrılma ihtimalini azaltan psikolojik bağları tanımlar (Pitre, 2004). Örgütsel bağlılığı etkileyen belirleyiciler, bireyler arasında farklılık gösterir ve genellikle kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak kategorize edilir (Özdevecioğlu, 2013a). Bu etkenler, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini şekillendirir ve örgütsel bağlılık konusundaki dinamikleri geniş bir yelpazede etkiler. Kişisel faktörler, bireyin değerlerini, tutumlarını ve kişilik özelliklerini içerir (Gökçer ve Türkoğlu, 2018). Örgütsel faktörler, iş tatmini, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve kariyer gelişimi olanakları gibi örgütün iç dinamiklerini içerir. Buna karşılık, örgüt dışı faktörler bireyin sosyal çevresi, aile sorumlulukları ve iş piyasası koşulları gibi unsurları kapsar (Çakır, 2006).

Bu faktörlerin her biri, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini farklı şekillerde etkileyebilir. Kişisel faktörler de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardandır. Bu faktörler, bireyin kişilik özellikleri, değerleri, tutumları ve kişisel deneyimlerini içerir. Örneğin, bir çalışanın işine olan tutumu, yaşam tarzı tercihleri ve kariyer hedefleri, örgüte olan bağlılığını etkileyebilir. Kişisel faktörler, bireyin iş ortamında nasıl hissettiğini ve örgütle olan ilişkisini belirler (Aybar ve Marşap, 2018). Bu faktörler, çalışanın örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığını şekillendirmede önemli rol oynar. Kişisel faktörler, bireyin örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli unsurlardır (Aktay, 2010). Bu unsurlar arasında kişilik özellikleri, değerler, yaşam tarzı tercihleri ve kariyer hedefleri bulunur (Yüceler, 2009). Bu özellikler, çalışanın örgütte nasıl hissettiğini ve örgütle olan ilişkisinin niteliğini etkileyerek onun duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığını şekillendirir. Bireyin kişisel arka planı ve deneyimleri, iş yerindeki davranışlarını ve örgüte olan bağlılığını derinden etkileyebilir (Altan ve Özpehlivan, 2018). Kişisel faktörler, bir çalışanın örgütsel bağlılığını derinden etkileyen unsurlardır. Bu faktörler, bireyin kişilik özellikleri, yaşam tarzı, değer yargıları ve kariyer hedefleri gibi kişisel özelliklerini içerir (Keleş, 2006). Örneğin, bireyin işe karşı tutumu, değerlere olan bağlılığı ve yaşam hedefleri, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyebilir. Bu kişisel faktörler, çalışanın örgüt içindeki motivasyonunu, iş tatminini ve genel bağlılık hissini şekillendirerek, onun örgüt içindeki performansını ve katılımını etkileyebilir. Örgütsel faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen kritik unsurlar arasında yer alır. Bu faktörler arasında örgüt kültürü, liderlik tarzı, iş tatmini, kariyer gelişim fırsatları, çalışma koşulları ve örgüt içi iletişim gibi örgütün iç dinamikleri bulunur (Tan, 2006). Örgüt kültürünün olumlu ve destekleyici olması, etkin liderlik ve tatmin edici çalışma koşulları, çalışanların örgüte duydukları bağlılığı güçlendirir (Özdevecioğlu, 2003a). İyi yönetilen bir örgüt kültürü, etkin liderlik ve tatmin edici çalışma koşulları, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır. Ayrıca, örgüt içi iletişim ve çalışanların katılımının teşvik edilmesi de bu faktörler arasında yer alır (Basım ve Şeşen, 2009). Bu unsurlar, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve örgüte olan genel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler (Özdevecioğlu, 2003b). Örgütsel faktörlerin çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisi, örgüt kültürü, liderlik tarzı, iş tatmini, kariyer fırsatları, çalışma koşulları ve örgüt içi iletişim gibi unsurlardan kaynaklanır (Dalgın ve Taslak, 2016). Bu faktörler, çalışanların örgüt içindeki memnuniyetini ve motivasyonunu artırarak örgüte olan

bağlılıklarını güçlendirir. Sağlıklı bir örgüt kültürü, etkili liderlik ve çalışanların katılımının teşvik edilmesi, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen kritik unsurlardır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Örgüt dışı faktörler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen önemli unsurlardan biridir ve onların örgüt dışındaki yaşamlarını kapsar (Kılıç ve Toker, 2020). Bu faktörler arasında ailevi durumlar, sosyal çevre, ekonomik koşullar ve iş piyasası durumu bulunur (Kutanis ve Mesci, 2010). Örneğin, iş piyasasındaki fırsatların kısıtlı olması veya çalışanın ailevi yükümlülükleri, çalışanın örgütte kalma kararını etkileyebilir. Bu dış faktörler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişisel ve çevresel koşulları içerir ve bu durumlar, örgüt içindeki motivasyon ve bağlılık düzeylerini dolaylı olarak etkileyebilir (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015). Örgüt dışı faktörler, çalışanların sosyal ve ekonomik koşullarını içerebilir ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilir (Yürür, 2008). Bu faktörler arasında ailevi yükümlülükler, sosyal çevre, iş piyasasındaki fırsatlar ve ekonomik koşullar yer alır. Örneğin, iş piyasasında daha iyi fırsatlar bulunmaması veya ailevi yükümlülükler, çalışanın örgütte kalma kararını etkileyebilir. Bu dış faktörler, bireyin örgütsel bağlılık düzeyini dolaylı olarak etkileyebilir ve bu yüzden örgütsel bağlılık stratejilerinde dikkate alınmalıdır. Örgüt dışı faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen kişisel ve çevresel koşulları içerir. Bu faktörler, ailevi yükümlülükler, sosyal çevre, ekonomik koşullar ve iş piyasası durumunu kapsar (Kosa, 2019). Örneğin, geniş bir iş piyasası seçeneğinin bulunması veya ailevi yükümlülüklerin azalması, çalışanın örgütte kalma kararını etkileyebilir. Bu dış faktörler, çalışanın motivasyon ve bağlılık düzeylerini dolaylı olarak etkileyebilir ve bu nedenle örgütsel bağlılık stratejilerinde dikkate alınması gereken önemli unsurlardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı unsurları içerir (Karaca ve Özmen, 2018). Kişisel faktörler, bireyin değerleri, tutumları ve kişilik özelliklerini; örgütsel faktörler, iş tatmini, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve kariyer fırsatlarını; örgüt dışı faktörler ise ailevi durumlar, sosyal çevre ve ekonomik koşulları kapsar (İplik, 2009). Bu çeşitli faktörler, bütünsel olarak çalışanın örgüte olan bağlılığını etkiler ve örgütsel bağlılık stratejilerinin bu faktörleri dikkate alması önemlidir.

3.1. Sinizm

Sinizm, tarih boyunca olumsuz ve tatsız çağrışımlar taşıyan bir kavram olmuştur. Genellikle etik değerleri ve idealleri reddeden, dürüstlük ve doğruluk gibi davranışları sorgulayan veya reddeden kişiler için kullanılmıştır (Türköz, Polat ve Coşar, 2013). Yunanca "kyon" (köpek) kelimesinden türeyen bu terim, insan davranışlarındaki samimiyet ve iyiliğe olan inançsızlığı ifade eder (Kılıç ve Toker, 2020). Oxford İngilizce Sözlüğü'ne göre, sinikler, samimiyet ve iyiliğe inanmayan ve bu durumu küçümseyerek ve hor görerek dile getiren kişilerdir. Siniklerin tutumları, genellikle ahlak eksikliği, alaycılık ve kültürel değerlerin çöküşünü sembolize eder (Nartgün ve Kartal, 2013). Sinikler, sade ve sofistike bir yaşam tarzını tercih eder ve materyalist dünya düzenini küçümserler. Sinizm, etik değerler ve idealleri reddeden, dürüstlük ve doğruluk gibi olumlu davranışlara karşı şüpheli ve alaycı bir tutum sergileyen bir kişilik özelliğidir (Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012). Bu kavram, insanın samimiyet ve iyiliğe olan inanç eksikliğini ifade eder. Siniklerin davranışları, genellikle ahlaki değerlerin çöküşünü ve kültürel değerlerin zayıflamasını gösterir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Modern dünyada sinizm, ahlak eksikliği, alaycılık ve hedonizm gibi olumsuz kültürel değerlerin yansıması olarak da görülmektedir (Yılmaz, İçeri ve Çolak, 2016). Bu tutum, bireyin dünyevi ve materyalist değerleri aşağılaması ve sade, sofistike bir yaşam tarzını benimsemesiyle karakterize edilir (Erdoğan ve Bedük, 2013). Sinikler, genellikle toplumun etik ve ahlaki değerlerini sorgulayan ve bu değerlere şüpheyle yaklaşan kişilerdir. Sinizm, bireyin çevresine ve topluma karşı genel bir güvensizlik ve alaycılık hali olarak tanımlanabilir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008).

Sinizm, toplumsal etik ve ahlaki değerlere karşı derin bir şüphecilik ve güvensizlik hali olarak tanımlanabilir (Akpolat ve Oğuz, 2021). Bu durum, bireylerin toplumun temel değer yargılarına, samimiyetine ve iyilik niyetine karşı alaycı ve küçümseyici bir tutum sergilemeleriyle karakterizedir (Beldek, 2017). Sinik bireyler, toplumun genel kabul görmüş normlarını ve değerlerini sorgular ve eleştirel bir yaklaşım benimserler. Bu tutum, bireyin sosyal ve kültürel çevresine olan tepkilerini ve uyum süreçlerini etkiler (Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008). Sinizm, bireylerin topluma ve çevrelerine karşı genel bir güvensizlik ve alaycılık hali olarak ifade edilir ve bu tutum, bireyin toplumsal etkileşimlerine ve ilişkilerine yansır (Kalay, vd., 2014). Sinik bireyler, toplumun kabul

ettiği ahlaki ve etik değerleri sorgular ve bu değerlere karşı güvensizlikle yaklaşır. Bu tutum, sosyal uyum ve etkileşimlerde zorluklara yol açabilir (Özler, Atalay ve Seçkin, 2009).

Sinizm tarihsel olarak iki döneme ayrılabilir: Antik Yunan ve Roma İmparatorluğu dönemleri. Antik Yunan dönemindeki sinikler, yüksek etik ve ahlaki standartlara ulaşmayı hedeflerken, Roma İmparatorluğu dönemindeki sinikler etik ve ahlaka bağlılıkta fayda görmemiş ve toplumun onayladığı güçlerin kötülüklerinden kendilerini soyutlamışlardır (Ulaş, 2002). Modern dönemde ise sinizm, genellikle olumsuz algıları yansıtan bir kişilik özelliği olarak kabul edilirken, örgütsel sinizm iş dünyasında önemli bir yapısal problem haline gelmiştir (Yücel ve Çetinkaya, 2015). Örgütsel sinizm, çalışanların organizasyonlarına karşı duyduğu güvensizlik ve alaycılığı ifade eder ve bu durum, örgütsel değişimlere tepki olarak ortaya çıkar (Yıldız, 2013). Örgütler, bu tür sinizme karşı stratejiler geliştirerek çalışanların güvenini kazanmak için adımlar atmalıdır. Örgütsel sinizm, iş dünyasında dikkate alınması gereken önemli bir konudur ve bu sorunun üstesinden gelmek için etkili stratejiler geliştirilmelidir.

Örgütsel sinizm, modern iş dünyasında meydana gelen yapısal değişimlere bireylerin olumsuz ve eleştirel tepkileri olarak ortaya çıkmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Bu kavram, çalışanların değişen iş koşullarına, yönetim politikalarına ve örgütsel stratejilere karşı duydukları şüphe ve güvensizliği ifade eder (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Sinizmin bu modern yansıması, örgütlerin yapısal ve kültürel dinamikleri üzerinde önemli etkiler yaratmakta olup, yöneticilerin bu sorunları ele almak için stratejiler geliştirmelerini gerektirir (Abraham, 2000). Örgütsel sinizmin modern iş dünyasındaki etkisi, özellikle değişen iş koşulları, yönetim politikaları ve örgütsel stratejilere karşı geliştirilen şüpheli ve eleştirel yaklaşımlarla belirgindir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013). Bu durum, örgütler için ciddi bir zorluk teşkil eder ve yöneticilerin bu olumsuz algıları ele almak için stratejik ve kültürel yaklaşımlar geliştirmelerini gerektirir. Örgütsel sinizm, hem bireyleri hem de örgütleri derinden etkileyen bir olgudur (Çankaya ve Çiftçi, 2020). İş dünyasındaki hızlı değişimler ve belirsizlikler, çalışanların örgütsel yapı ve süreçlere karşı şüpheli ve eleştirel bir tutum geliştirmesine yol açabilir (Demirel, 2009). Bu durum, yöneticilerin ve örgütlerin, çalışanların olumsuz algılarını ele almak ve gidermek için etkili stratejiler ve kültürel yaklaşımlar geliştirmelerini gerektirir. Örgütsel sinizm, günümüz iş dünyasının önemli bir sorunu olarak kabul edilmekte ve bu alanda

sürekli araştırmalar yapılmaktadır.

3.2. Sinizm Unsurları

Her bir sinizm türü, sinizmin farklı bağlamlarda nasıl ortaya çıktığını ve bireyler ile toplumlar üzerindeki etkilerini anlamak için benzersiz bir perspektif sunmaktadır. Bu çeşitlilik, sinizmin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde nasıl derinlemesine etkilendiğini ve bu etkilerin nasıl yönetilebileceğini göstermektedir (Balay, Kaya ve Sülha, 2013). "Kişilik Sinizmi" kavramı, bireylerin genel bir kötümserlik ve güvensizlik hali olarak tanımlanmaktadır (Delken, 2004). Bu durum, kişilerin diğer insanlara, otoritelere veya topluma genel bir şüpheli yaklaşım sergilemelerine neden olmaktadır. Kişilik sinizmi, bireylerin dünyaya ve çevrelerine karşı tutumlarını ve inançlarını şekillendirmektedir (İbrahimağaoğlu ve Can, 2017). Genellikle kişisel deneyimler ve hayal kırıklıkları sonucu gelişen bu tür sinizm, bireyin günlük etkileşimlerini, ilişkilerini ve genel yaşam görüşünü derinden etkileyebilmektedir. Kişilik sinizmi, bireyin dünyayı ve etrafındaki insanları sürekli olarak şüpheyle ve eleştirel bir gözle değerlendirmesiyle karakterizedir (Efeoğlu ve İplik, 2011). Geçmişte yaşanan hayal kırıklıkları ve olumsuz deneyimlerin birikimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Balıkçioğlu, 2013). Bu bireyler, olayları ve insanları kötümser bir perspektifle değerlendirir ve motive edici unsurların ve pozitif değişimlerin mümkün olduğuna dair inançlardan yoksun olabilirler (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Bu tutum, kişinin sosyal ilişkilerini, iş yaşamını ve genel yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Kişilik sinizmi, bireysel düzeyde olduğu kadar toplumsal ve örgütsel bağlamlarda da önemli sonuçlar doğurmaktadır (Kayaalp ve Özdemir, 2020). Bireylerin sosyal ve duygusal dünyalarını anlamak için kişilik sinizmini incelemek önemli bir anahtar sunmaktadır. Bu tür sinizm, bireyin şüpheli ve eleştirel yaklaşımıyla, sosyal ilişkilerde ve iş yaşamında olumsuz etkiler yaratmakta, genel yaşam kalitesini düşürmektedir (Tayfun ve Çatır, 2014).

Kişilik sinizminin etkileri, bireyin düşünce yapısını ve karar alma süreçlerini derinden etkileyebilir. Bu durum, kişinin olaylara ve insanlara karşı sürekli bir güvensizlik ve eleştirel yaklaşım sergilemesiyle kendini göstermektedir. Özellikle ilişkilerde ve profesyonel ortamlarda bu tür bir sinizm, etkileşimleri ve işbirliklerini zorlaştırabilmektedir (Tokmak, 2019). Bu nedenle, kişilik sinizmi taşıyan bireylerin

sosyal çevreleriyle olan ilişkileri ve genel yaşam memnuniyetleri olumsuz etkilenebilmektedir. Kişilik sinizmi, bireysel farkındalık ve anlayışın geliştirilmesiyle hafifletilebilir ve yönetilebilir hale getirilebilir. Abraham (2000), kişilik sinizmini bireyin doğuştan gelen karakterine işlenmiş olumsuz bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Dean ve diğerlerine (1998) göre, sinizm insan doğasının olumsuz bir algısını yansıtır ve değişimi zordur. Bu tür kişiler, genellikle sosyal ilişkilerde tatminsizlik ve sahtekârlık algırlar. Kendilerini adalete ve duygulara diğer insanlardan daha hassas olarak görürler ve yöneticilerinin engelleyici tutumlarından şikayet etmektedir. Bu bakış açısı, kişilik sinizminin hem bireysel hem de sosyal etkileşimler üzerindeki derin etkilerini göstermektedir (Topcu, Beğenirbaş ve Turgut, 2017). Toplumsal sinizm, bireylerin topluma ve toplumsal kurumlara karşı besledikleri genel bir güvensizlik ve kötümserlik durumunu ifade etmektedir (Arslan, 2012). Bu tür sinizm, toplumun değerleri, normları ve kurumlarına karşı yaygın bir hayal kırıklığı ve eleştirel tutumla kendini göstermektedir. Bireyler, toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan kurum ve otoritelere karşı derin bir şüphe içindedirler. Bu durum, sosyal adalet, politik sistemler ve toplumsal değişim gibi konulara karşı eleştirel bir bakış açısıyla yansımaktadır (Gül, 2002). Toplumsal sinizmin etkileri, bireylerin toplumla olan ilişkilerini ve toplumsal olaylara katılımını derinden etkileyebilmektedir. Bu durum, sosyal katılım ve toplumsal sorumluluk algısını zayıflatabilir, bireyleri toplumsal olaylara karşı daha az duyarlı ve katılımcı hale getirebilir (Mete ve Serin, 2015). Ayrıca, toplumsal sinizm, toplumdaki genel güven ve işbirliği düzeylerini düşürebilir, toplumsal uyumu ve bütünlüğü zedeleyebilir. Bu tür sinizm, toplumsal değişim ve gelişim süreçlerine de engel teşkil edebilir ve bireylerin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme konusundaki isteksizliklerini artırabilir. Toplumsal sinizm, genellikle vatandaşların ülke kurumlarına itimatsızlığı ve verilen sözlerin tutulmadığına dair inançlarla karakterize edilmektedir (Kart, 2015). Toplumsal sinizm, toplumun vadettiği şeylerde başarısız olmasından kaynaklanır ve demografik değişkenlerin etkisi altındadır. Dean ve diğerlerine (1998) göre, kişilik sinizmine kıyasla, toplumsal sinizm daha yönetilebilir bir durumdur.

Toplumsal sinizmin yönetilebilirliği, bu sinizm türünün toplum tarafından tanınan ve ele alınan bir sorun olmasından kaynaklanmaktadır (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011). Bu anlayış, toplumsal düzenlemeler ve politikaların sinizmi hafifletmeye yönelik daha etkili olabileceğini göstermektedir. Toplumsal sinizmin, bireylerin toplumsal kurumlara

ve değerlere olan güvensizliklerini ifade ettiği göz önünde bulundurulduğunda, bu sorunun toplumsal düzeyde ele alınması, bireylerin topluma olan inanç ve katılımlarını yeniden kazanmalarına yardımcı olabilmektedir (Işıık ve Altunoğlu, 2016). Bu nedenle, toplumsal sinizmi azaltmaya yönelik politikalar ve uygulamalar, toplumsal uyum ve bütünlüğün geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Örgütsel değişim sinizmi, bireylerin çalıştıkları organizasyonların değişim süreçlerine karşı gösterdikleri güvensizlik ve ktmsirlik hali olarak tanımlanabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Bu tür sinizm, genellikle değişim yönetimi süreçlerine, liderlerin kararlarına ve örgütün stratejilerine karşı şüphe ve eleştirel bir yaklaşımı içermektedir (Kılıç ve Toker, 2020). Çalışanlar, rgtsel değişimlerin gerekliliğine veya etkinliğine inanmazlar ve bu değişimlerin sonuçlarını olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Göçen, Uzun ve Kaya, 2021). Örgütsel değişim sinizmi, işyeri motivasyonunu, çalışanların bağlılığını ve genel iş performansını olumsuz etkileyebilir, örgüt içi uyumu ve verimliliği azaltabilir. Bu sinizm türü, özellikle yenilik ve değişikliklerin uygulanma şekline yönelik eleştirilerle ortaya çıkmaktadır (Ağırdan, 2016). Çalışanlar, değişim süreçlerinin şeffaflığına ve adilliliğine dair şüpheler taşımaktadır. Bu tür bir sinizm, örgüt içerisindeki iletişim eksiklikleri ve çalışanların sürece dahil edilmeme hissi nedeniyle artabilir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Örgütsel değişim sinizmi yaşayan çalışanlar, genellikle kendilerini değersiz ve göz ardı edilmiş hissederek, bu da iş yerindeki etkileşimleri ve işbirliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel değişim sinizmi, literatürde sıkça araştırılan ve çalışanların örgütsel değişikliklere tepkisi olarak tanımlanan bir konudur (Aslan ve Boylu, 2014). Bu sinizm türü, değişim yöneticilerine yönelik olumsuz atıflar ve değişim sonucunda emeklerin boşa gideceğine dair karamsar beklentiler ile karakterize edilmektedir. Reichers (1997), bu durumu çalışanların örgütsel değişikliklerde dışlanmış hissetmeleri ve yöneticilerin rgt olumsuz yönde etkileyecekleri düşüncesiyle bağdaştırmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerde yenilenme ve gelişmenin önünde ciddi bir engel teşkil edebilmektedir. Çalışanlar, rgtsel değişiklikler konusunda yeterince bilgilendirilmediğini veya süreçlere dahil edilmediğini düşündüklerinde, bu değişikliklere karşı direnç gösterme eğilimindedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013). Bu, rgt içindeki iletişim ve yönetim stratejilerinin önemini vurgular; bu stratejiler, çalışanların değişim süreçlerine olan güvenini ve katılımını artırmada kritik bir rol oynamaktadır (Bykbaşıoğlu, 2013). Örgütsel değişim sinizmi, etkili yönetim ve iletişim yoluyla

hafifletilebilir ve yönetilebilir (Demirel, 2009). Mesleki sinizm, bireylerin kendi meslekleri ve mesleki rolleriyle ilgili geliştirdikleri güvensizlik ve kötümserlik duygularını ifade etmektedir (Uygungil ve İşcan, 2018). Bu sinizm türü, genellikle mesleğin değerlerine, etik standartlarına ve mesleki beklentilere karşı duyulan hayal kırıklığından kaynaklanmaktadır (Akyüz ve Yurduseven, 2016). Mesleki sinizmi yaşayan bireyler, mesleklerine ve mesleki çevrelerine karşı şüpheli ve eleştirel bir bakış açısı sergilerler, bu da mesleki motivasyon ve tatmini düşürebilir, meslektaşlarla ilişkileri ve profesyonel etkileşimleri olumsuz etkileyebilir (Yalçınkaya, 2014). Mesleki sinizm, bireylerin kariyer gelişimine ve mesleki başarılarına da zarar verebilir. Çalışanlar, mesleki hayatlarındaki hayal kırıklığı ve yabancılaşma hissi yaşayarak, mesleki standartlarla uyumsuzluk gösterebilirler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu durum, profesyonel tatminin düşmesine, işten ayrılma niyetlerinin artmasına ve genel iş performansının azalmasına yol açabilir. Mesleki sinizm, etkili mesleki gelişim ve destek programları ile hafifletilebilir, böylece bireylerin mesleki tatmini ve bağlılıkları artırılabilir. Mesleki sinizm, Bateman ve diğerleri (1992) tarafından çalışanın örgütüne karşı yaşadığı güvensiz ve olumsuz tutumu ifade etmektedir. Andersson (1996), bu sinizmin mesleğin veya işin içeriğine yönelik bir tutum olduğunu belirtmektedir. Mesleği icra eden bireyler, işlerinin aşırı yorucu ve ödüllendirici olmadığını düşündüklerinde, çabalarının değmeyeceğine inanılmaktadır. Literatürde, mesleki sinizm başlangıçta polisler üzerinde yoğunlaşmış, sonrasında sağlık sektöründeki hemşireler gibi farklı meslek gruplarında da incelenmiştir (Özdemir ve Tekin, 2018). Özellikle zor koşullarda çalışanlarda bu sinizm türü daha yüksek bulunmuştur (Dean ve diğerleri, 1998). Mesleki sinizm, zorlu çalışma koşulları ve tatmin edici olmayan iş içerikleri nedeniyle artabilir. Bu durum, çalışanların işlerine ve mesleki rollerine karşı daha şüpheli ve eleştirel bir tutum sergilemelerine yol açmaktadır. Yüksek düzeyde mesleki sinizm, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve performansını olumsuz etkileyebilir, işten ayrılma niyetlerini artırabilir (Hasan ve Ağıröz, 2011). Bu, özellikle zorlayıcı mesleklerde ve sürekli değişen çalışma şartlarında daha belirgin hale gelebilmektedir. Mesleki sinizmi azaltmak, çalışanların iş tatmini ve mesleki bağlılığını artırmak için önemlidir.

3.3. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, çalışanların kendi organizasyonlarına ve yönetimine karşı geliştirdikleri kötümserlik ve güvensizlik durumu olarak tanımlanır (Şamdan ve Baskan, 2019). Bu durum, genellikle yönetim politikaları, kurumsal değerler ve örgütsel değişikliklerle ilgili eleştirel ve şüpheli bir tutum olarak kendini gösterir (Erdirencelebi ve Yazgan, 2017). Çalışanlar, yöneticilerin samimiyetine, etkinliğine ve adaletine dair şüpheler taşıyabilir. Örgütsel sinizmin temelinde, çoğunlukla örgütsel adaletsizlik algıları, etik dışı davranışlar, iş yerinde yaşanan olumsuz deneyimler ve yetersiz iletişim bulunmaktadır (Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017). Bu durum, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve genel iş performansını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, örgütsel sinizm, çalışanların işlerine karşı tutumlarını ve işten ayrılma niyetlerini de etkiler (Alhas, 2022). Yüksek düzeyde örgütsel sinizm, işbirliği ve takım ruhunu zayıflatabilir ve iş yerindeki moral ve verimliliği düşürebilir. Örgütsel sinizmi azaltmak için, örgütlerin şeffaf, adil ve etik davranışları teşvik etmeleri, çalışanların katılımını ve seslerini duyuracak politikalar geliştirmeleri önemlidir (Argon ve Ekinci, 2016). Etkili iletişim stratejileri ve çalışanların endişelerine duyarlı bir yönetim yaklaşımı, örgütsel sinizmi hafifletmeye yardımcı olabilir (Yelboğan, 2012). Yönetim, çalışanların endişelerini ve görüşlerini dikkate alarak, karar alma süreçlerine daha fazla şeffaflık ve adillik getirebilir (Altınöz, vd., 2017). Bu, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırabilir. Ayrıca, çalışanlara mesleki gelişim ve kariyer ilerlemesi için fırsatlar sunmak, onların örgüt içindeki motivasyonunu ve tatminini artırabilir (İplik, 2009). Örgütsel sinizmin azaltılması, sadece çalışanlar için değil, tüm örgüt için de faydalıdır. Bu durum, daha sağlıklı bir çalışma ortamı, daha yüksek çalışan bağlılığı ve genel olarak daha verimli ve başarılı bir organizasyon anlamına gelir (Kalay, vd., 2014). Bu süreçte yöneticilerin empati ve anlayış göstermeleri kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, çalışanların endişelerini ve görüşlerini anlamak için aktif dinleme ve açık iletişim kanalları kurmalıdır. Çalışanların katkılarını ve başarılarını tanımak ve takdir etmek, onların örgüte olan bağlılıklarını ve işlerine olan adanmışlıklarını artırabilir (Pelit ve Pelit, 2014). Kurum kültürünün rolü de örgütsel sinizmin yönetiminde önemlidir. Pozitif, destekleyici ve işbirliğine dayalı bir kurum kültürü, çalışanların örgüte olan güvenini ve meslektaşlarıyla olan ilişkilerini güçlendirir. Bu tür bir kültür, örgütsel sinizmi azaltmada ve çalışanların iş yerindeki genel memnuniyetini artırmada etkilidir (Efeoğlu ve İplik,

2011).

Örgütsel değişimlerin yönetimi sırasında, çalışanların süreçlere dahil edilmesi ve onlara yeterli bilgi verilmesi, örgütsel sinizmi önlemeye yardımcı olur. Çalışanların değişim süreçlerinde etkin bir şekilde rol almaları, onların örgütteki değişimlere karşı tutumlarını olumlu yönde etkiler ve örgütsel bağlılık ve memnuniyeti artırır (Tayfun ve Çatır, 2014). Çalışanların seslerinin duyulduğu ve önerilerinin ciddiye alındığı bir ortam yaratmak önemlidir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Bu tür bir katılımcı yaklaşım, çalışanların örgütsel süreçlere daha fazla dahil olmalarını ve örgütün hedeflerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlar. Ayrıca, çalışanların kariyer gelişimine ve mesleki beklentilerine odaklanmak da örgütsel sinizmi azaltmak için önemlidir. Çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri için eğitim ve gelişim programları sunmak, onların mesleki yolculuklarında ilerlemelerine ve örgütte daha etkili roller üstlenmelerine yardımcı olur (Yenihan, 2014). Örgütsel sinizmi azaltmanın anahtarı, çalışanların örgütsel süreçlere ve kararlara dahil edilmesi, görüşlerinin değerlendirilmesi ve örgüt içinde şeffaf ve adil bir iletişim ortamının sağlanmasıdır (Mete ve Serin, 2015). Bu yaklaşım, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırırken, aynı zamanda örgütün genel performansını ve başarısını da olumlu yönde etkiler.

3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin boyutları, çalışanların örgütsel yapı ve süreçlere yönelik eleştirel ve şüpheli tutumlarını kapsamaktadır (Ağırdan, 2016). Bu boyutlar, çalışanların örgütün liderlik ve yönetim tarzına, politika ve karar alma süreçlerine, kurumsal etik ve değerlere olan inanç ve güven seviyelerini içermektedir (Yalçınkaya, 2014). Çalışanlar, genellikle örgütün hedeflerine ve stratejilerine karşı şüpheli olabilirler (Sıgır ve Basım, 2006). Örgütsel sinizmin bu boyutları, çalışanların örgüt içi iletişim, örgütsel değişimler ve genel iş tatminine yönelik tutumlarını da etkilemektedir (Hasan ve Ağıröz, 2011). İletişim eksiklikleri, yetersiz yönetilen değişim süreçleri ve işlerinin anlam ve amaç eksikliği, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini düşürebilmektedir (Akyüz ve Yurduseven, 2016). Bu boyutların her biri, çalışanların örgütsel çevrelerine nasıl tepki verdiklerini ve örgüt içinde nasıl davrandıklarını belirleyen faktörlerdir. Örgütsel sinizmin azaltılması için, bu boyutların her birinin ele alınması ve iyileştirilmesi

gerekmektedir. Adil, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı, çalışanların seslerinin duyulduğu bir kurum kültürü ve örgüt içi süreçlerde daha fazla şeffaflık ve açıklık gerektirmektedir (Alhas, 2022). Böylece, örgütsel sinizmin olumsuz etkileri azaltılabilir ve çalışanların örgüte olan bağlılığı ve genel iş tatmini artırılabilir (Kasalak ve Dağyar, 2018).

Örgütsel sinizmin boyutlarını ele almak, çalışanların kendi rollerine ve mesleklerine olan bakış açılarını da dönüştürebilir. Çalışanlar, örgüt içindeki rol ve sorumluluklarına karşı daha pozitif bir tutum geliştirebilirler, özellikle de örgütün değerleri ve hedefleri ile kendi kişisel hedefleri ve değerleri arasında uyum olduğunu hissettiklerinde çalışanların işlerine daha fazla anlam ve amaç bulmalarını sağlayarak, mesleki tatmin ve motivasyonlarını artırabilir (Aybar ve Marşap, 2018). Örgütsel sinizmin boyutlarını yönetmek için, çalışanların kariyer gelişimine ve profesyonel becerilerinin geliştirilmesine odaklanmak önemlidir. Çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek, onlara örgüt içinde daha etkili ve tatmin edici roller üstlenme fırsatı sunmaktadır (Şamdan ve Baslan, 2019). Bu, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve genel iş performanslarını artırmanın yanı sıra, örgütsel sinizmi azaltmaya da yardımcı olmaktadır. Örgütsel sinizmin boyutlarını ele almak, örgütün genel sağlığı ve başarısı için hayati önem taşımaktadır. Çalışanların örgütsel süreçlere olan katılımını ve güvenini artırmak, daha sağlıklı, verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamı yaratılmasına katkıda bulunmaktadır (Uygungil ve İşcan, 2018). Bu, sadece çalışanların refahı için değil, aynı zamanda örgütün uzun vadeli başarısı için de önemlidir.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, çalışanların örgütleri hakkında sahip oldukları düşünceleri ve inançları içermektedir (Özdevecioğlu, 2003). Bu boyut, örgütün politikalarına, yönetimine ve genel uygulamalarına yönelik algıları kapsamaktadır. Çalışanlar, örgütsel kararları, yönetim tarzlarını ve örgütün geleceğiyle ilgili stratejilerini eleştirel bir şekilde değerlendirirler (Göçen, Uzun ve Kaya, 2021). Bu değerlendirmeler genellikle örgütün şeffaflığı, adilliği ve etik standartlarına dair olup, çalışanların bu konulardaki şüphe ve kötümserliğini yansıtmaktadır (Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, çalışanların örgüt içindeki deneyimlerini nasıl yorumladıklarıyla ilgilidir. Örgütün geçmiş uygulamaları ve değişim süreçlerine dair düşünceler, çalışanların gelecekteki örgütsel olaylara ve değişikliklere nasıl yaklaşacaklarını etkileyebilmektedir (Tokmak, 2019). Örneğin, geçmişte yaşanan

olumsuz deneyimler, çalışanların yeni değişikliklere karşı daha şüpheli ve dirençli olmalarına yol açabilmektedir (Aktay, 2010).

Bilişsel boyutun yönetimi, çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini ve inançlarını olumlu yönde etkileyebilir (Balıkcıoğlu, 2013). Bu, örgüt içinde açık ve şeffaf bir iletişim, adil ve tutarlı yönetim uygulamaları ve çalışanların endişelerine duyarlılık gösterilmesiyle mümkün olabilir. Böyle bir yaklaşım, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırabilir ve örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu azaltabilir. Çalışanlara karar alma süreçlerinde söz hakkı vermek ve katkıda bulunma fırsatları sunmak, onların örgüt içinde daha fazla katılımcı hissetmelerini sağlamaktadır (Derin, 2016). Ayrıca, örgüt içindeki iletişimin kalitesini artırmak, çalışanların örgütün vizyonu, hedefleri ve stratejileri hakkında yeterli ve şeffaf bilgiye sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu, yanlış anlamaların ve şüphelerin azalmasına yardımcı olmaktadır (Yamen, 2010). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun yönetimi, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmak için hayati öneme sahiptir (Yazıcıoğlu ve Gençer, 2017). Çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini olumlu yönde etkileyerek, daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılabilir ve bu da örgütün genel performansına ve başarısına olumlu katkılarda bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, çalışanların örgütleriyle ilgili hissettikleri duygusal tepkileri kapsamaktadır (Kart, 2015). Bu boyut, genellikle hayal kırıklığı, kızgınlık ve memnuniyetsizlik gibi olumsuz duyguları içermektedir. Çalışanlar, örgütün politikalarına, yönetim tarzına veya genel kültürüne karşı olumsuz duygular besleyebilirler. Bu duygusal tepkiler, örgüt içindeki deneyimlerden, algılanan adaletsizliklerden, yönetimdeki eksikliklerden veya örgütsel değişikliklere karşı duyulan güvensizlikten kaynaklanabilmektedir (Gül, 2002).

Duygusal boyutun yönetimi, çalışanların duygusal refahına odaklanmayı gerektirmektedir (Akpolat ve Oğuz, 2021). Çalışanların olumsuz duygularını azaltmak ve daha pozitif bir çalışma ortamı sağlamak için örgütün çalışanların ihtiyaçlarına ve endişelerine duyarlı olması önemlidir. Çalışanların duygusal tepkilerini anlamak ve empatik bir yaklaşım sergilemek, örgütsel sinizmin bu boyutunun azaltılmasında etkili olabilmektedir (Yürür, 2008). Örgütler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılayacak destek sistemleri ve kaynaklar sunarak, örgütsel sinizmin duygusal boyutunu hafifletebilirler (Balay, Kaya ve Cülha, 2013). Bu, çalışanların iş yerindeki stres ve baskıları daha iyi yönetmelerine, örgüte karşı daha olumlu duygular beslemelerine ve

daha tatmin edici bir iş deneyimi yaşamalarına yardımcı olabilmektedir. Çalışanların duygusal refahına önem vermek, onların örgüte olan bağlılıklarını ve genel iş performanslarını artırarak örgütün başarısına katkıda bulunabilir (Balıkçıoğlu, 2013). Duygusal boyutun yönetimi, çalışanların duygusal zorluklarla başa çıkabilmeleri için gerekli araçları ve destekleri sağlamayı da içermektedir (Arslan, 2012). Örgütler, profesyonel gelişim programları, mentorluk, koçluk veya sağlık ve wellness programları gibi destekler sunarak, çalışanların iş yerindeki zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlayabilirler (Kılıç ve Toker, 2020). Ayrıca, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını güçlendirmek, onların işlerine karşı daha fazla adanmışlık ve motivasyon sergilemelerine yardımcı olabilir. Bu, özellikle örgütsel değişim ve zorluklarla karşılaşıldığında önemlidir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutunun yönetimi, çalışanların örgüt içindeki duygusal deneyimlerini iyileştirmeyi ve örgüt ile olan bağlarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu, örgütün genel sağlığı ve başarısı için önemli bir yatırımdır ve çalışanların refahını, iş tatminini ve performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, çalışanların örgüte karşı sergiledikleri somut davranışları ifade etmektedir (Yalçınkaya, 2014). Bu boyut, örgütsel sinizmin duygusal ve bilişsel boyutlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, örgütlerine karşı hissettikleri kötümserlik ve güvensizliği iş yerindeki tutum ve eylemleriyle gösterilmektedir (Hasan ve Ağıröz, 2011). Bu, iş performansında düşüş, işten ayrılma niyetleri, işe karşı ilgisizlik veya meslektaşlarla ve yöneticilerle olan etkileşimlerde olumsuz değişiklikler olarak kendini gösterebilir. Davranışsal boyutun yönetimi, çalışanların örgütsel sinizmden kaynaklanan olumsuz davranışlarını azaltmayı ve olumlu davranışları teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Argon ve Ekinci, 2016). Örgütler, çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmek için destekleyici politikalar ve uygulamalar geliştirmeli ve iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratmalıdır. Örneğin, çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek, onların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını artırabilir. Ayrıca, çalışanların öneri ve endişelerini dikkate alarak adil ve saygılı bir tutum sergilemek, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu azaltmada etkili olabilmektedir. Özetle, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarının yönetimi, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmayı hedeflemektedir (Ağırdan, 2016). Bu, örgütün genel performansını ve iş ortamının kalitesini artırabilir. Çalışanların iş yerindeki memnuniyetini ve performansını artırarak, daha sağlıklı ve

verimli bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

3.5. Örgütsel Sinizme Neden Olan Faktörler

Örgütsel sinizme neden olan faktörler arasında örgütsel politika, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlalleri önemli yer tutmaktadır. Örgütsel Politika, örgütün politikalarının ve prosedürlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini içermektedir (Tayfun ve Çatır, 2014). Eğer çalışanlar, örgütsel politikaların adil olmadığını, şeffaf bir şekilde yürütülmediğini veya kendi çıkarlarına uygun olmadığını algıarsa, bu durum örgütsel sinizmi tetikleyebilmektedir (Arslan, 2012). Örgütsel politikalarda yaşanan eksiklikler veya adaletsizlikler, çalışanların örgüte olan güvenini sarsabilir ve onları örgütün amaçlarına ve hedeflerine karşı daha şüpheci hale getirebilmektedir (Moorman, 1991).

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde adalet algılarıyla ilgilidir ve bu algılar, örgütsel sinizmi önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Işık ve Altunoğlu, 2016). Adaletin dağıtım, prosedürleri ve etkileşimiyle ilgili algılanan adaletsizlikler veya eksiklikler, çalışanların örgüte karşı olumsuz duygular geliştirmesine neden olabilmektedir. Örgütsel adaletsizlikler, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve iş performansını olumsuz etkileyebilmekte ve işten ayrılma niyetlerini artırabilmektedir (Aslan ve Boylu, 2014). Psikolojik sözleşme, çalışanların ve örgütün karşılıklı beklentileri ve taahhütleri ile ilgili içsel inançlarını ifade etmektedir (Çankaya ve Çiftçi, 2020). Çalışanların, örgütün kendilerine karşı taahhütlerini yerine getirmediğini algılamaları, psikolojik sözleşme ihlalleri olarak değerlendirilmektedir (Kart, 2015). Bu ihlaller, çalışanların örgüte karşı duyduğu güveni sarsabilir, örgütsel bağlılığı azaltabilir ve sinik bir tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri, özellikle terfi, maaş artışı veya iş güvenliği gibi önemli konularda yaşandığında, çalışanların iş tatmininde ve genel iş performansında düşüşe yol açabilmektedir (Yıldız, 2013). Bu üç faktör, örgütsel sinizmin oluşmasında ve çalışanların örgüte karşı tutumlarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütlerin bu faktörleri etkili bir şekilde yönetmeleri, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve genel iş tatminini artırabilirken, örgütsel sinizmi azaltabilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

3.5.1. Örgütsel Politika

Örgütsel politika, örgütsel sinizme neden olan faktörlerden biridir ve çalışanların örgüt içindeki karar alma süreçlerine, politikaların belirlenmesine ve uygulanmasına yönelik algılarını kapsamaktadır (Erdoğan ve Bedük, 2013). Eğer çalışanlar, örgütsel politikaları adil, şeffaf ve kapsayıcı bulmazlarsa, bu durum örgütsel sinizmi tetikleyebilir. Örgütsel politikalar, örgütün iç işleyişi, karar verme mekanizmaları, iletişim süreçleri ve yönetim stratejileri gibi geniş bir alanı kapsamaktadır (Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012). Bu politikaların etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların örgüt içindeki rollerini, sorumluluklarını ve beklentilerini belirlemektedir. Eğer bu politikalar, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini yeterince karşılamazsa veya adaletsiz ve tutarsız bir şekilde uygulanırsa, çalışanlar arasında hayal kırıklığı, güvensizlik ve memnuniyetsizlik hissi yaratabilir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015). Örgütsel politikaların eksiklikleri veya adaletsizlikleri, çalışanların örgüte olan güvenini sarsabilir ve onları örgütün amaçlarına ve hedeflerine karşı daha şüpheci hale getirebilir (Yücel ve Çetinkaya, 2015). Bu durum, iş yerinde motivasyon eksikliği, düşük iş performansı ve artan işten ayrılma niyetleri gibi somut sonuçlara yol açabilir. Ayrıca, örgütsel politikaların etkili bir şekilde iletişimini sağlamamak, çalışanların örgüt içindeki değişimlere ve gelişmelere karşı bilgisiz ve hazırlıksız kalmasına neden olarak adaptasyon süreçlerini ve genel iş tatminini olumsuz etkileyebilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu nedenle, örgütsel politikaların adil, şeffaf ve etik bir şekilde yönetilmesi, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırabilir. Örgütlerin çalışanlarına karşı dürüst ve açık olmaları, karar alma süreçlerine onları dahil etmeleri ve politikaların uygulanmasında tutarlılık göstermeleri, örgütsel sinizmi önlemeye yardımcı olabilmektedir (Çankaya ve Çiftçi, 2020). Politikaların oluşturulma süreçlerine çalışanların katılımını sağlamak ve onlara karar alma mekanizmalarında seslerini duyurma fırsatı vermek önemlidir (Yazıcıoğlu ve Gençler, 2017). Çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı ve katkılarının değerli olduğu bir ortam yaratmak, örgütsel politikalara olan güveni ve kabulü artırabilir. Ayrıca, politikaların uygulanması ve değişikliklerin yönetimi sırasında açık ve sürekli iletişim, çalışanların politikalara karşı anlayışını ve uyumunu geliştirebilir (Kayaalp ve Özdemir, 2020).

Örgütsel politikaların şeffaflığı ve adaleti, özellikle değişim ve gelişim süreçlerinde kritik öneme sahiptir. Adil ve kapsayıcı politikalar, çalışanların örgütsel değişikliklere karşı daha olumlu bir tutum sergilemelerine ve bu değişikliklere daha kolay

adapte olmalarına yardımcı olabilmektedir (Tokmak, 2019). Bu durum, örgütün genel performansını ve iş yerindeki atmosferi iyileştirmektedir. Örgütsel politikalara yönelik olumlu bir algı, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve genel iş tatminini artırabilir (Gül, 2002). Bu, sadece örgütsel sinizmi azaltmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün genel sağlığına ve başarısına da katkıda bulunmaktadır. Örgütlerin politikalarını etkili bir şekilde yönetmeleri, çalışanların memnuniyetini ve performansını olumlu yönde etkileyebilir ve daha sağlıklı, verimli bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olabilmektedir. Şeffaflık ve tutarlılık, çalışanların örgüte olan güvenini pekiştirmektedir (Mete ve Serin, 2015). Şeffaf bir yaklaşım, çalışanların örgütün hedeflerini ve politikalarının arkasındaki nedenleri anlamalarını sağlamakta, bu da politikalara karşı daha fazla anlayış ve kabullenme yaratmaktadır. Ayrıca, politikaların tutarlı ve adil bir şekilde uygulanması, çalışanların adalet ve eşitlik algısını güçlendirmekte, bu da örgütsel sinizmi azaltmada önemli bir faktördür (Doğan ve Kılıç, 2007). Politikaların etkili bir şekilde iletişimini ve uygulanmasını sağlamak için, yöneticilerin çalışanlarla düzenli etkileşimde bulunması ve geri bildirim toplaması gereklidir. Çalışanların öneri ve endişelerine duyarlı olmak ve bu bilgileri politika yapım süreçlerine dahil etmek, onların örgüt içinde daha değerli hissetmelerine ve örgütsel bağlılıklarını artırmalarına yardımcı olmaktadır (Aslan ve Boylu, 2014). Örgütsel politikaların etkili yönetimi, çalışanların kariyer gelişimlerine ve mesleki ihtiyaçlarına odaklanmayı da içermektedir (Özdemir ve Tekin, 2018). Profesyonel gelişimi destekleyen ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan politikalar, iş tatminini ve motivasyonunu artırabilir. Bu yaklaşım, örgüt içindeki genel memnuniyeti ve işbirliğini artırırken, örgütsel sinizmi azaltmaya da katkıda bulunmaktadır (Sezgin ve Yıldızhan, 2013). Örgütsel politikaların etkili yönetimi, çalışanların örgüt içindeki deneyimlerini iyileştirmek ve örgütsel sinizmi azaltmak için hayati öneme sahiptir. Çalışanların örgüt politikalarına karşı olumlu bir algı geliştirmeleri, örgütün genel sağlığına ve başarısına olumlu etkiler yaratmakta ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasını desteklemektedir (Argon ve Ekinci, 2016). Ayrıca, politikaların esnek olması ve değişen ihtiyaçlara uyum sağlaması da önemlidir. Çalışanların ve iş dünyasının gereklilikleri zamanla değişebilir, bu nedenle politikaların bu değişikliklere uyum sağlayabilmesi, örgütün sürekli gelişimine ve çalışanların memnuniyetine katkı sağlamaktadır (Yenihan, 2014).

3.5.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki adalet algılarını ve bu algıların örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ifade etmektedir (Altınöz, vd., 2017). Bu, kaynakların dağılımı, karar alma süreçleri ve bireysel etkileşimler gibi çeşitli yönleri içermektedir. Dağıtım adaleti, örgüt içindeki ödüllerin, kaynakların ve fırsatların adil dağılımına ilişkin algıdır (Tayfun ve Çatır, 2014). Çalışanlar, kaynakların hak ettikleri şekilde dağıtıldığını düşündüklerinde örgüte olan güvenleri artar ve örgütsel sinizm azalmaktadır. Aksi takdirde, adaletsiz bir dağılım algısı güvensizlik ve sinizm yaratmaktadır Prosedürel adalet, karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına odaklanmaktadır (Aybar ve Marşap, 2018). Çalışanlar, bu süreçlerin şeffaf, tutarlı ve objektif olduğuna inandıklarında, süreçlere ve sonuçlarına daha fazla güvenirler. Etkileşimsel adalet ise, yöneticilerin ve diğer örgüt üyelerinin çalışanlarla olan etkileşimlerinin adil ve saygılı olup olmadığı ile ilgilidir (Erdoğan ve Bedük, 2013). Bu adalet türü, çalışanların değerli ve saygın hissetmelerini sağlamaktadır. Örgütsel adaletin bu yönlerinin eksikliği, çalışanlarda güvensizlik, hayal kırıklığı ve sinizm gibi olumsuz duygulara yol açmaktadır (Çetinel, 2008). Bu durum iş performansında düşüş, işten ayrılma niyetleri ve düşük iş tatmini gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini artırarak örgütsel sinizmi azaltabilir ve örgütün genel sağlığına ve başarısına katkıda bulunabilir (İnce ve Gül, 2005). Karar alma süreçlerinde şeffaflık ve objektiflik sağlamak, örgütsel adaleti arttırmaktadır (Yürür, 2008). Kararların nasıl ve neden alındığının açıkça iletilmesi, çalışanların güvenini ve katılımını arttırmaktadır. Çalışanların bu süreçlere aktif katılımını sağlamak, onların katkılarını ve rollerini daha değerli hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Akpolat ve Oğuz, 2021). Bu, örgütsel politikaların ve kararların daha adil ve kapsayıcı olmasını sağlamaktadır. Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşimlerinde gösterdikleri saygı ve adillikle ilgilidir (Yıldız, 2013). Çalışanların, yöneticileri tarafından adil ve saygılı muamele gördüğünü hissetmeleri, iş yerindeki memnuniyetlerini ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Uygur, 2005). Bu, olumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve çalışanlar arası işbirliğinin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, örgütsel adaletin etkili bir şekilde sağlanması, çalışanların örgüte olan güvenini ve memnuniyetini artırırken, örgütsel sinizmi azaltabilir (İbrahimağaoğlu ve Can, 2017). Bu durum, örgütün

genel sağlığını ve başarısını olumlu yönde etkilemekte, çalışanların iş yerindeki performansını ve işbirliğini geliştirmekte, sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır.

3.5.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

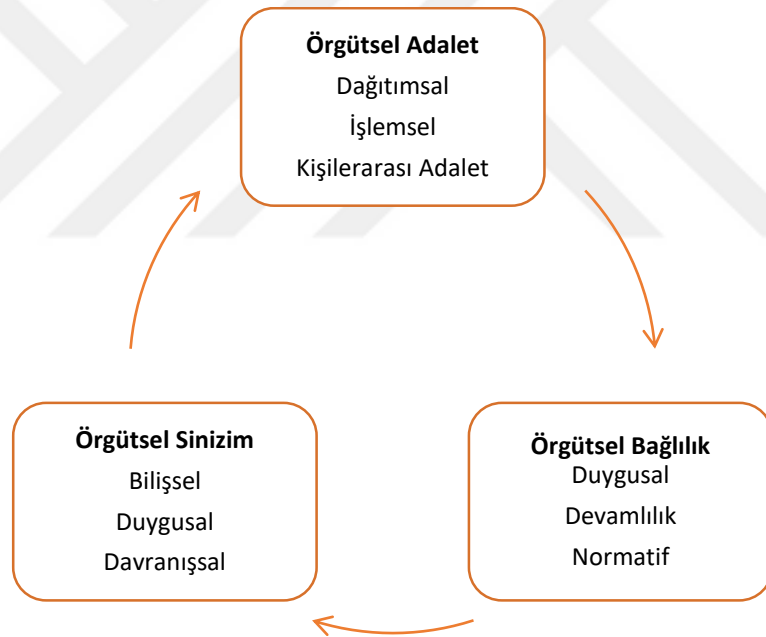
Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizme neden olan önemli bir faktördür ve çalışanlar ile örgüt arasındaki karşılıklı, genellikle yazılı olmayan beklentilerin ihlal edilmesi durumunu ifade etmektedir (Akbulut, 2020). Bu ihlaller, çalışanların örgütten beklentileri ile örgütün çalışanlara sunduğu vaatler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır (Tokmak, 2019). Psikolojik sözleşmeler, iş güvenliği, kariyer gelişimi, terfi, maaş artışı, çalışma koşulları, yönetim desteği ve iş tatmini gibi konularda çalışanların beklentilerini içermektedir (Balıkçioğlu, 2013). Çalışanlar, bu beklentilerin karşılanacağına inanarak örgüte bağlılık gösterilmektedir. Ancak, örgütün bu beklentileri karşılamaması veya vaatlerini yerine getirmemesi durumunda psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir çalışana terfi veya maaş artışı vaat edilmiş ancak bu gerçekleştirilmemişse, çalışan psikolojik sözleşme ihlali yaşadığını hissedebilir (Kasalak ve Güneri, 2017). Bu tür ihlaller, güven kaybına, memnuniyetsizliğe ve örgüte karşı sinik bir tutuma yol amaktadırdır. Sonuç olarak, iş performansında düşüş, işten ayrılma niyetlerinin artması ve genel iş tatmininde azalma gibi olumsuz sonuçlar doğmaktadır (Işık ve Altunoğlu, 2016). Psikolojik sözleşme ihlallerini önlemek için, örgütlerin çalışanların beklentilerini gerçekçi bir şekilde yönetmeleri, açık iletişim kurmaları ve verdikleri sözleri tutmaları önemlidir. Bu, alışanların örgüt hakkındaki beklentilerinin gerçekçi olmasını sağlamakta ve hayal kırıklıklarını önleyebilmektedir. alışanlarla açık ve dürüst iletişim kurmak, psikolojik sözleşme ihlallerini azaltabilir ve örgütsel sinizmi önleyebilir (Kılıç ve Toker, 2020). Bu süreç, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırarak, iş yerinde daha sağlıklı ve verimli bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlallerinin azaltılması, çalışanların duygusal ve bilişsel bağlılıklarını güçlendirmektedir (Bölükbaşıoğlu, 2013). Çalışanlar, örgütün taahhütlerine sadık kaldığını hissettiklerinde, daha fazla motivasyon ve iş tatmini yaşarlar. Bu, rgt içindeki genel moral ve işbirliğini artırır ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (şamdan ve Baskan, 2019). Örgütlerin, alışanların beklentilerini sürekli olarak değerlendirmesi ve bu beklentilere uyum sağlaması da önemlidir.

Çalışanların kariyer hedefleri ve iş yaşamındaki ihtiyaçları zamanla değişebilir, bu nedenle örgütlerin bu değişikliklere duyarlı olması ve gerekli uyumları sağlaması gerekmektedir (Yelboğan, 2012). Psikolojik sözleşme ihlallerinin yönetimi, örgütün genel sağlığı ve başarısı için hayati öneme sahiptir. Çalışanların güvenini ve bağlılığını artırmak, örgütsel sinizmi azaltmak ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak için, örgütlerin çalışanlarla olan ilişkilerinde dürüst, şeffaf ve duyarlı olmaları gereklidir (Alhas, 2022). Bu, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve performansını artırır ve örgütün uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır (Demirel, 2009). Psikolojik sözleşme ihlallerinin yönetimi, örgütün iletişim stratejisine de büyük önem vermelidir. Açık, dürüst ve sürekli iletişim, çalışanların beklentilerini ve örgütün taahhütlerini uyumlu hale getirmeye yardımcı olmaktadır. Örgütlerin, değişiklikler veya zorluklar karşısında çalışanları zamanında bilgilendirmesi ve onların endişelerini dinlemesi, psikolojik sözleşmenin korunmasına katkı sağlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013). Ayrıca, çalışanların kariyer ve kişisel gelişimlerine yönelik destek, psikolojik sözleşme ihlallerinin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Eğitim ve gelişim programları, çalışanların örgütteki rollerine daha fazla değer katmalarını ve kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Erdirencelebi ve Yazgan, 2017). Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ihlallerinin etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırırken, örgütsel sinizmi azaltır ve örgütün genel başarısını desteklemektedir (Işık ve Altunoğlu, 2016). Çalışanların bağlılığının ve memnuniyetinin artması, iş performansının yükselmesine ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Bu, hem çalışanların refahı hem de örgütün uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Yazıcıoğlu ve Gençler, 2017).

BÖLÜM 2: YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında geliştirilen model, Tokat kamu idarelerinde görev yapan farklı kademe personelin algıladıkları örgütsel adaletin, örgütsel sinizm ve bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemeyi hedeflemektedir. Bu çalışma, örgütsel adaletin üç ana boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası adaleti; örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarını; ve örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarını ayrıntılı bir şekilde ele alarak, bu kavramlar arasındaki ilişkileri derinlemesine analiz etmeyi amaçlamaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modelinin Bileşenleri

Araştırmada, Tokat kamu idarelerinde çalışan bireyler üzerinden toplanan hem nicel hem de nitel verilerin analiziyle, örgütsel adalet algısının, çalışanların örgütsel sinizm ve bağlılık üzerindeki spesifik etkilerini belirlemeye yönelik somut bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın odaklandığı temel soru, kamu idarelerindeki çalışanların örgütsel adalet algılarının, bu çalışanların örgütsel bağlılıkları ve sinizm düzeyleri üzerinde ne tür etkiler yarattığıdır. Bu bağlamda, araştırma, kamu sektöründe örgütsel

adalet algısının iyileştirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Özellikle, araştırmada örgütsel adaletin üç boyutunun (dağıtım sal, işlemsel, kişilerarası) kamu idarelerinde nasıl algılandığı ve bu algıların örgütsel sinizm ve bağlılık üzerinde nasıl bir etki yarattığı detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu kapsamlı model, örgütsel adalet algısının iyileştirilmesinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve genel iş tatminlerini nasıl artırabileceği, örgütsel sinizmi nasıl azaltabileceği ve kamu idarelerinin genel performansını nasıl iyileştirebileceği konusunda değerli içgörüler sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, kamu idarelerinde çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve performansı artırmak için örgütsel adaletin kritik önemini vurgulamakta ve yöneticilere, politika yapıcılara ve insan kaynakları uzmanlarına, adil bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi konusunda rehberlik etmeyi hedeflemektedir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Tokat ilinde bulunan kamu idarelerinde görev yapan çeşitli kademelerdeki personeli kapsamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın ana odak noktası, bu çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm ve bağlılık üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemektir. Evren toplamda 4813 kişiden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde, Tokat'taki kamu idarelerinde görev yapan ve görev tanımları ile pozisyonları çeşitlilik gösteren personel arasından rastgele bir yöntemle seçim yapılmıştır. Bu stratejik örneklem seçimi, araştırmanın amaç ve kapsamına uygun olarak belirlenmiş olup, elde edilen verilerin istatistiksel analiz için yeterli olmasını hedeflemektedir. Örneklem büyüklüğü, kamu sektörü çalışanlarının geniş bir kesimini temsil edecek şekilde tasarlanmıştır ve araştırmanın bulgularının genel geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında toplamda 358 anket formu dağıtılmış ve toplanmıştır. Bu anket formlarından 358'i değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir. Anket formu, algılanan örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerini içerecek şekilde hazırlanmış ve literatürde yaygın olarak kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçmiş maddelerden oluşmaktadır. Anketler, çalışanların anketi rahatça doldurabilmeleri için basılı formatlarda hazırlanmıştır. Veri toplama işlemi sırasında belirlenen kamu idarelerine gidilerek çalışanlara anketin amacı hakkında bilgi

verilmiş ve katılımları için onayları alınmıştır. Anketler, anonimlik ve gizlilik ilkelerine uygun olarak toplanmış ve katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuştur. Anket formlarının dağıtımı ve toplanması süreci yaklaşık iki ay sürmüştür. Araştırmaya katılım sağlayanlarının demografik özellikleri tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerini

		N	%
Çalıştığı İlçe	Almus	12	3,4
	Artova	48	13,4
	Başçiftlik	11	3,1
	Erbaa	10	2,8
	Pazar	15	4,2
	Tokat Merkez	156	43,6
	Turhal	65	18,2
	Yeşilyurt	14	3,9
	Diğer (Niksar)	5	1,4
	Diğer (Reşadiye)	5	1,4
	Diğer (Sulusaray)	9	2,5
	Diğer (Zile)	8	2,2
Cinsiyet	Kadın	120	33,5
	Erkek	238	66,5
Yaş	18-25 Yaş	25	7,0
	26-36 Yaş	140	39,1
	37-47 Yaş	129	36,0
	48-60 Yaş	58	16,2
	61 Yaş ve Üzeri	6	1,7
Medeni Durum	Evli	262	73,2
	Bekar	96	26,8
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	62	17,3
	Ön lisans	72	20,1
	Lisans	190	53,1
	Yüksek Lisans	34	9,5
Çalıştığı Kurum	Adalet Bakanlığı	123	34,4
	Belediye	10	2,8
	Maliye	12	3,4
	Kaymakamlık	97	27,1
	Nüfus	11	3,1
	YSK	10	2,8
	Milli Eğitim	12	3,4
	Valilik	44	12,3
	112 Acil	27	7,5
	Diğer (Tapu)	3	,8
	Diğer (Sosyal Yardımlaşma)	4	1,1
	Diğer (Tarım)	2	,6

	Diğer (Özel İdare)	1	,3
	Diğer (Müftülük)	2	,6
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	104	29,1
	6-10 Yıl	89	24,9
	11-15 Yıl	62	17,3
	16-20 Yıl	46	12,8
	21-25 Yıl	23	6,4
	26 Yıl ve Üzeri	34	9,5

Tablo 4.1. incelendiğinde, katılımcıların %3,4'ünün Almus'ta, %13,4'ünün Artova'da, %3,1'inin Başçiftlik'te, % 2,8'inin Erbaa'da, %4,2'sinin Pazar'da, %43,6'sının Tokat Merkez'de, %18,2'sinin Turhal'da, %3,9'unun Yeşilyurt'ta, %1,4'ünün Niksar'da, %1,4'ünün Reşadiye'de, %2,5'inin Sulusaray'da ve %2,2'sinin Zile'de çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların %33,5'inin kadın, %66,5'inin erkek olduğu; %7,0'sinin 18-25 yaş, %39,1'inin 26-36 yaş, %36,0'sinin 37-47 yaş, %16,2'sinin 48-60 yaş ve %1,7'sinin 61 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür. Katılımcıların %73,2'sinin evli, %26,8'inin bekar olduğu; %17,3'ünün ortaöğretim, %20,1'inin ön lisans, %53,1'inin lisans ve %9,5'inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların %34,4'ünün adalet bakanlığında, %2,8'inin belediyede, %3,4'ünün maliyede, %27,1'inin kaymakamlıkta, %3,1'inin nüfusta, %2,8'inin YSK'da, %3,4'ünün milli eğitimde, %12,3'ünün valilikte, %7,5'ünün 112 acilde, %0,8'inin tapuda, %1,1'inin sosyal yardımlaşmada, %0,6'sının tarımda, %0,3'ünün özel idarede ve %0,6'sının müftülükte çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların %29,1'inin 0-5 yıl, %24,9'unun 6-10 yıl, %17,3'ünün 11-15 yıl, %12,8'inin 16-20 yıl, %6,4'ünün 21-25 yıl ve %9,5'inin 26 yıl ve üzeri çalışma süresi olduğu görülmüştür.

2.3. Veri Toplama Aracı

Örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin iç tutarlılık ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayı, 0 ile 1 arasında değişen bir değer alır ve ölçeğin ne kadar güvenilir olduğunu ölçer. Alfa katsayısının 0,50'nin altında olması güvenilirliğin düşük olduğunu, 0,50 ile 0,80 arasında olması orta düzeyde güvenilirlik sağladığını, 0,80'in üzerinde olması ise yüksek düzeyde güvenilirliği ifade ettiğini gösterir (Salvucci ve diğerleri, 1997, s. 115).

Tablo 2.2'de, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları belirtilmiştir.

Tablo 2.2. Ölçme Araçlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	3	0,80
	İşlemsel Adalet	6	0,92
	Etkileşimsel Adalet	9	0,96
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Örgütsel Sinizm	13	0,92
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	6	0,70
	Normatif Bağlılık	6	0,77
	Devamlılık Bağlılığı	5	0,68

Tablo 2.2'deki veriler incelendiğinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları değerlendirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinde, dağıtım adaleti alt boyutu için Cronbach alfa katsayısı 0,80 olarak hesaplanmış olup, bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. İşlemsel adalet alt boyutunda Cronbach alfa katsayısı 0,92 olarak belirlenmiş ve bu da ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda ise Cronbach alfa katsayısı 0,96 olup, bu sonucun ölçeğin çok yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koyduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel sinizm ölçeği için Cronbach alfa katsayısı 0,92 olarak belirlenmiş ve bu, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise, duygusal bağlılık alt boyutu için Cronbach alfa katsayısı 0,70; normatif bağlılık alt boyutu için 0,77; ve devamlılık bağlılığı alt boyutu için 0,68 olarak bulunmuştur. Bu katsayılar, örgütsel bağlılık ölçeğinin orta derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

2.3.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı duyduğu bağlılık derecesini ölçmek amacıyla kullanılan bir ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan bir araçtır. Ölçek, üç ana boyuttan oluşur: Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık. Bu ölçek, toplamda 18 ifadeden oluşmakta ve her bir

ifade, katılımcıların örgüte yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Katılımcılar, bu ifadeleri 5'li Likert ölçeği üzerinden değerlendirmiştir; bu ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Bu puanlama sistemi, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini objektif bir şekilde değerlendirme olanağı sağlar. Ölçeğin, akademik literatürde geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olup, geniş bir katılımcı kitlesi üzerinde uygulanabilirliği kanıtlanmıştır. Meyer ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu ölçek, farklı iş kollarında ve kültürel bağlamlarda geçerli ve güvenilir sonuçlar elde etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi ise şu şekildedir;

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Madde	Duygusal	Devamlılık	Normatif
32. Bu kurumu karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum			,771
33. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum			,832
34. Bu kurumda çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.			,602
35. Bu kurumda kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum			,819
36. Meslek hayatımın geriye kalan süresini bu şirkette geçirmem söz konusu olursa kendimi çok mutlu hissederim.			,694
37. Kurumumun karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunumuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.			,643
38. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,692		
39. Bu kuruma çok şey borçluyum.	,706		

40. Bu kurumda çalışmaya devam etmemi gerektirecek herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum.	,537		
41. Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.	,623		
42. Şimdi işten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,659		
43. Şu an başka bir kurumdan daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.	,703		
44. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.		,639	
45. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.		,748	
46. Bu kurumda, çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.		,758	
47. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum.		,789	
48. Bu kurumdan şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde		,549	

alt üst olur.			
---------------	--	--	--

2.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel Sinizm Ölçeği, çalışanların çalıştıkları kurumlara yönelik olumsuz duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu ölçek, Kalağan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup, Brandes (1997) ve Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından oluşturulan orijinal ölçek temel alınarak tasarlanmıştır. Ölçek, örgütsel sinizmi üç ana boyutta ele alır: Bilişsel Sinizm, Duygusal Sinizm ve Davranışsal Sinizm. Bilişsel Sinizm, çalışanların örgüte yönelik güvensizlik ve olumsuz düşüncelerini içerir; bu boyut, çalışanların örgütün dürüstlüğüne ve adil olma kapasitesine yönelik inançlarını sorgular. Duygusal Sinizm, çalışanların örgüte karşı hissettikleri hayal kırıklığı, öfke ve genel hoşnutsuzluk gibi olumsuz duyguları ifade eder. Davranışsal Sinizm ise çalışanların örgüte karşı sergiledikleri eleştiriler, alaycı yorumlar ve pasif direniş gibi davranışları kapsar. Ölçek toplamda 13 ifadeden oluşmakta olup, katılımcılar bu ifadeleri 5'li Likert ölçeği (1: Hiç katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) üzerinden değerlendirmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 65, en düşük puan ise 13'tür. Ölçekten elde edilen yüksek puanlar, örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olduğunu gösterir. Ölçek, bilişsel boyut için 0.774, duygusal boyut için 0.759 ve davranışsal boyut için 0.843 korelasyon katsayıları ile geçerliliğini kanıtlamıştır. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı tüm maddeler için 0.931 olup, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar için sırasıyla 0.913, 0.948 ve 0.866 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir. Sinizm ölçeğine ilişkin faktör analizi ise şu şekildedir;

Tablo 2.3. Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Madde	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
19. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.		-,754	
20. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında		-,896	

çok az ortak bir yön vardır.			
21. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım		-,833	
22. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.		-,740	
23. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.		-,772	
24. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	,876		
25. Çalıştığım Kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	,909		
26. Çalıştığım Kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	,867		
27. Çalıştığım Kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	,780		
28. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	,353		,639
29. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, Birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.			,609
30. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.			,867
31. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve Politikaları eleştiririm.			,884

2.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adalet Ölçeği, çalışanların örgüt içindeki adalet algılarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir araçtır. Bu ölçek, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olup, örgütsel adaletin farklı boyutlarını kapsayan sorular içermektedir. Ölçek, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç ana boyutu değerlendirir. Dağıtımsal adalet, örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanır. İşlemsel adalet, örgüt içindeki karar alma süreçlerinin adil olup olmadığını inceler. Etkileşimsel adalet ise çalışanların yöneticileri ve meslektaşlarıyla olan etkileşimlerindeki adaleti değerlendirir. Ölçekte yer alan sorular, bu adalet türlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır ve örgütsel adaletin genel iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi faktörler üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kullanılır. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi şu şekildedir;

Tablo 2.4. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Madde	Kişilerarası Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet
1.Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.		,786	
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.		,878	
3. Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.		,718	
4. Bu kurumda üst yönetim işle ilgili kararları tarafsız bir şekilde almaktadır.			-,757
5. Bu kurumda işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.			-,711
6. Bu kurumda işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.			-,827

7.Bu kurumda çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.			-,859
8. Bu kurumda alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.			-,768
9. Bu kurumda işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.			-,782
10. İşimle ilgili kararlar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	,920		
11. İşimle ilgili kararlar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir.	,945		
12. İşimle ilgili kararlarda, üstüm benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,848		
13.İşimle ilgili kararlarda, üstüm bana açık sözlü davranır.	,855		
14. İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir	,818		
15. İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	,776		
16. Üstüm işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	,810		
17. İşimle ilgili bir karar alırken üstüm bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	,902		
18. Üstüm işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	,820		

2.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama süreci, Tokat'taki kamu idarelerinde çalışan bireylerin algılarını değerlendirmek amacıyla anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, Tokat'taki çeşitli kamu idareleri seçilmiş ve bu kurumlardan çalışanlardan bir örneklem oluşturulmuştur. Örneklem seçimi sırasında demografik özellikler ve görev pozisyonları dikkate alınarak, temsil edici bir grup oluşturulmuştur. Anket formu, algılanan örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden oluşmuş olup, bu ölçekler literatürde yaygın olarak kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmiş soruları içermektedir. Katılımcıların kolayca doldurabilmesi için anketler hem çevrimiçi hem de basılı formatlarda sunulmuştur.

Veri toplama sırasında, seçilen kamu idarelerine gidilerek anketin amacı açıklanmış ve katılım için onay alınmıştır. Anketler, gizlilik ve anonimlik ilkelerine uygun olarak toplanmış ve katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuştur. Anketlerin dağıtımı ve toplanması yaklaşık iki ay sürmüştür. Toplanan veriler, analiz için kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin istatistiksel analizi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Analiz sürecinde, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak araştırmanın amaç ve hipotezlerine yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm ve bağlılık üzerindeki etkilerini açıklamak için yorumlanmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Ölçek uygulaması tamamlandıktan sonra, elde edilen verilerin analize uygun olup olmadığını kontrol etmek amacıyla formlar incelenmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen veriler, bilimsel bir değerlendirme yapmak amacıyla SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programına aktarılmıştır. Araştırma verilerinin analizi, SPSS for Windows 22.0 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı, çarpıklık, basıklık ve standart hata değerleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

Tablo 2.3. Ölçme Araçlarına Ait Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	Alt Boyut	N	Çarpıklık		Basıklık	
			Değer	Std. Hatta	Değer	Std. Hatta
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	358	0,17	0,13	-1,04	0,26
	İşlemsel Adalet	358	-0,07	0,13	-0,87	0,26
	Etkileşimsel Adalet	358	-0,47	0,13	-0,38	0,26
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Örgütsel Sinizm	358	0,25	0,13	-0,28	0,26
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	358	-0,14	0,13	0,19	0,26
	Normatif Bağlılık	358	-0,17	0,13	-0,06	0,26
	Devamlılık Bağlılığı	358	0,04	0,13	-0,26	0,26

Tablo 2.3'te örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmuştur. Çarpıklık, veri setinin simetrik olup olmadığını gösterirken; basıklık, dağılımın sivrililiğini veya basıklığını belirten bir istatistiksel ölçüttür.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet için çarpıklık değerleri sırasıyla 0,17, -0,07 ve -0,47 olarak bulunmuştur. Bu değerler, dağıtım adaletinin hafif sağa çarpık olduğunu, işlemsel adaletin neredeyse simetrik olduğunu ve etkileşimsel adaletin sola çarpık olduğunu göstermektedir. Basıklık değerleri sırasıyla -1,04, -0,87 ve -0,38 olarak belirlenmiş olup, bu sonuçlar alt boyutların normallik eğrisine göre daha basık bir dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği için çarpıklık değeri 0,25 ve basıklık değeri -0,28 olarak tespit edilmiştir. Bu durum, dağılımın hafif sağa çarpık ve normallik eğrisine göre biraz daha basık olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı için çarpıklık değerleri sırasıyla -0,14, -0,17 ve 0,04 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, duygusal ve normatif bağlılığın hafif sola çarpık olduğunu, devamlılık bağlılığının ise neredeyse simetrik olduğunu işaret etmektedir. Basıklık değerleri ise sırasıyla 0,19, -0,06 ve -0,26 olarak hesaplanmıştır; bu değerler, normatif ve devamlılık bağlılığının normallik eğrisine göre biraz daha basık, duygusal bağlılığın ise neredeyse simetrik olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM 3: BULGULAR

Bu bölümde, katılımcılardan elde edilen örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait verilerin analizi yapılmıştır. Analiz sürecinde betimleyici istatistikler, regresyon analizi, korelasyon analizi, t-testi ve ANOVA testi gibi parametrik yöntemler kullanılmıştır. Sonuçlar, tablolar halinde detaylı bir şekilde sunulmuş ve açıklanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutlarına verilen yanıtların minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.5'te belirtilmiştir.

Tablo 2.5. Ölçeklerin Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek	Alt Boyut	N	Mini	Maxi	X	Ss
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	358	1,00	5,00	2,86	1,22
	İşlemsel Adalet	358	1,00	5,00	3,14	1,10
	Etkileşimsel Adalet	358	1,00	5,00	3,55	1,02
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Örgütsel Sinizm	358	1,00	5,00	2,61	0,90
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	358	1,00	5,00	3,34	0,81
	Normatif Bağlılık	358	1,00	5,00	3,21	0,88
	Devamlılık Bağlılığı	358	1,00	5,00	3,09	0,88

Tablo 2.5'te, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından dağıtım adaleti için minimum ve maksimum değerler 1,00 ve 5,00 olarak belirlenmiş, ortalama 2,86 ve standart sapma 1,22 olarak hesaplanmıştır. İşlemsel adalet alt boyutunda minimum ve maksimum değerler yine 1,00 ve 5,00 olup, ortalama 3,14 ve standart sapma 1,10'dur. Etkileşimsel adalet için de minimum ve maksimum değerler aynı olup, ortalama 3,55 ve standart sapma 1,02 olarak bulunmuştur. Örgütsel sinizm ölçeğinde minimum ve maksimum değerler 1,00 ve 5,00, ortalama 2,61 ve standart sapma 0,90 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutunda minimum ve maksimum değerler 1,00 ve 5,00 arasında olup, ortalama 3,34 ve standart sapma 0,81 olarak belirlenmiştir. Normatif bağlılık alt boyutunda minimum ve maksimum değerler 1,00 ve 5,00 olup, ortalama 3,21 ve standart sapma 0,88 olarak

hesaplanmıştır. Devamlılık bağılılığı için minimum ve maksimum değerler 1,00 ve 5,00 olup, ortalama 3,09 ve standart sapma 0,88 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak, tüm alt boyutlarda ortalama değerler 2,61 ile 3,55 arasında değişirken, standart sapma değerleri 0,81 ile 1,22 arasında değişmektedir. Bu araştırmada, bağımsız değişken olarak alınan örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının, bağımlı değişken olan örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2.6'da sunulmuştur.

Tablo 2.6. Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Alt Boyutlar	Örgütsel Sinizm			t	p	R2	Adj.R2	Tolerance	VIF
	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar						
	B	Std. Hata	Beta						
Dağıtım Adaleti	-0,119	0,044	-0,162	-2,722	0,007	0,196	0,190	0,645	1,551
İşlemsel Adalet	-0,266	0,065	-0,327	-4,106	0,000			0,357	2,797
Etkileşimsel Adalet	-0,001	0,065	-0,001	-0,013	0,989			0,411	2,435
F(3-354)=28,825; p<0,05									

Tablo 2.6'da, örgütsel adaletin üç alt boyutunun (dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) örgütsel sinizm üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, dağıtım adaletinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlıdır (B = -0,119, t = -2,722, p = 0,007). Bu bulgu, dağıtım adaletinin düşük algılanmasının örgütsel sinizm seviyesini artırdığını göstermektedir. İşlemsel adaletin de örgütsel sinizm üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (B = -0,266, t = -4,106, p < 0,001). Bu sonuç, işlemsel adaletin düşük algılanmasının da örgütsel sinizmi artırdığını ifade eder. Ancak, etkileşimsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (B = -0,001, t = -0,013, p = 0,989).

Modelin genel uyumunu değerlendirmek için R^2 ve düzeltilmiş R^2 (Adj. R^2) değerleri gözden geçirilmiştir. R^2 değeri 0,196 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,190 olup, bu modelin örgütsel sinizm varyansının yaklaşık %19'unu açıkladığını göstermektedir. Modelin anlamlılığı $F(3, 354) = 28,825$; $p < 0,05$ değeriyle doğrulanmıştır.

Değişkenler arasındaki çoklu bağlantıyı (multicollinearity) değerlendirmek için Tolerans ve VIF (Variance Inflation Factor) değerleri de incelenmiştir. Dağıtım adaleti için tolerans değeri 0,645 ve VIF 1,551; işlemsel adalet için tolerans değeri 0,357 ve VIF 2,797; etkileşimsel adalet için tolerans değeri 0,411 ve VIF 2,435 olarak bulunmuştur. Tolerans değerlerinin 0,1'in üzerinde ve VIF değerlerinin 10'un altında olması, değişkenler arasında çoklu bağlantının problem oluşturacak düzeyde olmadığını göstermektedir.

Bu çalışmada, bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin, bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna etkisi incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi kullanılarak yapılan bu incelemenin sonuçları, Tablo 2.7'de ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 2.7. Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Alt Boyutlar	Duygusal Bağlılık			t	p	R2	Adj.R2	Tolerance	VIF
	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar						
	B	Std. Hata	Beta						
Dağıtım Adaleti	0,078	0,038	0,117	2,022	0,044	0,235	0,229	0,645	1,551
İşlemsel Adalet	0,197	0,057	0,269	3,455	0,001			0,357	2,797
Etkileşimsel Adalet	0,130	0,058	0,163	2,243	0,026			0,411	2,435
F(3-354)=36,332; p<0,05									

Tablo 2.7'de, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi

kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($B = 0,078$, $t = 2,022$, $p = 0,044$). Bu durum, dağıtım adaletinin yüksek algılanmasının duygusal bağlılığı artırdığına işaret etmektedir. İşlemsel adaletin de duygusal bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ($B = 0,197$, $t = 3,455$, $p = 0,001$). Bu, işlemsel adalet algısının yüksek olmasının duygusal bağlılığı artırdığını gösterir. Ayrıca, etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi de olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B = 0,130$, $t = 2,243$, $p = 0,026$). Bu sonuç, etkileşimsel adaletin yüksek algılanmasının duygusal bağlılığı artırdığı anlamına gelmektedir.

Modelin genel uyumunu değerlendirmek için R^2 ve düzeltilmiş R^2 (Adj. R^2) değerleri incelenmiştir. R^2 değeri 0,235 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,229 olup, bu modelin duygusal bağlılık değişkeninin varyansının yaklaşık %23'ünü açıkladığını göstermektedir. Modelin anlamlılığı $F(3, 354) = 36,332$; $p < 0,05$ değeriyle doğrulanmıştır.

Değişkenler arasındaki çoklu bağlantıyı (multicollinearity) değerlendirmek için Tolerans ve VIF (Variance Inflation Factor) değerleri de incelenmiştir. Dağıtım adaleti için tolerans 0,645 ve VIF 1,551, işlemsel adalet için tolerans 0,357 ve VIF 2,797, etkileşimsel adalet için tolerans 0,411 ve VIF 2,435 olarak hesaplanmıştır. Tolerans değerlerinin 0,1'in üzerinde ve VIF değerlerinin 10'un altında olması, çoklu bağlantının problem oluşturacak seviyede olmadığını göstermektedir.

Bu çalışmada, bağımsız değişken olarak incelenen örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutu üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile araştırılmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 2.8'de detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo 2.8. Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Alt Boyutlar	Normatif Bağlılık			t	p	R2	Adj.R 2	Toleranc e	VIF
	Standartlaştırılmamı ş Katsayılar		Standartlaştırılmı ş Katsayılar						
	B	Std. Hata	Beta						
Dağıtım Adaleti	0,121	0,039	0,168	3,102	0,002	0,332	0,326	0,645	1,551
İşlemsel Adalet	0,147	0,058	0,184	2,536	0,012			0,357	2,797
Etkileşimsel Adalet	0,265	0,059	0,307	4,534	0,000			0,411	2,435
F(3-354)=58,583; p<0,05									

Tablo 2.8'de, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (B = 0,121, t = 3,102, p = 0,002). Bu sonuç, dağıtım adaletinin yüksek algılanmasının normatif bağlılığı artırdığını göstermektedir. İşlemsel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlı bulunmuştur (B = 0,147, t = 2,536, p = 0,012). Bu, işlemsel adalet algısının normatif bağlılığı artırdığını işaret eder. Ayrıca, etkileşimsel adaletin de normatif bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (B = 0,265, t = 4,534, p < 0,001). Bu, etkileşimsel adaletin yüksek algılanmasının normatif bağlılığı artırdığı anlamına gelmektedir.

Modelin genel uyumunu değerlendirmek amacıyla R² ve düzeltilmiş R² (Adj. R²) değerleri incelenmiştir. R² değeri 0,332 ve düzeltilmiş R² değeri 0,326 olup, bu modelin normatif bağlılık varyansının yaklaşık %33'ünü açıkladığını göstermektedir. Modelin anlamlılığı F(3, 354) = 58,583; p < 0,05 değeriyle doğrulanmıştır.

Değişkenler arasındaki çoklu bağlantıyı (multicollinearity) değerlendirmek için Tolerans ve VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelenmiştir. Dağıtım adaleti için tolerans 0,645 ve VIF 1,551, işlemsel adalet için tolerans 0,357 ve VIF 2,797, etkileşimsel adalet için tolerans 0,411 ve VIF 2,435 olarak bulunmuştur. Tolerans değerlerinin 0,1'in

üzerinde ve VIF değerlerinin 10'un altında olması, çoklu bağlantının problem oluşturacak seviyede olmadığını göstermektedir.

Bu çalışmada, bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin, bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel bağlılık ölçeğinin devamlılık bağlılığı boyutuna etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçları, Tablo 2.9'da detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 2.9. Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Alt Boyutlar	Devamlılık Bağlılığı			t	p	R2	Adj.R 2	Toleranc e	VIF
	Standartlaştırılma mış Katsayılar		Standartlaştırılma ş Katsayılar						
	B	Std. Hata	Beta						
Dağıtım Adaleti	-0,050	0,047	-0,069	- 1,069	0,28 6	0,03 8	0,030	0,645	1,55 1
İşlemsel Adalet	-0,175	0,069	-0,220	- 2,530	0,01 2			0,357	2,79 7
Etkileşimsel Adalet	0,096	0,070	0,112	1,374	0,17 0			0,411	2,43 5
F(3-354)=4,725; p<0,05									

Tablo 2.9'da, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, dağıtım adaletinin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisi negatif ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir (B = -0,050, t = -1,069, p = 0,286). Bu, dağıtım adaletinin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. İşlemsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisi ise negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (B = -0,175, t = -2,530, p = 0,012). Bu, işlemsel adaletin düşük algılanmasının devamlılık bağlılığını azalttığını ifade eder. Etkileşimsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisi ise pozitif olup istatistiksel olarak anlamlı değildir (B = 0,096, t = 1,374, p = 0,170). Bu da etkileşimsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Modelin genel uyumunu değerlendirmek için R^2 ve düzeltilmiş R^2 (Adj. R^2) değerlerine bakılmıştır. R^2 değeri 0,038 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,030 olup, bu modelin devamlılık bağlılığı varyansının yaklaşık %3'ünü açıkladığını göstermektedir. Modelin anlamlılığı $F(3, 354) = 4,725$; $p < 0,05$ değeriyle doğrulanmıştır.

Değişkenler arasındaki çoklu bağlantıyı (multicollinearity) değerlendirmek için Tolerans ve VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelenmiştir. Dağıtım adaleti için tolerans 0,645 ve VIF 1,551, işlemsel adalet için tolerans 0,357 ve VIF 2,797, etkileşimsel adalet için tolerans 0,411 ve VIF 2,435 olarak belirlenmiştir. Tolerans değerlerinin 0,1'in üzerinde ve VIF değerlerinin 10'un altında olması, çoklu bağlantının problem oluşturacak seviyede olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların çalıştıkları ilçelere göre, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel sinizm ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların ayrıntıları Tablo 2.10'da detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 2.10. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Çalıştığı İlçe Değişkenine Göre ANOVA Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	İlçe	N	X	Ss	F	p	Post-Hoc
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	Almus	12	2,19	0,80	3,51	0,00**	Diğer > Almus Diğer > Merkez
		Artova	48	3,12	1,36			
		Başçıftlık	11	3,30	0,78			
		Erbaa	10	2,37	0,96			
		Pazar	15	3,13	0,98			
		Tokat Merkez	156	2,61	1,14			
		Turhal	65	3,04	1,22			
		Yeşilyurt	14	3,00	1,48			
		Diğer	27	3,56	1,28			
	İşlemsel Adalet	Almus	12	3,07	0,76	4,86	0,00**	Artova > Merkez Başçıftlık > Merkez Diğer > Merkez
		Artova	48	3,58	1,19			
		Başçıftlık	11	3,95	0,90			
		Erbaa	10	3,05	1,22			

		Pazar	15	3,32	0,84			
		Tokat Merkez	156	2,80	1,07			
		Turhal	65	3,25	1,05			
		Yeşilyurt	14	3,25	0,81			
		Diğer	27	3,67	1,08			
	Etkileşimsel Adalet	Almus	12	3,27	0,63	3,58	0,00**	Artova > Merkez Başçiftlik > Merkez
		Artova	48	3,93	0,96			
		Başçiftlik	11	4,34	0,72			
		Erbaa	10	3,14	1,02			
		Pazar	15	3,27	1,18			
		Tokat Merkez	156	3,34	0,98			
		Turhal	65	3,67	1,15			
		Yeşilyurt	14	3,80	0,43			
		Diğer	27	3,80	0,98			
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Örgütsel Sinizm	Almus	12	2,44	0,72	2,34	0,02*	Merkez > Artova Merkez > Başçiftlik Yeşilyurt > Başçiftlik Merkez > Diğer
		Artova	48	2,47	1,08			
		Başçiftlik	11	2,03	0,49			
		Erbaa	10	2,55	0,84			
		Pazar	15	2,33	0,91			
		Tokat Merkez	156	2,78	0,83			
		Turhal	65	2,60	0,92			
		Yeşilyurt	14	2,74	1,05			
		Diğer	27	2,25	0,79			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Almus	12	3,28	0,62	1,39	0,20	
		Artova	48	3,44	0,79			
		Başçiftlik	11	3,73	0,56			
		Erbaa	10	3,47	1,19			
		Pazar	15	3,61	0,89			
		Tokat Merkez	156	3,23	0,77			
		Turhal	65	3,26	0,84			
		Yeşilyurt	14	3,48	1,14			
		Diğer	27	3,56	0,66			
	Normatif Bağlılık	Almus	12	3,21	0,46	2,68	0,01**	Başçiftlik > Erbaa Başçiftlik > Merkez Başçiftlik > Turhal Pazar > Erbaa Pazar > Merkez
		Artova	48	3,32	0,78			
		Başçiftlik	11	3,83	0,71			
		Erbaa	10	2,88	1,07			
		Pazar	15	3,58	0,69			

		Tokat Merkez	156	3,06	0,83			Diğer > Erbaa Diğer > Merkez Diğer > Turhal
		Turhal	65	3,16	1,02			
		Yeşilyurt	14	3,50	1,09			
		Diğer	27	3,56	0,79			
	Devamlılık Bağılılığı	Almus	12	2,73	0,91	1,36	0,21	
		Artova	48	3,05	0,87			
		Başçiftlik	11	3,07	0,87			
		Erbaa	10	3,08	0,80			
		Pazar	15	3,15	1,22			
		Tokat Merkez	156	3,18	0,83			
		Turhal	65	3,19	0,95			
		Yeşilyurt	14	2,93	0,89			
		Diğer	27	2,69	0,66			

**p<0,01; *p<0,05

Tablo 2.10'da, çalışılan ilçelere göre örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağılılık ölçeklerinin alt boyutlarındaki farklılıkları inceleyen ANOVA test sonuçları sunulmuştur. Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti alt boyutunda, ilçeler arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F = 3,51$, $p < 0,01$). Post-hoc analiz sonuçlarına göre, Almus ve Merkez ilçelerine kıyasla diğer ilçelerde dağıtım adaleti algısı daha yüksek bulunmuştur.

İşlemsel adalet alt boyutunda da ilçeler arasında belirgin farklılıklar bulunmuştur ($F = 4,86$, $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre, Merkez ilçesine kıyasla Artova, Başçiftlik ve diğer ilçelerde işlemsel adalet algısı daha yüksek seviyelerde saptanmıştır. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da ilçeler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($F = 3,58$, $p < 0,01$). Artova ve Başçiftlik ilçelerindeki etkileşimsel adalet algısı, Merkez ilçesine göre daha yüksek düzeyde olmuştur.

Örgütsel sinizm ölçeği için de ilçeler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($F = 2,34$, $p < 0,05$). Merkez ilçesindeki örgütsel sinizm algısı, Artova, Başçiftlik, Yeşilyurt ve diğer ilçelere göre daha yüksek bulunmuştur.

Örgütsel bağılılık ölçeğinin duygusal bağılılık alt boyutunda ilçeler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F = 1,39$, $p = 0,20$). Ancak, normatif bağılılık alt

boyutunda ilçeler arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir ($F = 2,68$, $p < 0,01$). Başçiftlik, Pazar ve diğer ilçelerde normatif bağlılık algısı, Erbaa, Merkez ve Turhal ilçelerine kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Devamlılık bağlılığı alt boyutunda ilçeler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F = 1,36$, $p = 0,21$). Genel değerlendirmede, ilçeler arasında örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algılarında belirgin farklılıklar olduğu, ancak örgütsel bağlılık algısında bu farklılıkların daha sınırlı kaldığı belirlenmiştir.

Tablo 2.11, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutları arasındaki anlamlı farklılıkların sonuçlarını sunmaktadır.

Tablo 2.11. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	Kadın	120	2,67	1,23	-2,20	0,03*
		Erkek	238	2,96	1,20		
	İşlemsel Adalet	Kadın	120	3,16	1,05	0,14	0,89
		Erkek	238	3,14	1,13		
	Etkileşimsel Adalet	Kadın	120	3,56	0,96	0,18	0,85
		Erkek	238	3,54	1,05		
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Örgütsel Sinizm	Kadın	120	2,64	0,85	0,46	0,64
		Erkek	238	2,59	0,92		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Kadın	120	3,30	0,81	-0,62	0,53
		Erkek	238	3,36	0,81		
	Normatif Bağlılık	Kadın	120	3,18	0,78	-0,54	0,59
		Erkek	238	3,23	0,92		
	Devamlılık Bağlılığı	Kadın	120	3,11	0,82	0,19	0,85
		Erkek	238	3,09	0,91		

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tablo 2.11'de cinsiyet değişkenine göre yapılan t-testi sonuçlarına göre, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarında farklılıklar incelenmiştir. Örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarından dağıtım adaleti açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t = -2,20$, $p < 0,05$). Kadın çalışanların ortalama dağıtım adaleti algısı ($\bar{X} = 2,67$), erkek çalışanların ortalama algısından ($\bar{X} = 2,96$) daha düşük bulunmuştur. Ancak, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (işlemsel adalet: $t = 0,14$, $p = 0,89$; etkileşimsel adalet: $t = 0,18$, $p = 0,85$). Örgütsel sinizm ölçeği açısından da kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t = 0,46$, $p = 0,64$). Kadın çalışanların örgütsel sinizm algısı ($\bar{X} = 2,64$) ile erkek çalışanların algısı ($\bar{X} = 2,59$) arasında küçük bir farklılık olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarında, duygusal bağlılık ($t = -0,62$, $p = 0,53$), normatif bağlılık ($t = -0,54$, $p = 0,59$) ve devamlılık bağlılığı ($t = 0,19$, $p = 0,85$) açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Katılımcıların yaş değişkenine göre, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutları arasındaki farklılıklar Tablo 2.12'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 2.12. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Yaş	N	X	Ss	F	p	Post-Hoc
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	18-25 Yaş	25	3,23	1,20	2,69	0,03*	48-60 > 37-47
		26-36 Yaş	140	2,88	1,26			
		37-47 Yaş	129	2,64	1,17			
		48-60 Yaş	58	3,16	1,17			
		61 Yaş ve Üzeri	6	3,17	1,28			
	İşlemsel Adalet	18-25 Yaş	25	3,57	0,86	3,29	0,01**	18-25 > 37-47
		26-36 Yaş	140	3,19	1,20			
		37-47 Yaş	129	2,90	1,04			
		48-60 Yaş	58	3,36	0,99			

		61 Yaş ve Üzeri	6	3,47	1,01			
	Etkileşimsel Adalet	18-25 Yaş	25	3,92	0,70	3,71	0,01**	18-25 > 37-47
		26-36 Yaş	140	3,63	1,02			
		37-47 Yaş	129	3,30	1,07			
		48-60 Yaş	58	3,73	0,91			
		61 Yaş ve Üzeri	6	3,89	0,71			
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Örgütsel Sinizm	18-25 Yaş	25	2,66	1,12	0,39	0,82	
		26-36 Yaş	140	2,58	0,90			
		37-47 Yaş	129	2,66	0,84			
		48-60 Yaş	58	2,51	0,87			
		61 Yaş ve Üzeri	6	2,77	1,16			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	18-25 Yaş	25	3,32	0,83	0,72	0,58	
		26-36 Yaş	140	3,29	0,81			
		37-47 Yaş	129	3,31	0,85			
		48-60 Yaş	58	3,49	0,75			
		61 Yaş ve Üzeri	6	3,47	0,56			
	Normatif Bağlılık	18-25 Yaş	25	3,28	0,83	1,68	0,15	
		26-36 Yaş	140	3,18	0,88			
		37-47 Yaş	129	3,12	0,90			
		48-60 Yaş	58	3,46	0,82			
		61 Yaş ve Üzeri	6	3,42	0,71			
	Devamlılık Bağlılığı	18-25 Yaş	25	3,13	0,96	1,22	0,30	
		26-36 Yaş	140	3,01	0,83			
		37-47 Yaş	129	3,10	0,87			
		48-60 Yaş	58	3,29	0,95			
		61 Yaş ve Üzeri	6	2,80	0,94			

**p<0,01; *p<0,05

Tablo 2.12'de, yaş değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarında ortaya çıkan farklılıklar ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından dağıtım adaleti için yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmıştır ($F = 2,69$, $p < 0,05$). Post-hoc analizler, 48-60 yaş grubundaki katılımcıların dağıtım adaleti algısının, 37-47 yaş grubuna göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. İşlemsel adalet alt boyutunda da yaş

grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($F = 3,29$, $p < 0,01$). 18-25 yaş grubundaki katılımcıların, 37-47 yaş grubundakilere göre daha yüksek işlemsel adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı farklar belirlenmiştir ($F = 3,71$, $p < 0,01$), 18-25 yaş grubundaki katılımcıların etkileşimsel adalet algısının 37-47 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel sinizm ölçeğinde yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F = 0,39$, $p = 0,82$), bu da örgütsel sinizm algısının yaş gruplarına göre değişmediğini göstermektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutlarında da yaş grupları arasında anlamlı fark bulunamamıştır (duygusal bağlılık: $F = 0,72$, $p = 0,58$; normatif bağlılık: $F = 1,68$, $p = 0,15$; devamlılık bağlılığı: $F = 1,22$, $p = 0,30$). Bu durum, örgütsel bağlılık algısının yaş gruplarına göre belirgin bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların medeni durumu değişkenine bağlı olarak, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutları arasındaki farklılıklar Tablo 2.13'te sunulmuştur.

Tablo 2.13. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Medeni durum Değişkenine Göre t Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	X	Ss	t	p
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	Evli	262	2,78	1,20	-2,19	0,03*
		Bekar	96	3,10	1,25		
	İşlemsel Adalet	Evli	262	3,03	1,11	-3,16	0,00**
		Bekar	96	3,44	1,03		
	Etkileşimsel Adalet	Evli	262	3,48	1,05	-2,50	0,01**
		Bekar	96	3,76	0,90		
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Örgütsel Sinizm	Evli	262	2,64	0,89	1,22	0,22
		Bekar	96	2,51	0,90		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Evli	262	3,30	0,83	-1,32	0,19
		Bekar	96	3,43	0,76		
	Normatif	Evli	262	3,17	0,91	-1,48	0,14

	Bağlılık	Bekar	96	3,33	0,79		
	Devamlılık	Evli	262	3,11	0,89	0,53	0,60
	Bağlılığı	Bekar	96	3,05	0,83		

**p<0,01; *p<0,05

Tablo 2.13, medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarının t-testi sonuçlarını göstermektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından dağıtım adaleti açısından evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t = -2,19$, $p < 0,05$). Bekar katılımcıların dağıtım adaleti algısı ortalaması ($\bar{X} = 3,10$), evli katılımcılarınkine ($\bar{X} = 2,78$) göre daha yüksektir. İşlemsel adalet alt boyutunda da evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($t = -3,16$, $p < 0,01$). Bekar katılımcıların ortalama işlemsel adalet algısı ($\bar{X} = 3,44$), evli katılımcılarınkinden ($\bar{X} = 3,03$) daha yüksektir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($t = -2,50$, $p < 0,01$). Bekar katılımcıların ortalama etkileşimsel adalet algısı ($\bar{X} = 3,76$), evli katılımcıların algısından ($\bar{X} = 3,48$) daha yüksektir. Örgütsel sinizm ölçeğinde ise evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 1,22$, $p = 0,22$). Evli katılımcıların örgütsel sinizm algısı ortalaması ($\bar{X} = 2,64$), bekar katılımcıların algısından ($\bar{X} = 2,51$) biraz farklılık göstermektedir, ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları açısından, evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Duygusal bağlılık ($t = -1,32$, $p = 0,19$), normatif bağlılık ($t = -1,48$, $p = 0,14$) ve devamlılık bağlılığı ($t = 0,53$, $p = 0,60$) alt boyutlarında evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutları arasındaki farklılıklar Tablo 2.14'te detaylandırılmıştır.

Tablo 2.14. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	X	Ss	F	p	Post-Hoc
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	Ortaöğretim	62	3,56	1,34	8,88	0,00**	Ortaöğretim > Ön lisans Ortaöğretim > Lisans Ortaöğretim > Yüksek Lisans
		Ön lisans	72	2,65	1,12			
		Lisans	190	2,72	1,18			
		Yüksek Lisans	34	2,86	0,99			
	İşlemsel Adalet	Ortaöğretim	62	3,71	1,04	6,94	0,00**	Ortaöğretim > Ön lisans Ortaöğretim > Lisans Ortaöğretim > Yüksek Lisans
		Ön lisans	72	3,00	1,10			
		Lisans	190	3,04	1,08			
		Yüksek Lisans	34	3,04	1,05			
	Etkileşimsel Adalet	Ortaöğretim	62	4,06	0,90	7,40	0,00**	Ortaöğretim > Ön lisans Ortaöğretim > Lisans Ortaöğretim > Yüksek Lisans
		Ön lisans	72	3,39	1,05			
		Lisans	190	3,50	0,99			
		Yüksek Lisans	34	3,24	1,05			
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Örgütsel Sinizm	Ortaöğretim	62	2,43	1,08	1,55	0,20	
		Ön lisans	72	2,54	0,77			
		Lisans	190	2,69	0,87			
		Yüksek Lisans	34	2,59	0,87			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Ortaöğretim	62	3,50	0,77	1,33	0,27	
		Ön lisans	72	3,23	0,78			
		Lisans	190	3,32	0,78			
		Yüksek Lisans	34	3,38	1,07			
	Normatif Bağlılık	Ortaöğretim	62	3,64	0,85	6,65	0,00**	Ortaöğretim > Ön lisans Ortaöğretim > Lisans
		Ön lisans	72	3,07	0,85			
		Lisans	190	3,16	0,81			
		Yüksek Lisans	34	3,00	1,11			

		Lisans						Ortaöğretim > Yüksek Lisans
	Devamlılık Bağlılığı	Ortaöğretim	62	3,13	0,97	0,95	0,41	
		Ön lisans	72	3,11	0,89			
		Lisans	190	3,12	0,87			
		Yüksek Lisans	34	2,85	0,68			

**p<0,01; *p<0,05

Tablo 2.14'te eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarında gözlemlenen farkları belirlemek için yapılan ANOVA test sonuçları yer almaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından biri olan dağıtım adaleti açısından eğitim seviyeleri arasında önemli farklar tespit edilmiştir ($F = 8,88$, $p < 0,01$). Post-hoc analiz sonuçlarına göre, ortaöğretim mezunlarının ortalama dağıtım adaleti algısı ($\bar{X} = 3,56$), ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarına kıyasla daha yüksektir. İşlemsel adalet alt boyutunda da benzer şekilde eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklar belirlenmiştir ($F = 6,94$, $p < 0,01$). Ortaöğretim mezunlarının işlemsel adalet algısı ortalaması ($\bar{X} = 3,71$), diğer eğitim seviyelerindekilere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($F = 7,40$, $p < 0,01$). Ortaöğretim mezunlarının etkileşimsel adalet algısı ($\bar{X} = 4,06$), ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarından daha yüksek çıkmıştır.

Örgütsel sinizm ölçeği için eğitim durumu değişkeni ile anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1,55$, $p = 0,20$), bu da eğitim seviyeleri arasında örgütsel sinizm algısında belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutunda da eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F = 1,33$, $p = 0,27$). Ancak, normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir ($F = 6,65$, $p < 0,01$). Ortaöğretim mezunlarının ortalama normatif bağlılık algısı ($\bar{X} = 3,64$), diğer eğitim seviyelerindeki katılımcılardan daha yüksektir. Devamlılık bağlılığı alt boyutunda ise eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F = 0,95$, $p = 0,41$).

Katılımcıların çalıştıkları birim değişkenine göre, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutları arasındaki anlamlı farklılıkların detayları Tablo 2.15'te kapsamlı olarak açıklanmıştır.

Tablo 2.15. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Çalıştığı birim Değişkenine Göre ANOVA Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Birim	N	X	Ss	F	p	Post-Hoc
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	Adalet Bak.	123	2,51	1,19	3,38	0,00* *	Belediye > Adalet Bak. Kaymakamlık > Adalet Bak.
		Belediye	10	3,80	1,35			
		Maliye	12	2,69	0,93			
		Kaymakamlık	97	3,11	1,30			
		Nüfus	11	2,21	0,98			
		YSK	10	3,13	1,34			
		Milli Eğitim	12	3,17	1,25			
		Valilik	44	3,11	1,00			
		112 Acil	27	2,75	1,00			
		Diğer	12	3,33	1,21			
	İşlemsel Adalet	Adalet Bak.	123	2,64	0,95	9,97	0,00* *	Belediye > Adalet Bak. Belediye > YSK Belediye > 112 Acil Kaymakamlık > Adalet
		Belediye	10	4,25	1,03			

		Maliye	1 2	3,17	1,30				Bak. Kaymakamlık > YSK Kaymakamlık > 112 Acil Valilik > Adalet Bak. Valilik > YSK
		Kaymakamlık	9 7	3,70	0,96				
		Nüfus	1 1	3,27	1,14				
		YSK	1 0	2,13	1,20				
		Milli Eğitim	1 2	3,32	1,24				
		Valilik	4 4	3,36	0,98				
		112 Acil	2 7	2,87	0,98				
		Diğer	1 2	3,22	0,84				
	Etkileşimsel Adalet	Adalet Bak.	1 2 3	3,16	0,95				
		Belediye	1 0	4,32	1,02				
		Maliye	1 2	3,45	1,13				
		Kaymakamlık	9 7	3,99	0,88				
		Nüfus	1 1	3,94	0,91	7,5	0,00*		Belediye > Adalet Bak. Belediye > YSK Belediye > 112 Acil Kaymakamlık > Adalet Bak. Kaymakamlık > YSK Kaymakamlık > 112 Acil Valilik > Adalet Bak. Valilik > 112 Acil
		YSK	1 0	2,90	1,28	4	*		
		Milli Eğitim	1 2	3,72	1,21				
		Valilik	4 4	3,87	0,86				
		112 Acil	2 7	3,06	0,75				
		Diğer	1 2	3,44	1,21				
Örgütsel	Örgütsel	Adalet Bak.	1	2,85	0,75				Adalet Bak. > Kaymakamlık

Sinizm Ölçeği	Sinizm		2 3			2,6 8	0,01* *	
		Belediye	1 0	2,24	1,12			
		Maliye	1 2	2,68	0,88			
		Kaymakamlık	9 7	2,30	0,93			
		Nüfus	1 1	2,57	1,08			
		YSK	1 0	2,81	0,70			
		Milli Eğitim	1 2	2,60	1,13			
		Valilik	4 4	2,63	0,96			
		112 Acil	2 7	2,64	0,69			
		Diğer	1 2	2,51	1,14			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Adalet Bak.	1 2 3	3,18	0,74	3,1 3	0,00* *	Kaymakamlık > Adalet Bak. Kaymakamlık > 112 Acil
		Belediye	1 0	3,70	0,42			
		Maliye	1 2	3,63	0,89			
		Kaymakamlık	9 7	3,55	0,88			
		Nüfus	1 1	3,23	0,87			
		YSK	1 0	2,95	0,80			
		Milli Eğitim	1 2	3,14	0,28			
		Valilik	4 4	3,52	0,75			
		112 Acil	2	2,95	0,76			

		7					
	Diğer	1 2	3,42	0,99			
Normatif Bağlılık	Adalet Bak.	1 2 3	3,03	0,79	3,52	0,00**	Kaymakamlık > Adalet Bak. Kaymakamlık > 112 Acil
	Belediye	1 0	3,78	0,83			
	Maliye	1 2	3,65	0,75			
	Kaymakamlık	9 7	3,43	0,89			
	Nüfus	1 1	3,21	1,16			
	YSK	1 0	2,67	0,79			
	Milli Eğitim	1 2	3,22	1,11			
	Valilik	4 4	3,34	0,83			
	112 Acil	2 7	2,80	0,74			
	Diğer	1 2	3,36	1,00			
Devamlılık Bağlılığı	Adalet Bak.	1 2 3	3,24	0,82	0,8 5	0,57	
	Belediye	1 0	2,68	0,95			
	Maliye	1 2	3,03	0,81			
	Kaymakamlık	9 7	2,99	0,94			
	Nüfus	1 1	3,07	0,86			
	YSK	1 0	2,94	1,06			
	Milli Eğitim	1	3,17	0,94			

Kaymakamlıkta görev yapanların normatif bağlılık algısı, Adalet Bakanlığı ve 112 Acil birimlerinde çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Devamlılık bağlılığı alt boyutunda ise, birimler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F = 0,85$, $p = 0,57$).

Çalışma süresi değişkenine bağlı olarak, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutları arasındaki anlamlı farklılıklar Tablo 2.16'da ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tablo 2.16. Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Çalışma süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Süre	N	X	Ss	F	p	Post-Hoc
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti	0-5 Yıl	104	3,07	1,22	1,58	0,17	
		6-10 Yıl	89	2,84	1,26			
		11-15 Yıl	62	2,56	1,16			
		16-20 Yıl	46	2,79	1,25			
		21-25 Yıl	23	2,75	1,11			
		26 Yıl ve Üzeri	34	3,05	1,18			
	İşlemsel Adalet	0-5 Yıl	104	3,43	0,98	4,68	0,00**	0-5 > 11-15 6-10 > 11-15 26 Yıl ve Üzeri > 11-15
		6-10 Yıl	89	3,19	1,20			
		11-15 Yıl	62	2,67	1,10			
		16-20 Yıl	46	2,97	1,02			
		21-25 Yıl	23	2,93	0,90			
		26 Yıl ve Üzeri	34	3,40	1,13			
	Etkileşimsel Adalet	0-5 Yıl	104	3,83	0,87	3,43	0,00**	0-5 > 11-15
		6-10 Yıl	89	3,52	1,09			
		11-15 Yıl	62	3,22	1,03			
		16-20 Yıl	46	3,36	1,08			
		21-25 Yıl	23	3,47	0,80			
		26 Yıl ve Üzeri	34	3,69	1,07			
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Örgütsel Sinizm	0-5 Yıl	104	2,42	0,93	2,10	0,07	
		6-10 Yıl	89	2,69	0,93			

Örgütsel Bağlılık Ölçeği		11-15 Yıl	62	2,71	0,76			
		16-20 Yıl	46	2,85	0,84			
		21-25 Yıl	23	2,54	0,85			
		26 Yıl ve Üzeri	34	2,49	0,94			
	Duygusal Bağlılık	0-5 Yıl	104	3,34	0,83	0,94	0,46	
		6-10 Yıl	89	3,29	0,84			
		11-15 Yıl	62	3,27	0,85			
		16-20 Yıl	46	3,28	0,67			
		21-25 Yıl	23	3,39	0,82			
		26 Yıl ve Üzeri	34	3,60	0,78			
	Normatif Bağlılık	0-5 Yıl	104	3,36	0,81	3,54	0,00**	26 Yıl ve Üzeri > 11-15 26 Yıl ve Üzeri > 16-20
		6-10 Yıl	89	3,14	0,90			
		11-15 Yıl	62	2,96	0,97			
		16-20 Yıl	46	3,04	0,80			
		21-25 Yıl	23	3,26	0,77			
		26 Yıl ve Üzeri	34	3,61	0,86			
	Devamlılık Bağlılığı	0-5 Yıl	104	2,85	0,82	2,58	0,03*	6-10 > 0-5 11-15 > 0-5 16-20 > 0-5 26 Yıl ve Üzeri > 0-5
		6-10 Yıl	89	3,18	0,89			
		11-15 Yıl	62	3,25	0,77			
		16-20 Yıl	46	3,21	0,88			
		21-25 Yıl	23	3,03	0,95			
		26 Yıl ve Üzeri	34	3,22	1,03			

**p<0,01; *p<0,05

Tablo 2.16, çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarındaki farklılıkları ANOVA testi ile analiz eden sonuçları sunmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği için dağıtım adaleti alt boyutunda, çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F = 1,58$, $p = 0,17$). Ancak, işlemsel adalet alt boyutunda, çalışma süresi grupları arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir ($F = 4,68$, $p < 0,01$). Post-hoc analizlere göre, 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların işlemsel adalet algıları, 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip olanlardan daha yüksek çıkmıştır. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da

benzer şekilde, çalışma süresi grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($F = 3,43$, $p < 0,01$). 0-5 yıl çalışma süresine sahip olanların etkileşimsel adalet algısı, 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip olanlardan daha yüksek seviyede bulunmuştur.

Örgütsel sinizm ölçeğinde, çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 2,10$, $p = 0,07$). Aynı şekilde, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutunda da anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($F = 0,94$, $p = 0,46$). Ancak, normatif bağlılık alt boyutunda çalışma süresi grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($F = 3,54$, $p < 0,01$). 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların normatif bağlılık algısı, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası çalışma süresine sahip olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Devamlılık bağlılığı alt boyutunda da anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F = 2,58$, $p < 0,05$). 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların devamlılık bağlılığı algıları, 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

BÖLÜM 4: TARTIŞMA

Tokat'taki kamu idarelerinde çalışanların algıladığı örgütsel adaletin, örgütsel sinizm ve bağlılık üzerinde belirgin etkiler yarattığı araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular, mevcut literatürle uyumlu olup, örgütsel adaletin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki önemli rolünü vurgulamaktadır. Araştırmada, algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkileri incelendiğinde, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet alt boyutlarının sinizm üzerinde anlamlı ve olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır. Dağıtım adaletinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi $\beta = -0.119$ ($p < 0.05$) ve işlemsel adaletin etkisi $\beta = -0.266$ ($p < 0.05$) olarak bulunmuştur. Etkileşimsel adaletin sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir ($\beta = -0.001$, $p > 0.05$). Bu sonuçlar, Cohen-Charash ve Spector'un (2001) çalışmalarında belirtilen, adil olmayan uygulamaların çalışanlarda sinizm duygularını artırdığı bulgusuyla uyumludur. Colquitt ve arkadaşlarının (2001) çalışmaları da, işlemsel ve dağıtım adaletinin örgütsel sinizm üzerindeki önemli etkilerini desteklemektedir.

Araştırmada ayrıca, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiş ($\beta = 0.334$, $p < 0.05$) ve bu sonuç, Allen ve Meyer'in (1990) çalışmalarıyla tutarlıdır. İşlemsel adaletin de benzer şekilde duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.314$, $p < 0.05$), bu da Greenberg'in (1990) bulgularını destekler niteliktedir. Normatif bağlılık açısından, dağıtım adaletinin etkisi anlamlı bulunmamışken, işlemsel adaletin pozitif bir etkisi gözlenmiştir. Devamlılık bağlılığı üzerinde ise her iki adalet türünün de anlamlı etkileri bulunmuş olup, bu bulgu, adil bir çalışma ortamının çalışanların işte kalma eğilimlerini artırdığını göstermektedir.

Örgütsel sinizm üzerinde, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir (dağıtım adaleti: $\beta = -0.119$, $p < 0.05$; işlemsel adalet: $\beta = -0.266$, $p < 0.05$). Ancak, etkileşimsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta = -0.001$, $p > 0.05$). Bu bulgular, Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Colquitt ve arkadaşlarının (2001) araştırmalarında, adil olmayan uygulamaların örgütsel sinizmi artırdığına dair elde edilen sonuçlarla tutarlıdır. Literatürde, adil olmayan uygulamaların çalışanların örgüte olan güvenini azalttığı ve sinik tutumları artırdığı sıkça

vurgulanmıştır; bu durum, Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından da ifade edilmiştir. Tokat'taki kamu idarelerinde da benzer şekilde, adaletli uygulamaların eksik olduğu durumlarda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu araştırmanın bulguları, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin örgütsel sinizmi azaltmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dağıtım adaleti, kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması algısı yoluyla çalışanların örgüte olan güvenini artırmaktadır. İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmesiyle ilgilidir ve bu süreçlerin adil olarak algılanması, çalışanların örgüte olan güveni ve bağlılığını güçlendirmektedir. Etkileşimsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, bu adalet türünün diğerlerine göre daha az etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, literatürde etkileşimsel adaletin, çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde adil ve saygılı bir muamele görmelerini sağladığı ve bu nedenle genel memnuniyeti artırdığı belirtilmektedir (Bies ve Moag, 1986).

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçları, bu üç adalet boyutunun da duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi $\beta=0.078$ ($p<0.05$) olarak saptanmıştır. Bu bulgu, Adams'ın (1965) adalet teorisi ile uyumludur; teori, adil dağıtım algısının çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını artırabileceğini öne sürer. Greenberg'in (1990) çalışmaları da, adil dağıtım uygulamalarının çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırdığını desteklemektedir.

İşlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi $\beta=0.197$ ($p<0.05$) olarak bulunmuştur. Bu adalet türü, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmesini ifade eder. Folger ve Konovsky (1989), işlemsel adaletin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Tokat'taki kamu idarelerinde yapılan bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir; işlemsel adalet algısı yüksek olan çalışanların örgüte duygusal olarak daha bağlı oldukları gözlenmiştir.

Etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi ise $\beta=0.130$ ($p<0.05$) olarak tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet, çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde adil ve saygılı bir muamele görmelerini kapsar. Bies ve Moag (1986), etkileşimsel adaletin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Tokat'taki kamu idarelerinde da, etkileşimsel adaletin yüksek

olduğu durumlarda çalışanların örgüte daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri bulunmuştur.

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkileri de analiz edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçları, bu üç adalet boyutunun da normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerindeki etkisi $\beta=0.121$ ($p<0.05$) olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, Adams'ın (1965) adalet teorisi ile uyumludur; bu teori, kaynakların ve ödüllerin adil dağıtım algısının çalışanların örgüte normatif bağlılığını artırabileceğini öne sürer. Greenberg'in (1990) çalışmaları da bu sonucu desteklemektedir.

İşlemsel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkisi $\beta=0.147$ ($p<0.05$) olarak tespit edilmiştir. Bu adalet boyutu, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmesiyle ilişkilidir. Folger ve Konovsky'nin (1989) araştırmaları, işlemsel adaletin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını ortaya koymuştur. Tokat'taki kamu idarelerinde gerçekleştirilen bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir; işlemsel adalet algısı yüksek olan çalışanların örgüte normatif olarak daha bağlı oldukları görülmüştür.

Etkileşimsel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkisi ise $\beta=0.265$ ($p<0.05$) olarak belirlenmiştir. Etkileşimsel adalet, çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinde adil ve saygılı bir muamele görmelerini içerir. Bies ve Moag'in (1986) çalışmaları, bu adalet türünün normatif bağlılığı artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Tokat'taki kamu idarelerinde yapılan araştırmada da, etkileşimsel adalet algısı yüksek olan çalışanların örgüte normatif olarak daha fazla bağlılık gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Bu bulgular, örgütsel adaletin sağlanmasının çalışanların normatif bağlılık düzeylerini artırmada kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticilere ve politika yapıcılara, adalet odaklı yönetim stratejilerinin önemini vurgulamaktadır. Adil dağıtım, şeffaf işlemsel süreçler ve adil, saygılı etkileşimler, çalışanların örgüte olan normatif bağlılıklarını artırmakta ve bu da genel örgütsel performansa olumlu katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi

sonuçlarına göre, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Dağıtım adaletinin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisi $\beta = -0.050$ ($p > 0.05$) olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, Adams'ın (1965) adalet teorisi ile uyumlu olup, kaynakların adil dağıtımı algısına dayanmaktadır. Ancak, bu çalışmada, dağıtım adaletinin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

İşlemsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisi $\beta = -0.175$ ($p < 0.05$) olarak tespit edilmiştir. İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmesini ifade eder. Folger ve Konovsky'nin (1989) çalışmaları, bu tür adaletin çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabileceğini öne sürer. Ancak, bu araştırma, işlemsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur; bu durum, adil bulunmayan karar alma süreçlerinin çalışanların örgütte kalma arzusunu azalttığını göstermektedir.

Etkileşimsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisi ise $\beta = 0.096$ ($p > 0.05$) olarak belirlenmiştir. Etkileşimsel adalet, çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinde adil ve saygılı bir muamele görmelerini kapsar. Bies ve Moag'in (1986) araştırmaları, bu tür adaletin örgüte bağlılığı artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ancak, bu çalışmada, etkileşimsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu sonuçlar, örgütsel adaletin çalışanların devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisinin beklenenden düşük olduğunu göstermektedir. İşlemsel adaletin olumsuz etkisi, adil olmayan karar alma süreçlerinin çalışanların örgütte kalma motivasyonunu düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, yöneticiler ve politika yapıcılar için karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf olması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Adil dağıtım ve etkileşimsel adaletin beklenen olumlu etkileri göstermemesi, bu adalet türlerinin çalışanların örgütte kalma eğilimlerini sınırlı ölçüde etkilediğini düşündürmektedir.

Örgütsel adalet, sinizm ve bağlılık ölçeklerinin sonuçları, katılımcıların çalıştıkları ilçeye göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. ANOVA testi sonuçlarına göre, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları, çalışılan ilçeye bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Özellikle Almus ilçesinde çalışanların dağıtım adaleti puanları (219 ± 080), diğer ilçelere göre daha düşük bulunmuştur. "Diğer" kategorisinde yer alan ilçelerde çalışanların puanları (356 ± 128), Almus ve Merkez ilçelerine kıyasla

anlamalı derecede daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular, Colquitt ve arkadaşlarının (2001) çalışmasında belirtildiği gibi, örgütsel adalet algılarının coğrafi ve kültürel bağlamlara göre farklılık gösterebileceğini desteklemektedir.

İşlemsel adalet alt boyutunda, Artova (358 ± 119), Başçiftlik (395 ± 090) ve "Diğer" ilçelerde (367 ± 108) çalışanların işlemsel adalet algıları, Merkez ilçede (280 ± 107) çalışanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, Folger ve Konovsky'nin (1989) öne sürdüğü gibi, karar alma süreçlerindeki şeffaflık ve adillik algılarının farklı bölgelerde değişiklik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da benzer farklılıklar gözlemlenmiştir. Artova (393 ± 096) ve Başçiftlik (434 ± 072) ilçelerinde çalışanların etkileşimsel adalet algıları, Merkez ilçede (334 ± 098) çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, Bies ve Moag'in (1986) çalışmasında belirtildiği gibi, etkileşimsel adaletin çalışanların yöneticilerle olan etkileşimlerinde adil ve saygılı muamele görmeleri açısından önemini vurgulamaktadır. Örgütsel sinizm ölçeği sonuçlarına göre, Merkez ilçede çalışanların sinizm puanları (278 ± 083), Artova (247 ± 108), Başçiftlik (203 ± 049) ve diğer ilçelerde çalışanlara (225 ± 079) göre daha yüksek çıkmıştır. Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) çalışmalarına göre, adil olmayan iş ortamlarında çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirme olasılığı artmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarında, duygusal bağlılık boyutunda ilçeler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak normatif bağlılık boyutunda "Diğer" kategorisinde yer alan ilçelerde çalışanların ortalama puanları (356 ± 079), Erbaa (288 ± 107), Merkez (306 ± 083) ve Turhal (316 ± 102) ilçelerindeki çalışanlara göre daha yüksektir. Bu sonuç, Meyer ve Allen'in (1991) çalışmalarında belirtildiği gibi, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarının çevresel faktörlere göre değişebileceğini göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre, örgütsel adalet, sinizm ve bağlılık ölçeklerinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. t-testi sonuçlarına göre, dağıtım adaleti alt boyutunda erkeklerin algıları, kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur; erkeklerin ortalama puanları (296 ± 120), kadınların puanlarından (267 ± 123) anlamlı derecede yüksektir ($p<0.05$). Bu sonuç, Adams'ın (1965) adalet teorisiyle uyumludur; bu teori, dağıtım adaleti algısının, çalışanların kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığına inanmalarına dayandığını öne sürer. Greenberg'in (1990) çalışmaları da, adil dağıtım uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

İşlemsel adalet boyutunda, kadın (316 ± 105) ve erkek çalışanlar (314 ± 113) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum, karar alma süreçlerindeki adalet ve şeffaflık algısının cinsiyetten bağımsız olarak benzer olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, etkileşimsel adalet boyutunda da kadın (356 ± 096) ve erkek çalışanlar (354 ± 105) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bies ve Moag'in (1986) çalışmaları, etkileşimsel adaletin, çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinde adil ve saygılı muamele görmelerinin önemini vurgulamaktadır.

Örgütsel sinizm ölçeği sonuçlarında, kadın (264 ± 085) ve erkek çalışanlar (259 ± 092) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu bulgu, Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) çalışmalarıyla uyumludur; adaletin eksik olduğu ortamlarda, çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirme eğilimi, cinsiyetten bağımsız olarak benzerlik göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarında, duygusal bağlılık boyutunda kadın (330 ± 081) ve erkek çalışanlar (336 ± 081) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum, Meyer ve Allen'in (1991) belirttiği gibi, örgütsel bağlılığın cinsiyetten bağımsız olarak benzer seviyelerde olduğunu göstermektedir. Normatif bağlılık boyutunda da kadın (318 ± 078) ve erkek çalışanlar (323 ± 092) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Devamlılık bağlılığı boyutunda da kadın (311 ± 082) ve erkek çalışanlar (309 ± 091) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu bulgular, örgütsel bağlılığın cinsiyetten bağımsız olarak benzer seviyelerde olduğunu ortaya koymaktadır.

Yaş değişkenine göre, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları yaş gruplarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Özellikle, 48-60 yaş grubundaki çalışanlar, dağıtım adaleti algısında (316 ± 117) 37-47 yaş grubuna kıyasla (264 ± 117) anlamlı derecede daha yüksek puan almıştır ($p<0.05$). Bu bulgu, Greenberg'in (1990) adalet teorisiyle uyumlu olup, adil uygulamaların çalışan bağlılığını artırabileceğini desteklemektedir.

İşlemsel adalet alt boyutunda, 18-25 yaş grubundaki çalışanların ortalama puanları (357 ± 086), 37-47 yaş grubundaki çalışanların ortalama puanlarından (290 ± 104) anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır ($p<0.05$). Bu sonuç, genç çalışanların, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf yürütülmesini daha fazla önemsendiğini gösterebilir. Genç yaş grubunun bu konudaki duyarlılığı, adalet algısının yaş grupları arasında farklılık

gösterebileceğini düşündürmektedir.

Etkileşimsel adalet alt boyutunda da benzer şekilde, 18-25 yaş grubundaki çalışanların ortalama puanları (392 ± 070), 37-47 yaş grubundakilere (330 ± 107) göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Bu bulgu, genç çalışanların, yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinde adil ve saygılı bir muamele beklentisi içinde olduklarını göstermektedir.

Örgütsel sinizm ölçeği sonuçlarına göre, yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu, adil olmayan ortamlarda sinik tutumların tetiklenmesinin yaşa bağlı olarak değişmediğini işaret eder. Örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarında, duygusal bağlılık alt boyutunda yaş grupları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>0.05$). Meyer ve Allen'in (1991) belirttiği gibi, örgütsel bağlılığın farklı boyutları yaşa bağlı olarak değişmemektedir. Normatif bağlılık alt boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Ancak, devamlılık bağlılığı alt boyutunda, 48-60 yaş grubundaki çalışanların ortalama puanları (329 ± 095), diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Bu, yaş ilerledikçe çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığını gösterebilir.

Medeni durum değişkeni açısından, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. t-testi sonuçlarına göre, bekar çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet seviyeleri, evli çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bekar çalışanların dağıtım adaleti algısı ortalaması (310 ± 125), evli çalışanlara göre (278 ± 120) belirgin şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Bu bulgu, kaynakların ve ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasına yönelik algının önemine işaret etmektedir. İşlemsel adalet alt boyutunda da bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre daha yüksek puanlar almıştır (344 ± 103 bekar; 303 ± 111 evli, $p<0.01$). Bu sonuç, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf olmasının önemini vurgulamaktadır. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da benzer bir eğilim görülmüş; bekar çalışanların ortalama puanları (376 ± 090), evli çalışanların puanlarından (348 ± 105) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($p<0.01$). Bu durum, bekar çalışanların adil ve saygılı muameleye yönelik beklentilerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizm ölçeği sonuçlarına göre, evli (264 ± 089) ve bekar çalışanlar (251 ± 090) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu sonuç, Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) çalışmalarıyla da tutarlıdır. Adaletin yetersiz olduğu ortamlarda

Çalışanların rgte karşı sinik tutumlar geliştirme eğilimi, medeni durumdan bağımsız olarak benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise, duygusal bağlılık alt boyutunda evli (330 ± 083) ve bekar çalışanlar (343 ± 076) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu bulgu, Meyer ve Allen'ın (1991) görüşüne paraleldir; örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık boyutlarının çalışanın medeni durumuna göre değişmediğini savunur. Normatif bağlılık alt boyutunda da evli (317 ± 091) ve bekar çalışanlar (333 ± 079) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Devamlılık bağlılığı alt boyutunda da evli (311 ± 089) ve bekar çalışanlar (305 ± 083) arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>0.05$). Bu bulgular, örgütsel bağlılığın normatif ve devamlılık boyutlarının medeni durum farkı gözetmeksizin benzer düzeylerde olduğunu göstermektedir.

Eğitim düzeyine göre, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. ANOVA testi sonuçlarına göre, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları eğitim düzeyine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Ortaöğretim mezunu çalışanların dağıtım adaleti algısı (356 ± 134), ön lisans (265 ± 112), lisans (272 ± 118) ve yüksek lisans mezunu çalışanlardan (286 ± 099) anlamlı derecede yüksektir ($p<0.05$). Bu bulgu, Greenberg'in (1990) adalet teorisi ile uyumludur; bu teori, dağıtım adaletinin çalışanların adil kaynak ve ödül dağıtımı algısına dayandığını belirtir. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) alışmaları da, adil dağıtım uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

İşlemsel adalet alt boyutunda, ortaöğretim mezunu çalışanların ortalama puanları (371 ± 104), ön lisans (300 ± 110), lisans (304 ± 108) ve yüksek lisans mezunlarına (304 ± 105) kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Bu bulgular, işlemsel adaletin, karar alma süreçlerinde adil ve şeffaf olmasının öneminin eğitim düzeyine göre farklı algılanabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, etkileşimsel adalet alt boyutunda da ortaöğretim mezunu çalışanların ortalama puanları (406 ± 090), ön lisans (339 ± 105), lisans (350 ± 099) ve yüksek lisans mezunlarına (324 ± 105) göre anlamlı derecede daha yüksektir ($p<0.05$). Bu, ortaöğretim mezunu çalışanların etkileşimsel adalet algısının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğunu ve bu grubun adil ve saygılı muamele beklentisinin daha fazla olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizm leği sonuçları, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark

göstermemektedir ($p>0.05$). Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) çalışmalarına paralel olarak, adaletin yetersiz olduğu ortamlarda çalışanların sinik tutumlar geliştirme eğilimi, eğitim düzeyinden bağımsız olarak benzer şekilde ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde, duygusal bağlılık alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0.05$). Bu bulgu, Meyer ve Allen'in (1991) belirttiği gibi, örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık boyutlarının eğitim düzeyine göre değişmediği görüşünü desteklemektedir. Ancak, normatif bağlılık alt boyutunda, ortaöğretim mezunu çalışanların puanları (364 ± 085), ön lisans (307 ± 085), lisans (316 ± 081) ve yüksek lisans mezunlarından (300 ± 111) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Bu sonuç, adil uygulamaların çalışanların örgüte olan normatif bağlılıklarını artırabileceğini öne sürmektedir. Devamlılık bağlılığı alt boyutunda ise eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum, çalışanların örgüte olan devamlılık bağlılığı düzeylerinin eğitim durumundan bağımsız olarak benzer olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet, sinizm ve bağlılık ölçeklerinde, çalışanların çalıştıkları birime göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları, çalışılan birime bağlı olarak farklılık göstermektedir. Dağıtım adaleti alt boyutunda, belediye çalışanlarının ortalama puanları (380 ± 135) ve kaymakamlık çalışanlarının ortalama puanları (311 ± 130), Adalet Bakanlığı çalışanlarının ortalama puanlarından (251 ± 119) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Bu bulgu, Greenberg'in (1990) adalet teorisi ile uyumlu olup, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin adil dağıtıldığına dair algılarının önemini vurgulamaktadır. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) çalışmaları da adil dağıtımın çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

İşlemsel adalet alt boyutunda, belediye çalışanlarının ortalama puanları (425 ± 103), Adalet Bakanlığı (264 ± 095) ve YSK çalışanlarından (213 ± 120) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Bu, işlemsel adaletin karar alma süreçlerindeki adillik ve şeffaflık algısının çalışılan birime göre değişebileceğini gösterir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da benzer şekilde, belediye çalışanlarının ortalama puanları (432 ± 102), Adalet Bakanlığı (316 ± 095) ve YSK çalışanlarından (290 ± 128) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Bies ve Moag'in (1986) çalışmaları, etkileşimsel adaletin, çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinde

adil ve saygılı muamele görmeleri açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada, belediye çalışanlarının etkileşimsel adalet algısının yüksek olması, bu grubun daha fazla adil ve saygılı muamele beklentisi içinde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizm ölçeği sonuçlarına göre, Adalet Bakanlığı çalışanlarının ortalama puanları (285 ± 075), kaymakamlık çalışanlarından (230 ± 093) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($p < 0.05$). Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) çalışmaları, adaletin sağlanmadığı ortamlarda çalışanların örgüte karşı sinik tutumlar geliştirme eğilimlerinin çalıştıkları birime göre değişebileceğini belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarına göre, kaymakamlıkta çalışanların duygusal bağlılık puanları (355 ± 088), Adalet Bakanlığı (318 ± 074) ve 112 Acil'de çalışanlara (295 ± 076) göre daha yüksek bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu bulgu, Meyer ve Allen'in (1991) teorisine uygun olarak, duygusal bağlılığın çalışanın bağlı olduğu kuruma göre farklılık gösterebileceğini işaret etmektedir. Normatif bağlılık açısından da kaymakamlıkta çalışanların puanları (343 ± 089), Adalet Bakanlığı (303 ± 079) ve 112 Acil çalışanlarına (280 ± 074) kıyasla anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır ($p < 0.05$). Devamlılık bağlılığı alt boyutunda ise birimler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$), bu da çalışanların örgütte kalma isteklerinin birimden bağımsız olarak benzer seviyelerde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet, sinizm ve bağlılık ölçekleri, çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermiştir. ANOVA testi sonuçlarına göre, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları, çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Dağıtım adaleti alt boyutunda, 0-5 yıl çalışma süresi olanların ortalama puanları (307 ± 122), 11-15 yıl çalışanlardan (256 ± 116) anlamlı derecede daha yüksektir ($p < 0.05$). Bu bulgu, Greenberg'in (1990) adalet teorisiyle uyumludur; bu teori, adil dağıtım algısının kaynakların ve ödüllerin adil şekilde dağıtılmasına dayandığını belirtir. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) çalışmaları da, adil dağıtım uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

İşlemsel adalet alt boyutunda, 0-5 yıl çalışanların ortalama puanları (343 ± 098), 11-15 yıl çalışanlardan (267 ± 110) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($p < 0.01$). Ayrıca, 6-10 yıl çalışanların puanları (319 ± 120) ve 26 yıl ve üzeri çalışanların puanları (340 ± 113) da 11-15 yıl çalışanlardan anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Folger ve Konovsky'nin (1989) çalışmaları, işlemsel adaletin, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf

olması gerektiğini ve bu algının çalışma süresinden bağımsız olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Etkileşimsel adalet alt boyutunda, 0-5 yıl çalışma süresi olanların ortalama puanları (383 ± 087), 11-15 yıl çalışanlardan (322 ± 103) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($p<0.01$). Bies ve Moag'in (1986) araştırması, etkileşimsel adaletin çalışanların yönetici ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde adil ve saygılı muamele görmelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmada, daha yeni çalışanların etkileşimsel adalet algısının daha yüksek olması, onların adil ve saygılı davranışlara daha fazla değer verdiklerini göstermektedir.

Örgütsel sinizm ölçeği sonuçlarına göre, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) çalışmaları, adaletin sağlanmadığı ortamlarda çalışanların örgüte karşı sinik tutumlar geliştirme eğilimlerinin çalışma süresi fark etmeksizin benzer olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarında ise, duygusal bağlılık alt boyutunda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Meyer ve Allen'in (1991) belirttiği gibi, örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık boyutları çalışanın hizmet süresine göre değişiklik göstermemektedir. Ancak normatif bağlılık alt boyutunda, 0-5 yıl çalışanların ortalama puanları (343 ± 083) ile 11-15 yıl çalışanların puanları (322 ± 103) arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.05$). Devamlılık bağlılığı alt boyutunda ise çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0.05$). Bu sonuç, çalışanların örgütte kalma eğilimlerinin çalışma süresi fark etmeksizin benzer seviyelerde olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemiştir. Tokat'taki kamu idareleri örneğinde gerçekleştirilen analizler, örgütsel adaletin üç temel boyutunun (dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) çalışanların örgütsel sinizm ve bağlılık algılarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, dağıtım adaleti algısı, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır. Dağıtım adaleti, kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması algısını yansıtır ve bu algı, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini düşürürken örgütsel bağlılıklarını yükseltmektedir. Erkek çalışanlar arasında dağıtım adaleti algısının daha yüksek olduğu saptanmıştır, bu da bu grubun örgüte daha fazla bağlı olduğunu göstermektedir.

İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf yürütülmesi ile ilişkilidir. Araştırmada, işlemsel adaletin özellikle yeni çalışanlar tarafından daha yüksek algılandığı ve bu algının örgütsel sinizm üzerinde azaltıcı, örgütsel bağlılık üzerinde ise artırıcı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşlemsel adaletin sağlanması, çalışanların karar alma süreçlerine olan güvenini pekiştirmekte ve bu da genel iş memnuniyeti ve motivasyon üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Etkileşimsel adalet, çalışanların yöneticiler ve meslektaşları ile olan etkileşimlerinde adil ve saygılı muamele görmelerini ifade etmektedir. Araştırma sonuçları, etkileşimsel adaletin çalışanların iş yerindeki ilişkilerini ve genel memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu adalet türü, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirirken, örgütsel sinizm düzeylerini düşürmektedir.

Örgütsel sinizm, çalışanların örgüte duydukları güvensizlik ve şüphecilik duygusunu ifade etmektedir. Araştırma, örgütsel adaletin üç boyutunun da örgütsel sinizm üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Adil bir çalışma ortamı, çalışanların sinik tutumlarını azaltmakta ve örgüte olan güvenlerini artırmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte duyduğu sadakat ve aidiyet duygusunu ifade etmektedir. Araştırma, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların

örgüte olan bağlılıklarının da arttığını göstermiştir. Adil yönetim uygulamaları, çalışanların örgüte daha bağlı olmalarını sağlamakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bu araştırmanın bulguları, örgütsel adaletin çalışanların örgütsel sinizm ve bağlılık düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Örgütlerin adil yönetim stratejileri benimsemeleri, çalışan memnuniyetini artırarak örgütsel sinizmi azaltmakta ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Bu sonuçlar, yöneticilere ve politika yapıcılara, adil yönetim uygulamalarının önemini vurgulamakta ve bu yönde stratejiler geliştirmeleri için değerli içgörüler sunmaktadır.

Örgütlerin, karar alma süreçlerinde adaleti sağlamaya özel önem vermeleri gerekmektedir. Yönetim süreçlerinin şeffaf ve adil bir şekilde yürütülmesi, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin karar alma süreçlerini açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlarla paylaşmaları ve çalışanların bu süreçlere katılımını teşvik etmeleri önemlidir. Kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artıran önemli bir faktördür. Bu doğrultuda, performans değerlendirme sistemlerinin adil ve şeffaf bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Çalışanların yöneticiler ve meslektaşları ile olan etkileşimlerinde adil ve saygılı muamele görmeleri, iş yerinde olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlarla olan iletişimlerinde adil, saygılı ve şeffaf olmaları önemlidir. Bu amaçla, yöneticilere yönelik iletişim ve liderlik becerilerini geliştirecek eğitim programlarının düzenlenmesi önerilmektedir.

Örgütsel sinizmin azaltılması için adaletin sağlanması kadar, çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınması da önemlidir. Çalışanların örgüte olan güvenlerini artırmak için açık iletişim kanallarının oluşturulması ve çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların iş yüklerinin adil bir şekilde dağıtılması ve iş-yaşam dengelerinin gözetilmesi, sinizmi azaltmada etkili olacaktır. Çalışanların mesleki gelişimlerine ve eğitimlerine önem verilmesi, örgütsel bağlılığı artıran bir diğer faktördür. Örgütlerin, çalışanların yetkinliklerini artıracak eğitim ve gelişim programları düzenlemeleri önemlidir. Bu programlar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artıracaktır.

Çalışan memnuniyeti ve motivasyonunun artırılması, örgütsel başarı için kritik öneme sahiptir. Örgütlerin, çalışan memnuniyetini düzenli olarak ölçmeleri ve bu doğrultuda iyileştirme çalışmaları yapmaları önerilmektedir. Ayrıca, çalışanların motivasyonlarını artırmak için uygun ödüllendirme ve tanıma sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin, çalışanlarının demografik özelliklerini ve kültürel farklılıklarını dikkate alarak yönetim stratejileri geliştirmeleri önemlidir. Bölgesel farklılıklar, çalışanların adalet algılarını ve örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, yönetim uygulamalarının, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak şekillendirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, bu öneriler, örgütlerin adil yönetim uygulamaları benimseyerek, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmalarına yardımcı olacaktır. Adaletin sağlanması, sadece çalışanların mutluluğunu ve verimliliğini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda örgütün uzun vadeli başarısına da katkıda bulunacaktır.

Sonuç itibarıyla öncelikle, örgütsel adaletin farklı boyutlarını (dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası adalet) daha derinlemesine incelemek önemlidir. Bu boyutların çalışan davranışları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini anlamak, daha kapsamlı ve etkili müdahalelerin geliştirilmesine katkı sağlayabilecektir. Ayrıca, örgütsel adalet algılarının kültürel ve kontekstüel faktörlerden nasıl etkilendiğini incelemek de kritik bir öneme sahiptir. Gelecekteki araştırmalar, örgütsel adaletin kültürler arası farklılıklarını ve bu farkların çalışanların sinizm ve bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmalıdır. Nicel ve nitel yöntemlerle veri toplama ve analiz etme, çalışanların örgütsel adalet algılarını daha derinlemesine anlamak için yararlı olacaktır. Örneğin, mülakatlar ve odak grup görüşmeleri gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılabilir. Örgütsel adaletin etkilerini daha iyi anlayabilmek için uzunlamasına çalışmalar yapılması da önerilmektedir. Bu çalışmalar, zaman içinde örgütsel adalet algılarının nasıl değiştiğini ve bu değişimlerin örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki uzun vadeli etkilerini araştırmalıdır. Çalışan katılımını artırıcı stratejilerin geliştirilmesi, özellikle karar alma süreçlerinde daha şeffaf ve katılımcı yaklaşımlar benimseyerek, çalışanların adalet algısını iyileştirebilir. Elde edilen bulguların, uygulamalı stratejilere dönüştürülmesi de önemlidir. Örgütsel adaletin artırılması için geliştirilen stratejilerin, çalışanların bağlılığını artırma ve sinizmi azaltma potansiyeli değerlendirilmelidir. Son olarak, araştırmacıların örgütsel adaletin farklı sektörlerdeki etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemeleri yararlı olacaktır. Bu şekilde,

farklı sektörlerde en etkili adalet uygulamalarını belirlemek ve bu uygulamaların örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki etkilerini anlamak mümkün olacaktır.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3): 269-292.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, (2): 267-299.
- Ağırdan, Ö. (2016). Örgütsel Sinizm: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma [Doktora Tezi], İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Akbolat, M., ve Sırakaya, İ. R. (2016). Hasta Güvenliği Kültürünün Algılanan Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(1), 1-16.
- Akbulut, A. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumuna Yönelik Etkisinin İncelenmesi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., ve Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Akpolat, T., ve Oğuz, E. (2021). Örgütsel Sinizm Algılanan Örgütsel Sinerjiyi Nasıl Yordar? Eğitim Örgütlerinde Bir İnceleme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1692-1705.
- Aktay, D. D. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Üniversitesi
- Akyüz, İ., ve Yurduseven, N. (2016). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16), 61-76.
- Alhas, F. (2022). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Devlet Su İşleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 285-310.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-279.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2018). Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Etkileşimi: Türkiye'deki Yabancı Şirketlerde Bir Uygulama. *Turkish*

Studies Social Sciences 13(26), 85-106.

- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S., ve Kahraman, E. (2017). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 7(2), 73-79.
- 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 Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Altıntaş Çınar, F. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), Ss.19-40.
- Altundere, M. B., ve Karagöz, S. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğe Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 157-179.
- Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: an Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49: 1395-1418.
- Argon, T., ve Ekin, S. (2016). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Aslan, F. K., ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Recreation And Tourism Research*, 1(2), 33-45.
- Atalay, D. D. (2007), *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Ankara Üniversitesi.
- Atalay, M. Ö., ve Acuner, T. (2019). Etik İhlallerin Bildirilme Niyeti Üzerinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü: Akademik Personel Üzerinde Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 114-148.
- Aybar, S. ve Marşap, A. (2018). Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 758-782.

- Aykut, S. (2007), *Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Yeditepe Üniversitesi.
- Ayobami, A.P. (2013). Impact Of Perceived Organizational Justice On Organizational Commitment Of A Food And Beverage Firm İn Nigeria. *International Journal Of Humanities And Social Science* Vol. 3 No. 14, Pp.207-218
- Bal Taştan, S. (2015). Örgütsel Güven ve Sosyal Adalet Algısının Örgütlerde Sosyal Sermaye Yapısı ile İlişkilerinin İncelenmesi. *Journal Of Social Sciences Eskisehir Osmangazi University* 16(2).
- Balay, R., (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayıncılık.
- Balay, R., Kaya, A., ve Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Balıkçioğlu, S. (2013). Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi], Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Balta, T., ve Güney, S. (2018). İş Yaşamında Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: İstanbul İli Büyükçekmece İlçesinde Bir Uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(51), 27-50.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2009), “Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir
- Başköy, Y. H., Yeter, U. S. L. U., ve Sezgül, F. S. (2023). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Bateman, T.S., Sakano, T. and Fujita, M. (1992). Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5): 768-771.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki [Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. [Yüksek

- Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış*. Siyasal Yayınları.
- Cemal, İ. N. C. E., ve Güripek, E. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkileri Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 165-188.
- Cropanzano, R., and Stein, J. H. (2009). Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2): 193-233.
- Çakar, D. N. ve Yıldız, S. (2009), Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), Ss.68-90.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Başbakanlık Basımevi.
- Çankaya, M., ve Çiftçi, G. E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çarıkçı, İ., ve Küçükeşmen, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 24-44.
- Çetinel, E. (2008). Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma [Doktora Tezi], Sakarya Üniversitesi.
- Dalgın, T., ve Taslak, S. (2016). Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 15(2).
- Dean Jr, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. [Unpublished Master's Thesis], University of Maastricht, Maastricht.
- Demir, N., ve Inandi, Y. (2023). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-29.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki

- İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15).
- Demirkaya, H., ve Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.
- Derin, R. (2016). Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği [Yüksek Lisans Tezi], Balıkesir Üniversitesi.
- Dilek, H. (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *İ.İ.B.F. Dergisi*, 29.
- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* (Derleme), 14 (2), Ss.61–73.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Efiliti, 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, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, ss. 1-14.
- Ehtiyar, R. ve Alper, F. (2008), Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (4), Ss.31-42.
- Eker, G. (2006), *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Erdirencelebi, M., ve Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 267-284.
- Erdoğan, P., ve Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve*

- Teknik Araştırmalar Dergisi*, (6), 17-36.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık. E. Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde* (s.1-17). Ekin Yayınevi.
- Göçen, A., Uzun, M., ve Kaya, A. (2021). Okullarda Örgütsel Sinizm İle Örgütsel İkiyüzlülük Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Opus International Journal of Society Researches*, 18(44), 8001-8024.
- Gökıyer, N. ve Türkoğlu, İ. (2018). Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*. 43(196), 317-340.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 79-103). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), Ss. 37-55.
- Güzel, B., ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133-142.
- Hasan, G., ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Işık, D. A., ve Altunoğlu, A. E. (2016). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 273-290.
- İbrahimağaoğlu, Ö., ve Can, E. (2017). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 181-205.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İplik, F. N., (2009), Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

- Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25:107-118.
- İşbaşı, J. Ö., (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Akdeniz Üniversitesi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kalağan, G. ve Güzeller C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-98.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Karabay, E.Z., (2004), *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Hacettepe Üniversitesi.
- Karaca, E., ve Özmen, A. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7-30.
- Karacaoğlu, K., ve İnce, A. G. F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel Sinizm, Okul Kültürü ve Okul Başarısı: Bir Yapısal Eşitleme Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 89-113.
- Karaman, A. ve Aylan S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), Ss.35-49.
- Karambayya, R. ve Brett, J.M. (1989). Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness, *Academy of Management Journal*, 32(4), 687-704.

- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel Sinizm. Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*.(2. Basım), Nobel Yayıncılık.
- Kasalak G. ve Dağyar M. (2018). Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Metaanaliz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 967-986.
- Kasalak, G. ve Bilgin Aksu, M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm İle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.
- Kasalak, G. ve Güneri, B. (2017). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi* 4(11), 146-434.
- Kayaalp, E., ve Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.
- Keleş, Ç. N. H. (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Selçuk Üniversitesi.
- Kılıç, S. ve K. Toker (2020). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Yaşar University*, 15(58), 288-303.
- Konovsky, M. (2000). Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kosa, G. (2019). Örgütsel Sinizm Ve İş Doyumu İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 182-213.
- Kök, B. S. (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), Ss. 291-317
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel A. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-14.
- Kutanis, R. Ö., ve Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek

- Olay Çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 527-552.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in Social Relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Mete, Y., ve Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hayef Journal Of Education*, 12(2), 147-159.
- Moorman, H. R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Ozturk, A. G., ve Koşar, S. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Olgubilim Çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(3), 1951-1991.
- Özçınar, M., Demirel, Y., ve Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özdemir, B., ve Tekin, E. (2018). Örgütsel Sinizm'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 129-150.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, Ss.77– 96.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Özgan, H., Külekçi, E., ve Özkan, M. (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle

- Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Online Journal Of Educational Sciences*, 4(1).
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M., (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, *İlke Yayınevi*.
- Özler, D. E., Atalay C.G. ve Şahin, M. D. (2010), Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2): 47-57
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Detay Yayıncılık.
- Pitre, J.L. (2004). *Organizational Cynicism At The United States Naval Academy: An Exploratory Study*. [Unpublished Master's Thesis], California: Naval Postgraduate School.
- Reichers, A. E., Wanous, J.P., and Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11(1): 48-59.
- Salvucci, S.; Elizabeth Walter; Valerie Conley; Steven Fink ve Mehrdad Saba (1997). Measurement Error Studies at the National Center for Education Statistics, U. S. Department of Education, Washington, NCES 97464 Publication.
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Selekler, O. Z. (2007), *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Kocaeli Üniversitesi.
- Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*. Nobel Yayıncılık.
- Sezgin F. ve Yıldızhan, Y. (2013). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. *Milli Eğitim*, 200, 220-235.
- Sıgır, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle

- Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), Ss.261-278.
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Sökmen, A., Şahal, S., ve Söylemez, M. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 66-91.
- Şamdan, T., ve Baskan, G. A. (2019). Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 17-40.
- Tan, Ç. (2006), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Fırat Üniversitesi.
- Tarkan, G., ve Tepeci, M. (2006). Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 137-152.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 211-222.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 91, Ekim-Aralık.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Tokmak, M. (2019). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 183-202.
- Topcu, M. K., Beğenirbaş, M., ve Turgut, E. (2017). Örgütsel Sinizm, Zorunlu Örgütsel

- Vatandaşlık Davranışları ve İş Tatmininin Bireysel İş Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik İmalat Sanayide Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 505-522.
- Töremen, F. ve Tan Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:14, Ss.58-70
- Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Uygungil, S., ve İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 435-453.
- Uygur, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Barış Kitap.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Ankara Üniversitesi.
- Yalçinkaya, A. G. A. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *Isguc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 106-130.
- Yamen, M. (2010). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. [Yüksek Lisans Tezi], Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi.
- Yavuz, A., ve Bedük, A. (2016). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 301-313.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Genç, E. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Sinizm Üzerindeki Etkisi: Devlet Üniversiteleri Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 106-119.
- Yelboğan, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin Z. (2009) Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16): 83-99.

- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yıldırım, F.(2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), Ss.256-278.
- Yıldız, A., ve Atilla, G. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 39-64.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6).
- Yıldız, M. L. (2019). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 75-112.
- Yücel, İ., ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Bazen Hoşlanmasak Da Kalmak Zorunda Olabiliriz!. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3).
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, Ss.445-458.
- 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.
- Yürür, Ş. (2002), *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Uludağ Üniversitesi

EKLER

EK 1: Anket

Sayın Katılımcı;

Aşağıda yer alan soru formu bilimsel bir çalışma için veri toplanması amacı ile oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında yanıtlarınız doğrultusunda elde edilecek sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir. Söz konusu çalışma tamamen bilimsel amaçlı olup, vereceğiniz bilgiler hiçbir şekilde bu amaç dışında kullanılmayacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Araştırmaya getirdiğiniz değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız:

Medeni durumunuz: () Evli () Bekar

Eğitiminiz:

Biriminiz:

Çalışma Süreniz: Yıl

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.					
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.					
4. Bu kurumda üst yönetim işle ilgili kararları tarafsız bir şekilde almaktadır.					
5. Bu kurumda işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.					
6. Bu kurumda işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.					
7. Bu kurumda çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.					
8. Bu kurumda alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.					
9. Bu kurumda işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.					
10. İşimle ilgili kararlar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır.					
11. İşimle ilgili kararlar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir.					

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
12. İşimle ilgili kararlarda, üstüm benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
13. İşimle ilgili kararlarda, üstüm bana açık sözlü davranır.					
14. İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir					
15. İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.					
16. Üstüm işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.					
17. İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.					
18. Üstüm işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.					
19. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
20. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
21. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım					
22. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
23. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
24. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
25. Çalıştığım Kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
26. Çalıştığım Kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
27. Çalıştığım Kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
28. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
29. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, Birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
30. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
31. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve Politikaları eleştiririm.					
32. Bu kurumu karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum					
33. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum					
34. Bu kurumda çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.					5

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
35. Bu kurumda kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum					
36. Meslek hayatımın geriye kalan süresini bu şirkette geçirmem söz konusu olursa kendimi çok mutlu hissederim.					
37. Kurumumun karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.					
38. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
39. Bu kuruma çok şey borçluyum.					
40. Bu kurumda çalışmaya devam etmemi gerektirecek herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum.					
41. Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.					
42. Şimdi işten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
43. Şu an başka bir kurumdan daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.					
44. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.					
45. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.					
46. Bu kurumda, çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.					
47. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum.					
48. Bu kurumdan şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.					

EK 2: Etik Kurul Belgesi

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
12.01.2023	01	01-34

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Eren YÜRÜDÜR Başkanlığında toplandı.

KARAR 01.20- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 26.12.2022 tarih ve 243490 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Tokat Kamu İdareleri Örneği
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Hüseyin UZUN (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Eren YÜRÜDÜR
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Doç. Dr. Mehmet KARGÜN Başkan Yardımcısı (İmza)	Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ Üye (İmza)
Doç. Dr. Emine ÖĞÜK Üye (İmza)	Doç. Dr. Yücel EROL Üye (İmza)
Doç. Dr. Fatih YAZICI Üye (İmza)	Dr. Öğr. Üyesi Şevki BABACAN Üye (İmza)