

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İSTATİSTİK ANA BİLİM DALI



EĞİTİMDE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNİN
İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Murat AKYÜZ

Danışman
Doç. Dr. Taner TUNÇ

SAMSUN
2021

TEZ KABUL VE ONAY

Murat AKYÜZ tarafından, Doç. Dr. Taner TUNÇ danışmanlığında hazırlanan “Eğitimde Ödüllendirme Sistemi Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin İncelenmesi ” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 31.8.2021 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği / oy çokluğu ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Doç. Dr. Aytaç PEKMEZCİ Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İstatistik Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye (Danışman)	Doç. Dr. Taner TUNÇ Ondokuz Mayıs Üniversitesi İstatistik Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye	Prof. Dr. Yüksel ÖNER Ondokuz Mayıs Üniversitesi İstatistik Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY
... / ... / ...
Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım yüksek lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

... / ... / 20...

Murat AKYÜZ

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı : Eğitimde Ödüllendirme Sistemi Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin İncelenmesi

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 13/07/2021 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;
Benzerlik oranı : % 28

Tek kaynak oranı : %.4 çıkmıştır.

... / ... / 20...

Doç. Dr. Taner TUNÇ

ÖZET

EĞİTİMDE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Murat AKYÜZ

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İstatistik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans, Eylül/2021

Danışman: Doç. Dr. Taner TUNÇ

Yaşadığımız çağda insanlar artık topluluk halinde yaşamakta ve çalışmaktadır. Bu topluluk hali giderek artmakta örgütler sayıca fazla insanı bir arada çalıştırmakta ve yapılan işlerin düzeyi ve yoğunluğu artmaktadır. Yeni yönetim modellerinde örgütler aynı amaca yönelen bir organizma gibi hareket etme çabasındadır. Bu nedenle örgütlerin verimli çalışması, doğru reformları gerçekleştirmesi ve çalışanla örgüt arasındaki iletişimi iyi kurması gerekmektedir. Bu denge iyi kurulamadığında çalışanların kurumlarının adalet kavramına olan inancı azaltmakta ve örgütlerine karşı negatif duygular beslemektedir. Bu durumda çalışanın verimliliği düşmekte, inancı kaybolmaktadır. Örgütler verimliliği düşen inancı kaybolan bireylerin sayısı arttıkça içten içe çürümeye ve zamanla kaybolmaya mahkumdur. Bu çalışmamızda da örgütlerde ödüllendirme sistemi, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm algıları ile ilgili çalışmalar incelenmiş olup, örgütteki etkileri ve birbirlerine olan etkileri araştırılmıştır. Sonuç olarak örgütsel adalet algısının örgütsel sinizme negatif yönde etkisi olduğu, ödüllendirme sisteminde örgütsel adalet kavramına pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ödülün ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: ödül sistemi, örgütsel adalet, örgütsel sinizm, yapısal eşitlik modellemesi, eğitim, karma araştırma yöntemleri

ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIP OF REWARD SYSTEM ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL CYNICISM IN EDUCATION

Murat AKYÜZ

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Statistic

Master, September/2021

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Taner TUNÇ

In the age we live in, people now live and work in communities. This community situation is increasing day by day, organizations employ more people in number, and the level and intensity of the work done is increasing. In the new management models, organizations try to act like an organism aiming for the same purpose. For this reason, organizations need to work efficiently, implement the right reforms and establish good communication between the employee and the organization. When this balance is not established well, employees' belief in the concept of justice in their institutions decreases and they have negative feelings towards their organizations. In this case, the employee's productivity decreases and her belief is lost. Organizations are doomed to decay and disappear over time as the number of individuals whose efficiency decreases and whose belief is lost increases. In this study, studies on the reward system, perception of organizational justice and organizational cynicism in organizations were examined, and their effects in the organization and their effects on each other were investigated. As a result, it has been concluded that the perception of organizational justice has a negative effect on organizational cynicism, and the reward system has a positive effect on the concept of organizational justice. It has been determined that organizational justice has a mediating effect in the relationship between reward and organizational cynicism.

Keywords: reward system, organizational justice, organizational cynicism, structural equation modeling, education, mixed research methods

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Tezimin tüm sürecinde bana yol göstererek hoşgörü, sabrını ve emeklerinin üzerimden bir an bile eksik etmeyen, verdiği güvenle ve sağladığı motivasyonla yanımda olan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Taner TUNÇ'a teşekkür ederim. Bu süreçte olduğu gibi bu tez sürecinde de anlayışıyla, emeğiyle ve sabrıyla yanımda olan eşime, oğluma, aileme ve tüm sevdiklerime verdikleri destek, gösterdikleri sabır, hissettirdikleri sevgi ve güven için minnet borçluyum.

Murat AKYÜZ

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	i
TEZ KABUL VE ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1.GİRİŞ	1
2. ÖDÜL VE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ	12
2.1. Ödül Kavramı.....	12
2.2. İçeriklerine Göre Ödüller	14
2.2.1 İçsel Ödüller.....	14
2.2.2. Dışsal Ödüller	14
2.3. İçsel Motivasyon ve Ödül Kuramları.....	15
2.3.1 İçsel Ve Dışsal Ödüller Kuramı	16
2.3.2. Adil Dağıtım Kuramı	16
2.3.3. Sosyal Belirginlik Kuramı	16
2.4. Ödüllendirme Sistemleri ve Önemi.....	17
2.4.1. Ekonomik Ödüller.....	20
2.4.2 Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel Ödüller	21
2.5 Ödüllendirme Sistemlerinin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler	25
2.6. MEB Ödül Sistemi	26
2.7 Öğretmenlerin Ödüllendirmeleri Hakkında Yapılan Araştırmalar.....	28
3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	30
3.1. Örgütsel Adalet Algısının Tanımı	30

3.2. Örgütsel Adaletin Algısının Boyutları	32
3.2.1. Dağıtımsal Adalet Algısı.....	33
3.2.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet Algısı	33
3.2.3. Etkileşimsel Adalet Algısı	34
3.3. Adalet Algısının Unsurları.....	35
3.3.1. Eşitlik	35
3.3.2. Karşılıklılık	36
3.3.3. Rasyonellik	36
4. ÖRGÜTSEL SINIZM.....	37
4.1. Sinizm Kavramı	37
4.2. Örgütsel Sinizm Kavramı	38
4.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....	41
4.4. Örgütsel Sinizm Türleri	42
4.4.1. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	42
4.4.2. Çalışan Sinizmi	43
4.4.3. Meslek Sinizmi	43
4.4.4. Kişilik Sinizmi	44
4.4.5. Kurumsal/Toplumsal Sinizm	44
4.5. Örgütsel Sinizm Teorileri	45
4.5.1. Sinizme Karakter Yaklaşımları.....	45
4.5.2. Sinizme Durumsal Yaklaşımlar	46
4.5.3. Sinizme Sosyal Bilişsel Yaklaşım.....	47
4.5.4. Örgüte Atfetme Teorisi	47
4.5.5. Beklenti Teorisi.....	48
4.5.6. Tutum Teorisi.....	48
4.5.7. Sosyal Etkileşim Teorisi	49
4.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları	49
4.6.1. Bilişsel Boyut.....	50

4.6.2. Duyuşsal Boyut.....	51
4.6.3. Davranışsal Boyut.....	51
4.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	52
4.8. Örgütsel Sinizmi Engelleyebilme Yaklaşımları.....	54
5.YÖNTEM.....	56
5.1. Araştırmanın Amacı.....	56
5.2.Araştırmanın Önemi.....	56
5.3. Araştırmanın Soruları.....	56
5.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	57
5.5. Araştırmanın Kısıtları	57
5.6. Araştırmanın Yöntemi Ve Tekniği	57
5.7. Karma Araştırma Yöntemleri.....	58
5.7.1. Karma Araştırma Yönteminin Avantajları Ve Dezavantajları.....	59
5.7.2. Karma Yöntem Desen Seçimi.....	60
5.7.3 Başlıca Karma Yöntem Desenleri.....	63
5.7.3.1. Yakınsayan Paralel Desen	63
5.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM).....	66
5.8.1. Path Analizi.....	69
5.8.2 Yapısal Model (Gizil Değişken Modeli) ve Ölçüm Modeli.....	72
5.8.2.1. Yapısal Model.....	75
5.8.2.2. Ölçüm Modeli	76
5.8.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli.....	78
5.8.4. En Çok Olabilirlik Tahmin Edicisi	80
5.8.5. Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler Tahmin Edicisi	82
5.8.6. Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Tahmin Edicisi.....	83
5.8.7. Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler Tahmin Edicisi	83
5.8.8. Modelin Değerlendirilmesi Ve Uyum İyliği Ölçüleri.....	84
5.8.8.1. Ki-Kare Uyum Testi.....	84

5.8.8.2 İyilik Uyum İndeksi	86
5.8.8.3. Düzeltilmiş Uyum İndeksi	86
5.8.8.4 Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karakökü	86
5.8.8.5. Normlaştırılmış Uyum İndeksi.....	87
5.8.8.6. Normlaştırılmamış Uyum İndeksi.....	87
5.8.8.7. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	87
5.8.8.8. Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü	88
5.8.9. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Modifikasyon Süreci.....	89
5.9. Nitel Ve Nicel Verilerin Analizleri	90
5.9.1. Nitel Verilerin Analizi	90
5.9.1.1. Amaçlar	90
5.9.1.2 Görüşme Tekniği	90
5.9.1.3 Katılımcılar	91
5.9.1.4 Görüşmede Ele Alınan Konular	91
5.9.1.5. Nitel Verilerin Analizi	93
5.9.2. Nicel Verilerin Analizi.....	94
5.9.2.1. Ödül Ölçeği Güvenilirlik Ve Geçerliliği.....	94
5.9.2.2. Örgütsel Adalet Algısının Ölçeği Güvenilirlik Ve Geçerliliği	96
5.9.2.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenilirlik Ve Geçerliliği.....	99
6- BULGULAR.....	102
6.1. Nicel Analizdeki Bulgular	102
6.2. Nitel Analizdeki Bulgular	111
6.2.1. Ödüllendirme Sistemi	111
6.2.2. Örgütsel Adalet Algısı	114
6.2.3. Örgütsel Sinizm	119
7- SONUÇ VE ÖNERİLER	122
KAYNAKÇA.....	125
EKLER	135

Ek-1 Anket Formu	135
Ek-2 Katılımcı Bilgileri	139
Ek-3 Bilimsel Etik Kurul Kararı	139
Ek-4 Araştırma İzni.....	141
ÖZGEÇMİŞ.....	142



SİMGELER VE KISALTMALAR

SİMGELER

ξ (Ksi): Gizil bağımsız (dışsal) değişken

ζ (Zeta): Gizil bağımlı değişkendeki hata

β (Beta): Gizil bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren katsayı

γ (Gama): Gizil bağımsız değişkenlerle gizil bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren katsayı

ϵ (Epsilon): Bağımlı gözlenen değişkendeki hata

δ (Delta): Bağımsız gözlenen değişkendeki hata

λ_x (Lamda x): Bağımsız gözlenen değişkenin gizil bağımsız değişkene ilişkin katsayısı

λ_y (Lamda y): Bağımlı gözlenen değişkenin gizil bağımlı değişkene ilişkin katsayısı

KISALTMALAR

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

CFA: Confirmatory Factor Analysis

GFI: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)

AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)

NFI: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)

RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)

ML: En Çok Olabilirlik Yöntemi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 5.1 Karma Yöntem Çalışmasında Nicel Ve Nitel Araştırma Örneği	63
Şekil 5.2.Yakınsayan Paralel Desen Aşamaları	64
Şekil 5.3. Yem'in Aşamaları.....	68
Şekil 5.4. Bir Path Diyagram Örneği	70
Şekil 5.5.Genel Bir Yapısal Eşitlik Modeli.....	72
Şekil 5.6. Yapısal Model İçin Path Diyagram Örneği	75
Şekil 5.7. Dışsal Gizil Değişken İçin Ölçüm Modeli.....	76
Şekil 5.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli.....	79
Şekil 5.9.Önerilen Modele Ait Path Diyagramı	101
Şekil 6.1. Birinci Modele İlişkin YEM Diyagramı	105
Şekil 6.2. İkinci Modele İlişkin YEM Diyagramı.....	107



TABLolar DİZİNİ

Tablo 5.1. Karma Yöntemin Güçlü ve Zayıf Yönleri	60
Tablo 5.2. Karma Yöntem Gerekçeleri Olarak İki Tipoloji.....	61
Tablo 5.3. YEM Şekillerinin Anlamları.....	69
Tablo 5.4. Yol Analizinde Kullanılan Semboller	71
Tablo 5.5. Yapısal Modele Ait Uyum İndeksleri.....	89
Tablo 5.6. Görüşmelerde Ele Alınan Temalar Ve Alt Temalar	93
Tablo 5.7. Ödül Ölçeğinin Faktör Yükleri (Açımlayıcı Faktör Analizi)	95
Tablo 5.8. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Ölçekleri	96
Tablo 5.9. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	97
Tablo 5.10. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Ölçekleri.....	99
Tablo 5.11. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	1400
Tablo 6.1 : Demografik Ve Katılımcı Bilgileri.....	102
Tablo 6.2. Modeldeki İlişki Katsayıları	106
Tablo 6.3. İkinci Modeldeki İlişki Katsayıları.....	107
Tablo 6.4. Ödül Ve Adaletin Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Aracılık Modeli AMOS Sonuçları.....	109
Tablo 6.5. DFA İçin Uyum İyiliği İndeksleri Değerleri	109
Tablo 6.6. Ödül Türleri Yeterlimidir Ye Yeterince Tatmin Edicimidir Sorusuna Verilen Cevaplar	111
Tablo 6.7. Ödül Dağıtımı Adaletli midir Sorusuna Verilen Cevaplar	112
Tablo 6.8. Ödül Verenler Yeterince Donanım Ve Yetkiye Sahip midir Sorusuna Verilen Cevaplar	113
Tablo 6.9. Çalıştığınız Kurumda İş Yükü, Çalışma Koşulları, Ücretler Adil midir, Sosyal İmkanlar Yeterli midir Sorusuna Verilen Cevaplar.....	115
Tablo 6.10. Çalıştığınız Kurumda Verilecek Ödüllerin Belirlenmesi Ve İş Süreçleri Hakkında Alınan Kararlarda Fikirleriniz Soruluyor mu Sorusuna Verilen Cevaplar	116
Tablo 6.11. Çalıştığınız Kurumda İş İle İlgili Alınan Kararlarda Yöneticiler İhtiyaçlarınıza Düşüncelerinize Ya Da İtirazlarınız Hakkında Size Nazik Kibar Ve Saygılı Davranırlar mı Sorusuna Verilen Cevaplar	117
Tablo 6.12. Çalıştığınız Kurumda Adalet, Dürüstlük Ve İçtenlikten Yoksun Olduğunuzu Düşünüyor musunuz Sorusuna Verilen Cevaplar	118
Tablo 6.13. Çalıştığınız Kurumu Düşündükçe Kızdığınız Hiddetlendiğiniz, Üzüldüğünüz Ya Ya Endişelendiğiniz Zamanlar Oluyor mu? Eğer Oluyorsa Ne Sıklıkta Oluyor Sorusuna Verilen Cevaplar.....	119
Tablo 6.14. Çalıştığınız Kurumdaki Uygulamaları Eleştirir misiniz Sorusuna Verilen Cevaplar	120
Tablo 6.15. Çalıştığınız Kurumdaki İşleyiş Hakkında Başkaları İle Konuşurken Hiç Güldüğünüz Alay Ettiğiniz Ya Da Komik Bulduğunuz Şeyler Olur mu Sorusuna Verilen Cevaplar	121

1.GİRİŞ

Adalet olgusu insanların birbirleriyle olan yaşamlarında ilişkilerin beklenen seviyede devam edebilmesi bakımından büyük bir önem teşkil etmektedir. Ödül, çalışanlara düşen sorumluluk ve görevlerini tahmin edilenden ya da beklentilerden daha üst bir seviyede gerçekleştirdiğinde bu davranışların çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakarak davranışlarının devamını sağlayan bir pekiştiricidir. Adalet toplumda yaşayan her bireyin veya canlının hakkının takip edilmesi, hakkını alabilmesi başkasına zarar vermemesi olumsuz davranışlar sergilemesi yönünde oluşan bir duygudur. Ahlak normlar içinde en kutsal ve en kıymetli olanlarından biridir. Adalet hukukun amacı, toplumsal güvenlik ve huzurun güvencesidir. İnsani ilişkilerde adalet kavramının vazifesi çıkar çatışmalarını bir dengeye oturtmaktır. Dengenin sağlanamadığı toplumlarda insanların mutsuz olmaları, olumsuz duygu, davranışlara kapılması ve bunların sonunda acı çekmeleri kaçınılmazdır. Adalet isteği insanların yaşadıkları toplum içerisinde mutlu olarak yaşamını idame etmesi için vazgeçilemeyecek derecede önemli bir ihtiyaçtır. Kimsenin olmadığı bir adada yaşayan bir insanın adalet beklentisi ve adalet ihtiyacı olmaz. Çünkü bir topluluğun olmaması sebebiyle, kendisini olumsuz etkileyecek veya rahatsızlık verecek davranışlar yoktur. Ortada bir toplum varolmadığı için de toplumsal ilişki diye bir kavramdan bahsedilemeyecek ve çıkar çatışmalarının olması mümkün olamayacaktır. Toplumun olmadığı bir yerde adalet de ihtiyaç duyulmayacaktır. Örgütsel adalet kavramı çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Örgütte sinizm iki farklı biçimde kullanılmaktadır. Birincisi, insanın kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanan ve yaşama olan bakışını yansıtan genel sinizmdir. İkincisi, insanın sinmesini sağlayan davranışların oluşmasına sebebiyet veren örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kuruma veya örgüte karşı oluşturduğu olumsuz tutumdur. Örgütsel sinizmde insanlar örgütlerine olumsuz duygular ve negatif düşünceler beslemekle kalmaz, aynı zamanda bu olumsuz duygu ve düşünceler deneyim yoluyla diğer örgüt bireylerine de bir hastalık gibi bulaşabilir. İnsanlar

varoldukları örgütte sinik olmaya çalışmazlar ve böyle bir seçim yapma gibi bir tercihleride yoktur. Örgütlerde çalışanların sinizme kapılması yeterince ilgi görmemeleri, düşüncelerine önem verilmemesi, yok sayılmalarından kaynaklanan doğal bir tepkidir. Yapılan işlerin merkezinde insanın önemli bir yer tuttuğu örgütlerde veya kurumlarda görev yapan çalışanların emeklerinin karşılığı, adaletli, bağımsız ve tarafsız bir ödüllendirme sistemine dayalı olması mecburidir. Böylece temsil ettikleri çalıştıkları örgüte karşı olumlu bir duygunun gelişmesi ve bunun devamında da adalet algısının yerleşmesine, örgüte karşı olumlu olmayan davranışların önüne geçilmiş olunacaktır.

Ödül, tamamlanan bir işin sonuçlarının olumlu ve ya olumsuz şekilde değerlendirilmesi olarak ele alınırken; bazen de kısa, orta ve uzun dönemli motivasyon sağlama amaçlı uygulamalarının sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ödül, iş görene yapması gereken ödev ve sorumluluklarını tahmin edilenden veya beklentilerin üzerinde yaptığında verilen özendiriciler ve bu davranışların iş görende devam etmesini amaçlayan pekiştiricilerdir. Ödül, iş görenin görevini beklenenin üstünde bir başarı ve katkılarının karşılığı olarak belirli bir düzene bağlanmayan maddi veya maddi olmayan katkıları ifade etmektedir (Atay ve Acar, 2008:409).

Örgütlerin başarılı olabilmesinin nedenlerinden biri de, yüksek nitelikteki işgücünü çekebilme ve bünyesinde barındırabilme yetisidir. Esasen işgörenlerin ödül alabilmesi ve takdir edilmesinin üç tane temel oluşturan amacından bahsedilebilir. Çalışanların emeklerine karşılık olarak eşit kazanımlar sağlayarak, bir eşitlik düzenini sürekli hale getirmek; performanslarını artırmak ve geliştirmek için çalışanları örgütün önemli gördüğü davranışlara yönlendirmektir. Tüm sağlıklı örgütlerde çalışanın örgütlerine kazandırdıkları ile örgütün çalışanına kazandırdıkları eşitlik denklemi içerisinde değerlendirilmelidir. Çünkü çalışan örgüte çok kazandırıp kendi kazanamadığı zaman belirli bir süre sonunda yaptığı işteki motivasyonunun azalmasına, kendinin kullanılıyor algısının gelişmesine neden olarak çalışan verimsizleşir ve örgüte istenilen katkıyı veremez. Aynı şekilde örgütün kazanımlarının çalışanın kazanımlarından az olması durumunda ise örgüt zamanla çökmeye ve küçülmeye mecburdur. Bu nedenle ödüllerle çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanın performansının yükseltmek ya da beğenilmeyen eksik bulunan performansını iyileştirmeye teşvik etmek için kullanılır. Bir şekilde çalışanı ödüllendirmek örgüt içinde neyin değerli olduğunu örgütün amacının ve stratejilerinin ne olduğunu çalışana

mesaj vermektir. Bir örnekle açıklamak gerekirse iki tane futbol takımı düşünelim bunlar A ve B takımı olsun. A takımında sürekli olarak gol veya asist yapan futbolculara ödül verilirken B takımında ise sürekli olarak karşı takımın gol pozisyonlarını engelleyen ya da gol yemeyen kalecilere ödül verilmektedir. Buradanda anlaşılacağı üzere A takımında gol atmak değerli iken B takımında gol yememek değerlidir. Ayrıca A takımında taktik olarak hücum önemliyken B takımında savunma daha önemlidir.

Ödül sistemin önemli hedeflerinden biride, örgütün önemli hedeflerine odaklanmış ve bu alanlarda kendini geliştiren çalışanlara kıymetli ve motive edici ödülleri verilmesidir. Kendini geliştiren ve önemli hedeflere odaklanan çalışanlara sunulan ödülleri paydaş ve dış dünyadaki sunulan ödülleri eşdeğer olması gerekmektedir. Çünkü kendine eşdeğer örgütlerin daha kıymetli ödüller vermesi, örgütün kalifiye çalışanlarını elinde tutmasını zorlaştırır (Lawler, 2000: 106).

Bilimin ve teknolojinin önemli bir hal aldığı, bilim ve teknolojiyi kullananların fark yaratmaya başladığı 20. Yüzyılda insan kaynakları artık değişimin bir öncüsü olmuş, yüksek seviyede insan kaynaklarına ve nitelikli çalışanların bulunduğu örgütler, ödül sistemlerinde kendilerini geliştirme ve revize etmek durumundadır (Sabancı,1999).

Örgütsel adalette, çalışanların örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilgili karar ve uygulamalara direnç göstermemesi aksine kendi faydalarına görmeleri hissine ve inancına sahip olmaları gerekmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde kazandıkları ücretlerin, verilen ödülleri, cezaların ve terfilerin isabetli ve tatmin edici kriterlere göre yapıldığı, bu tür kararların uygun ortamlarda, nitelikli, doğru ve yetki sahibi kişi veya kişilerle alındığı, alınan bu kararların çalışanlara yasal ve doğru yollarla söylendiği algısına sahip olmaları olarak da tanımlanabilir. Çalışanlar, örgüte yaptıkları katkı ile elde ettikleri sonuçları mevcut örgüt ortamına göre kıyaslayarak örgütsel adalet konusundaki tutumlarını geliştirirler. Çalışanların, örgütlerinin eşit ve adil hareket edip etmediklerine olan inançları ve algıları örgütsel adalet kavramının gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır (İşcan, 2005:150).

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar çoğunlukla örgütsel adaletin üç farklı boyutunu ele almıştır. Bunlar dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adaletidir. Geçmiş zamanlarda yapılan araştırmalara bakıldığında Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel varsayım olarak alan Dağıtım Adaletine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan çalışmalarda ücretler, terfi, ödül/ceza, roller, fırsatlar gibi

kazanımlarla algılanan adalet kavramı incelenmiştir. Ancak dağıtım adaletini konu alan çalışmaların incelenmesiyle çalışanların adil olmayan durumlara verdikleri tepkileri açıklama ve bu tepkilerin öngörülememesi sebebiyle araştırmacılar prosedür adaletine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Prosedür adaleti, erişilen kazanımların belirlenmesinde izlenen süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak kabul edilmektedir. Ödül kazanımlarının oluşturulmasında izlenen süreç ve usullerin algılanan adaleti kadar bu usulleri uygulayan yöneticilerin çalışana nasıl davrandıklarında, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaleti olarak isimlendirilen bu kavram usullerin uygulanması aşamasında çalışanlar arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen Caharash, 2001).

Örgütsel adaletin alt boyutlarının inceleneceği bu kısımda tarihsel gelişim takip edilerek, sırasıyla dağıtımsal adaleti, prosedürel adaleti ve etkileşimsel adalet konularından bahsedilecektir.

Dağıtım adaleti, örgütte verilen ödüllerin dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla kavramları ile ilgilidir. Dağıtım adaleti, örgütte güç merkezinin değerlendirilmesi, işteki tatmin, örgüte olan bağlılık ve güvenme hissi gibi, çalışanların örgüt içindeki tasarruf ve davranışlarıyla direk olarak ilişkili olup; hem sosyal bağlamda hem de örgütsel bağlamda görev, mal, hizmet, fırsat, ceza/ ödül, rol, statü, ücret, terfi vb. her türlü ödüllerin çalışanlar arasındaki paylaşımını ele alır (Erdoğan, 2009:166).

Prosedürel adalet, karar alınma sürecinde etkili olan bireylerin belirlenmesi, ödül sistemi için tarafsız ve eşit kuralların belirlenmesi, örgütün içinde ödüllendirmelerde gerekli verilerin toplanması, karar verme sürecinin içeriği ve yapısının açık bir şekilde tanımlanması, alınan kararlardan mutlu olmayanların mutsuzluk sebeplerinin belirlenmesi, kaynakların ve ödüllerin dağıtımı aşamasında izlenebilecek yol ve yöntemlerde devamlılığın sağlanmasıdır (Chan, 2000: 7).

Diğer bir deyişle prosedürel adalet, terfi, ücret, maddi kazanımlar, çalışma koşulları ve çalışma performansının değerlendirmesi gibi faktörlerin belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan method, usul ve politikaların adil olma seviyesi, olarak tanımlanmaktadır.

Etkileşimsel adalet örgütsel adaletin son boyutu olarak görülen ve örgütsel aşamaların insani tarafları ile ilgilenmektedir. Buna göre çalışanlarla karar veren mekanizmalar arasındaki iletişim aşamasında var olan adalet algılamasını betimler. Örgütsel adaletin bu boyutuna göre, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim

sürecinin nezaket, saygı ve dürüstlük çerçevesinde yürütülmesi esastır (Cohen Charash and Spector, 2001:281). Çalışanlar, karar verme aşamasında kullanılan prosedürlerin hangileri olduğundan ve prosedürlerin doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığından çok prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına ve kendilerini tatmin edici açıklamanın yapılıp yapılmadığına dikkat ederler. Prosedürlerin uygulanması esnasında çalışanların karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşimsel adaleti oluşturur (Yılmaz, 2004: 27).

Örgütsel sinizm kavramını ilk bulan ve araştıranlardan biriside Neiderhofferdir. İlk kez emniyet teşkilatında görev yapan polislerin kamuya yönelik negatif düşünceleri olarak adlandırmış ve bu düşüncelerini bir koruyucu olarak kullandıklarını belirtmiştir (Neiderhoffer, 1967: 9). Polislerin negatif davranışlarıyla ilintili olan bu durumun Durkheim'in anomi kavramından esinlenerek açıklandığından bahsedilmektedir (Brandes, 1997: 13). Çalışmada negatif tutum ve davranış gösteren insanların işlerine yönelik istekleri ve aidiyet duygularında azalma, memnuniyetsizliklerinde ve devamsızlıklarında artışın gözlemlendiği ifade edilmiştir (Mino, 2002: 9).

Örgütsel sinizmin bir tutum olarak kavram haline getirilmesi, tutumlar üzerine uygulanan kural ve kaidelerin örgütsel sinizme de uygulanması anlamına gelmektedir. Çünkü örgütsel sinizmin oluşması düşünme ile başlar ve bu düşünme zamanla davranış haline dönüşür. (Delken, 2004: 11). Tutum, çevresel etmenlerle etkileşime girerek davranışları oluşturmaktadır. Tutum, davranışın ilk belirleyicisi, insanda davranışın oluşmasını belirleyecek bilgi ve tecrübelerin toplamı olarak adlandırılır (Erdoğan, 1996: 33). Bireylerin olaylar karşısında takındıkları tavırlar, kişisel inançları ve tutumları, yapılan işe yönelik bakış açılarını davranışlarını ve örgütteki ilişkilerini etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340).

Örgütsel sinizm başlıca üç boyutta incelenmektedir. Bunlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardır (İnceoğlu, 2004: 25).

Bilişsel boyut örgüte olan inancın kaybolması olarakta adlandırılabilir. Bu boyutta insanların örgüte karşı negatif duygular beslediği ancak bu boyutta iken bu negatif düşüncelerin çalışanın düşünce dünyasında varolduğudur. Doğru ve faydalı olabilecek eylemlerin yanlış ve zararlı eylemlere galip gelemediği, ilkesizliğin ön planda olduğu, açık ve net var olan şeylerin arka planında hileli düşüncelerin varolduğunu düşündükleri ve inandıkları bir boyuttur (Dean, et al., 1998: 345-346).

Duyuşsal boyutta ise artık negatif düşünceler, düşünce boyutunu geçmiş ve artık negatif düşüncelerden kaynaklanan güçlü olumsuz tepkiler vermeye başlanmıştır. Bu

boyutta artık düşünce boyutundan çıkmış duygu boyutuna gelmiştir. Çalışanlar örgütlerine nefret, endişe ve öfke duyguları ile birlikte çalıştıkları kurumdan utanç duyabilecekleri bir boyuta gelebilirler. Hatta bu boyutta çalışanlar kendilerini kurumlarından üstün gördükleri belirlenmiştir (Dean et al., 1998: 346).

Davranışsal boyutta ise artık olumsuz düşünceler ve duyguların davranış boyutuna geçtiği ve çalışanı ele geçirdiği bir boyuttur. Bu boyutta örgüte yönelik sert eleştiriler, aşağılamalar görülmekte zaman zaman mizah kullanılarak alay etmeler ve çalıştıkları kurumu küçültmeye yönelik davranışlar, örgütün planları hakkında geleceğe yönelik kötümser tahminler görülmektedir (Dean et al., 1998: 346).

Kılıç ve Toker (2020) çalışmalarında İstanbul'da bulunan 47 lojistik işletmesinde çalışan 310 kişiyi örneklem grubu olarak seçmiş ve örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm aralarında bir ilişki olup olmadığını araştırmışlar. Sonuç olarak örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal, prosedürel ve etkileşim adalet algıları ile örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında negatif bir ilişki saptamışlardır. Bu araştırmanın sonucu olarak örgütsel sinizm seviyesinin azaltmak için örgütsel adalet kavramına odaklanılması gerektiğini saptamışlar.

Kahveci ve Demirtaş (2015) çalışmalarında Rize Merkez ve İlçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve Lise Öğretmenlerinden oluşan 2219 öğretmen örneklem grubu olarak seçilmiş ve öğretmenler arasında örgütsel sinizmin mevcut olduğu ve öğretmenlerin kurumlarına aidiyat duygularının artırılması için etkinlikler düzenleneceği, öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanılarak onların değerli hissetmelerinin gerekliliği sonucuna varılmıştır.

Aslan ve Akarçay (2013) çalışmalarında örneklem grubu olarak Konyadaki altı büyük hastane belirlenmiş ve regresyon analizi sonucunda psikolojik şiddetin örgütsel sinizme etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Tekeli (2014) araştırmasında katılımlı polis memurlarının örgütsel adalet algısının ödüllendirme algısına genel olarak etki ettiği saptanmıştır. Gösterilen başarıların yöneticiler tarafından takdir ve teşekkür edilmesi, izinler, hediyeler, kişisel gelişim olanakları gibi ödüller verilmesi kişinin işinde kendisini yeterli görmesine, kendisine güven duygusunun artmasına neden olduğu ve dolayısıyla işine bağlılığının ve özeninin arttığı sonucuna varılmıştır.

Yürür (2005) yılındaki çalışmasında ödüllendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı ile aralarında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ödülendirme sistemindeki iyileşmeler ve gelişmeler aynı doğrultuda örgütsel adalet algısının arttığını göstermektedir. Örgütsel adalet sisteminin nasıl olduğundan çok nasıl işlediği daha önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte ödüllendirme sisteminin, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarında daha güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalarda kavramların birbiri ile olan ilişkileri incelenirken ülkelerin ve sosyal çevrenin önemli bir etkiye sahip olduğu ve bundan bağımsız olarak düşünülmemeyacağı aşıkardır.

Yazıcıoğlu ve Özcan Genç (2017) çalışmalarında Türkiyede ki devlet üniversitelerinin Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okullarında görev yapan 980 öğretim görevlisi ile çalışılmış ve örgütsel adalet kavramının örgütsel sinizme etkisi yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak araştırmaya çalışılmıştır. Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin örgütsel sinizme anlamlı bir etkisinin olduğu, prosedür adaletin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Yapılan çalışma ile örgütsel adalet algısının zayıf olduğu ve adil davranışların olmadığı örgütlerde çalışanların daha sinik olduğu tesbitine varılmıştır. Özellikle, kurumsal imajın ve itibarın ön plana çıktığı günümüzde çalışanların kendi kurumları ile karalayıcı, kötü sözler ve davranışlar sergilemesi aynı şekilde örgüt içinde huzur bozucu ve kavgacı olması istenilmeyen davranışlardır. Fırsat eşitliğinin sağlanması, adil bir ödül ilerleme ve terfi sistemin kurulması, yöneticilerin çalışanlarının fikirlerini önemsemesi, çalışma ortamını düzenlemesi ve kayırmacılığın olmaması örgütsel adalet algısının artmasına ve bunun peşinde örgütsel sinizm düzeyinin düşmesine neden olacaktır. İlerleyen dönemlerde yapılacak olan sinizm ve örgütsel adalet arasındaki çalışmalarda çevresel, örgütsel ve kişisel etmenlerinde dahil edilmesi yararlı olacaktır. Bu tarz çalışmaların özel sektördeki işyerlerinde yapılarak çıkan sonuçların daha da genellenebilir olması sağlanabilir.

Sherf, at al., (2019) çalışmalarında Yöneticilerin adalet ilkelerine bağlılığının genellikle iş yükü ve ödüllerden kaynaklanan iki temel bağlamsal özellikten etkilendiği iddia etmişlerdir. Ayrıca, kuruluşların dolaylı ve açık bir şekilde yöneticilere adil olmalarının diğer teknik görevleri kadar önemli olmadığını hissettirdiklerini düşünüyorlar

Bu nedenle, yüksek iş yükleriyle (yani, yüksek miktarda iş ve zaman baskısıyla) karşı karşıya kalan yöneticiler, açıkça ödüllendirilmedikçe, adil davranmama pahasına

diğer teknik sorumluluklara öncelik verme eğilimindedir. Çalışmada kuramlarını desteklemek için bir deneyim örnekleme çalışması, bir saha çalışması ve bir deney yapılmıştır. Sonuç olarak adil muamele, çalışanlar için olduğu kadar onları istihdam eden kuruluşlar için de önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticiler adil muamelenin önemini kabul etseler de, kuruluşlarda adil olmayan muamelelerin devam ettiği bariz şekilde görülmüştür. Bu nedenle adil davranma ilkesinin odağından yöneticinin kalkması ve örgütsel ilkelerin geçmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin iş yüklerini yerine getirmeleri için adil davranma durumunu göz ardı ettiği ve ödülleri genellikle yetiştirilen iş, yapılan iş yükü oranında verildiğinden adil davranma önemini yöneticiler farketmede göz ardı ettikleri görülmüştür.

Shoaib and Baruch (2017) çalışmasında ödüller ve örgütsel adalet algısının yönetilen arabuluculuk çerçevesinde olumsuz davranış kavramını ortaya koymaktadır. Teorik çerçevede önerilen ilişkiler, nedensel modeller ve yapısal eşitlik modellemesi yoluyla basit rastgele örnekleme kullanılarak 311 akademisyenden oluşan bir örnekleme test edilmiştir. Bulgular, ödüllerin görünen performansı artırabileceğini, ancak amaçlanan performansı zorunlu kılmadığını göstermektedir. Sonuçlar, çalışanların ödüllere olan ilgilerinin/isteklerinin olumsuz davranış olasılıkları üzerinde doğrudan, dolaylı ve koşullu dolaylı etkileri olduğunu doğrulamaktadır. Çalışanların olumsuz davranış olasılığı ile ödüllere olan ilgisi arasındaki ilişki örgütsel adalet algısı tarafından araştırılmış ve kısmen ödül beklentisiyle aracılık ettiği görülmüştür. Böylelikle mevcut olumsuz davranış ve ödüller literatürüne önemli katkıları sağlamıştır. Ödüllerin doğru kullanımı yoluyla profesyonel çalışanlarda olumsuz davranışları azaltmak için yöneticiler, akademisyenler ve politika yapıcılar için önemli çıkarımları vardır.

Akar ve Çelik (2019) çalışmasında okul organizasyonlarında adalet ve sinizm incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada hem nitel hem de nicel yöntemlerin kullanıldığı araştırma tasarımı, kullanılmış. Türkiye'de yapılan literatür tarandığında 159 tane sinizm ile ilgili makale ve tez bulunmuştur. 16 tanesinin örgütsel adalet ve sinizm kavramı ile ilgili olduğu tespit edilmiş olup, bunların 8 tanesinde meta analizi uygulanmıştır. Araştırmanın nitel analiz kısmında seçilen 17 öğretmenin fenomenolojik araştırma tasarımı maksimum varyasyon örnekleme stratejisi, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile değerlendirilmeye alınmıştır. Nicel analiz sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm üzerinde güçlü

ve negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Öte yandan, nitel analiz sonuçlarında öğretmenlerin okula karşı olumsuz inançlar geliştirdiği, yöneticiler ve öğretmenler; öfke, güvensizlik, üzüntü nefret, yabancılaşma gibi duyguları yaşadığı, ve dolayısıyla okulu ve yöneticileri eleştirdikleri sonucuna varılmıştır.

Şamdan ve Başkan (2019) çalışmalarında karma araştırma yöntemlerini kullanarak örgütsel adalet ve örgütsel sinizim algılarının birbiri ile bir etkiye sahip olup olmadıklarını belirlemeye çalışmışlar. Nicel veriler için 789, nitel veriler için 20 öğretmen seçilmiş ve veriler toplanarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin yaş, branş, okul türü gibi değişkenlere bakıldığında örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Nitel sonuçlara göre örgütsel adalet algılarının düşük olduğu durumlarda; öğretmenlerin sinik davranışlara sahip olduğu ancak bunu eğitim öğretim hayatına etki etmediğini söylemişler.

Şirin, vd., (2019) çalışmalarında öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algılarını belirlemektir. Araştırmanın örneklem grubunu 2017–2018 eğitim-öğretim yılında Türkiye’de bulunan 10 üniversitenin Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında görev yapan toplam 100 öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre kurumunda idari görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel sinizm algılamaları yüksek, örgütsel adalet algılamaları ise düşük çıkmıştır. İdari görevde olanların alınan kararlarda ve yürütülen işlerde söz sahibi olduklarından dolayı sinizm düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir varsayıma göre idari görevde olanlar alınan kararlarda etkili oldukları için bir nevi kararlara kendileri aldıkları için adil olduklarını düşünmekte ve idari görevde olmayan akademisyenlerde kendi fikir ve düşüncelerinin alınan kararlarda etkisi olmadığı için adil olmadığını düşünmektedir. Araştırmada kadrolu olmayan akademisyenlerin kadrolu akademisyenlere göre örgütsel adalet ortalamaları daha düşük çıkmıştır. Bu durum, kadrolu olmayarak çalışan araştırma görevlilerinin akıbetlerindeki belirsizlik ve bununla birlikte bürokratik işlere kadar birçok farklı işin olması ve bazen bu iş yükünün belirlenmesindeki adaletsizlikler, kendilerini örgüte ait hissedememelerine sebep olmakta bununla birlikte etkileşimsel ve işlemsel adalet ortalamalarının kadrolu olan öğretim elemanlarından düşük çıkmasına sebep olmuş olabilir. Araştırma görevlilerinin dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet algılamaları profesör, doçent, dr. öğretim üyesi ve öğretim görevlilerinin algılamalarından düşük çıkmıştır. Araştırma görevlilerinin düşük adalet algıları hem kişisel akademik gelişimlerini

sürdürmeleri hem de verilen görevleri yerine getirme sorumlulukları açısından iş yükünün zorluğu itibariyle açıklanabilir. Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm algılamalarına bakıldığında öğretim görevlisi olan akademisyenlerin sinizm eğilimleri diğer öğretim elemanlarına göre yüksek çıkmıştır. Bilgi üreten, ülkelerin gelişmesinde katkı sağlayan akademisyenlerin daha verimli, etkili ve etkin çalışabilmeleri için niteliklerini geliştirmeye olanak tanıyan çalışma ortamına ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle, araştırma görevlileri ve öğretim görevlileri arasında paylaşılan görev dağılımında adaletli olmak yüksek oranda öğretim elemanlarının sözlü ve / veya sözel olmayan alaycı davranışlar sergileme eğilimini azaltarak adalet algılamalarını arttırabilir. Bu çalışma ile çalışma ortamında adil olmayan uygulamalara maruz kalan bireylerin sinik davranışlarda bulunabileceği ve bu davranışlara çeşitli demografik özelliklerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan farklı sektörlerdeki tüm araştırmalarda örgütsel sinizmin önemine dikkat çekilmiştir. Örgütsel sinizm son dönemlerde örgütler için çok önem arz etmektedir. Çalışılan örgütte sinizme kapılan bir çalışanın hem verimi, hem yaratıcılığı düşmekte, hem de yaptığı olumsuz düşünceler ve davranışlar, diğer örgüt bireylerini de etkilemekte olup onlarında sinizm düzeylerini yükseltmektedir. Özellikle yaşadığımız çağda örgütler resmi ya da özel olsun hepsi imaja ve dışardan nasıl görüldüğüne önem verir hale gelmiştir. Artık sadece özel örgütler reklamlar tanıtımlarla kendine olumlu bir imaj çizmeye çalışmamaktadır. Artık resmi örgütlerde (üniversiteler, okullar, kurumlar) kendi imajlarını önemsemekte ve iyi bir imaj oluşturmak için reklamlar ve tanıtımlar vermektedir. Hal böyleyken hiçbir örgüt resmi ya da özel olsun negatif düşüncelere sahip, kendi çalıştığı örgütleri kötülenmesinden eleştirilmesinden ya da alay edilmesinden olumsuz etkilenmektedir. İncelediğimiz çalışmaların bir kısmında örgütsel adalet kavramının örgütsel sinizme etkisi, ilişkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Genel olarak örgütsel adaletin örgütsel sinizme negatif yönde etkisi olduğu görülmüştür. Yani bir örgütte örgütsel adalet algısı yüksekse çalışanların örgütteki adalete olan inancı artarsa örgütsel sinizm düzeyi de düşmektedir. Ancak adalet algısı değişen bir algı olduğu için kültürel, sosyal çevreye, ülkeye göre değiştiği savunulmuştur. Ve özellikle adalet algısında örgütte yöneticilerle, çalışanlar arasında bir fark olduğu görülmüştür. Kararlara katılma durumu arttıkça adalet algısının da arttığı görülmüştür. Kişi kendi verdiği kararın adaletli bir karar olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla çalışanların tümünün kararlara katılabileceği bir sistemin getirilmesi sinizmin düşmesine fayda sağlayabilir. Çalışmaların bir kısmında da ödüllendirme sisteminin örgütsel adalete olan etkisi, ilişkisi araştırılmış, sonuç olarak

ödüllendirme sisteminin, ödül algısının gelişmesi örgütsel adalet düzeyini geliştirdiği sonucuna varılmıştır. Yani iyi bir ödül sistemi çalışanın örgütündeki adalet kavramına olan inancını ve algısını artırmaktadır. Ancak ödül sisteminde, ödüllendiren ile ödülü hakeden arasında uyumsuzlukların var olabileceği veya ödülü yöneticileri belirlemeli yoksa ilkelermi belirlemelidir sorusu karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan örgütlerde bir işi başarmanın ödüllendirildiği, ancak bu iş başarılıken yöneticilerin adaleti önemseyip önemsemediklerin sorgulanmadığı, yöneticilerinde adalet kavramını bildikleri bunu önemsediklerini belirtmelerine rağmen başarmak ve ödül almak için adalet kavramını görmezden gelebildikleri saptanmıştır. Sonuçlardanda anlaşılacağı üzere ödül sisteminin revize edilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir. Ödül verenlerin yeterli düzeyde bilgi liyakat ve yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Özellikle verilecek ödüllerin şeffaf ve bilinir olması gerekmektedir. Ödüllerin belirlenme süreçlerine çalışanlarda dâhil edilmeli ve çalışanları motive ve mutlu edecek ödüllerin verilmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda ödül sistemi ile örgütsel adalet algısı arasında ve örgütsel adaletle örgütsel sinizm arasında kayda değer ilişkilerinin olduğu saptanmıştır. Ancak ödül sistemi, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin birlikte olduğu bir araştırmaya ve üç kavramın birbirine dolaylı ya da aracılık ederek etkilerini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu üç kavramın birlikte araştırıldığı çalışmalar yapılmasında fayda bulunmaktadır.

2. ÖDÜL VE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ

2.1. Ödül Kavramı

Ödül, bir performansın çıktılarının ne yönde değerlendirilmesi şeklinde ele alınırken; bazen de motivasyon uygulamalarının bir çıktısı olarak karşımıza çıkmaktadır. “Ödül, çalışanın görev ve sorumluluklarını ortalamanın üstünde yaptığında verilen pekiştireçlerdir”. Ödül, iş görenin beklenenin üstünde görevini yaptığında süreklilik arz etmemek kaydıyla kazanılan faydalardır (Atay ve Acar, 2008: 409).

Ödülün tanımlanması ve kapsamının ne olduğuna dair farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı görüşlere göre sadece maddi kazanımlar olarak görülürken bazı görüşlerde hem maddi hemde manevi kazanımlar olarak düşünülmüştür.

Ödüller ödül alan çalışana verilen kıymetin bir yansımasıdır. Bir örgütte, nelere kıymet verildiği ve neyin önemsendiği ile ilintilidir. Çalışanlara başarmanın devamlılığını sağlamak için belirli çerçeveler içinde tarafsız eşitlikçi bir ödüllendirme sistemi gereklidir. Ödüllendirme sistemi çalışanların yüksek kapasite ve verimlilikte çalışmalarını ve bunun devamlılığının sağlanması amacıyla doğru zamanda doğru işleri yapmasını güdülemeyi amaçlamıştır (Shields, 2007: 34-35).

Bir yönetici çalışanlarını ödüllendirme kudretine ve yetkisine sahipse, çalışanlarının üzerinde etki etme ve istenilen yöne kanalize etme noktasında öndemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme gücü çalışanlar üzerinde çalışma isteklerinde önemli bir etkiye sahiptir ve çalışanların yöneticilerine karşı bağlılıklarında olumlu etkileri vardır. Bir yöneticinin tasarrufu etkisinde takdir etme, maddi kazançlar, kritik işler verme ve inisiyatif tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir yöneticinin tasarrufu altındaki ödüller ne kadar çeşitli ve bu ödüllerin çalışanlar üzerinde yaptığı etki ne kadar büyükse yöneticinin aynı oranda ödüllendirme gücü yüksek olacaktır. Ödül gücünün yüksek kapasitede kullanımı; yöneticinin isteklerini çalışanlara yaptırmak için teşvik edici kazanımlar sunmasıdır. İyi bir ödüllendirme sistemi yönetim ile çalışanlar arasında kollektif çalışma, karşılıklı güven ve sadakat duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Yönetim, çalışanları soyut olan sözlü ödüller dışında maddi ödüllerle de ödüllendirebilir. Ödülün seviyesi yapılan işin sınırlı olmasından çok çalışanın istek ve çalışma düzeyine göre belirlenmelidir (Birgi, 2006). Etkili bir yönetim, çalışanların nelere önem verdiğini saptayabilecek niteliktedir. Örneğin bazı çalışanlar için daha esnek çalışma saatleri iyi bir ödül olarak algılanabilirken, bazı çalışanlar içinde kritik veya önemli bir işin verilmesi ödül olarak

algılanabilir. Ödüllendirme gücü sadece somut veya maddi kazanımlarla ölçülmez, bazen soyut veya sözlü ödüller olan taktir etme, övgü gibi veya iş yerinde özel bir önem göstererek yemeğe çıkma veya beraber zaman geçirmek bile yöneticinin ödül gücü olarak algılanabilir (Birgi, 2006). Örgütlerde ödül ve ceza kavramları çalışanları yönetmek, onları belirli amaçlara kanalize etmek ve örgüt için maximum faydayı bulmayı hedeflemektedir. Ancak ödülün cezadan daha etkili bir motivasyon aracı olduğu bilinmektedir (Balcı, 1992: 48). Ödüllerle çalışanların olumsuz davranışlarının tetiklenmesinden daha çok, istenilen davranışlarının artmasına neden olmak daha etkili bir yöntemdir. Kısaca yaptıklarınızdan dolayı ceza aldığınızda bu sizi kötü hissettirir motivasyonunuzu ve aidiyat duygunuzu düşürebilir. Ancak yaptıklarınızdan dolayı ödül aldığınızda bu kendinizi iyi hissettirir ve daha iyi işler yapmak ve daha çok kazanımlar elde etmek için sizi güdüler. Genellikle ödüllendirilmiş davranışlar kendilerini iyi duygularla birleştirirler. Bu duygular davranışınızın ikinci bir ödülü olabilir ve davranışınızın meydana gelme şansı artar. Daha olumlu duygulardan biri, verilen davranış çeşidi ile birleşir, yerleşen bu davranışlar daha biçimsel olur. Kısaca belirtmek gerekirse, bir şey yaptığınızda, o size saygınlık, hoşnutluk, para ve terfi getiriyorsa, sizin bu davranışınıza daha değerli bir yer vermeniz muhtemeldir (Balcı, 1992: 48).

Ödül çalışanın kapasitesini arttırmak, çalışandan beklenen davranışı pekiştirmek ve yerleşmesini sağlamak için etkili ve uygun bir yöntemdir. Ancak ödülün çalışanın kişisel özelliklerine, beklentilerine ve yapısına uygun olması gerekmektedir. Her çalışanın ödül algısı değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle ödül kavramını bir çerçeveye oturtmak çok zordur. Ödül çerçevesinin oluşturulması bu kadar zor bir durumken etkili bir ödül sistemi için standartların ve kriterlerin çok iyi analiz edilmesi ve belirlenmesi gerekmektedir (Balcı, 1992: 49).

Ödüllendirmenin önemli bir bölümünde yönetim, ödül için yaptığı harcamalardan çok daha fazlasını kazanç olarak geri alabilmektedir. Ödüllendirilerek özendirilen iş gören olağanüstü çaba göstererek ölçülebilir, gözlenebilir sonuçlar ortaya koymaktadır (Balcı, 1992: 49).

Çağdaş düzende çalışanların ödüllendirilmesi ve çalışma isteklerini artırıcı ödüllerin belirlenmesi ve verilmesi uygar bir davranış olarak görülmekte ve zamanla bir gereksinim haline gelmektedir (Balcı, 1992: 50).

2.2. İçeriklerine Göre Ödüller

Ödüller, verilen şey ya da içerik olarak içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır (Balcı, 1992: 53).

2.2.1 İçsel Ödüller

Bir çalışanın ödül beklentisi olmadan önemli gördüğü bir işi yapıyorsa bu ödüle içsel ödül denir. Sosyal ve üst düzey kazanımların oluşmasında içsel ödülün önemi büyüktür. İçsel ödül aslında bir duyguyu temsil eder örneğin başarıma duygusu gibi (Balcı, 1992: 55).

Ödülleri içsel ve dışsal diye ayırmak bazen karmaşıklığa yol açabilir. Çünkü bazı dışsal ödüller getirdikleri maddi kazançlarla kişide başarı ve kendine saygı duygusu uyandırarak içsel bir ödül haline gelebilir

İçsel Ödüllerin Önemi: İçsel ödüller çalışanın denetimi ve kontrolü altındadır ve belirleyici nedenleri çok farklılık gösterebilir. Bireyin örgüt içindeki tatminini ve faydasını belirlemede içsel ödülün daha büyük bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır (Balcı, 1992: 57).

Temel gereksinimler genellikle dışsal ödüllerle karşılık bulur, ancak sosyal ve yüksek mertebedeki ihtiyaçların karşılık bulmasında içsel ödüller daha etkindir (Cohen, et al., 1992: 194).

Örgüt ortamında hoşnutluk ve iş üretimi arasındaki ilişkinin aşağıdaki koşullara bağlı olarak oluşabileceği beklentisiyle şu varsayımlar ileri sürülmüştür:

- Hem dışsal, hem de içsel ödüllerin çok olması.
- Dışsal ödüllerin çok olmasına karşın, içsel ödüllerin az olması.
- Dışsal ödüllerin az olmasına karşın, içsel ödüllerin çok olması.
- Hem dışsal hem içsel ödüllerin az olması, durumları ile ilgili olarak örgüt ortamında üretkenlik ve hoşnutluk değişkenlik göstermektedir.

Burada çıkış noktasını, birey ve örgütün karşılıklı amaç ve beklentilerinin araştırılarak çakıştırılması oluşturmaktadır (Balcı, 1992: 58).

2.2.2. Dışsal Ödüller

İş programı dışında ulaşan somut ödüllerdir. Dışsal ödüller içsel ödüllerden farklı olarak çalışanın dışında gelişen bir süreçtir. Dışsal ödüllerin verilme sürecini, miktarını ve çeşitliliği belirleyen bir yönetim mekanizması vardır. Bunlar genellikle

maddi kazanım ve faydalardır. Dış ödüller maaş zammı, verilen hedeflere ulaşınca verilen ekstra ücretler gibi genellikle finansal niteliktedir.

Maddi ödüller insanın hayatını kolaylaştıran kısa sürede etki ve motivasyon sağlayan ödüllerdir. Örneğin ücret artışı, terfi gibi. Taktir edilmeyen çok çalıştırılan ve çalışmasının altında maddi kazançlar sağlayan bir örgüt düşünüldüğünde dışsal ödülün önemi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Dışsal ödülle güdülenmiş bir çalışan belki yaptığı işi çok beğenmeyebilir ama dışsal ödülü kazanmak adına kapasitesinin üstünde bir çalışma gerçekleştirebilir. Örneğin sattığı ürün oranına göre prim alan bir çalışan, ürün satmayı çok sevmesede daha çok prim kazanmak için daha çok satma isteği ve motivasyonu olacaktır.

Dışsal ödüllerin temel olarak üç gereksinimi karşıladığı bilinmektedir (Lepper, et al., 1996: 21).

- Bireyin, dışsal ödül vermedeki sürekliliğin gelecekte de süregelmesi beklentisi,
- Bireyin uzmanlık ve kişisel olarak yeterlilik hissi,
- Bireyin çevresel kısıtlara karşılık olarak kişisel özelliklerine göre davranışlarını istenilen konuya yönlendirmek.

Dışsal ödüllerin önemi çalışanın çalışma isteği ve odaklanması içsel ödüller tarafından sağlanırken, davranışlarının değiştirilmesi ve istenilen yere kanalize edilmeside dışsal ödüller tarafından sağlanmaktadır. Dışsal ödül ortadan kaldırıldığında çalışanın çabalamasını gerektiren nedende ortadan kalktığından, çabalama isteği de ortadan kaldıracaktır. Bu görüşün tersine yapılan bir araştırmada verilen dışsal ödüllerin kişinin motivasyon ve çalışma isteğini olumlu yönde etki ettiğini ifade etmiştir. Maddi kazanımların çalışan için ne kadar değerli olduğu ve çalışana göre farklılık gösterdiği açıktır. Bu nedenle çalışan davranışlarına istenilen etkinin yapılması için dışsal ödüllerin çeşitliliği önemlidir (Balcı, 1992: 56).

Ödüllere verilen önem, en azından bireyin özgeçmişi tarafından ve bireyin örgüte katılmasından sonraki durumlar tarafından etkilenmektedir. Bu, örgütün kontrole sahip olmadıkları anlamına gelmez (Balcı, 1992: 57). Ancak, geri bildirimli dışsal ödül, içsel güdülenmeyi ya olumlu ya da olumsuz biçimde etkileyebilir.

2.3. İçsel Motivasyon ve Ödül Kuramları

Çalışma hayatında çalışanların istenilen hedeflere ve davranışlara yönelmesinde ödüllerin işlevi hakkında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Ödül kuramında her davranış amaçlıdır ve her davranışın bir eğilimi vardır gibi temel bir yaklaşım bulunmaktadır.

En temel amaç bireyin gereksinimlerinin iki temel grup olan içsel ve dışsal olarak karşılanmasıdır. Bu nedenlere bağlı olarak bazen içsel tatmini sağlamak için içsel ödüller, dışsal tatmini sağlamak için dışsal ödüller verilmektedir. Dolayısıyla içsel ödülle mutlu olan bir bireyi içsel ödülle, dışsal ödülle mutlu olan bireyde dışsal ödülle ödüllendirmek gerekmektedir (Balcı, 1992, 46).

Ödül kavramının temel varsayımı kısaca ‘‘verimlilik ile doyum, bireyin yönetim ve grup tarafından ödüllendirilmesine bağlı olarak değişir’’ şeklinde ifadelendirilebilir. Çalışanların güdülenmelerini önceden kestirmeye yönelik 3 ödül kuramı vardır. Bunlar; (1) içsel ve dışsal ödüller kuramı; (2) adil dağıtım kuramı (dışsal ödül özelliklerinden çıkarılmaktadır); (3) sosyal belirginlik kuramıdır (Balcı, 1992: 46).

2.3.1 İçsel ve Dışsal Ödüller Kuramı

Kuram ile ilgili araştırmalarda, grup etkililiği iş gören güdülemesi, üretim ve doyumla ilgili şu noktaları vurgulamaktadır. Bunlar; a) Grubun teknik açıdan örgütleniş biçimi (gruba ve grup üyelerine görevlerin yükleniş biçimi); b) Grubun sosyal yapısı; c) Tek işe güdüleme = f (dışsal ve içsel ödülleri); d) İş yapmış olma nedeniyle elde edilen ödüller; e) Bir grubun üyesi olmaktan duyulan doyum (Balcı, 1992: 46).

Dışsal ödüllerle ilgili yapılan bir çok araştırmada dışsal ödüllerin verilme düzeyi ve niteliğinin artması içsel ödülde de bir artışın meydana geldiğini ifade etmektedir. Bu ödül türleri birbiri içine girmektedir (Balcı, 1992: 46).

2.3.2. Adil Dağıtım Kuramı

Bahsi geçen kuram ile ilgili olarak, birçok endüstri örgütlerinde sıklıkla şu tür serzenişlerde karşılaşılır: ‘‘Burada çalışmanın faydası yok, eğitim değersiz, emek değil diploma geçerli, yetenek ödüllendirilmiyor, kadının yeri evidir, gençlerin ağzı süt kokulu.’’ Bu tür ön yargılar konusunda çalışanların fikirleri özetle bir cümlede aktarılabilir. ‘‘ Benim ücretim yaşımla, becerimle, eğitimimle, cinsiyetimle, sorumluluklarımla, evlilik durumumla bağdaşmamaktadır. İşte bütün bunlardan anlaşıldığı gibi bir örgütte çalışanlar, işleri belli bir önem sırasına koymaktadırlar. Bu önem sırası ise adil olmalıdır (Balcı, 1992: 47).

2.3.3. Sosyal Belirginlik Kuramı

Statü açıklığı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bu konuda açıklıkların olması iş görenler üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Balcı, 1992, 47).

Çalışanlara verilen ödüller ve cezalar çalışan davranışını yakından etkilemektedir. Ödülde olumlu davranışı tekrarlama, ceza da ise olumsuz davranıştan uzaklaşma eğilimindedir. Çalışan çalışmalarının ödüllendirileceğini bu çalışmadan dolayı kazanımlar sağlayacağını düşünürse daha fazla kazanım elde etmek için çalışmayı sürdürür. Ancak çok çalışması karşılığında bir zamanım sağlamayacaksa çalışmayı bırakır. İnsanın davranışlarını çözümleyebilmek için aşağıdaki kurallar faydalı olabilir: a) Ödüller çoğu zaman cezadan daha etkilidir, b) İçsel ödüller dışsal ödüllere göre etkisi daha büyüktür, c) Ödül ve ceza ile aynı anda sonuçlanan davranışlar çatışma üretir, d) Duygular ve algılar sonuçlarla işbirliği meydana getirir. e) Sonuçlardan kaçınma ve çalışanın duygu ve algılarının bütünleşmesi davranışın oluşturmada önemli bir belirleyicileridir, f) Ödülün zamanlamasının doğruluğu etkisi ile doğru orantılıdır (Balcı, 1992: 47).

2.4. Ödüllendirme Sistemleri ve Önemi

Bir örgütün başarılı olabilmesin en önemli aşamalarından biri yüksek nitelikteki çalışanları çekebilme ve onları örgütte tutabilme yeteneği ile doğru orantılıdır. Çalışanların ödüllendirilmesinde üç temel aşamadan bahsedilebilir: Çalışanların performanslarını geliştirmek için eşit adil bir sistem oluşturmaya çalışmak ve ödül kriterlerinin açık net bir şekilde ortaya koyarak sürekliliği olan bir sistemi oluşturmaktır (Deeprope ,1994: 2). Tüm sağlıklı örgütlerde çalışanın örgütlerine kazandırdıkları ile örgütün çalışanına kazandırdıkları eşitlik denklemi içerisinde değerlendirilmelidir. Çünkü çalışan örgüte çok kazandırıp kendi kazanamadığı zaman belirli bir süre sonunda yaptığı işteki motivasyonunun azalmasına kendinin kullanılıyor algısının gelişmesine neden olarak çalışan verimsizleşir ve örgüte istenilen katkıyı veremez. Aynı şekilde örgütün kazanımlarının çalışanın kazanımlarının az olması durumunda ise örgüt zamanla çökmeye ve küçülmeye mecburdur. Bu nedenle ödüllerle çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanın performansının yükseltmek ya da beğenilmeyen eksik bulunan performansını iyileştirmeye teşvik etmek için verilir. Bir şekilde çalışanı ödüllendirmek örgüt içinde neyin değerli olduğunu örgütün amacının ve stratejilerinin ne olduğunu çalışana mesaj vermektir. Bir örnekle açıklamak gerekirse iki tane futbol takımı düşünelim bunlar A ve B takımı olsun. A takımında sürekli olarak gol veya asist yapan futbolculara ödül verilirken B takımında ise sürekli olarak karşı takımın gol pozisyonlarını engelleyen yada gol yemeyen kalecilere ödül verilmektedir. Burdan anlaşılacağı üzere A takımında gol atmak değerli

iken B takımında gol yememek değerlidir. Ayrıca A takımında taktik olarak hücum önemliyken B takımında savunma daha önemlidir.

Ödül sisteminin bir amacında örgüt için önemli ve hayati noktalarda çalışanların ödüllendirilerek aranan ve yüksek kalitedeki iş gücünü elinde tutulmasıdır. Nitelikli çalışanların örgüte katkılarının devam etmesi ve örgütte kalabilmeleri için sunulan ödüllerin eş değer işlerdeki çalışanlara verilen ödüllere göre konumlandırması gerekmektedir (Lawler, 2000: 106).

Ödül sisteminin amaçlarını daha ayrıntılı olarak şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütün üretkenliğini artırmak ve rekabet düzeyini yüksek tutmak için liyakatli ve motivasyon gücü yüksek çalışanların elde tutulması ve örgüt amaçlarına ulaşılması için yönlendirilmesidir.
- Örgütsel amaçların ve değerlerin çalışanlara iletilmesini sağlamak.
- Örgütün yenilenmesi ve gelişmesini sağlamak amacıyla hangi tür davranışların ödüllendirileceğini belirterek istenilen davranışların gelişmesini sağlamak.
- Performansa dayalı ödüllendirme ile örgütte kazan kazan anlayışını geliştirerek sürekli performansı yükseltmek ve örgüte kazanç sağlamak.
- Maddi ve manevi ödüllerle çalışanların çalışma isteklerini sürekli hale getirmek.
- Kollektif çalışmayı teşvik etmek için bireylerden ziyade ekiplere ödül vermek.
- Çalışanları tarafsız olarak başarılarına göre ödüllendirerek örgütte adalet ve eşitlik kavramlarının gelişmesini sağlamak.
- Örgütlerin kazanımlarını koruması ve zarar etmemeleri için çalışanların performansını düşürmemeyi amaçlamak ve iş disiplinini artırmak.
- Çalışanlar görevlerini beklenenden daha iyi yaptıklarında örgütlerinden farkedilmeyi ve ödüllendirmeyi beklerler. Çalışanların güdülenmesini sağlamak ve başarılarının sürekli hale gelmesi amacıyla performans yönetim sistemine destek olması için ödül yönetim sistemi çok önemlidir. Bu nedenle örgütler kendi dinamikleri ve amaçlarına göre ödüllendirme sistemi kurarlar, kurmalıdırlar. Örgütlerde genellikle ödüllendirme ile ilgili metodları

yöneticiler belirler.

- Çalışanlar her yaptıklarının sonuçları olduğunu ve davranışlarının sonunda bazen ödülle bazende cezalarla karşılaşacağını bilir. Başarı düzeyinin kendisine sadece bir ödülle değil, birden fazla ödüle ulaşmak için bir basamak olduğunu algılayabilir. Ancak ödüller bireyin yapısına ve kişilik özelliklerine göre anlam kazanır ya da anlamsızlaşır.

Ödülün değeri ve anlamı kişinin özelliklerine göre anlam kazanmaktadır. Genç bir insan için kalabalık bir konsere gitmek değerli bir ödül gibi algılanabilirken, yaşlı bir insan için bırakın ödülü ceza olarak bile algılanabilir (Eren, 2004: 592-593).

Çalışanların çalışma isteklerinin artırılmasında aşağıdaki nedenler etkilidir (Oral ve Kuşluyan, 1997: 107).

1. Ödülün değeri
2. Ödülün miktarı
3. Ödülün zamanları
4. Ödülün güvenilirliği
5. Ödülün doğruluğu ve adil olması

Çalışanlara verilen ödüller örgütlerin yapısına ve kültürüne göre aşağıdaki gibidir (Kırık, 2003: 41-42).

1. Ekonomik Ödüller

- Maaş artışı
- Primler
- İkramiye
- Kâr Payı
- Diğer Ödüller

2. Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel Ödüller

- Unvan Verme ve görevde yükselme
- Kararlarda etkisinin olması ve katılması
- İş planlaması
- Yetki ve Sorumluluk Verme

- Geridönüşler
- Esnek Çalışma Saatleri
- Çalışma Ortamının rahatlığı
- Eğitim
- Sosyal Faaliyetler
- Kişiler arası İlişkiler

2.4.1. Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüller çalışanda motivasyon açısından en çok etki eden ödüllerdendir. Ücret ekonomik ödüller arasında en önemli olanıdır. Ücret çalışanların birçok gereksinimi karşılayabilir. Ücret kişinin birçok ihtiyacında değişim aracı olduğu için ücretle birçok gereksinimin karşılanması ücretin önemini daha iyi vurgulamaktadır. Çalışanların, örgütlerine kazandırdıkça kendilerinin de bu kazançtan yararlanma istekleri oluşur.

Ücretlendirmenin temel amaçlarından birisi, çalışanların performanslarını korumak ve geliştirmektir. Çalışanların performansı ile ücreti arasında bir denge kurulamamış ise, farklı performanslara eşit ücret veriliyorsa, çalışanların güdülenmeleri düşebilir. Ancak, performans ile ödül arasında açık ve adil bir ilişki olursa, çalışanların çabalarını ve performanslarını arttırırlar.

Performansa dayalı ödül sistemi bilimsel biçimde uygulandığı zaman, çalışanların daha sorumlu, rekabetçi, istekli davranmalarını sağlayarak ve hedeflere yönelterek verimliliğin artmasını sağlayabilir (Bölüktepe, 2005).

Primli ücret sistemleri, çalışanlara aldığı maaşın dışında, önceden kriterleri belirlenmiş ve planı yapılmış etmenleri dikkate alarak ekstra bir ücret ödemeyi öngörür (Zaim, 1990: 212).

Primli ücret uygulamaları, zamana dayalı ve parça başına primli ücret yöntemi olarak iki türdür. Zamana dayalı primli ücret yönteminde primlerin hesaplanması, zamana ve bu zamanda yapılan iş miktarına göre belirlenmektedir. Parça başına primli ücret yönteminde ise çalışanlara belli bir limitten sonra, ürettiği fazladan her parça başına belirli bir ücret ödenmektedir (Kırık, 2003: 46). Bu yöntem, daha fazla ücret anlamına gelmesi nedeniyle çalışanlar üzerinde güdüleyici bir rol oynar.

Primli ücret sistemleri, hem örgütlerin kârlılıklarını arttırmakta hem de çalışanlar başarılarını ödüllendirmeyi sağlamaktadır.

Çalışanlara verilen ikramiyelerde maaş dışında çalışanın performansına göre verildiği için ekstra bir motivasyon kaynağıdır (Pitts, 1995: 71).

Örgütlerin çalışanlarına, elde edeceği kârdan pay vermesi de ekonomik ödüllendirmenin bir başka yöntemidir. Bu sistem, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı çıkarların göz önünde tutulduğu bir sistemdir. Çalışan daha çok kazanç elde etmesinin, örgütün kazancına bağlı olduğunu anlayınca daha fazla çalışma isteği duyacaktır. Böylece çalışanın örgüte karşı ilgisi artacak ve örgütün kârını arttıracak yolları bulmak için güdüleyecektir. Bu uygulamada bazı sakıncalar da bulunmaktadır. Çalışan çok çalışmasına rağmen, örgütün yeterli kârı elde edememesinden dolayı, çalışanda çok gelir elde edemeyebilir. Bu durum ise ödülün iş başarısının ardından geleceği beklentisini zayıflatır. Ayrıca kâr elde edilememe durumu da olabilir (Güney, 2001: 251-252).

Bunların dışında çalışanlara verilen çeşitli ödüllerde örneğin tatile gönderme, yemek çeki verme, sağlık sigortalı anlaşmalı kurumlarda yapılan indirimlerde çalışan ekstra olarak motivasyonu artıracak ve daha çok çalışma isteği uyandıracaktır.

2.4.2. Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel Ödüller

Bu ödüller manevi değeri ifade eden ödüllerdir. Çalışanla yöneticinin arasındaki ilişkinin bağlılığına göre değişir. Yöneticisi tarafından gördüğü olumlu davranışlar örneğin sohbet etme, samimi davranışları toplum içinde onurlandırmaları gibi ödüllerini kapsar. Yönetimce çalışanlara verilen ödüllerde yönetmel ödüllerdir. Başarılı olan çalışanlara yönetime katılabilme yetkisinin artırılması gibi verilen ödüllerdir (Kırık, 2003: 49).

Terfi etme, çalışanın görevde yükselmesi daha üst bir yönetim kademesine getirilmesidir. Terfi çalışanın performansının ve başarısının bir sonucu olan bir ödüdür ve etki düzeyi yüksek bir güdüleme aracıdır. Terfi çalışana daha fazla sorumluluk vererek ve yetkilendirerek, daha çok çalışmasını amaçlar (Oral ve Kusluyan, 1997: 113). Terfi etmek, çalışana kendisini geliştirmek için daha fazla olanaklar sunar bununla birlikte maddi artışıda beraberinde getirir. Terfi ettirmek örgütlerde çok etkili bir ödüdür hem manevi hem maddi hemde kişinin kendisine olan güveni artıran bir ödüdür. Bu nedenle terfi ödülü iyi bir sistem içerisinde değerlendirmeli ve buna göre verilmelidir.

Çalışanların terfi etmesiyle birlikte statü de kazanır. Statü toplumun kişiye affettiği değer olarak tanımlanır ve genellikle saygı ile birlikte kullanılır. Bu kişinin iş

hayatında ya da sosyal hayatında saygı görmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın pozisyonu ne olursa olsun takdir edilmesi ve yapılan işin beğenilmesi kişinin tatmin olmasını ve güdülenmesini sağlar (Eren, 2004: 575).

Ünvanların kişilerin yetki ve sorumluluklarını ölçtükleri kabul edilir. Kişiler ünvanın getirdiği kazanımları elde etmek için daha çok çalışma eğilimindedir. Eğer çalışan, belirlediği bir ünvanı kazanmayı arzu ediyorsa ve bu ünvanın çalışmaları karşısında kendisine verilebileceğini düşünüyorsa güdülenecek ve daha çok çalışacaktır. Bu tarafı ile unvan güdüleme aracı olan bir ödüldür (Koçel, 1999: 13-17).

Çalışanların alınacak kararlara dahil olması veya olmaması kararlara katılma olarak adlandırılabilir (Güney, 2001: 259). Çalışanlar özellikle kendilerini kapsayacak kararlarda etkili olma istekleri çok yüksektir. Çalışanların kendileri ile ilgili alınan kararlarda etkili olma isteklerinin çeşitli nedenleri vardır. Birincisi verilen kararda yapılacak işin kendi yetilerine ve uzmanlığına uygun olup olmadığı ikinciside alınan kararlarda kendi iş yükünün artıp artmayacağıdır. Kısaca alınan kararlar yapacakları işte kendilerini etkileyeceğinden düşüncelerin dikkate alınmasını istemektedir. Bir çalışan karar alma süreçlerinde yer alırsa yapacağı işi daha istekli ve daha mutlu yapar (Eren, 2004: 577). Kendisine ve ihtiyaçlarına değer verildiğini düşünerek daha fazla güdülenir ve bu durumu bir ödül olarak algılar. Zaten katılımcı yönetimin temel yapılarından biri çalışana sorumluluk ve yetki vererek kendilerinin iş sahiplenmesi ve işin bir parçası gibi hissetmelerini sağlamaktır (Koçel, 1989).

Araştırmalar, iyi planlanmış ve organize edilen işlerin, çalışanların performansında ve kalitesinin artmasında önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür (Oral ve Kusluvan, 1997: 108).

İş tasarımı tekniklerinde en bilinen yöntemler iş genişletilmesi, rotasyon ve iş zenginleştirmesidir (Güney, 2001: 241).

İş genişletilmesi ile yapılan işteki çeşitlilik artırılarak tekdüzeliğin ortadan kaldırılması ve çalışanın körelmemesi hedeflenmektedir (Oral ve Kusluvan, 1997: 110).

İşin dikey olarak genişletilmesini sağlayan bir yönetime iş zenginleştirmesi denilmektedir. İş zenginleştirme kavramını ortaya ilk atan kişi Frederik Herzberg 'dir. Herzberg 'e göre, iş genişletme ve rotasyon tekniklerine uygun olarak tasarlanmış işlerde çalıştığı halde, üst düzey gereksinimlere sahip çalışanlardan yüksek verim beklemek anlamsız olacaktır. Bu durumda yapılması gereken şey, işe güdüleyici

etmenlerin eklenmesi yoluyla iş zenginleştirilmesi olmalıdır. Böylece o işi yapan kişi daha fazla başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişme duygusu elde edebilecektir (Güney, 2001: 242).

Rotasyonda ise çalışanın örgütteki farklı bölümlerde çalıştırılmasıdır. Rotasyonda çalışan değişik bölümlerde çalıştığı için hem örgütün işleyişi hakkında bilgi sahibi olur ve tüm işleri öğrenebilir. Böylelikle çalışan monotonluktan ve tek düzelikten kurtularak her yeni işte yeni bir motivasyon ve heyecan hissedebilir.

Çalışanın daha fazla yetkilendirmesi ve sorumluluk verilmesi kişinin hareket kabiliyetinin artmasına neden olur. Böylelikle daha geniş alana etki eden çalışan daha fazla saygı görür ve daha fazla maddi kazanç sağlar. Böylelikle bulunduğu pozisyonu korumak için yaptığı işleri daha iyi yapma eğiliminde olacaktır.

Çalışanlar geri bildirimlere önem verir. Çalışmaları hakkında ne düşünüldüğü hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu bilgiye ulaşmalarıda onların çalışma isteklerini ve performanslarını artırır (Ceylan, 1992: 104).

Üstlerinde sürekli olarak geribildirim alan çalışan, kendini değerlendirme fırsatı bulur, kendisinin nasıl algılandığı ve değerlendirildiği hakkında bilgilenir, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini görür, kendisine değer verildiğini ve ilgi gösterildiğini hisseder (Dicle, 1982: 54). Tüm bu yapıcı özellikler, geribildirim etkili bir ödül haline gelmesini destekler.

Esnek çalışma saatleri uygulamaları, çalışanların verimliliklerini arttıran en önemli etmenlerden birisidir. Çalışma şekli çalışanların isteklerine göre işe gelip gitmelerini sağlayan bir sistemdir. Ancak çalışanların esnek çalışırken bunu bir boşluk olarak görmemeleri ve görevlerini aksatmayacak şekilde olması gerekir.

Esnek çalışma sistemi yaratıcılık ve planlama gerektiren işlerde çalışma veriminin arttığı gözlemlenmiştir. Esnek çalışma sisteminde alt üst ilişkilerinin olmadığı kişinin daha ve stressiz bir ortamda çalışmasından dolayı veriminin arttığı gözlemlenmiştir (Özveren, 1987: 104-105).

Çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirdikleri için fiziki koşulların iyi olması gerekmektedir. İşyerinin ferahlığı, ısısı, düzeni ve bunun gibi nedenlerin yetersiz olması bireysel işlevleri zorlaştırabilir. Bunların sonucunda, çalışanda işe karşı bir takım isteksizlikler başlayacak ve çalışan ruhsal bunalıma sürüklenebileceğinden üretim/hizmet ile ilgili düşüşler olacaktır. Bu durumlarla ilgili önlemler alınmadığı takdirde iş'te tatminsizlik ve şikayetler baş gösterecektir (Eren,

1984: 146).

İşyerinin fiziksel şartları, tek başına çalışanları güdülemeye yetmez, ancak mutsuzluk ve tatminsizlikleri önler. Çalışanların işlerini görmek için yeterli ekipmanlarının olması, kendilerine özgü dizayn edebilecekleri alanların olması, çalıştıkları mekânın rahatlığı ve konforu kendilerine değer verildiğini hissettirir. Bu nedenle çalışma ortamlarının, örgütlerde ödül aracı olarak kullanıldığı görülür.

Eğitim, çalışanların kendilerini güncellemeleri ve ufuklarının genişlemesi hayati öneme sahiptir. Sürekli kendini geliştiren ve güncelleyen çalışanlardan oluşan örgütler çalışma hayatına daha sıkı tutunurlar. Görevlerin yerine getirilmesi esnasında problemlerin çözümü için gerekli bilgi tecrübe ve donanıma sahip olmak gerekir. Çağdaş dünyada bilgi hızla tüketilmekte ve geçerliliğini kaybedebilmektedir. Sürekli bilgilerin güncellenmesi ve yeni şartlara göre konumlanması gerekmektedir. Bu nedenle etkili ve süreklilik arzeden eğitimlerin yapılmasında büyük fayda bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 112).

Eğitim, çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Birçok çalışan da eğitimlerin kendileri için bir ödül olduğunu düşünürler. Eğitim, çalışanda kendisine değer verildiği, kendi çıkarlarıyla örgütün çıkarlarının aynı derecede önemsendiği izlenimini verir. Örgütle karşılıklı bir alış-veriş olduğunu, kendisinin örgüte, örgütünde kendisine katkıda bulunduğunu hisseder. Çalışanın yeteneklerinin gelişmesi ile çalışan-iş uyumu arasındaki ilişkiyi güçlendirir (Kaynak, 1995: 147).

Çalışanların boş zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmek, onları çalışma ortamının stresinden biraz uzaklaştırabilmek amacıyla düzenlenecek sosyal faaliyetler güdülemeye yardımcı olabilir. Bunlar, sportif faaliyetler, geziler, özel günlerde; evlilik, doğum günü, emeklilik için yapılan kutlamalar, sinema, tiyatro organizasyonları gibi faaliyetler yapılmalıdır (Kırık, 2003: 63). Özellikle örgütlerin başarılarından sonra düzenlenen yemek organizasyonları, sosyal faaliyetler çalışanlar için bir ödül niteliği taşımaktadır.

Örgütler tarafından düzenlenen çeşitli sosyal faaliyetler, yöneticilerle çalışanlar arasında informal ilişkilerin gelişmesine yardımcı olması açısından önemlidir.

Çalışma hayatında ilişkiler çok yönlüdür. İşçi-işveren ilişkileri, ast-üst ilişkileri, aynı düzey iş arkadaşlarıyla ilişkiler, biçimsel ilişkiler, biçimsel olmayan ilişkiler gibi örgüt içinde pek çok ilişki türü tanımlanabilir.

Kısaca yöneticiler ile çalışanlar arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişki, faaliyetlerin her kademesinde etkili bir unsurdur. Yöneticinin olumlu davranışları, çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak onları güdüler ve örgüt amaçlarına yönelterek başarılı olmalarını sağlar. Bunun tam tersi de geçerlidir. Başarılı olan personelle yöneticiler arasında kurulan sıcak ilişkiler, çalışan için bir ödüdür ve onun daha başarılı olması için etkili bir güdüleyicidir.

Araştırmalarda güdülemeyle ilgili olarak çalışanları en çok güdüleyecek ödüllerden 5 tanesinden dördünün hiçbir finansal ve maliyeti olmadığı belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002: 248-249).

- Yöneticinin, çalışmaları neticesinde çalışanın özel olarak kutlaması.
- Yöneticinin çalışanlara kısa notlar bırakması.
- Yöneticinin çalışana kalabalık içinde kutlaması.
- Yöneticinin çok çalışanlarla ilgili toplantılar yapıp çalışanları övmesi ve onure etmesi.

Ödüllendirme öylesine yapılması gereken bir davranış olmayıp, çalışma hayatının bir parçası olarak benimsenmelidir.

2.5 Ödüllendirme Sistemlerinin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için kendi dinamiklerine, kendi personel yapılarına ve etkileşimde oldukları örgütlerde dikkate alınarak kendilerine özgü ödüllendirme sistemi oluşturmalarıdır.

Örgütlerin birtakım kurallara uyarak etkili bir ödül sistemi kurması gereklidir (Ceylan, 1992: 122).

Ödül çalışan açısından değer verilen bir şey olmalıdır bu nedenle çalışanın istekleri ihtiyaçları iyi analiz edilmeli ve buna göre ödüller belirlenmelidir. Ödülün değeri kişisel ihtiyaçlara hayata bakış açısı ve zevklerine göre önem kazanır. Yöneticiler kıstasları dikkate alarak ödül sistemi oluşturmalarıdır (Griffin, 1990: 409).

Ödüllendirme sistemi kurulurken eşit ve adil bir sistem kurulmalıdır. Çalışanların yaptıkları işlere göre ödül miktarları ve değerleri değişmelidir. Az iş yapan çalışanlar çok iş yapan çalışanlara göre daha az ödül alması gerekmektedir. Ve sistemin buna göre kurulması sağlanmalıdır. Çünkü çalışanlar ödülleri karşılaştırır ve eşit adil verilmediğini düşünürlerse demotivasyon ve verimlilikleri düşebilir.

Çalışanlar hangi amaçlara ulaşırlarsa, neyle ödüllendirileceğini bilmelidir. Ancak bu şekilde amaçlarına odaklanıp, hedefe ulaşmak için yüksek performans sergileme gayretinde bulunurlar.

Ödüller zaman içerisinde çalışanlarında fikirleri alınarak geliştirilmeli ve güncellenmelidir. Çalışanlara verilen ödüller zamanla alışılmışlık etkisi yaratacağından ilk zamanki güdüleyici etkisini yitirecektir. Bu nedenle, yüksek performansın devamlılığını sürekli kılmak için farklı ödüller kullanılmalıdır.

2.6. MEB Ödül Sistemi

Bulduğumuz yüzyılın ikinci yarısında artan bilgi ihtiyacı, üretime olan odaklanma ve niceliğinin geliştirilmesi çalışmalarında örgütlerin yapısını değiştirmeye zorlamıştır. Bu değişimlerde insan faktörü değişimin belirleyici faktörlerden birini oluşturmuştur. Bu nedenle insan faktöründen daha iyi faydalanmak için çalışanların çalışma isteklerini ve niteliklerini geliştirmeye çalışması için ödül sisteminde geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir (Sabancı, 1999).

Ülkemizde çalışan sayısının en fazla olduğu kurumlarından biri olan Milli Eğitim Bakanlığında geçmişten günümüze kadar etkin bir ödüllendirme sistemi oluşturulamamıştır. Özellikle öğretmenlik yüksek motivasyon gerektiren bir meslek olduğundan dolayı Milli Eğitim Bakanlığının ödüllendirme sistemini çağın gerekliliğine göre düzenlemesi gerekmektedir. Çeşitli yıllarda yapılan çalışmalarda örneğin 1924 yılında Dewey, 1925 yılında Künhe, 1927 yılında Omar Buyse ve E.Walter Kemerrer Kurulu'nun Ülkemizde yaptığı araştırmalarda öğretmenlerin görevlerini yerine getirme aşamasını destekleyen düzenlemelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir (Balcı, 1998: 135).

Öğretmenlere verilen ödüllerin en temel iki tane yasal dayanağı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ikincisi Milli Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge'dir. Bu yasal dayanaklara göre aşağıdaki maddelere istinaden ödül verilmektedir

- Kurumlarında çalışma arkadaşlarına oranla olağan üstü başarı ve gayret göstermesi
- Kamu kaynakları kullanılırken dikkate değer tasarruf sağlaması
- Kamu zararlarının engellenmesi, engellenemeyecek düzeyde ise en aza indirmesi

- Kamu görevini yerine getirirken faydaların ve beklentilerin önemli ölçüde artırılmasına sebep olması ve hizmetlerin kalitesinin artırılması

Cumhuriyetin kuruluşundan bu zamana kadar birçoğu günümüzde uygulamadan kaldırılmış olan farklı ödül türlerine yer verildiği görülmektedir. Yapılan bir çalışmada bu ödüller şöyle sıralanmıştır. 1.Üstün başarılı sayılmak, 2. Başöğretmen adayı unvanı verilmek, 3. Yeni bir tesise adı verilmek, 4. Ülkü eri sayılmak, 5. Köye hizmet edenler anıtına adı yazılmak, 7. Millet mekteplerinde üstün başarı gösterenlere ikramiye verilmesi, 8.Takdirname, 9.Teşekkürname, 10. Yılın öğretmeni ödülü, 11. Aylık ödülü, 12. Öğretmenler günü kutlaması,13. Hizmet şeref belgesi (Balcı, 1998: 135).

Sözü edilen ödüllerden MEB'in yasal ve yönetsel metinlerde yer verdiği ödüller manevi ve maddi olmak üzere iki grupta toplanabilir.

A. Manevi ödüller:1. Teşekkür belgesi, 2. Takdir belgesi, 3. Hizmet şeref belgesi.

B. Maddi ödüller:1.Terfi (kademe ilerlemesi, derece yükselmesi), 2. Aylık ödülüdür.

Bunların dışında terfi olarak görülen özendiriciler; kariyer basamaklarında (Başöğretmenlik, uzman öğretmenlik), farklı tür okullara öğretmen seçiminde (Anadolu Lisesi, Fen Lisesi) ve yönetici atama yönetmeliğinde (Ek-2 Yönetici değerlendirme formu) personelin aldığı ödüllerin ek puan avantajı güdülemede önemli bir unsurdur.

Öğretmenlerin ödüllendirmeleri ile ilgili temel yasal mevzuatı 657 devlet memurları kanunudur. Ve ödüllerin bu kanuna göre konumlandırıldığı ve kendilerine özgü ayrı bir yasal mevzuatların olmayışı en temel sorunlardandır. Çünkü öğretmenler üstlendikleri sorumluluk ve vizyon gereği ülkenin tüm bölgelerinde görev yapmaktadır. Bölgesel farklılıkların en fazla çeşitlilik gösterdiği meslek türlerindendir. Bölgelerin kendi sosyal ekonomik ve kültürel yapıları farklılık göstermektedir. Hatta birbirine yakın küçük köylerde bile çok büyük farklılık gözükmekte olup bu yerleşim yerlerinde okulların fiziki mekanları bile farklılık gösterebilir. Bu nedenle öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak onları güdüleyecek ve kendi görev yaptıkları bölgeleride göz önüne alan bilimsel temellere dayalı yeni bir yasal mevzuatın hazırlanması gerekmektedir. Ödüllendirme ile ilgili sorunlar öğretmenler tarafından çeşitli meslek kuruluşlarında medyaya, sosyal medyada ve değişik iletişim kaynakları kullanılarak ifade edilmiştir.

Çalışanlar başarılarının farkına varılmasından, bilinmesinden ve taktir edilmesinden hoşnutluk duyarlar. Başarılar ödüllendirildiğinde çalışanların

motivasyonu ve istekleri artırarak daha büyük işler başarma arzusunda olurlar. Ödül denilince sadece maddi ödüller anlaşılmamalıdır. Çalışanın yazılı veya sözlü şekilde bile taktir edilmeside çalışan için mutlu edici bir ödüldür. Bunun yanında grup halinde gerçekleştirilen başarılarında karşılık bulması, çalışanların okulla bütünleşmelerini sağlar. Ülkemizde okul yöneticileri, maddi ödülleri verme yetkileri oldukça kısıtlıdır. Bunun yanında manevi ödülleri de vermede yetkileri sınırlıdır. Söyledikleri bir teşekkür ya da grup içinde onurlandırılması önemli olsa bile yasal mevzuatta yeri bulunmamaktadır.

2.7. Öğretmenlerin Ödüllendirmeleri Hakkında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde Ülkemizde yapılan araştırmalar kısaca özetlenmiştir.

Balcı (1991) ‘‘ Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi ‘‘ adlı araştırmasında kısaca şu sonuçları elde etmiştir: Araştırmacı, ödül türlerinin yeterli olmadığını mevzuatın genellikle ceza ağırlıklı olduğunu belirtmişlerdir. Oysa yöneticilerin ceza ile güdüleyip yönettikleri öğretmenlerde öğrencileri ceza ile güdüleyip yönlendirmektedir. Buda öğrenciyi pasifize edip geleceğin yaratıcı fikirlerini üretemeyen insanlar anlamına gelir. Araştırmada öğretmenler kendilerine verilen ödülleri yetersiz görmekte ve beklentilerine uygun bulmamaktadır.

Balcı (1992)‘nın 1988 yılında yaptığı ‘‘ Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü ‘‘ adlı araştırmasındaki sonuçlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir: Ülkemizin kuruluşundan itibaren Türk Eğitim Sistemindeki ödüller daha çok teşekkür belgesi ve takdir belgesi gibi içsel nitelikteki ödüllerdir ve olağanüstü başarı, teftiş sonucu iyi iş, orijinal eser yazma gibi gerekçelerle verildiğini belirtmiştir. Ödül kazanan öğretmenlerin 41 yaşın üstünde olduğunu ödül sisteminin bu haliyle ‘‘ geleceğe dönük ‘‘ değil, ‘‘ geçmişe dönük’’ olduğunu belirlemiştir. Ödül kazanan öğretmenlerin diğer ödüllerden aldıklarını belirterek, sistemli ve düzenli çalıştıklarını gösterdiklerini belirlemiştir. Hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin en önemli güdüleyici faktörün ‘‘ çalışma ortamındaki huzur ve iyi ilişkiler ‘‘ olduğunu ifade ettiklerini belirtmektedir. Ödül kazanan öğretmenler çeşitli öneriler sunarak, ödül olarak verilenlerin beklentilerine ‘‘ uygun’’ olmadığını belirtmişlerdir. Önerdikleri ödüller daha çok içsel niteliklidir. Ödül kazanmada etkili olabilecek faktörler konusunda öğretmenler ve yöneticiler için ilk sırada ‘‘ yapılan işte düzenli çalışmak ‘‘ bulunmaktadır (Balcı, 1992: 293-295).

Keskin (2010) ‘‘ Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi’’ isimli tezindeki sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenir.

Araştırmacı ödöl türlerinin yeterli olmadığı, ödölle belirlenirken çalışanların aktif katılımının sağlanmadığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada ödöl türlerinin çalışanları belirli bir yere kadar güdülediği için etkinliği yüksek bir ödöl sisteminin geliştirilmesi sonucuna varılmıştır.

Genel olarak araştırmalara bakıldığında Türk Eğitim Sisteminde öğretmenliğin geleneksel devlet memurluğu kavramı ile özdeşleştiği anlaşılmıştır. Öğretmenlere başöğretmenlik ya da yılın öğretmeni ödülleri dışında diğer tüm ödölle devlet memurlarınada verilen ödöllelerdir. Yani öğretmen başarı sağladığında öğretmen olmaktan kaynaklanan bir ödöl sistemi ile değil devlet memuru olduğundan kaynaklanan bir ödöl sistemi ile ödöllelendirilmektedir. Özellikle ödölle verilirken düzenli tertipli olması iş arkadaşları ile iyi geçinmesi huzur ve refah ortamını bozmaması, çalışma kıdem yılı gibi özellikler ön plana çıkmıştır. Yeni öğretmenliğe başlayan birisi ne kadar başarılı olursa olsun 6 yıllık hizmeti dolmadan kıdem derecesinin yükseltilmesi gibi bir ödöl alamamaktadır. Burdanda Osmanlı Devletinin memurluk kavramı geleneklerinin yasal mevzuatımıza işlediği başarıda ve önceliklerde çalışma yılının, meslekteki kıdem derecesinin ön plana çıktığı gözükmektedir. Bu da gelecek nesilleri yetiştiren öğretmenleri olumsuz etkilemekte yaratıcı ve yeni fikirlerin gelişmesine engel olmaktadır. Yeni fikirler sunan yeni yöntemler arayan sınırları zorlayan öğretmenlerden çok sorun çıkarmayan, iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi geçinen yani bir şey üretmesede hata yapmayan öğretmenlerin ödöllelendirildiği bir sistemin mevcut olduğu gözükmektedir. Ayrıca araştırmalarda yöneticelerin ödöl vermede yeterli yetkiye ve güce sahip olmadığıda anlaşılmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

3.1. Örgütsel Adalet Algısının Tanımı

Adalet kelimesi İngilizce justice kelimesine karşılık gelip, doğruluk ve haklılık olarak anlandırılmaktadır (Kaya, 2008: 232). Adil kelimeside doğruluk, dürüstlük dengeli kavramlarından türeyerek adalet ismini almıştır (Güriz, 1994: 15). Adalet kavramı zaman zaman kültürden kültüre değişiklik gösteren eşitlik, hak, hukuk, adil düzen gibi kavramları kapsayan geniş bir kavramdır.

İnsanların haklarının gözetilmesi, haklarını alabilmesi, başkalarına zarar vermemesi gibi duyguların oluşturduğu kavrama adalet denir. Adalet kavramı en hayati ve kutsal ahlaki değerlerdendir. Adalet toplumsal ve insanlar arasındaki anlaşmazlıklara bir denge getirmektir. Dengenin oluşmadığı yerlerde insanların mutsuz olabilir ve haklarının yenildiğini hissedebilirler. Adalet sürekli aranan ve ihtiyaç hissedilen bir kavramdır. Anlaşmazlıkların ve çatışmalarının olmadığı yerde adalete ihtiyaç yoktur. İssiz bir adada yaşayan birinin kendinden başka kimse olmadığı için toplumsal çatışma ve çıkar olmayacağından adaletten bahsedilemez.

Adalet teorilerinin uzun bir geçmişi ve soy ağacı vardır. Platon'un (M.Ö 428-348) Cumhuriyet açısından şehir devleti ve birey arasında adil uyumlu bir ilişki vardır. Adil bir adam doğru yerde, elinden gelenin en iyisini yapan ve aldığı şeyin eşdeğerini veren bir adamdır. Adalet, adaletsizliği de içerisinde barındıran bir kavramdır. Bu yüzden, adalet kavramı adil olmama durumunu engelleme bu duruma çözüm bulmak olarak tanımlanabilir (Yücel, 1994: 94). Bir durumun adaletli veya adaletsiz olarak değerlendirmek için iki veya daha fazla etkenin bulunması gerekmektedir. Bu etkenler insanların dışında başka yapılarda olabilir örneğin devlerler kurumlar gibi. İlişkilerin sağlıklı sürdürülebilmesi için adalet kavramının istenilen düzeyde olması gerekmektedir (Çakır, 2006: 31).

Adalet, insanların kazanmak için vazgeçmediği bir olgudur. Öyle ki geçmişten günümüze kadar insanların yaşadığı adaletsizlikleri yeniden adalet algılarına uygun hale getirmek için verdikleri mücadelelerin örnekleriyle doludur. Bilim adamları insanların yerleşik hayata geçmesinden itibaren sosyal adalet kavramı ile ilgilenerek örgüt içindeki adalet kavramını ihmal etmişlerdir. Son yıllarda bu kavramı örgütlere uyarlayarak; insanlar arası ilişkilerin şekil ve usul açısından belirleyen, kazanımların dağıtılırken hangi yöntemlerin belirleneceği, adil bir şekilde dağıtılması gibi konuları içeren örgütsel adalet kavramı gelişmiştir (Yürür, 2008: 296).

Örgütsel adalet; örgütlerde alınan kararların ve uygulamaların doğruluğu hakkındaki izlenimin çalışanlar arasında nasıl algılandığıdır (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Örgütsel adalet; örgütlerdeki çalışanların örgüt kurallarına ve hedeflerine göre kazanımlarını değerlendirme sürecidir. Bu bakımdan bu sürecin çalışanlar arasında nasıl algılanması ile yakından ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Yapılan tanımlardan yola çıkarak örgütsel adalet, çalışanların örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilgili karar ve uygulamaları olumlu şekilde algılanmasıdır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin doğru ve tatmin edici kriterlere göre yapıldığı, bu tür kararların uygun ortamlarda, nitelikli, doğru ve yetki sahibi kişi ve /veya kişilerle alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara yasal ve doğru yollarla söylendiği algısına sahip olmaları olarak da tanımlanabilir. Çalışanlar, örgüte yaptıkları katkı ile elde ettikleri sonuçları mevcut örgüt ortamına göre kıyaslayarak örgütsel adalet konusundaki tutumlarını geliştirirler. Çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algılarının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etken olmasından dolayı örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150).

Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar başlangıçta Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak yapılmaya başlanmıştır. Eşitlik Teorisi'nde Adams, çalışanların örgüte yaptıkları katkılara örgüt tarafından da eşit karşılık verilmesini bekleyerek elde ettikleri kazanımlarla ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu teoriye göre, örgütlerde çalışan bireyler kendi kazanımları ile benzer durumdaki diğer çalışanların elde ettiği kazanımları kıyaslar. Bu kıyaslamaların ardında örgütün kendisine adil davranıp davranmadığı algılaması vardır. Bu kıyaslama neticesinde örgütle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması ile bireyin iş yerine ve iş ilişkilerine karşın geliştirdiği tutumdur (Greenberg, 1990: 399-401). Çalışan tarafından örgütte adaletsiz bir durumun algılanması çalışanın kuruma yönelik olumsuz davranışlar geliştirmesine yol açmaktadır. Özellikle yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı davranışları, örgüt içinde performans değerlendirme sisteminde yapılan eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olmaktadır (Gürgeç vd., 2003:71; İçerli, 2010:70).

Çalışanların sahip oldukları örgütsel adalet algısı olumlu yönde pekiştirildiği sürece çalışanların kurumlarına yönelik geliştirdikleri örgütsel adalet tutumu da güçlenecektir. Örgütsel adaletin genel tanımlar çerçevesinde faydalarını saymak gerekirse (Demirel, 2000: 4).

- Çalışanların tatmin seviyesinin artmasına,
- Gruplar arası işbirliğinin gelişmesine ve problemlerin çözümüne,
- Örgütsel verimlilik düzeyinin artmasına,
- Çalışanların, örgütlerine karşı güven, sadakat ve bağlılığının artmasına,
- Görev ve sorumluluklar dışında örgütsel vatandaşlık veya gönüllülük bilincinin artmasına,
- Çalışanlar arasında sosyal bağların güçlenmesine,
- İşten ayrılmaların önlenmesine,
- Çalışanların performansının artmasına,
- İş yaşamının kalite seviyesinin artmasına,
- Stratejik karar verme düşüncesinin geliştirilmesine,
- Son olarak yönetici-çalışan işbirliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlayacaktır.

3.2. Örgütsel Adaletin Algısının Boyutları

Örgütsel adalet kavramı araştırmalarda genellikle üç boyut üzerinde durmuştur. Bunlar, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Adams'ın (1995) eşitlik teorisine dayanarak dağıtımsal adalet kavramına yoğunlaştığı görülmektedir. Dağıtım adaleti üzerine yapılan çalışmalarda ücretler, terfi, ödül/ceza, roller, fırsatlar gibi kazanımların oluşturduğu algının adaleti irdelenmiştir. Ancak dağıtım adaleti incelenirken adaletsizliğin kaynağının açıklanmasında yetersiz kalınmasıyla birlikte prosedür adalet kavramı doğmuştur. Prosedür adaleti, kazanımların belirlenmesinde izlenilen yol ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kazanımların belirlenme sürecinde yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkilerinin öneminin anlaşılması ile yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır. Etkileşim adaleti olarak literatüre giren bu kavram prosedürlerin gerçekleşmesi aşamasında kişiler arası etkileşimi konu alan adalet boyutudur (Cohen Caharash, 2001).

3.2.1. Dağıtımsal Adalet Algısı

Dağıtım adaleti, ödül, statü, terfi, mal, kazanç gibi kavramların örgüt içinde ne denli eşit dağıtıldığını konu alan adalet türüdür (Erdoğan, 2009: 166).

Dağıtım adaletinde çalışanlar örgütten beklentilerini ve kazançlarını karşılaştırma yaparlar (Altıntaş, 2006: 23). Dağıtımsal adaletin odağında çıktıların adil olarak dağıtılması amaçlanır. Buna göre dağıtımsal adalet çalışanın örgüte kazandırdıkları karşılığı alacağı ödülü ifade etmektedir. Bu ödüller arasında, maddi kazanç, geri bildirim, terfi gibi ödüller örnek verilebilir (Doğan, 2002: 72).

Örgütsel adalet konusuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda Homans (Şahin, 2007) tarafından ortaya atılan dağıtımsal adalet üzerinde durulmuştur. Homans bireylerin, çalışanların örgüte kazandırdıkları ile örgütlerin kendilerine kazandıklarının eşit olması gerektiğini savunmuştur. Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Homans'ın (1961) çalışmaları uzun bir süre en etkili yaklaşımlardan olmuştur (Colquitt, 2001). Adams'ın eşitlik kuramı göre birey kendi özellikleri ve çalışması performansı ile kazanımlarının eşit olup olmadığına bakar. Kazanımların aynı oranda olması adaleti ifade eder. Çalışanın emeğine ve özelliklerine karşı kazanımları diğer çalışanlardan az olduğu takdirde bu çalışanda rahatsızlık duygusu oluşturacak ve adaletsizliğe yol açacaktır. Dağıtımsal adalet sadece kazanımların eşitliğini konu almaz bu eşitlik ya da eşitsizlik durumunda bireyin duyuşsal, davranışsal ve bilişsel durumlarında inceler. Kişi kazanımlarının eşit olmadığını ve adaletsizlik hissettiğinde bu durum kişinin isteğini ve motivasyonunu olumsuz etkiler (Cohen Charash and Spector, 2001).

3.2.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet Algısı

Prosedürel adalet, adaletin dağıtılma aşamasından önce karar vericilerin kim olması gerektiği, hangi yolların izleneceği, kurulan adalet sisteminden rahatsız olanların rahatsızlık sebepleri nelerdir, verilecek ödüller hangi kriterlere göre verilecek gibi hususları inceleyen adalet boyutudur (Chan, 2000: 7).

Diğer bir deyişle prosedür adaleti, primler, terfi, maddi kazançlar, çalışma koşulları ve performans değerlendirmesi gibi faktörlerin belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi, olarak tanımlanmaktadır.

Prosedürel adaletin iki aşaması vardır. Birincisi karar almadan önce bireylerin görüşlerini dinlemek kısaca adil davranmaya çalışmak için veri toplamak karar vericileri belirlemek gibi hususları kapsar. İkinci boyutta ise bu hazırlıklar ve

değerlendirme aşaması bittikten sonra hazırlanan kararların fiiliyata dönüştüğü durumdaki boyutu kapsar (Greenberg, 1990: 399).

1975’ te Thibaut ve Walker prosedür adaleti kavramını konu alan ilk kitaplarını yayınlamışlar ve bu çalışmanın ardından prosedür aladet ile ilgili bir çok çalışma olmuştur. Prosedür adaleti araştırmalara öncülük eden Thibaut ve Walker’ın çalışmalarındaki bulguları, peşinden gelen araştırmalarda doğrulanmıştır. Araştırmacılar prosedür adaleti kavramını hayatın bir çok alanına örneğin örgütler, hukuk ve siyaset gibi alanlara taşımıştır (Tyler, 1994: 850). Prosedür adaleti kavramı, sosyal-yasal alandan örgütsel konulara ilk kez Greenberg ve Folger (1983), Folger ve Greenberg (1985) tarafından yapılan çalışmalarla taşınmıştır. Prosedür adaleti örgüt kaynaklarının kullanımı ve dağıtımında izlenecek yol ve belirlenen kurallardır olarak ta tanımlanabilir (Greenberg, 2000: 181).

Yöneticilerin adaletli sağlamaya yönelik aldıkları kararlar, çalışanları yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle adaletli davranması gereken guruba ne kadar çok fikrini sorarsa ve bu sürece ne kadar çok katılmalarını sağlarsa, aynı oranda alınacak kararlardan memnuniyetsizlik duyma ihtimalini düşürür. Başka bir deyişle birey istediği adalet düzeyini kendi belirlemektedir.

3.2.3. Etkileşimsel Adalet Algısı

Etkileşimsel adalet örgütsel adaletin son boyutu olarak adaletin insani boyutunu konu alır. Bu boyuta göre adaleti teşhis edenle adaletle uyan arasındaki iletişimin nezaket, saygı ve dürüstlük çerçevesinde yürütülmesini esas alır (Cohen Charash and Spector, 2001: 281). Etkileşimsel adalet çalışanlara adaletin sağlanması aşamasında prosedürlerin uygulanıp uygulanmadığını ve kişilere nasıl davranıldığı ile ilgilenir. Adalet sistemi işlerken kişilere eşit ve tarafsız davranılıp davranılmadığı algıları etkileşimsel adaleti oluşturu (Yılmaz, 2004: 27).

Bies ve Moag tarafından 1986 yılında etkileşimsel adalet kavramı ortaya atılmıştır. Bireylerin birbiri ile olan ilişkilerindeki sosyal ve kişiler arası memnuniyet derecesini konu alır (Colquit, at al., 2001). Etkileşimsel adalet bağımsız bir kavram olarak görülmekle beraber bazı araştırmacılar tarafından prosedürel adalet kavramının bir alt boyutu olarak görülmektedir. Bu yaklaşımı savunanlar prosedürel adaletin yapısal (resmi) ve sosyal (etkileşimsel) olmak üzere tanımlanabilecek iki boyutunun varolduğunu savunmaktadır (Cropanzano and Folger, 1998). Fakat, etkileşimsel adaleti prosedürel adaletin resmi boyutlar olan rol statü gibi kavramlarının dışındada başka etkenleride kapsadığından prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak göremeyiz.

Örgütsel adalet algısı kazanımların eşit olması ya da uygulamalardan ibaret olmayıp yöneticilerin çalışanlara doğru ve uygun davranmasından da etkilenmektedir. Bu etkileşim eşitlik algısının oluşmasında katkı sağlamaktadır (Greenberg, 1990).

Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adaletin dört temel kuralı vardır ve aşağıda kısaca açıklanmıştır (Bies and Moag, 1986):

- Doğruluk: Yöneticilerin aldatmacı davranışlardan kaçınmalı ve çalışanlara karşı şeffaf doğru ve samimi davranmalıdır.
- Gerekçelendirme/Savunulabilirlik: Yöneticiler, aldıkları kararlarının nedenlerini ve sonuçlarını çalışanlarına açıklayabilmeli ve ikna edebilmeli.
- Saygı: Yöneticiler, çalışanlara kibar, nazik. Ve saygılı davranmalı
- Uygunluk: Yöneticiler, çalışanların kimlikleri ve özel hayatı ile ilgili sorular sormaktan kaçınmalıdır.

Bies ve Moag'ın bu kuralları ikiye ayırmıştır. İnsanların birbirlerine karşı saygılı davranma ve kurallara uyma durumunu kişisel arası adalet olarak vurgulamıştır. İnsanların birbirlerine karşı dürüstlük ve doğruluğu ise bilgesel adalet olarak vurgulamıştır. Kişilerarası adalet, alınan kararların dağıtımını çalışanlara ne şekilde ve nasıl söylendiği ile ilgilenmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarla olan ilişkilerinde saygılı ve önyargılardan uzak bir biçimde davranış sergilemesi çalışanlarda adil olduğuna dair bir algı yaratır. Bilgisel adalette ise kazanımların çalışanlar arasındaki paylaşımının nasıl yapıldığı ve bu dağıtım yapılırken çalışanlara bilgi verilmesidir (Greenberg, 1993: 82-86).

3.3.Adalet Algısının Unsurları

3.3.1.Eşitlik

Adalet ve eşitlik kavramı aslında biribiri ile çok kullanılan ve çok yakın anlamlar gibi gözüksede aslında temel olarak çok farklıdır. Eşit muamele adalet anlamına gelmeyebilir hatta bazen adaletsiz olarak bile adlandırılabilir. Bir işyerinde herkese eşit ücret verildiği düşünürsek bu adalet olarak kabul görmez, adalet için en basit deyiimiyle çok çalışana çok, az çalışına az ücret verilmedir (Güriz, 1994: 23). Çünkü örgütlerde çalışanların hepsinin pozisyonu farklıdır bazı çalışanlar büyük riskler alarak birçok iş üstlenebilir ve dolayısıyla diğer çalışanlardan yüksek bir ücret talep edebilir bu nedenle birçok faktör gözününe alınarak farklı ücretlendirilmeler yapılmalıdır. Diğer bir yönü ilede çok çalışana çok ücret verilirken aynı statüde ve eşdeğer işleri

yapan kişilerde farklı ücretler verilmemelidir. Dolayısıyla eşitlik, adaletin sağlanması için bir araçtır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2009).

Eşitlik kavramı mutlak ve nisbi olarak ikiye ayrılır. Mutlak eşitlikte her faktör göz önüne alınmadan herkese eşit pay ve hak verilir. Nisbi eşitlik ise değişik faktörleri ve özellikleri dikkate alarak bu farklılıklar oranında pay ve hak vermektir. İnsan değeri bakımından eşittir bunun aksini düşünmek adaletsizliktir (Erdoğan, 1994:128). Nisbi ya da Göreli Eşitlik, Aristoteles'in "denkleştirici adalet" yaklaşımı ile yakından ilgilidir. Geçerli ve haklı bir sebepten dolayı insana farklı bir davranış sergilemek adaletsiz değil askine adaletin kendisidir. Örneğin; zor ve tehlikeli bir işte çalışan birine aldığı risklerden dolayı diğer çalışanlara göre fazla ücret verilmesi adaletin kendisidir (Çakır, 2006: 32).

3.3.2. Karşılıklılık

Karşılıklılık kavramı ister ekonomik ister toplumsal ister insani ilişkiler olsun verme ve karşılığında bir şey alma fikrini barındırır. Adaletin oluşması için karşılıklı verilen ile alınan birbirine denk olması gerekir (Çakır, 2006: 19).

Çalışma hayatı irdelenirse çalışan örgüte kazandırdıkları ile kendi kazanımlarının denk olmasını ister. Çalışan olağan dışı başarı ve performans göstererek başarılı olmuşsa bu oranda bir ödül bekler. Eğer çalışan, çalışmalarının ve başarılarının karşılığını alamadığı takdirde adalet kavramına olan duygusunu zamanla kaybedecektir. Bu nedenle örgüt, çalışanlarının emeklerine karşılık verdikleri arasında bir denge oluşturmalıdır (Kılıçaslan, 2010: 11).

3.3.3. Rasyonellik

Belirli verilere dayanarak akılcı karar verme ve davranmayı ifade eder. Rasyonellik adalet kavramı açısından irdelerken adalet oluşturulurken kurallar ve kriterlerin önceden belirlenerek keyfi davranışlarına izin vermemektir (Güriz, 1994: 11). Karşılıklı bir değişim olacağı zaman tarafların haklarının ne olduğu tarafsız kriterler konularak belirlenmelidir. Bu kriterler, tarafların kazanımlarını karşılaştırmalarına da kolaylık sağlayacaktır. Rasyonellik kavramı olayları uygularken öznellikten kurtularak belirli kural ve kaidelere göre adaletin sağlanmasıdır (Çakır, 2006: 33).

4. ÖRGÜTSEL SINİZM

Bu bölümde sinizm ve örgütsel sinizm kavramları, örgütsel sinizmin nedenleri ve türleri, örgütsel sinizmle ilgili yaklaşımlar/teoriler, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizmin sonuçları ve örgütsel sinizmi engelleyebilme yaklaşımları açıklanmaya çalışılacaktır.

4.1. Sinizm Kavramı

Bir düşünce okulu ve bir yaşam biçimi olarak sinizm, antik Yunanistan'da ortaya çıkmıştır. Terimin kendisi, Yunanca köpek (kyon) kelimesinden veya Cynics'in okullarının olduğu Atina yakınlarındaki bir kasaba olan Cynosarges'ten geldiği düşünülmektedir. İlk Sinik, aslen Sokrates'in takipçisi olan Antisthenes'ti, ancak tarihte, dürüst bir adam bulmasına yardım etmek için gün ışığında bir lamba taşımasıyla ünlenen öğrencisi Diyojen tarafından gölgede bırakıldı. İnsan yaşamının temel ögesinin örgüt değil birey olduğuna inanan Sinikler, din ve hükümet gibi kurumların bile doğal olmadığını ve gereksiz olduğunu savunmuşlardır. Sinikler bu tür kurumları hor görerek insanları kendi görüşlerini beyan edebilecekleri sohbetlere çekmek için dramatik ve mizahi gösteriler kullanmalarıyla biliniyorlardı (Fuller, 2006).

Sinizm, en başından beri, bir felsefe olduğu kadar bir yaşam tarzıydı. Bir sinikin hiçbir mülkiyeti yoktu ve tüm geleneksel para, şöhret, güç ve itibar değerlerini reddederdi. Doğaya göre yaşanan bir yaşam, yalnızca varoluş için gerekli olan temel ihtiyaçları gerektirirdi. Çünkü birey, geleneklerin sonucu olan her türlü ihtiyaçtan kendini kurtararak özgürleşebilirdi. Sinikler erdemi, mutluluk için tek gereklilik olarak gördüler. Erdemin mükemmeliği felsefesini, aile, hijyen, gelenek, ahlak ve nezaket kuralları gibi mutluluğa ulaşmalarını engelleyen her şeyi ihmal etme derecesine kadar takip ettiler. Kendilerini gelenek görenek gibi toplumsal kabullenişlerden kurtarmaya çalıştılar. Para, güç ve şöhreti içeren toplumsal mutluluk kavramlarını reddederek sadece doğaya uygun olarak erdemli ve dolayısıyla mutlu bir yaşam sürmeyi amaçladılar. 18. yüzyılın sonlarında ve 19. yüzyılın başlarında, modern sinizm anlayışı klasik sinizm anlayışı ile çelişerek aşağılayıcı olumsuz bir tutum olarak karşılanmış ve reddedilen sosyal değerler ve bunlarla ilişkili alay edilen/ eleştirilen güdülere karşı genel bir güvensizlik duygusu olarak evrilmiştir

Sinik kavramı Oxford İngilizce Sözlüğünde (2021) “insanın güdülerinin ve eylemlerinin samimiyetine veya iyiliğine inanmamaya meyil gösteren ve bunu alay ve

alaycılıkla ifade eden, alaycı bir kusur bulucu" ve sinizm kavramı "İnsanların iyi ya da samimi sebeplerden ziyade sadece kendilerine yardım etmek için yaptıkları inancı, iyi bir şeyin olmayacağına veya bir şeyin önemli olmadığına dair inanç, Avantaj elde edilecekse diğer insanlara zarar verebilecek bir şey yapmaya istekli olma gerçeği" olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde (2021) ise sinik "Sinmiş, yılmış, pusmuş; Sinizm taraftarı (kimse veya görüş), sinik" ve sinizm kavramı "İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, sinizm" şeklindedir.

Zamanla sinizm, işveren-çalışan ilişkilerinin yeni paradigması olarak örgütsel sinizm kavramını ortaya çıkardı.

4.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizmde olduğu gibi, literatür örgütsel sinizmin de çeşitli tanımları içermektedir. En basit ifadeyle, örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine güven duymaması ve örgütün güvenilmeyeceğini hissetmesi durumunda ortaya çıkar. Örgütsel sinizmin çoğu tanımı, hayal kırıklığı ve öfke gibi duygularla ilişkilidir (Durrah, et al., 2019). Sinizmi örgütsel bir bakış açısından analiz eden ve ölçen ilk kişi Niederhoffer'dır. , Niederhoffer, 1967'de yaptığı çalışmada polis memurlarındaki sinizmi incelemiştir. 1990'larda hem uygulayıcılar hem de akademisyenler örgütlerdeki sinizme biraz dikkat etmeye başladılar. Bu süre zarfında, bilimsel araştırmaların ilk aşamasında örgütsel sinizm çalışmaları ele alınmaya başlanarak tutumları, inançları ve davranışları doğrudan etkileyen bir yapı olarak örgütsel sinizmin sistematik olarak incelenmesine odaklanan birçok çalışma yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir (Durrah, et al., 2019).

Sinizm kavramının örgütsel süreçlerde incelendiği pek çok çalışma vardır. Diğer çalışmalara öncülük niteliğindeki önemli çalışmalar örgütsel sinizmi ya sinizme yatkın bir kişilik özelliği olarak kabul edilmiş ve bunun örgütsel süreçlere yansısı incelenmiş ya da örgütsel değişime karşı spesifik bir yapı olarak ele alınıp incelenmiştir.

Andersson and Bateman (1997) çalışmalarında örgütlerde sinizmin neden ve sonuçlarını incelemeyi amaçlamışlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre, yöneticilere yapılan yüksek ödeme ve tazminatlara karşı kötü giden örgüt performansı ile ani işten çıkarmaların çalışanlarda sinizme yol açtığını ve sinizmin, çalışanların örgütsel

vatandaşlık davranışları ve etik davranışlar sergileme arzularını negatif yönde etkilediğini vurgulamışlardır.

Dean, et al., (1998) Organizational Cynicism adlı çalışmalarında çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tavırlarına neden olan etmenleri bulmayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda farklı disiplinlerdeki yazını inceleyerek örgütsel sinizm kavramını “işgörenlerin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumları” olarak geliştirmişlerdir.

Brandes, et al., (1999) çalışmalarında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, çalışan katılımı ve yöneticinin biçimsel davranışı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Orta büyüklükteki bir fabrikada yönetici ve çalışanlardan oluşan 129 kişi üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki, örgütsel sinizm ile çalışan katılımı arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki son olarak örgütsel sinizm ile yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişkinin var olduğunu gözlemlemişlerdir.

(Fitzgerald, 2002) doktora tezinde, bir üretim işletmesindeki 226 erkek ve 90 kadın çalışan üzerinde örgütsel adaletsizlik ve yapılan açıklama tarzının örgütsel sinizmin göstergesi olup olmadığını incelemiştir. İncelemenin sonuçlarına göre, algılanan örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sinizm arasında ilişki olduğu, çalışanlar tarafından adaletsizliğe verilen tepkilerin adaletsizliğin sebebine bağlı olarak değişiklik gösterdiği, diğer çalışanlarına göre daha sinik olan çalışanların olumsuz olayları kendilerinin dışındaki faktörlere bağlama eğiliminde olduğu görülmüştür. Araştırmaya göre sinizm, çalışanların algıladığı örgütsel adaletsizliği belirtme imkanının olmadığı durumlarda, bu durum ile başa çıkabilmek için geliştirdiği bir savunma mekanizması denilebilir.

Johnson and O’leary-Kelly, (2003) banka çalışanlarına uyguladıkları çalışmalarında, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm algısı gelişmesinin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre, sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm algısı çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi iş ile ilgili tutumlarını kısmen etkilediği ve performans, işe gelmeme gibi davranışsal tutumlarını daha çok etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Delken, (2004) çağrı merkezinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında çalışanların demografik özelliklerini ara değişken olarak kullanarak psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlara göre,

psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisiz olduğu yalnızca bekar bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin diğerlerine göre yüksek olduğu görülmüştür.

Cole, et al., (2006), çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyesi ile algıladıkları yönetici desteğinin sinizme etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. İsviçre'deki bir medikal teknoloji şirketinde çalışanlara uygulanan araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel süreçlerde yaşadıkları olumlu ve olumsuz durumlarla ilgili geliştirdikleri sinik davranış ve düşüncelere algılanan yönetici desteği ile psikolojik dayanıklılık seviyelerinin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Cartwright and Holmes, (2006) çalışmalarında, örgüt ve işgören arasındaki dengenin yeniden kurulması gerektiğini savunarak, örgütler tarafından işgörenlerden çok şey beklendiğini ve işgörenlere bunun karşılığı olarak istihdam dışında fazla birşeyin verilmediğini, duygusal ihtiyaçların fark edilmediğini ve sadece bu durumun bile işgörenlerde örgüte karşı sinizmin artmasına neden olabileceğini vurgulamışlardır.

Yapılan bazı çalışmalar örgütsel sinizmin kişisel bir özellik olmadığı bireyin sonradan kazandığı bir davranış olduğunu göstermektedir. Örgütsel sinizm, örgütte ve yöneticiler ile yaşanan tecrübeler sonucu oluşabilir. Bu nedenle durumsal faktörlerin örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkisi olabilmektedir (Scott and Zwig, 2008: 97). Yapılan bazı çalışmalarda ise örgütsel sinizm, umutsuzluk, hayal kırıklığı, boşluğa düşme gibi olayların sonucunda oluşan daha spesifik bir yapı olarak ele alınıp incelenmiştir. Bu tutumların bir kişiye, gruba, ideolojiye veya kuruma karşı olabileceği belirtilmektedir. Bu iki farklı bakış açısı ile yapılan araştırmalarda örgütsel sinizmi tanımlamak açısından yetersiz kalmaktadır. Çünkü örgütsel sinizm bir tutumdur ve kısır döngüsü olmaması için örgütsel sinizmin neden bir tutum olduğunun açıklanması gerekmektedir. Tutum, bireyin, olay, olgu, kişi, nesne, kuruma ilişkin düşünce, duygu ve davranışlarını organize eden bir eğilimdir ve değerlendirmedir (Delken, 2004: 9).

Sinizmin önceki ve günümüzdeki algısı değişiklik göstermektedir. Klasik sinikler erdem ve onun getirisi olan mutluluk peşinde koşarken kabalık, kaba davranışlar ve başkalarını eleştirme gibi antisosyal davranışlar sergileyerek sinizmi, bireyin sosyal normları reddederek kendine güvenme yoluyla erdemli, bir doğruluk peşinde koşmak olarak ifade ettiler. Günümüzde ise sinizm karamsarlığın ve güvensizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle örgütsel sinizm ise, bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğu, güçlü bir olumsuz duygusal tepkiyle

birleştğinde aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara yol açan negatif bir tutum olarak algılanmakta ve değerlendirilmektedir.

4.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Bazı olgular, davranışlar veya olaylar tutum bileşenleri arasında uyumsuzluk ürettiğinde tutumlar değişir. İş ortamındaki yaygınlıkları ve medyada topladıkları ilgi miktarı nedeniyle, yüksek düzeyde yönetici tazminatı, düşük kurumsal performans ve sert işten çıkarmalar, tutum yapısında tutarsızlık uyandırabilecek ve çalışan sinizmi oluşturabilecek değişkenler olarak sunulmaktadır. İnsanlar bilişsel tutarlılık ararken ve tek bir olayın gözlemine dayalı olarak topluluklara karşı tutumlar oluştururken belirli bir organizasyona ve onun yönetimine yönelik ve diğer ticari kuruluşlara, onların yöneticilerine kısacası genel olarak insan doğasına yönelik sinizm geliştirebilmektedirler. Bunu destekler şekilde, çalışanların işlerine yönelik sinizmleri ile yaşam deneyimlerine yönelik sinizmleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur (Andersson and Bateman, 1997).

Örgütsel sinizmin en yaygın nedenleri arasında şunlar sayılabilir: Dengesiz güç dağılımı, yaşanan adaletsiz ve eşitsizlikler, en çok bahsedilen nedenleri arasında psikolojik sözleşme ihlalleri, etik değerler yerine geleneksel değerlere daha fazla önem verilmesi, fazla çalışma saatleri, yönetimin etkisiz oluşu veya yöneticilerin çok baskın davranışlar sergilemesi, işten çıkarmalar, zayıf örgütsel performans, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ücret farkının fazla oluşu ve yaşanan örgütsel değişim süreçleri sayılabilir (Ferres and Connell, 2007: 67).

Bazı araştırmacılar psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizm oluşmasında daha etkili olduğunu savunmuştur. Anderson, Bateman ve Heriot araştırmalarında örgütsel sinizmi psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinde üç grupta sınıflandırdığı görülmektedir (Cartwright and Holmes, 2006: 200-202):

- Uygulamalardaki dengesizlikler, etik dışı davranışlar, zayıf sosyal sorumluluk ve yetersiz ücret politikaları gibi iş dünyasının kaynaklanan özelliklere göre,
- Çalışanların katılım durumu, iletişimde yaşanan zayıflık ve zaman zaman yaşanan iletişimsizlikler gibi örgütsel örgüt ikliminden kaynaklanan özelliklere göre,
- Rol belirsizliği sonucunda artan iş yükü ve rol çatışması gibi işin kendinden kaynaklanan özelliklere göre sınıflandırmışlardır.

Araştırmacıların büyük çoğunluğunu psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların sinizm geliştirmesine diğer nedenlere oranla daha fazla sebep olduğu

görüşündedir. Bu durum, çalışanlar arasında olumsuz durumlara sebep olabileceği gibi algısal düşünceler ve örtük beklentiler, psikolojik sözleşme olarak sayılabilecek sözler ve sorumlulukların çalışanlarda sinik tutumları tetiklediği düşünülmektedir (Özgener vd., 2008: 56).

4.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm 5 türe ayrılmış olup aşağıdaki gibidir:

4.4.1. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütün başarıya ulaşmak için yaptığı yenilikler/değişimler sonucunda çalışanların verdikleri emek ve gayretleri için karamsal ve umutsuz bir tutum takınması olarak tanımlanmıştır (Wanous, et al., 2000: 132).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerde yaşanan başarısız değişim süreçlerine verilen tepki olarak algılanabilir. Örgütü daha kötü durumlara düşüren değişimler, çalışanlar için değişimin avantaj olacağı şeklindeki söylemler ve sıklıkla yaşanan örgütsel değişimler çalışanın beklentilerini olumsuz etkilediğinden sonuçta çalışanlar hayal kırıklığına uğramaktadır. Bunun sonucunda çalışan örgütteki değişim sürecine emek ve çaba harcamak istemez. Sonuçta eksik işbirliği yüzünden değişim tekrar başarısızlığa uğrar (Reichers and Wanous, 1997: 50).

Örgütsel değişim sinizmi, bir önceki değişimdeki sonuçlardan başarısızlıktan etkilendiği gibi uygulanan doğru politikalardan da etikilenmektedir. Örgütsel değişim sinizmi düzensizdir (Wanous, et al., 2000: 137). Örgütsel değişim sinizmi değişime yönelik motivasyonla ters ilişkili olup iyi performan ve fazla para kazanma arasındaki ilişkinin algılanmasını da zayıflatmaktadır. Örgütsel değişim karşısında çalışanlar daha düşük güdülenmekte/motivasyon göstermekte, daha az kişisel başarı beklentisine sahip olmakta, örgütsel bağlılıkları ve örgüte olan güvenleri azalmakta ve hem içsel hem de dışsal ödüllere daha az beklenti sahibi olmaktadır (Andersson and Bateman 1997: 451). Bu durumlar sonucunda örgüt gereken desteği çalışanından göremediği için başarısız bir değişim süreciyle karşı karşıya kalabilmektedir. Özetle sinizm örgütsel değişim süreçlerinin önündeki en önemli engellerden biridir sinizmi azaltmak için şunlar yapılabilir (Reichers, et al., 1997: 48-49):

- Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara dahil edilmesi,
- Değişim çalışmaları hakkında çalışanların bilgilendirilemsi,

- Verimliliğin arttırılacağı bir değişim sürecinin planlanması,
- Çalışanların güvenini arttıracak eylemlerin yapılması artırmak
- Hataları kabul etme, telafi etme gibi eylemlerin göz ardı edilmemesi.

Örgütsel değişim esnasında yönetimin sergileyeceği tutumda önemlidir. Yönetimin çalışanlarına planladıkları değişimleri açıklaması, yaşanabilecek olumsuzluklar hakkında bilgi vermesi ve değişim süreci ile ilgili çalışanlarına verdiği sözü zamanında tutması gerekir (Thompson, et al., 2000: 2). Aksi halde değişim için yapılan çalışmalar başarısız olduğunda çalışanlar duygusal boyutta kendilerini kandırılmış ve hayal kırıklığına uğramış hisseder (Abraham, 2000: 272).

Sinik inanç ve düşünceler başarısızlık ile pekişmektedir. Bu sebepten örgütsel değişim sinizmi ile başa çıkabilmek önemlidir. Yeniliğin başarısı gönüllü sorumluluk almaya ve işin sürekliliğini takip etmeye bağlıdır. Yani örgütsel değişim sinizmi, yaşanması hedeflenen değişim için önemli bir engeldir (Bommer, et al., 2005: 737).

4.4.2. Çalışan Sinizmi

Andersson (1996)'ın ortaya attığı bir sinizm türüdür. Çalışan sinizmi, bir bireye, ideolojiye, gruba, sosyal bir geleneğe ve örgüte karşı güvensizlik ve küçümsemeyle birlikte umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile şekillenen genel ve özel bir tutum olarak tanımlanmıştır (Andersson, 1996: 1397-1398). Çalışan sinizmi, yönetime, diğer departman ve çalışanlarına, örgüt sermayesine karşı bir tutumdur. Çalışan sinizminde, “eşit olmama duygusu” vurgulanmaktadır. Çalışanda eşitsizlik duygusunu yaratan durumun, çalışan ve işveren arasında yaşanan psikolojik sözleşme resmi sözleşme ihlallerinde de görülmektedir (Andersson, 1996: 1403).

Bu tür sinizm daha çok çağrı merkezleri için kullanılmaktadır. Bu sinizm türü çalışana bağlı olduğu için düzensizlik gösterir ve zamanla yöneticiler için kalıcı bir sorun olarak kalmaktadır (Delken, 2004: 54). Çünkü çalışan sinizmi, genellikle yönetimi ve örgütü hedef almaktadır. Bu hedeflere yönelik çalışanlar alay, küçümseme, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi olumsuz duygulara sahip olmaktadır (Andersson and Bateman, 1997: 463).

4.4.3. Meslek Sinizmi

Meslek sinizmini iş sinizmi olarak adlandıran çalışmalarda vardır. Meslek sinizmi çalışmanın içeriği ile ilgili olup çalışanların örgüte ve otoriteye karşı olumsuz ve güvensiz tutumları olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın içeriği ile ilgili işin sıkıcı

olduğu, ödüllendirici olmadığı ve emek vermeye değmediğine yönelik bir tutum hakimdir (Andersson, 1996: 1397). Mesleki sinizmde, mesleğe karşı bir aldırmaçlık olduğundan ve bağıllık olmadığından çalışan önce müşteriye sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Çalışanlar, omumsuzluk ve yeterliliklerle ilgili her konuda örgüte, örgütün kaynaklarına ve mevzuata bahane bulduğu için sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007: 13).

Meslek sinizmi, çalışan kendini geliştirmesi ve yükselmesinin engellenmesiyle ilgili bir başa çıkma mekanizmasıdır. Çalışanların kendilerini işle ilgili her türlü süreçten ve bireyden uzaklaşarak içine kapanmasına sebep olmaktadır. Bunu sonucunda meslek sinizmi, duyarsızlık, kopukluk ve umursamazlık ile tanımlanarak tükenmişlik, rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilişkilendirilmektedir. Çocuk bakıcılığı, sosyal hizmet çalışanı, polislik, hosteslik, sekreterlik gibi mesleklerde çalışanlar tükenmişlik, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayarak gerçek duygularından uzaklaşabilmektedirler (Abraham, 2000: 273).

Rol belirsizliğine işle ilgili karar alma süreçlerine katılamamanın etkili olduğu vurgulanırken, rol çatışmasına ise; işveren/yönetici ile çalışanın beklentilerinin örtüşmemesinin sebep olduğu vurgulanmaktadır (Andersson, 1996: 1413).

4.4.4. Kişilik Sinizmi

Sinizm türlerinden biri olan kişilik sinizmi, doğuştan gelen ve insan davranışlarını olumsuz olarak algılayan bir sinizm türüdür. Birey, kişilere yukardan bakarak onları hor ve küçük görmektedir (Kalağan, 2009: 55). Kişilik sinizmi, bireylere karşı kökleşmiş şüphe ve güvensizlik duygularını içerir. Güvensizlik sonucunda, bireyler duygu ve davranışlarını öfkelenerek, kızarak, üzülen ve hile yaparak göstermektedir. Kişilik sinizmi, bir kişilik özelliğidir ve kişinin doğuştan gelen muhalif olma özelliği ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Abraham, 2000: 270-271).

4.4.5. Kurumsal/Toplumsal Sinizm

Kurumsal/toplumsal sinizmin, çalışanların örgütlerine güvenmediği ülkelerde görüldüğü belirtilmektedir. Bir ülkedeki bireylerin kurumlarına ve devlet yönetimine inanmadıkları, güvenmedikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır (Kabataş, 2010: 17).

Kanter and Mirvis (1989) göre kurumsal/toplumsal sinizm, toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Dean, et al., 1998: 344). Bu sinizm türünün etkisi net değildir çünkü zaman zaman çalışanları örgüte biraz daha bağlı kılabilir. Örgütüne karşı önyargılı olan bir çalışan beklentisini

düşürdüğünden örgütte meydana gelen küçük olumlu bir gelişme bile örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirilmesini sağlayarak çalışan motivasyonunu arttırabilmektedir (Kalağan, 2009: 56).

Kurumsal/toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerin sebebi olarak sosyal ve ekonomik kurumları suçladıkları için bu kurumlara yabancılaşmalarıdır. Gelecekle ilgili umutsuz olmaları, kendi çıkarlarını önemsemelerine ve iş süreçlerine kendi çıkarlarını düşünerek yaklaşmalarına sebep olur ve bu tutumları işe bağımlılıklarını azaltacağından bazı sıkıntılara zemin hazırlar (Kanter and Mirvis, 1989: 271-272).

4.5. Örgütsel Sinizm Teorileri

Örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmaları belirli bir kategori içerisinde ortaya koyan yaklaşımlardır.

4.5.1. Sinizme Karakter Yaklaşımları

Kişiliğe dayalı sinizm yaklaşımlarını kullanan araştırmacılar, genellikle sinizmi insan doğasına genel bir bakış açısı olarak tartışırlar. Bu gelenekteki çalışmalar, Cook and Medley'nin (1954) düşmanlık ölçeğine (Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'nden (MMPI) bir madde alt kümesi) dayanmaktadır. Graham (1993), MMPI sinizm ölçeklerinde yüksek puan alan bireylerin, diğerlerini bencil ve umursamaz gördüklerini, başkalarının güdülerini sorguladıklarını ve ilişkilerde temkinli ve güvensiz olduklarını öne sürmektedir. Psikoloji ve tıpta düşmanlık kavramıyla ilgili güncel tartışmaları üstlenen bilim adamları, Cook ve Medley'nin çalışmasını, başkalarına güvensizlik içeren ancak saldırganlığın açık ifadelerini içermeyen "sinik düşmanlığı" temsil ettiği şeklinde yorumluyor. Cook ve Medley düşmanlık ölçeği, Wrightsman'ın (1974) İnsan Doğası Felsefeleri Ölçeği'nin (sinizm alt ölçeği) odak noktası olan, bireylerin kendileri hakkındaki izlenimlerini (örneğin, "Benden daha iyi olmayan, uzman olması gereken insanlarla sık sık karşılaştım") ve genel olarak insanlara ilişkin görüşlerini daha az yansıtır (Dean, et al., 1998).

Everson, Greenglass, Julkunen, Houston, Vavak, Simith gibi psikolojik yaklaşımı bensiyen bazı yazarlar sinizmin insan doğasında var olan durağan bir karakteristik özellik olduğunu belirtmişler ve bu bağlamda bireylerin insanların dürüstlüğüne inanmayan, insanların bencil olduğunu düşünen, insanlara karşı kayıtsız davranışlar sergiyen, güvensiz vb karakteristik özellikler sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bazı yazarlar ise örneğin Andersson, Bateman, Dean, Guastellu,

Kopelman, Niederhoffer, Reichers gibi bu durumun aksine sinizmin durumsal olduğunu savunmuşlardır (Eaton, 2000: 8).

Özellik temelli bir yaklaşımın sonucu olarak, bu gelenek içindeki araştırmalar, kişinin sinizm derecesini değiştirmek için çok az şey yapılabileceğini varsayar (Dean, et al., 1998).

4.5.2. Sinizme Durumsal Yaklaşımlar

Durumsal yaklaşım örgütsel sinizm çalışmalarında daha çok kullanılmıştır. Örneğin tıp öğrencilerine yapılan bir çalışmada öğrencilerin öğrenciyken ve mezun olduktan sonraki geliştirdikleri sinik tutumları incelendiğinde farklılıklar olduğu bulunmuş ve sinizmin “öğrenilebileceği” vurgulanmıştır. Sinizm hakkındaki bu çalışma, sinizmin bir karakter özelliği olması dışında durumsal faktörler aracılığı ile de bireyde gelişebileceğini ortaya koyan ilk çalışma olmuştur. rol oynayabileceği bulgusunu göstermektedir. Bu konudaki bir diğer çalışma da Niederhoffer (1967) tarafından polisler üzerine yapılan araştırmadır. İşyerindeki koşulların ve diğer değişkenlerin sinizm üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Eaton 2000: 9-10).

Mirvis and Kanter (1991) çalışmalarında sosyolojik bir yaklaşım benimseyerek insanların sinizmi dünyaya ve kötülüğe karşı başa çıkma yolu olarak geliştirdiklerini savunmuşlardır. Mirvis ve Kanter göre, çalışanlar değişen bir ekonomik çevrede kendi işleri hakkında güvensizdirler ve örgütlerinde avantaj elde etme yolları arama, yönetime olan güvenlerini kaybetme ve iş arkadaşlarıyla rekabet etme gibi kendini koruyucu savunma mekanizmaları geliştirirler. Bu bakış açısında sinizm baş etme stratejisidir (Eaton, 2000: 10).

Wanous, et al., (2000) çalışmalarında sinizm bir kişilik karakteridir diye yola çıkmış olsalarda zamanla çalışmalarını durumsal yaklaşıma çevirmişlerdir (Eaton , 2000: 11). Araştırmalarında bilişsel uyumsuzluk teorisi (cognitive dissonance theory) ve sözleşme ihlali (contractual violation framework) bileşkesini kullanan araştırmacılar, üst yöneticilere ödenen yüksek ücretlerin, zalimce ve acil olarak yapılan işten çıkarmaların ve zayıf örgütsel performansın çalışan tutumlarını sinizme doğru değiştirdiklerini vurgulamışlardır (Andersson and Bateman, 1997: 463-464). Örneğin, bir yandan üst yöneticilerin ücretleri yükselirken ve ikramiye alırken diğer yandan yapılan işten çıkarmalar çalışanların beklentileriyle çelişen durumları oluşturmaktadır. Bu da bilişsel uyumsuzluğa neden olmaktadır. Çalışanın tazminat, iş güvenliği, maddi olmayan ödüllendirmeler gibi örgütten beklentilerinin gerçekleşmemesi de çalışanda

psikolojik sözleşme ihlalini temsil eder. Çalışanlar bu umutsuzluğu ve hayal kırıklığını örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirerek gidermeye çalışır (Eaton, 2000: 11).

4.5.3. Sinizme Sosyal Bilişsel Yaklaşım

Bu teori bireylerin çevrelerini nasıl yorumladıkları ve anladıkları ile ilgilidir. Belirli örgütsel olayların sinizme etkilerinin ortaya konmasından öte çalışanların olayları nasıl yorumladıklarının araştırılması ile bunların örgütsel sinizm üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılır (Eaton, 2000: 12). Birey durumsal yaklaşımda olaylar karşısında edilgen durumdayken bu yaklaşımda etkin durumdadır. Sosyal bilişsel teorisi sosyal motivasyon teorisine atıfta bulunur. Yani bir olay incelenirken, olayın nedensel boyutundan önce çıkış nedenleri araştırılır ve değerlendirilir. Değerlendirmeler baz alınarak olayın sorumluları hakkında hüküm verilir ve gelecekteki benzer olaylar için beklentiler geliştirilir. Gelecekteki olayları tahmin etme ve olay karşısında nasıl hareket edileceğini belirlemek için nedensel atfetmeler yapılır. Eğer olaylar tahmin edilebilirse bu olayların kontrol edilebilir olduğu anlamına gelir ve nedensel atfetme amaca ulaşmada önemli bir rol oynamış olur (Eaton, 2000: 13).

Örgüt çalışanı meşrulaştırma çabasında olayların örgütün içinden veya dışından mı olduğu sorusuna yanıt arar. Örneğin işten çıkarmalar şirketin kâr maksimizasyonu şeklinde gerekçelendirilirse içsel (örgüt içi), ekonominin kötü gidişatından kaynaklandığı şeklinde gerekçelendirilirse dışsal (örgüt dışı) olur. Eğer olay içsel olduğu yönünde meşrulaştırılırsa çalışan örgütün sorumlu olduğuna karar verir, aksine işten çıkarmaların zayıf ekonomik ortamdan kaynaklandığı meşrulaştırılırsa örgütün daha az zalimce davrandığına karar verecektir (Eaton, 2000: 13-14). Çalışan, meşrulaştırmada örgütün sorumlu olduğuna yönelik bir tavır alırsa çalışanda sabotaj, anti-sosyal davranışlar, örgüte kızma, düşük örgütsel bağlılık gibi davranışlar gözlenebilir. Eğer bu ve benzer olayların gelecekte de devam edeceği beklentisi oluşursa çalışan örgütüne karşı umutsuzluk işinde olacaktır. Çalışanda oluşacak bu tutuma Weiner “durağanlık (stability)” adını vermektedir (Eaton, 2000: 15).

4.5.4. Örgüte Atfetme Teorisi

Bu teori, bir davranışa yüklenen anlam referans alınarak başkaları hakkında yapılan değerlendirmeleri açıklaamaya çalışır. Aslında atfetme bireylerin kendi davranışlarını ve diğerlerinin davranışlarının nedenleri açıklamada tercih ettikleri tarz ile ilgilidir (Luthans, 2008: 103). Örneğin, Reichers vd.’nin (1997) bir şirkette çalışanlarla yaptıkları mülakatta çalışanlar yönetimin değişimdeki başarısızlığı

Çalışanların yeteneksizliğine ve gayretinin olmayışına yüklediğini ifade etmiştir. Burada yönetim çalışanları suçlar bir eğilime sahiptir.

Bu teori, olaylar arasındaki nedenselliği anlamayla ilişkilendirilebilir. Nedensel değerlendirmeye ilişkin atıflar, zihin karışıklığı yaratan, beklenmeyen ve karmaşık olayların açıklanması için gereklidir (James, 2005: 12).

4.5.5. Beklenti Teorisi

Bu teori Victor H. Vroom tarafından kavramsallaştırılmış ve. Lyman Porter ve Edward Lawryer tarafından ise geliştirilerek daha kapsamlı hale getirilmiştir (Barlı, 2007: 213). Bu teori, insan davranışlarının açıklanması ve değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Beklenti teorisinde, çevresel faktörler insan tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyeni olarak kabul edilmiş ve çalışan sinizmi buna göre açıklanmaya çalışılmıştır (James, 2005: 11).

Beklenti teorisi yüksek performansla sonuçlanan, çalışan davranışlarının dlle dllendirilebileceği durumdaki çalışan beklentisi ve motivasyonu arasındaki olumlu ilişki üzerinde de durmaktadır (Bedük, 2010: 15). Sinizmi rgtsel değişim bağlamında inceleyen araştırmacılar, örgütün olumlu çıktılarına rağmen çalışanların kişisel yararına ilişkin olumsuz beklentisi, çalışanlardaki sinik tutumlara örnek olarak görülür (James, 2005: 11).

Atfetme teorisi ile sinizm birbiriyle ilişkidir. Çünkü bireyin değişim çabalarının nedenleri arasında diğerlerinin yetenekleri ve güdülerine ilişkin atıfları vardır (Wanous, et al., 2000: 135-6). Sinizm rgtsel olarak da beklenti teorisi kapsamında incelenmektedir. Wanous vd. (2000) alışmalarında sinizmi beklenti teorsisi bağlamında inceleyerek çalışanlardaki örgütsel değişime karşı olan yaklaşımı beklenti teorisi bağlamında ele almışlar ve sinizmin gelecekte değişim çabalarını olumsuz etkileyerek değişimin başarısız bir şekilde sonlanacağını savunmuşlardır (Brandes, 1997: 17-18).

4.5.6. Tutum Teorisi

Tutumlar, belirli bir nesne hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirme yapma tarzıdır. Tutum, dokuz temel duygu etrafında tanımlanmaktadır: Heyecan, - çıkar, neşe-zevек, korku- hayret, ızdırıp-acı, hiddet-kızgınlık, tikslenme-iğrenme, küçümseme-aşağılama, korku-terör, rezil etme-utandırma. Örgütsel sinikler bu duygulardan bazılarını deneyimlemektedirler. Örneğin, çalıştıkları örgüte karşı sinirli ve alaycı bir ruh hali içinde olabilirler. Ya da çalıştıkları rgt düşündüklerinde

iğrenme, endişe ve hatta utanç bile duyabilmektedirler. Dolayısıyla sinikler çalıştıkları örgütle ilgili sadece belli bir inanca sahip olmayıp yukarıdaki dokuz ruh haline ilişkin deneyimlere de sahip olabilmektedirler (Brandes, 1997: 31- 32).

4.5.7. Sosyal Etkileşim Teorisi

Sinizmle çalışmaları sosyo-psikoloji alana kadar ilerlemiştir. Stevens ve O'Neil sosyal hizmet bağlamında çalışmalar yürütmüştür. Farmer konuyu kriminoloji bağlamında incelerken Becker ve Gear'de kavram ile ilgili tıp sahasında araştırmışlardır (James, 2005: 15).

Sinizm rüç boyunca kişilik özelliği olarak algılanmış bu da sinizmle ilişkili sosyal sonuçların anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Psikoloji ve sosyoloji alanlarındaki farklı araştırmalardan elde edilen bulugulara göre sinizm, bireyin örgütsel ortamdaki sosyal yaşamını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmüştür (Smith, et al., 1988: 533).

4.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Araştırmacılar, sinizmin örgütler üzerinde sahip olabileceği önemli etkinin farkına varmaya başlayarak örgütsel sinizme bir tutum veya inanç olarak yaklaşılmaya başladılar. 1980'ler ve 1990'lar boyunca yürütülen çalışmalar genel olarak sinizmi üç açıdan incelemiştir (Durrah, et al., 2019):

- Bir kişilik özelliği olarak tartışılmıştır.
- Çalışanların işten çıkarılması veya kesintiler gibi sektör düzeyindeki sinizmin çevresel nedenleri ışığında tartışılmıştır.
- Örgütlerin doğrudan kontrolü altında olan nedenler.

Ardından, 2000'li yıllarda, daha derinlemesine çalışmalar örgütsel sinizmin farklı yönlerine katkıda bulunmuştur. James (2005) tarafından yapılan çok kapsamlı bir çalışmada, örgütsel sinizm beş farklı yapıya bölünmüştür (Durrah, et al., 2019):

- Kişisel sinizm, bireyin kişilik özelliği olan bir özelliktir.
- Toplumsal sinizm genel olarak topluma karşı olumsuz duygular beslemektir.
- Değişime karşı sinizm, bir çalışanın herhangi bir organizasyonel değişime ve bir kariyerin doğasına yönelik özel güvensizliği ile ilgilidir.
- Meslek/iş sinizmi, tükenmişliğin bir bileşeni olarak araştırılmıştır. İş sinizmi, kişinin işine karşı tecrit edilmiş ve kayıtsız bir tutum sergilemesi ve kişinin

işteki performansını olumsuz terimlerle değerlendirme eğilimi anlamına gelir. Çalışmalar ayrıca, işle ilgili bir tür sinizmin çalışanlar için bir başa çıkma stratejisi olarak hareket edebileceğini göstermiştir.

- Çalışan sinizmi, çalışanların davranışsal sonuçları ve olumsuz tutumlarını ifade eder. Örgütsel sinizmin diğer boyutlarında olduğu gibi, çalışan sinizminin de verimlilik ve örgütsel süreçler üzerinde ters bir etkisi vardır. Örneğin; bir çalışan, işini yapmak yerine aylaklık etmeye kendini dahil edebilir. Bu, işten ayrılmanın daha aşırı aşamasına doğru ilk adımdır.

Örgütsel sinizme, geliştirilen bir tutum olarak yaklaşılması ve örgütsel sinizmin bu şekilde kavramsallaştırılması tutumlara uygulanan kuralların örgütsel sinizme de uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Düşünmekle başlayan ve davranışla sona eren düşünce-davranış sürecinin bir parçası olmasıdır (Delken, 2004: 11). Tutumlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizm de üç boyutta incelenecektir.

4.6.1. Bilişsel Boyut

Çalışanların, örgütlerinin çabalarına değer vermediğini veya samimiyet, dürüstlük ve adalet eksikliğinde birinin önemsemediğini hissettiğinde sinizmin bilişsel boyutundan söz edilmeye başlanabilir. Bilişsel sinizmle karşı karşıya kalan çalışanlar, ilkelerin genellikle çıkar için feda edildiğini ve örgütlerinde ikilik, kurnazlık ve kişisel ilginin yaygın olduğunu düşünürler. Bernerth ve meslektaşları (2007), çalışanların bilişsel sinizm algılarının, örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Abraham (2000), bilişsel sinizmin organizasyondaki performansı azalttığını belirtmiştir.

Örgütlerde sinik tutuma sahip çalışanların, bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki açısından incelendiğinde şu düşünce ve inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997: 30; Brandes and Das, 2006: 237; Dean, et al., 1998: 345-346):

- Örgütsel ilkelerden yoksun uygulamaların yapılması.
- Çalışanların örgütlerin hazırladığı resmi beyanları umursamaması ve ciddiye almaması.
- Örgütteki insan ilişkilerinin ve davranışlarının tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanılması.

- Örgüt çalışanlarının çıkarlarına göre davrandıklarına inanılması. Böylece çalışanlar çıkarları için samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değerlerden tavizde bulunduğu inanılması.

Özetle, bireylerin kendi çıkarlarını düşündükleri inancından yola çıkarak başkalarına güvenilmemesi gerektiği algısı ile başlayan bir süreçtir bilişsel boyut (O'Hair and Cody, 1987: 282).

4.6.2. Duyuşsal Boyut

Duyuşsal boyut, örgüte yönelik duygusal tepkileri ifade eder ve şiddetlenme, gerginlik, kaygı ve rahatsızlık gibi psikolojik tepkileri içerir

Sinizm duyuşsal boyutu çalışanların besledikleri olumsuz duygularla ilgilidir. Bir çalışanın zor bir işi başardığında kendisiyle gurur duyması veya istemediği bir statüye yükselerek endişe duyması duyuşsal boyuta örnek olarak verilebilir. Çalışanın karşı karşıya kaldığı bu duygular onun örgütüne karşı şekillenmesini sağlamaktadır.

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu güçlü duygusal tepkileri kapsamaktadır. Sinik çalışanlar saygısızlık, kırgınlık, nefret etme, utanç duyma ve ahlaki bozulma gibi duygusal tecrübeler yaşamaktadırlar (Mishra and Spreitzer, 1998: 569). Ayrıca modern örgütsel sinizm kavramında kendini beğenmişlik duygusu da duyuşsal boyutta yer alan bir duygudur. Böylece sinizm yaşayan çalışanlar, kendilerinin daha bilgili olduklarına ya da doğru davranışlarla ilgili üstün anlama ve kavrama yeteneğine sahip olduklarına inanmaktadırlar (Brandes and Das, 2006: 237).

Özetle, duyuşsal boyutta üstten bakma, kendini üstün görme, küçümseme, saygısızlık, kırgınlık, öfke, utanç duyma, nefret etme, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi aşısı duyguların yer aldığı belirtilebilir.

4.6.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut, örgüte yönelik alaycı, aşağılayıcı, mizansen ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimine karşılık gelen örgütsel sinizm boyutudur. Davranışsal boyutta da olumsuz bir eğilim gözlenmektedir. En belirgin davranışsal eğilim, örgüte karşı güçlü eleştirel ifadelerin kullanılmasıdır. Örneğin, örgütün samimiyet ve dürüstlük gibi olgulardan yoksun olduğuna dair ifadelerin açık bir şekilde dile getirilmesi.

Bazen sinik davranışsal sözlü olmayan davranışlar ile de ifade edilebilmektedir. Çalışanların birbiriyle anlamlı bakışmaları, gülüşmeleri bu duruma örnek verilebilir (Brandes and Das, 2006: 240).

Örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair eleştiriler, karamsar tahminler, örgütle ilgili alaycı hor görmeler çalışanları olumsuz davranışlara yönelten eğilimlerdir.

Özetle, örgütsel süreçlerde tutum ve inançlar örgütün ve çalışanın ortak amaçları doğrultusunda oluşturulmaktadır. Çalışanlar, kendi tutum ve inançları ile davranışlarına yön vererek çevrelerinde gelişen olayları değerlendirmekte, anlamlandırmakta ve yaptığı değerlendirmeye göre pozisyon almakta ve bunu yansıtmaktadır (Güner, 2007: 34).

4.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Yapılan çalışmalar örgütsel sinizmin hem örgüte hem de bireye karşı ağır sonuçları olabileceğini göstermektedir. Örgütsel sinizm çalışanın yüksek düzeyde iş memnuniyetsizliği ve düşük düzeyde iş tatmini ile ilişkilidir. Örgütsel sinizm, çalışanda motivasyon düşüklüğü, duygusal yorgunluk, örgüte olan güvensizlik ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi sonuç doğurmaktadır (Delken, 2004: 15).

Yapılan psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanın psikolojik sözleşmeyi bir daha gözden geçirilmeye ve değerlendirilmesine neden olur. Tutulmayan sözler ve saygı çerçevesinde muamele görmemek çalışanda bağlılık kaybına yol açar. Gelişen bu tutumlar kişilerarası ilişkileri de etkileyerek ilişkilerde engelleyici ve yıkıcı rol oynar, insan sermayesi göz ardı edildiği için ya da çalışan tarafından böyle sinik bir inanç geliştiği için bu durum zamanla yöneticilere ve örgüte de zarar verir (Naus, 2007: 15-16).

Sinizmi yaşayan çalışanlar, üst sınıfa geçme umudu olmadığından kendilerini düşük sosyo-ekonomik bir pramidin parçası olarak görürler. Bundan dolayı da ekonomik hayatları üzerinde kontrol sağlayamadıklarına inanırlar. Kontrol sağlayamadıklarına inandıkları bir diğer konu da yaşadıkları yada mazur kaldıklarına inandıkları psikolojik sözleşme ihlalleridir. Ayrıca çalışma arkadaşlarına ve çalışma esnasında iletişim kurdukları diğer kişilere karşı sergiledikleri güvensiz, iğneleyici bakışları ve tavırlarıyla bu kişilerinde kendilerine karşı negatif yaklaşıma sahip olmalarına zemin hazırlar. Zamanla bu gibi sinik davranışlara maruz kalanlar sinik tutuma sahip çalışanlardan uzaklaşırlar. Sinik çalışanların bu halleri yüzünden

kendilerini siniklerden soyutlayan çalışanlar da yaşadıkları durumlardan ve gördüklerinden etkilenecek sinizme ve dolayısıyla yabancılaşmaya maruz kalırlar (Sur, 2010: 32-33).

Örgütlerdeki ana konulardan biri de sorumlulukların dağıtımıdır. Bu sistem saygı görmemeye veya çalışanların büyük çoğu tarafından ciddiye alınmamaya başlarsa, çalışanlarda geliştirebilecek sinizm tutumundan dolayı örgüt büyük zarar görebilir (Naus, 2007: 15-16).

Örgütsel sinizm ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki uçurum teorisi ile açıklanmaya çalışılarak, çalışanın beklediği ücret ile kazandığı ücret arasında bir fark olduğunda buda çalışanlarda sinik davranışlar oluşmasına sebep verdiği görülmüş ve örgütsel değişim süreçlerinde çalışanlara gelirleri, hakları ve güvenceleri hakkında verilen sözler tutulmadığında veya başarısız değişim çabaları elde edilen gelirlerde düşüşe neden olduğunda uçurumun daha da büyüdüğü görülmüştür (Sur, 2010: 30).

Siniklerin kötümserlik yanında sahip oldukları şüphecilik duygusu iyi bir fırsatı kaçırmalarına neden olabilir. Ancak bazı zamanlar siniklerin şüpheciliği hem kendisi hem de çalıştığı örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, s,n,k çalışanlar, örgütteki karar vericilerin çıkarlarına ya da hileli davranışlarına yönelik düşündüklerini açıkça ifade ederler ve sonuç olarak örgüt için “vicdanın sesi” olarak davranmış olurlar. Anlaşılabileceği üzere örgütsel sinizmin örgütler için tam olarak ne iyi ne de kötü olduğunu söylemek zordur (Dean, et al., 1998: 347).

Sinizm, dünyanın her yerinde örgütlerde artmaya devam etmektedir. Araştırmacılar, örgütsel sinizmin örgüt açısından da ciddi sonuçlarının bulunduğunu vurgulamaktadırlar. Bu olumsuzluklar şu şekilde sıralanabilir (Öncer, 2009: 5-8):

- Örgüte karşı olan güvenin azalması,
- Çalışanlarda örgütsel adaletin bulunmadığına dair oluşan düşünce ve inançlar,
- Haksız terfilerin yapıldığına dair düşünceler,
- Örgüt strateji ve politikalarının eleştirilmesi,
- Çalışanlarda örgütsel bağlılığın azalması,
- Erken emekliliklerin artması,
- Aidiyet olma duygusunun azalması.

Örgütün dürüstlüğüne olan güven sarsıldığında sinik çalışanlar, örgütün refah seviyesinin artması için sosyal olmayan davranışlar sergileme, örgütü sahiplenme, örgütteki işlerde istekli olma ve çalışma arkadaşlarına yardım etme gibi davranışlara olan eğilim azalacaktır. Bunun sonucunda örgütsel sinizm, örgüte olan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık duygusunu azaltarak yabancılaşmayı da beraberinde getirecektir. Bütün bu sonuçlar örgütsel sinizm çalışanı ve bütün olarak örgütün tüm birimlerini olumsuz yönde etkileyebilecek bir kavram olduğunu kanıtlamaktadır (Abraham, 2000: 270).

Örgütsel sinizm, çalışma ortamını kötüleştirmek, örgüt kültürüne zarar vermek, iç iletişimi azaltmak, güvenilmez, istenilmeyen ve stresli bir hava oluşturmak gibi yarattığı olumsuzluklar ile bireyi ve örgütü etkileyen bir çeşit hastalık olarak tanımlanabilir. Ayrıca bunun yansıması olarak örgüt verimliliğinde düşüş ve örgütün gelişiminde gerilemeye yol açtığı da belirtilmektedir.

Sinik bakış açısını oluşturan üç önemli unsurdan bahsedilmektedir. İlki, kişinin kendisiyle, başkalarıyla, toplum, örgüt, otoriteler ve gelecek ile ilgili gerçek dışı beklentilere sahip olması veya diğerleriyle gerçek dışıya da diğer insanlarla ilgili gerçeğe uygun olmayan ve toplum, kurumlar, otoriteler ve gelecekle ilgili gerçek dışı beklentilerinin bulunması ve bunların medya ve özellikle televizyon ve reklamcılar tarafından desteklenerek zengin ve iyi yaşamın övülmesi ve bunun sanki çok doğruymuş gibi bir imaj yansıtılması. İkincisi, kişinin kendisinde veya diğerlerinde yaşadığı hayal kırıklığı ve bunun sonucunda hissettiği engellenme ve yenilgi duygusu. Medya burada da bu duyguların oluşmasında önemli bir etken konumundadır. Üçüncüsü ise, hissettiği veya yaşadığı hayal kırıklığı sonucunda bu düşüncesinin devam etmesi, hayal kırıklığına uğratılacağını düşünmesi hatta aldatılacağı veya başkaları tarafından kullanılacağı düşüncelerinin oluşmasıdır. Özetle, sinizm bireylerin arkadaşça olmayan, güvensiz ve istikrarsız bir dünya ile baş edebilmelerinin bir yoldur (Öncer, 2009: 5).

4.8. Örgütsel Sinizmi Engelleyebilme Yaklaşımları

Sinizm, örgütte ortaya çıktıktan sonra örgütün içinde bulunduğu şartlara göre ilerleme gösterir. Örgütsel sinizm örgütte baş göstermesi ile birlikte çalışanlarda umutsuzluk, mutsuzluk, güvensizlik ve verimsizlik gibi olumsuz davranışlar geliştirmeye başlar. Oluşan bu olumsuzluklar, çalışanların yaşadığı durumların hassasiyetine göre değişiklik göstermektedir. Örgütsel sinizm hızlı veya yavaş ilerlesin örgütleri derinden etkileyecek olumsuz sonuçlar doğurabilir. İnsanın sosyal bir birey

olması, diğerleriyle etkileşim halinde olması ihtiyacı insanın kendine özgü her türlü olumsuz durumu bulunduğu ortamdaki diğer kişilere de yansıtmasına sebep olur. Örgütsel sinizmi hisseden çalışan, örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz, umutsuz ve olumsuz duygulara sahip olmaya başlayacağından zamanla bulunduğu ortamdaki kişilere karşı yabancılik duygudu hissetmeye başlar. Çalışanın yaşadığı bu uzaklaşma, moralinin bozulmasına, motivasyonunun düşmesine neden olabilir. Çalışanın bu durumdan kurtulmasının ilk adımı, çalıştığı örgüt için insan kaynağının en önemli unsur olduğunun farkına varmasıdır. Bunun için insan kaynakları departmanına gereken önem verilerek buradaki çalışanların örgütün tüm süreçlerine katılımının sağlanmasına önem verilmelidir. Ayrıca örgütler, örgütsel sinizmi yok etmek için (Fitz-Enz and Philips; 2001: 18-19):

- İnsan ve insanla ilgili durumlara değer vererek bireye saygılı olmalı,
- Yönetim, etiğin getirdiği kurallara ve değerlere uyarak örgüte olan güveni sağlamalı,
- Çalışanına aidiyetlik duygusunu aşılayarak kendisinin örgütün bir parçası olduğunu hissettirmeli,
- Çalışanlarına düzenleyeceği oryantasyon, hizmet içi eğitimler,, geliştirici ve yenilik getirici eğitim olanaklarını sağlamalı,
- Çalışanlarının karar verme süreçlerine katılımını sağlayarak sorumluluk alma konusunda yetkiler vermeli,
- Çalışanların örgüt yönetimine olan ulaşılabilirliğini ortadan kaldırmalı,
- Çalışanlar, yöneticiler ve tüm muhataplar arasındaki iletişimi geliştirmeli,
- Çalışanların işleri arasında değişimler planlayarak monotonluğu azaltmalı,
- Çalışanlara sosyal ve kültürel aktiviteler sunmalı,
- Adil, eşit, açık ücret ve ödül sistemleri oluşturmalıdır.

Çalışanları sinik davranışlardan korunmanın en iyi yolu onları finansal ve psikolojik açıdan hissedar yapmaktır. Karar vericiler kazandığında veya kaybettiğinde yine de kendilerine haddinden fazla ikramiye ve tazminat ödemesi yapılmamalıdır. Kalite ve başarıya katkısı için bu tarz ödüllendirmeye tüm örgüt çalışanları dahil edilerek motivasyonlarının yükseltilmesi sağlanarak sinik davranışlar geliştirmesinin önüne geçilebilir.

5.YÖNTEM

Araştırma yöntemi olarak karma araştırma yöntemi uygulanacaktır. Bu nedenle öncelikle karma araştırma yöntemleri hakkında bilgi verilecek akabinde nitel verilerin ve nicel verilerin incelenmesi yöntemi ile ilgili bilgiler verilecektir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, eğitimde ödül sisteminin örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmle ilişkisinin incelenmesidir. Bu çerçevede, ödül sistemi algısının, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenip, örgütlerde örgütsel sinizimin düzeyinin düşürülmesi için çözüm yolları aramak ve önerilerde bulunmayı amaçlamıştır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Konu hakkında yapılan çalışmaların taranması ve incelemeler sonucunda, örgütsel sinizm konusunun yurtdışında olduğu kadar Türkiye’de de önem kazanmaya başladığı fakat bu çalışmaların henüz yeterli sayı ve düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ödül veya ödüllendirme sistemin ve algılanan örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmle olan ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca literatür incelendiğin de ödüllendirme sisteminin ve örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmle olan ilişkisinin incelenmesi ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda da araştırmanın bu alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu araştırma karma araştırma yöntemleri kullanılarak araştırmanın hem nitel analiz sonuçlarını hemde nicel analiz sonuçlarını karşılaştırarak ve sentezleyerek sonuçlandırmıştır

5.3. Araştırmanın Soruları

Bu çalışmada eğitimde ödüllendirme sistemi ve örgütsel adalet algısının ve algılanan örgütsel sinizm birbirleri üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Ödüllendirme sisteminin ve örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin boyutlarını ve düzeyini ortaya koymaya çalışılacaktır. Buna göre araştırmada nicel ve nitel araştırmalar için ayrı hipotezler kurulacak olup, nicel verilerde araştırma hipotezlerine temel oluşturan sorular aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizmle ilişkisi var mıdır?
- Ödül sisteminin örgütsel sinizmle ilişkisi var mıdır?
- Ödül sisteminin ve örgütsel adaletin örgütsel sinizmle aracılık ilişkisi var mıdır?

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

- H₁: Ödülün, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂: Ödülün, örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₃: örgütsel adaletin, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır
- H₄: Ödülün ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisi vardır.

Nitel veri araştırma kısmında ise ödüllendirme sistemi örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm hakkında bilgiler toplanmış ve birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir.

5.5. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan çalışma ile ilgili en önemli kısıtlardan biri, araştırmanın tek bir eğitim düzeyi liselerde gerçekleşmiş olmasıdır. Dünya geneli ve ülkemizde son 2 aydır devam eden Covid-19 (Korona Virüs) salgınından dolayı eğitim öğretime ara verilmiş olup, yüzyüze anket yapmak imkansız hale gelmiştir. Bu nedenle sadece mail ortamıyla veya anket linkini whatshap üzerinden iletilerek anket soruları hakkında veriler toplanılmaya çalışılmıştır. Ayrıca öğretmenler kimliklerinin ortaya çıkmasından korkmaktadırlar. Bu nedenlerle, araştırmada sadece liselerde görev yapan öğretmen ve idarecilerle kısıtlı kalmıştır. Ulaşılan veri miktarı yeterli olmakla birlikte, ilerleyen zamanlarda daha çok sayıda örgütte uygulanması sonuçları daha anlamlı kılacaktır. Türkiye’deki uygulanabilirliğinin ve ödüllendirme sisteminin algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkisinin değerlendirilmesinde bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Fakat daha sonraki çalışmalarda ölçeklerin ilköğretimde de geniş bir kesime uygulanması yoluyla bu kısıtın giderilmesine çalışılacaktır.

5.6. Araştırmanın Yöntemi Ve Tekniği

Araştırmanın yöntemi olarak karma araştırma yöntemleri kullanılacak olup araştırmada hem nicel veriler toplanıp analiz edilecektir hemde nitel veriler toplanıp nitel analizler edilecektir. Nicel analizler sonucunda ulaşılan bilgiler sonuçlandırılıp yorumlanacaktır. Diğer taraftan da nitel analizler sonuçlandırılıp yorumlanacaktır. Sonra her iki sonuç birlikte yorumlanarak sonuçlandırılmaya çalışılacaktır. Araştırmanın evrenini, Tokat İl Merkezinde ve ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı liselerde görev yapan 2301 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır.

Veriler, kullanıcı adı ile kısıtlanmış, her kullanıcının bir kez doldurabildiği on-line anket yöntemiyle ve bununla birlikte daha çok kişiye ulaşma amacı ile yüzyüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin toplanması için birinci bölümde 10 sorudan oluşan kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Niehoff and Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, dağıtımsal adalet, prosedür adalet ve etkileşim adalet algısını ölçmek üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutu 5 maddeden oluşmaktadır (1-5. maddeler). Prosedür adalet boyutu 6 madde (6-11. maddeler) ve etkileşim adalet boyutu 9 madde (12-20.maddeler) olmak üzere toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilmiş olan 13 ifadeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Sinizm Ölçeği Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel boyut 5 maddeden oluşmaktadır (1-5. maddeler). Duyuşsal boyut 4 maddeden oluşmaktadır (6-9. maddeler) ve Davranışsal boyut 4 maddeden oluşmaktadır (10-13. maddeler) olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Dördüncü bölümde Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi (Ankara İli Örneği) 12 ifadeden oluşan ödül ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler nicel analiz yöntemi olarak Amos programında yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Ayrıca nitel veri toplamak için katılımcılarla yüzyüze mülakat yapılmış ve katılımcıların ödül sistemleri, örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm hakkındaki düşünceleri yazılı bir kompozisyona dökülerek nvivo programında nitel veri analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada hem nicel veri analizi hemde nitel veri analizi yapılacağından herhangi birinde ilerleme kaydedilememesi durumunda, diğer yöntem devreye girerek araştırma tamamlanmaya çalışılacaktır. Bundan sonraki bölümde karma araştırma yöntemleri anlatılacaktır.

5.7. Karma Araştırma Yöntemleri

Karma araştırma yöntemleri, ayrıntılı varsayımlardan veri toplama, analiz etme ve yorumlama yöntemlerine kadar devam eden bir araştırma sürecindeki planlar ve yöntemlerdir.

Yöntem konusu, bir araştırmanın en önemli önceliklerinden birisidir. Araştırmanın tasarımına karar verilirken yöntemin özellikle belirlenmesi gerekmektedir. Beşeri bilimlerde ve sosyal bilimlerde hem nicel araştırma hemde nitel araştırmanın birlikte yapılmasına karar verilen araştırmalarda sayısal ve sözel verinin birlikte kullanıldığı karma araştırma yöntemleride son dönemlerde araştırmalarda

belirgin bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Ülkemizde de bu tür çalışmalar son zamanlarda artış göstermiştir. Ancak yapılan çalışmalarda karma yöntemin uygulandığı belirgin bir şekilde ortaya konamamaktadır. 1990 yılından itibaren karma araştırma yöntemleri kullanılmaktadır. Özellikle eğitim alanında ve sosyal bilimler alanında karma yöntemin önemli fırsatlar sunduğu savunulmaktadır. Ayrıca bu bilim dallarında karma yöntem ayrı bir alan olarak görülmeye başlanmıştır. Karma yöntem araştırmanın daha açıklayıcı ve anlaşılabilir olabilmesi için tercih edilen bir yöntemdir (Greene, 2005). Bazı durumlarda nitel araştırmanın ve nicel araştırmanın birbirine bağlanmasında bir köprü görevi üstlenmektedir (Onwuegbuzie and Leech, 2004). Karma araştırma yöntemi bu iki yöntemi birbiri ile birleştirir (Creswell, 2003; Tashakkori and Teddlie, 1998; Johnson and Onwuegbuzie, 2004). Bu yöntem çalışmayı bir bütünlük içinde sunmayı hedefler. Karma araştırma yöntemi nitel ve nicel veriler kullanıldığından dolayı araştırmayı daha açıklayıcı bir hale getirir.

5.7.1. Karma Araştırma Yönteminin Avantajları Ve Dezavantajları

Karma araştırma yönteminde hem nitel tasarım hemde nicel tasarım kullanıldığından dolayı, her iki tasarımında pozitif taraflarından yararlanmayı amaçlar. Araştırmacılar karma yöntem araştırmalarını uyguladıklarında araştırma sorularıyla ilgili yöntem ve teknikleri belirlemede daha avantajlı olurlar. Karma yöntem araştırmaları, araştırmacının cevap aradığı sorulara kısıtlı bir bakış açısıyla değil daha geniş bir açıdan bakmasını ve değerlendirilmesini sağlar. Karma araştırma yöntemin kullanılması bir çok durumda tezi doğrulamaktan çok araştırmacının ufkunu geliştirmektir (Onwuegbuzie and Leech, 2004).

Araştırmaların hedefi çoğu kez karma araştırma yöntemi ile açıklanabilir (Johnson and Onwuegbuzie, 2004). Ancak bu yönteminde güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Johnson and Onwuegbuzie (2004) karma yöntemin güçlü ve zayıf yönlerini Tablo 5.1’de özetlemiştir.

Tablo 5.1. Karma Yöntemin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
• Bir yöntemin zayıf tarafı diğer yöntem kullanılarak kapatılabilir. • Araştırma sorularını daha kapsayıcı şekilde açıklayabilir • Nicel verilere anlamlandırmak için görsel materyaller kullanılabilir. • Nitel verilere anlamlandırmak için sayısal ifadeler kullanılabilir. • Sonuçların kapsayıcı olmasını sağlar. • Gözden kaçan noktaları açıklamada faydalıdır. • Karmaşık ve geniş bazlı araştırmalara sorularını cevaplayabilir • İki yöntemin bağdaştığı yönler tespit edilerek güçlü deliller oluşturulabilir. • İki yöntemin bir arada kullanılması daha güvenilir bilgiler verilebilir.	• Her iki yöntemi kullanmak zor ve zaman alıcı olabilir. • İki yöntemi birleştirme karşılaştırmada zorlanılabilir. • Her iki yöntemi kullanmak çok zaman isteyebilir ve maliyetli olabilir. • Yöntembilimciler (methodological purists) bir kişinin yalnızca nicel veya nitel araştırma paradigması ile çalışması gerektiğini ileri sürmektedir. Karma araştırmalar hakkındaki bazı detaylar tamamen yöntembilimciler tarafından çalışılmak üzere bırakılmıştır. (Bunlar, karma paradigmanın sorunları, nitel verinin nicel olarak nasıl analiz edileceği ve çelişen sonuçların nasıl yorumlanacağıdır)

5.7.2. Karma Yöntem Desen Seçimi

Araştırma desenleri; bilimsel araştırmalarda veri toplama, analiz etme, yorumlama ve raporlama yollarıdır. Bu desenler araştırma yapmak için oluşturulan farklı isimlere, usul ve yöntemlere, sahip olan modelleri temsil eder. Araştırma desenleri çalışmalarında araştırmacıların hangi yöntemi kullanacaklarına ilişkin olarak verecekleri kararları yönlendirmeleri ve araştırma sonunda hangi mantık çevresinde yorumlarını yapacaklarını belirlemeleri açısından yarar sağlamaktadır.

Karma yöntem deseni için önemli ilke, araştırma kapsamındaki nitel ve nicel yöntemleri kullanma gerekçelerini tanımlamaktadır. Yöntemleri birleştirmek zordur ve birleştirme yalnızca araştırma açısından bunun yapılması için özel bir gerekçe olduğunda yapılmalıdır. Literatürde, karma yöntem kullanılma gerekçeleri hakkında araştırmacılara çalışmalarında rehber olabilecek iyi tartışmalar mevcuttur. Tablo 5.1. de iki önemli çerçeve listelenmiştir. Bunlardan ilki, Greene, Caracelli ve Graham'ın 1989'daki çalışmasında tanımladıkları karma yöntem kullanımı için kapsamlı beş gerekçeyi içeren listedir. Bu gerekçeler çeşitleme, bütünleyicilik, geliştirme, başlatma ve genişletme tabloda açıklanmıştır. Oldukça genel ve kapsamlı olan bu gerekçeler literatürde sıklıkla kullanılmış ve tartışılmıştır. Son 20 yılda karma yöntem

araştırmalarındaki değişimlerin devam etmesiyle, araştırmacıların karma yöntem kullanma gerekçeleri ile ilgili daha ayrıntılı tanımlamalar da ortaya çıkmıştır. Yakın zamanda Bryman (2006) araştırmacıların uygulamalarına dayanan ayrıntılı bir karma yöntem kullanımı gerekçeleri listesi ortaya koymuştur. Araştırmacıların karma yöntem kullanma nedenleri ve uygulamaları üzerine ayrıntılı ve kullanışlı 16 gerekçenin sunduğu bu liste, Greene ve diğerlerinin (1989) daha genel gerekçeler içeren listesine eklenmiştir.

Karma yöntemin kullanımı ile ilgili listelenen gerekçeler, araştırmacıların alternatif seçenekleri tartabilmelerine ve karma yöntem kullanma kararlarına gerekçe bulabilmelerine imkan veren genel bir çerçeve olarak görülmelidir.

Bryman, (2006) çalışmasında, birçok karma yöntem çalışmasının, yöntemleri birleştirme ile ilgili çoklu sebepler kullandıklarını ve süreç içinde beliren sebepleri de çalışma devam ederken bunlara eklediklerini not etmiştir. Karma yöntem araştırmalarının yürütülmesinde yeni bakış açılarına duyarlı olmak çok önemli bir boyut olabilir, ancak araştırmacıların karma yöntem çalışmalarını tasarlarken neden yöntemleri birleştirmeyi planladıklarına dair açık ve net en az bir gerekçeye sahip olmalarının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Tablo 5.2. de karma yöntem gerekçeleri olarak iki tipoloji verilmektedir.

Tablo 5.2. Karma Yöntem Gerekçeleri Olarak İki Tipoloji

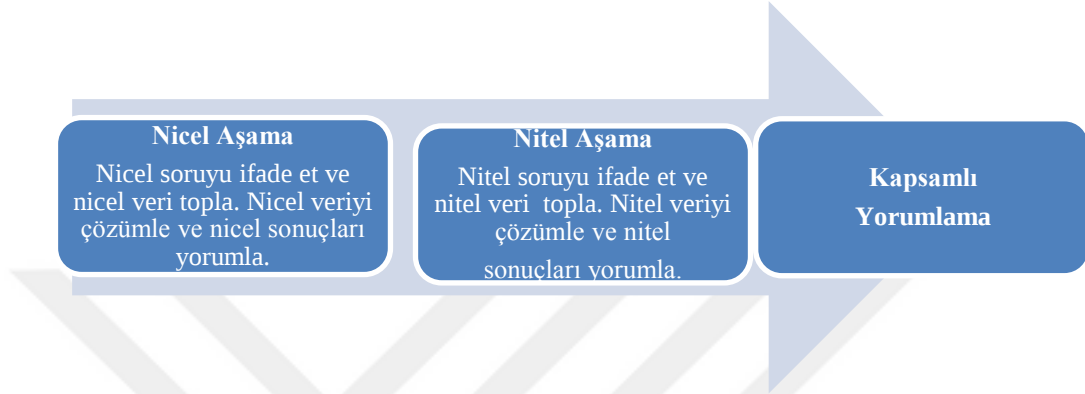
Crene, Caracelli ve Graham 1989	Bryman 2006
• Üçgenleme farklı yöntem sonuçlarının birbirine yakınsamasını, birbirini doğrulamasını ve birbiriyle uyuşmasını amaçlar. • Tamamlayıcılık, bir yöntem sonuçlarıyla diğer yöntem sonuçlarını ayrıntılandırma, genişletme, örnekleme ve açıklamayı amaçlar. • Genişletme, bir yöntem sonucunun, ölçme kararlarının yanı sıra örneklem ve uygulamayı kapsayacak şekilde geniş bir biçimde incelenen diğer yöntem sonuçların geliştirmesini amaçlar.	• Çeşitleme veya daha geniş geçerlik, bulguların karşılıklı olarak doğrulanması için bunların çeşitlendirilmesi nicel ve nitel araştırmaların birleştirilebileceği geleneksel görüşü ifade eder. • Denge, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birleştirildiği çalışmaların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yönlerinin olduğu fikrine dayanır. Buna göre, iki durumun (nitel ve nicel) birleştirilmesi bunların yalnız kullanılmaları durumundaki zayıf taraflarını dengeler.

Tablo 5.2. (devam)

-
- Başlatma, paradoks ve çelişkilerin, düşünce çerçevelerinin, soruların başka biçimde ifadesinin veya sunduğu yeni bakış açılarının keşfedilmesini, bir yöntemin soru veya sonuçlarında diğer yöntemle değişiklikler yapılabilmesini amaçlar.
 - Genişleme, farklı yöntemler ve farklı araştırma bileşenleriyle, araştırma alanına ve aralığını genişletmeyi amaçlar.
 - Tamlık nitel ve nicel araştırmaların birlikte kullanıldığı araştırmaların araştırma alanına daha kapsamlı bir izahat getirmesi fikrine dayanan bir kavramdır.
 - Süreç, nicel araştırmanın sosyal hayattaki yapılarla ilgili bilgi sağladığını ancak, nitel araştırmanın süreçle ilgili kavrayış sağladığını ifade eder.
 - Farklı araştırma soruları, nitel ve nitel araştırmaların farklı türde araştırma sorularını cevaplayabileceği çıkarımına dayanır.
 - Açıklama, (nicel veya nitel yöntemlerden) biriyle elde edilen bulguların, diğerinden elde edilen bulguların açıklanmasına yardımcı olması anlamına gelir.
 - Beklenmeyen sonuçlar, nitel ve nitel araştırmalardan birinin ürettiği ilginç bir sonucun, diğerinin kullanılmasıyla anlaşılabilirdiği durumlarda birleştirmenin daha verimli sonuçlar getireceği fikrine dayanır.
 - Araç geliştirme, nitel araştırmaların anket ve ölçek maddelerinin geliştirilmesi bağlamında kullanılmasının ifade eder. Böylece, örneğin, daha iyi ifade veya daha kapsamlı kapalı cevaplar oluşturulabilir.
 - Örneklem, yaklaşımlardan birinin katılımcıların veya örnek durumların örneklenmesini kolaylaştırdığı durumları ifade eder.
 - Güvenirlik, her iki yaklaşımın kullanılmasının, bulguların bütünleştirilmesine katkı sağladığı fikri ni ifade eder.
 - Bağlam, birleştirmenin genelleştirebilir, harici, geçerli bulgular veya tarama yoluyla ortaya çıkarılabilecek biçimler arasındaki geniş ilişkilerle birlikte oluşan bağlamsal anlama açısından gerekçelendirildiği örnek durumları ifade eder.
-

Karma yöntem deseni seçmede anahtar kararları araştırmacılar, bir araştırmada kullanılan karma yöntem desenini tanımlayan önemli kararları dört temel ilke üzerine inşa ederek alma durumundadırlar. Bu kararlar, nitel ve nitel aşamaların birbiriyle ilişkilendiği farklı yolları karşılar. Bu aşama; bir soru ortaya koyma, veri toplama, veri çözümleme, veriye dayalı olarak sonuçları yorumlama

aşamalarını içeren ve nitel veya nicel araştırmayı yürüten temel süreci yönlendirme niteliği olan bir araştırma bileşenidir (Teddlie and Tashakkori, 2009). Karma yöntem araştırması tanımına karşılık gelen karma yöntem çalışmaları, en az bir nicel ve bir nitel aşama içerir. Örneğin, şekil 5.1.de araştırmacının nicel bir aşama ile başladığı, daha sonra ise nitel bir aşama ile devam ettiği bir karma yöntem çalışmasını göstermektedir. Şekil 5.1. de görüldüğü gibi, aşamalar bu metindeki şekillerde görülen kutularla betimlenecektir.



Şekil 5.1. Karma Yöntem Çalışmasında Nicel ve Nitel Aşama Örneği

Bir çalışmada kullanmak üzere en uygun karma yöntem desenini seçerken dört önemli karar vardır. Bu kararlar, (1) aşamalar arasındaki etkileşim seviyesi, (2) aşamaların ilişkisel önceliği, (3) aşamaların zamanlaması, (4) aşamaları birleştirme işlemleri.

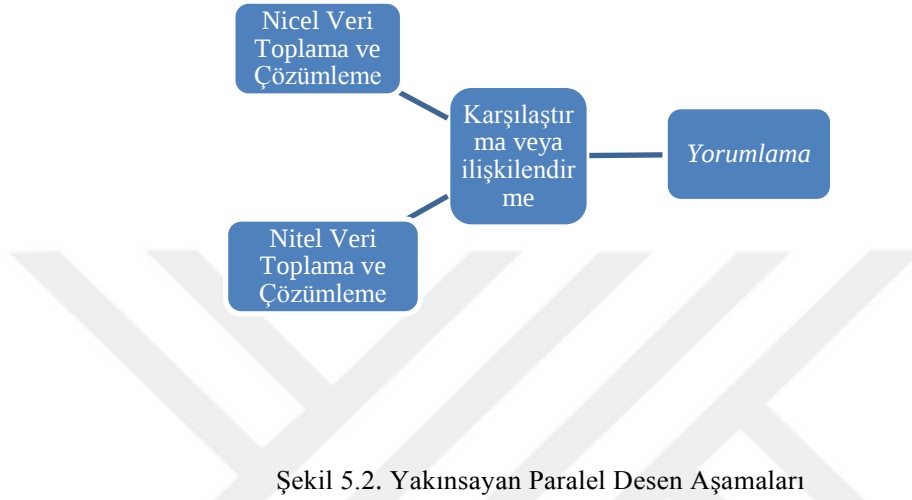
5.7.3. Başlıca Karma Yöntem Desenleri

Karma yöntem araştırmacısı yukarıda belirtilen karar aşamalarında etkileşim, öncelik, zamanlama ve birleştirmeyi yansıtan bir desen seçer. Bu karar aşamalarında çeşitli desen seçenekleri vardır. Bu bölümde desenlerin sınıflandırması işlevsel bir şekilde geliştirilerek en çok uygulanan desen seçenekleri sunulacaktır. Dolayısıyla, araştırmacılara çalışmalarını tasarlarken faydalı bir çerçeve sağlayacak başlıca altı karma yöntem deseninden bahsedilecektir. Bir çalışmayı yönetilebilir kılmak ve çalışmanın uygulama ve tarif etmede basit olmasını sağlamak için, araştırmacıların birleştirme gerekçelerini ve araştırma sorusunu en iyi karşılayan deseni çok dikkatli seçmesi gerekir. Buna ilaveten, tipoloji tabanlı bir desen seçerek, araştırmacıya, çalışmasındaki yöntemleri uygularken, kullandığı desenin özenli, inandırıcı ve iyi kalitede olduğundan emin olmasını sağlayan bir çerçeve ve mantık sağlanmış olur. Dört temel karma yöntem deseni, yakınsayan paralel desen,

açımlayıcı sıralı desen, keşfedici sıralı desen ve iç içe karma desendir. Ayrıca, ana karma desenleri içeren bu listede, çoklu desen bileşenlerini bir araya getiren iki örnek de vardır: Dönüştürücü desen ve çok aşamalı desen

5.7.3.1. Yakınsayan Paralel Desen

Yakınsayan paralel desen iki veri gurubunun bağımsız olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Şekil 5.2. de izlenecek yolu gösteren aşamalar gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Yakınsayan Paralel Desen Aşamaları

Yöntemleri karıştırmanın en bilinen yaklaşımı, yakınsayan paralel desendir. Bilim insanları bu deseni 1970'lerin başında tartışmaya açmıştır (Jick, 1979). Bu yöntem, büyük olasılıkla disiplinler arası kullanılan en yaygın yaklaşımdır. Bu yakınsayan desen, başlangıçta tek bir konu üzerine üçgenlenmiş sonuçlar elde etmek için kullanılan iki farklı yöntemin bulunduğu "üçgenleme deseni" olarak kavramsallaştırılmıştı. Bu desen sık sık nitel araştırmadaki üçgenleme ile karıştırılır ve genellikle araştırmacılar bu deseni üçgenlennmiş bulgular üretmenin dışındaki amaçlarla kullanırlar. 1970'lerden beri bu desene simültane üçgenleme (Morse, 1991), paralel çalışma (Tashakkori and Teddlie, 1998), yakınsayan model (Creswell, 1999) ve eş zamanlı üçgenleme gibi birçok isim verilmiştir (Creswell, et al., 2003). İsmine bakılmaksızın yakınsayan desen, araştırma süresinin aynı ve ardından da iki sonuç kümesini tek bir yorum halinde birleştirdiği zaman aşamasında araştırmacının hem nitel hem nicel veri topladığı ve analiz ettiği ortaya çıkmaktadır.

Yakınsayan desenin amacı, araştırma problemini en iyi şekilde anlamak için aynı konu üzerinde farklı fakat birbirini tamamlayıcı veri toplamaktır (Morse, 1991: 122). Bu desenin kullanılmasındaki amaç, nicel yöntemlerle (geniş

örneklem boyutu, eğilimler, genelleme) nitel yöntemlerin (küçük örnek, ayrıntılar, derinlik) farklılaşan güçleri ve örtüşmeyen zayıflıklarını bir araya getirmektir (Pattan, 1990). Bu desen, süreci destekleme ve doğrulama için, araştırmacının nicel istatistik sonuçlarını nitel bulgularla doğrudan karşılaştırması ve çeliştirmesiyle yöntemleri üçgenlemek istediği zaman kullanılır. Bu desenin diğer amaçları da, nicel sonuçlarla nitel bulguları açıklamak, bir olgunun tam olarak anlaşılmasını geliştirmek için nicel ve nitel sonuçları birbirini tamamlayıcı şekilde sentezlemek ve bir sistemdeki çok sayıda seviyeyi karşılaştırmaktır.

Yakınsayan deseni ne zaman seçmeli? Çalışmanın amacıyla desen eşleştirmeye ek olarak, aşağıdaki düşünceler de yakınsayan deseni ne zaman kullanmak gerektiği konusunda fikir verebilir:

- Araştırmacının veri toplamak için kısıtlı zamanı vardır ve alana bir gidişinde iki tür veriyi de toplamalıdır.
- Araştırmacı, problemi anlamak için hem nicel hem de nitel verileri toplama ve analiz etmede eşit değer olduğunu hisseder. Araştırmacının hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri için kabiliyeti vardır.
- Araştırmacı geniş kapsamlı veri toplama ve analiz faaliyetlerini yönetebilir. Bu durumda, bu desen en çok ekip araştırması veya kısıtlı nicel ve nitel veri toplayabilecek alan araştırmacısı için uygundur.

Desenin çok sayıda güçlü ve faydalı yanı bulunmaktadır:

- Desen sezgisel algı oluşturur. Karışık yöntemlerde yeni olan araştırmacılar genellikle bu deseni seçerler. Bu literatürde (Jick, 1979) tartışılmış ilk desendir ve karma yöntem araştırma ile ilgili ün kazanan bir yaklaşım olmuştur.
- Yaklaşık olarak aynı zamanda ve araştırmanın tek bir aşamasında toplanan iki tür veriden oluşan etkili bir desendir.
- Geleneksel olarak her bir veri türü ile bağlantılı olan teknikler kullanılarak, her bir tür veri birbirinden ayrı ve bağımsız olarak toplanabilir. Bu da, desenin hem nicel hem de nitel uzmanlığı olan bireylerden oluşan takımların dahil edebileceği bir takım araştırmasına uygun bir hale gelmesini sağlar.

Yakınsayan desenlerin kullanımındaki zorluklar. Bu desen en çok kullanılan karma yöntem deseni olsa da bilinen desenlerin içinde en zorlu olanıdır. Aşağıda bir araştırmacının yakınsayan desenleri kullanırken karşılaşılabileceği zorluklardan

bazıları sıralanmış ve alternatiflerine de işaret edilmiştir:

- Özellikle eş zamanlı veri toplanmasından ve her bir tipe eşit ağırlık verilmesinden kaynaklanan sebeplerle fazla çaba ve uzmanlık gerektirir. Nitel ve nicel uzmanlığı olan üyelerden oluşan bir araştırma grubu oluşturarak, nitel ve nicel uzmanlığı olan araştırmacılar bulundurarak ya da her bir araştırmacıyı nitel ve nicel araştırma konusunda eğiterek bu durumun üstesinden gelinebilir.
- Araştırmacı iki farklı veri setini birleştirirken, farklı örneklemeler ve örneklem büyüklüklerinin getireceği sonuçları önceden hesaba katmalıdır. Örneklemelerin boyutlarının farklılaşması, nitel ve nicel verilerin farklı sebeple toplanmış olmasından kaynaklanmış olabilir ("genelleme" - "derinlemesine tarama" ikilemi).
- Birbirinden farklı iki veri setini birleştirmek ve onlardan anlamlı sonuçlar elde etmek zor olabilir. Araştırmacı çalışmalarını, nitel ve nicel verilerin aynı kavrama işaret edeceği şekilde tasarlamalıdır. Bu yol, veri kümelerinin birleştirmesini kolaylaştırır.
- Nitel ve nicel sonuçlar birbirini desteklemeyince, araştırmacı bunu nasıl çözerim sorusuyla karşı karşıya kalabilir. Çelişkiler bazen yeni şeyler keşfetmenin yolunu açabilse de bu farklılıkların çözümü fazladan veri toplamayı gerektirecek zorlukları içerebilir. Bu aşamada ne tür bir veri kümesi toplanmalı veya analiz edilmeli sorusu gündeme gelecektir.

5.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Yapısal Eşitlik Modellemesinde literatürden yararlanarak oluşturulan modelin elde edilen veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı belirlenmektedir (Johnson and Wichern, 1999: Ünal, 2006: 22). Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), faktör analizi ile yol (path) analizinin bir bileşimi olarak düşünülebilir. YEM'in iki temel amacı belirtilmiştir: "İlk olarak, gözlenen ya da diğer adıyla gösterge (manifest veya indicator) değişkenlerin ölçtüğü varsayılan gizil (latent) değişkenler, gizli yapılar (theoretical veya latent constructs) ya da faktörler arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Gizil değişkenler, doğrudan ölçülemeyen, gözlenen değişkenler yardımıyla dolaylı olarak elde edilen değişkenlerdir. Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişki ölçüm modeli (measurement model) yardımı ile araştırılır. YEM, gözlenen değişkenlerin gizil değişkeni ne şekilde ölçtüğü ile ilgilenmektedir. Ölçüm modeli, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi ile test edilir. YEM'in ikinci amacı, gizil veya gözlenen değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri açıklamaktır. Bu ilişkiler sırasıyla

yapısal (structural) modeller veya yol modelleri oluşturularak araştırılır. Yapısal veya yol modellerinin testinde kullanılan analiz, yol analizidir (Çoker, 2009: 57-58).

Yapısal eşitlik modeli, regresyon analizine benzer ama ondan çok farklıdır. YEM, etkileşimleri modelleyen, doğrusal olmayan durumlarla baş edebilen, bağımsız değişkenler arası korelasyona izin veren, ölçüm hatalarını dikkate alan ve her biri birden fazla gözlenen değişkenle ölçülen çoklu bağımsız ve bağımlı gizil değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan ve test eden çok güçlü bir istatistiksel tekniktir (Shipley, 2000: 135: Akt. Cengiz ve Kırkbir, 2006: 327).

Her bir YEM çalışması, sağlam teorik bir çatının yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlamaktadır. Yol analizinde bir ya da birden fazla model sınanır. Model sınama sürecinde üç tür modelleme karşımıza çıkmaktadır (Şimşek, 2007: 3-4):

1. Doğrulayıcı modelleme stratejisi: Bu modellemede araştırmacının temel hedefi, açık olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını sınamaktır. Buradaki temel kaygı ya hep ya da hiç durumudur.
2. Alternatif modeller stratejisi: Bu modellemede temel amaç, bir dizi değişken ele alındığında, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin veri tarafından desteklendiğini belirlemektir.
3. Model geliştirme stratejisi: Bu modellemede temel amaç, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır. Bu strateji, açıklayıcı bir modelin geliştirilmesi aşamasında içgörü kazandırma anlamında katkı sağlayabilir.

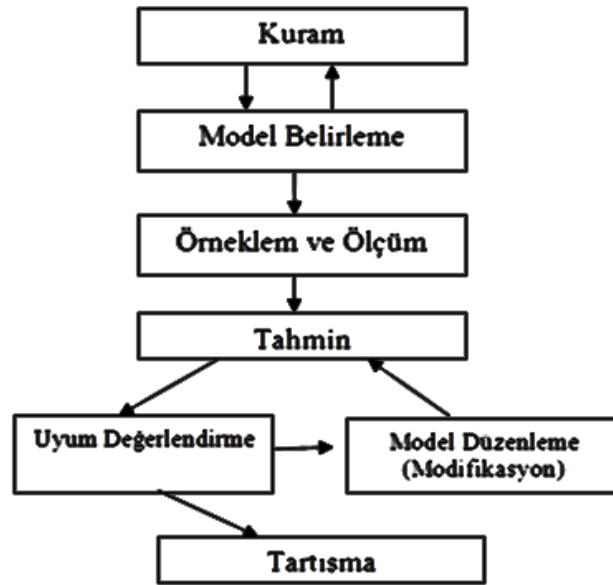
YEM literüründe bağımlı ve bağımsız değişken kavramları yerine içsel ve dışsal değişken kavramları kullanılmaktadır. Bunun nedeni, bir değişkenin aynı anda hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak kullanılmasıdır. İçsel değişken, kendisine doğru en az bir tane tek-yönlü ok yönelen değişken; dışsal değişken ise yalnızca tek-yönlü oklar gönderen; fakat kendisine doğru hiç tek-yönlü ok yönelmeyen değişkendir. Yol olarak da adlandırılan ve bir değişkenin diğer değişken üzerindeki doğrudan etkisini gösteren tek-yönlü oklar, bu iki değişken arasındaki nedensel ilişkiyi ifade etmektedir. Okun başlangıç noktasındaki değişken neden olan değişken iken, okun ucundaki değişken bu değişkenden etkilenen değişkendir. YEM’de dışsal değişkenlerin ilişkili olmalarına izin verilir ve yapılan analiz, ilişkilendirilen

değişkenlerin ilişkili olduğunu varsayarak sonuçlanır. Genel olarak YEM çalışmalarının çoğunda dışsal değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu varsayılarak, analizler yapılır. Araştırmacı, isterse, teorik bir gerekçeyle bu değişkenler arasındaki ilişkileri yok sayabilir (0'a sabitleyebilir).

İstatistiksel olarak tek-yönlü oklar ya da yollar çoklu regresyondaki gibi regresyon katsayıları veya yol katsayıları olarak anılırlar. Çift-yönlü ya da kavisli oklar da iki gözlenen değişken arasındaki kovaryansı ifade ederler ve tek-yönlü oklara kıyasla çok daha güçlü teorik nedenselliği gösterirler. YEM'i çoklu regresyon analizinden üstün kılan önemli bir nokta, bu modeller ile dolaylı (indirect) etkilerin de araştırılabilmesidir. Dolaylı etki, bir değişken ile başka bir değişken arasındaki ilişkinin bir ya da birden çok değişken üzerinden tanımlanmasıdır. Bu iki değişken arasında dolaylı etkilere aracılık eden değişkenlere arabulucu (mediator veya intervening) değişken adı verilirken, etkiye de arabuluculuk (mediation) denir. (Çoker, 2009: 57- 58).

Aracı modellerde, modeldeki yol sayısının artması, modeli tam tanımlanmış bir modele yaklaştırır ve modelin uyum iyiliği artar (Şimşek, 2007: 181).

Sosyal bilimlerde ve davranış bilimlerinde kullanılan geleneksel yapısal eşitlik modelleme süreci Şekil 5.3'de belirtilmiştir:



Şekil 5.3. Yem'in Aşamaları (Kaplan, 2000)

5.8.1. Path Analizi

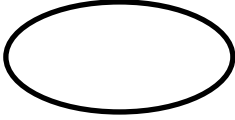
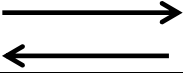
Path analizi, incelenen değişkenler arası nedensel ve nedensel olmayan ilişkilerin gösterildiği diyagramlar ve bu değişkenler arası ilişkilerin kovaryans ve korelasyonların hesaplandığı yapısal denklemler setinin tahminini kapsamayan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır.

Sewall Wright'ın (1918, 1921)'de önerdiği path analizi yöntemi, üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar sırası ile

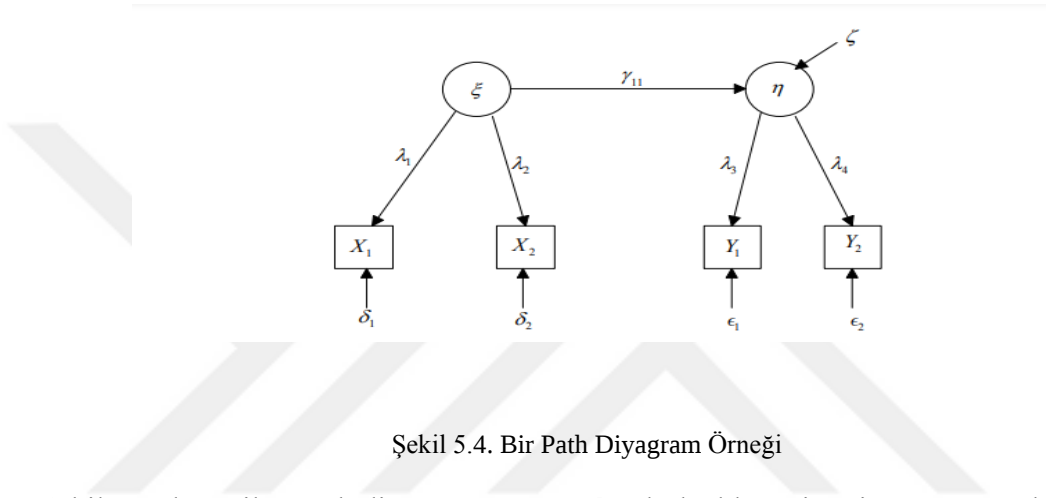
1. Path diyagramı
2. Kovaryans ve Korelasyonların Ayırıştırılması
3. Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkilerin Ayırıştırılması şeklinde ifade edilmektedir (Bollen, 1989).

Path diyagramı eşanlı denklem sisteminin bir resimsel temsilini göstermektedir. Path diyagramı önemli avantajlarından biri değişkenler arasındaki ilişkilerin resmini sunuyor olmasıdır. Birçok araştırmacı için değişkenler arası ilişkilerin eşitlikler yerine path diyagramından daha net anlaşıldığını söylemişlerdir (Bollen, 1989). Path analizinde kullanılan semboller ve gösterimler aşağıdaki Tablo.5.3'de verilmiştir.

Tablo.5.3. YEM Şekillerinin Anlamları

	Ölçülemeyen (gizli) değişken
	Ölçülebilen (gözlenen) değişken
	Değişkenler arasındaki ilişki (tek yönlü)
	Değişkenler arasındaki ilişki (iki yönlü)
	Değişkenler arasındaki ortaklık
	Hata ya da yapısal hataya ait gizli değişken
	Ölçülebilen değişkenin hatası

Path modelleri, yapısal eşitlik modellerinde kullanılan belli ortak çizim kurallarına tabidir. Gözlenebilir değişkenler kutuyla veya dikdörtgenle çevrilmişlerdir. Bir gözlenen değişkenden diğer bir gözlenen değişkene çizilen doğrular direkt etkileri ifade eder, başka bir ifadeyle bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki direkt etkisini gösterir. İki bağımsız gözlenen değişken arasındaki eğri ve çift yönlü doğru kovaryansı ifade eder ki bu iki değişkenin ilişkili olduğu anlamına gelir. Sonunda, her bağımlı değişkenin, doğru bağımlı değişkeni gösteren temsil edildiği bir çember bulunur. Değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinde açıklanamayan kısım “hata” olarak tanımlanır (Schumacker and Lomax, 2004).



Şekil 5.4. Bir Path Diyagram Örneği

Şekil 5.4’de verilen path diyagramının eşanlamlı denklem sistemi ve varsayımları;

$$\eta = + \gamma_{11} \xi + \zeta \quad (5.1)$$

$$x_1 = \lambda_1 \xi + \delta_1 \quad x_2 = \lambda_2 \xi + \delta_2$$

$$y_1 = \lambda_3 \eta + \varepsilon_1 \quad y_2 = \lambda_4 \eta + \varepsilon_2 \quad (5.2)$$

$$\begin{aligned} \text{Cov}(\xi \delta_1) &= 0 & \text{Cov}(\xi \delta_2) &= 0 & \text{Cov}(\xi \varepsilon_1) &= 0 & \text{Cov}(\xi \varepsilon_2) &= 0 \\ \text{Cov}(\xi \zeta) &= 0 & \text{Cov}(\eta \varepsilon_1) &= 0 & \text{Cov}(\eta \varepsilon_2) &= 0 & \text{Cov}(\delta_1 \delta_2) &= 0 \\ \text{Cov}(\delta_1 \varepsilon_1) &= 0 & \text{Cov}(\delta_1 \varepsilon_2) &= 0 & \text{Cov}(\delta_2 \varepsilon_1) &= 0 & \text{Cov}(\delta_2 \varepsilon_2) &= 0 \\ \text{Cov}(\varepsilon_1 \varepsilon_2) &= 0 & \text{Cov}(\delta_1 \zeta) &= 0 & \text{Cov}(\delta_2 \zeta) &= 0 & \text{Cov}(\varepsilon_1 \zeta) &= 0 \end{aligned} \quad (5.3)$$

$\text{Cov}(\varepsilon_2 \zeta) = 0$ olarak gösterilmektedir.

İçsel değişkenler, kendilerine gösteren tek yönlü oklara sahiptirler. Dışsal açıklayıcı değişkenler önceden belirlenmiş gibi ele alınır ve sadece modelin dışında

tutulan değişkenlerden etkilenirler. Bunlar genellikle tek yönlü oka sahip değildirler, bunun yerine analiz edilmemiş ilişkileri göstermek için eğri çizgiler (iki yönlü eğri oklar) tarafından bağlanırlar. Rasgele hatalar, içsel değişkenlerdeki ihmal edilen nedenleri gösterirler ve bunlar genellikle içsel değişkenlerden bağımsız olarak ele alınırlar ancak ilişkili de olabilirler (Bollen, 1989; Hair, et al., 1998; Raykov and Marcoulides, 2006; Çelik, 2007).

Path diyagramında bulunan değişkenleri, katsayıları ve kovaryans matrislerini açıklamak için kullanılan bazı semboller ise Tablo 5.4.'de verilmiştir.

Tablo 5.4. Yol Analizinde Kullanılan Semboller (Bollen, 1989)

SEMBOL	ADI	BOYUTU	AÇIKLAMA
Değişkenler			
η	Eta	$m*1$	Gizil İçsel Değişken
ξ	Ksi	$n*1$	Gizil Dışsal Değişken
ζ	Zeta	$m*1$	Eşitliklerdeki Gizil Hatalar
y	-	$p*1$	η 'nin Gözlenen Göstergeleri
x	-	$q*1$	ξ 'nin gözlenen göstergeleri
ε	Epsilon	$p*1$	y 'nin Ölçüm Hataları
δ	Delta	$q*1$	x 'in Ölçüm Hataları
Katsayılar			
B	Beta	$m*m$	Gizil İçsel Değişkenler İçin Katsayı Matrisi
Γ	Gamma	$m*n$	Gizil Dışsal Değişkenler İçin Katsayı Matrisi
Λ_y	Lambda y	$p \times m$	y 'nin η ilişkili Katsayısı

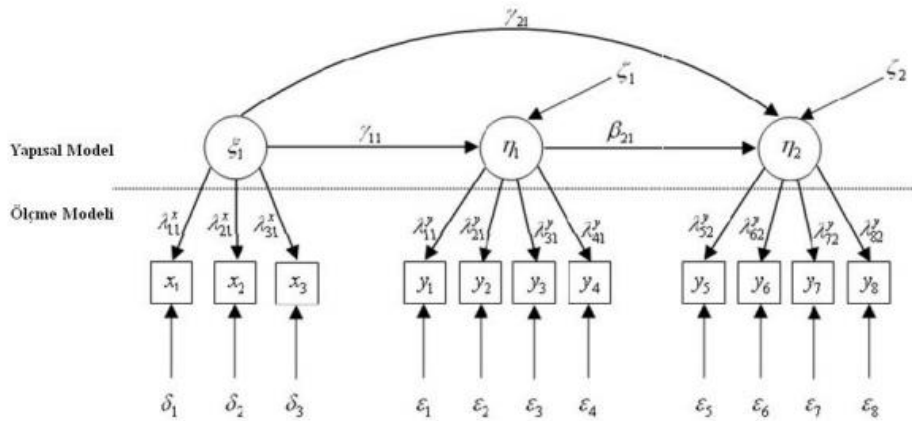
Tablo 5.4.(devam)

Λ_x	Lambda x	$q \times n$	x'in ξ ilişkili Katsayısı
Kovaryans Matrisleri			
Φ	Phi	$n \times n$	ξ 'nin Kovaryans Matrisi
Ψ	Psi	$m \times m$	ζ 'nin Kovaryans Matrisi
Θ_ε	Theta- Epsilon	$p \times p$	ε 'nun Kovaryans Matrisi
Θ_δ	Theta- Delta	$q \times q$	δ 'nin Kovaryans Matrisi

5.8.2 Yapısal Model (Gizil Değişken Modeli) ve Ölçüm Modeli

Yapısal eşitlik modeli, içinde yapısal model (structural model) ve ölçme modeli (measurement model) olmak üzere iki yapıdan oluşur. Yapısal model, gizli değişkenler ve bir gizli değişkenin gösterge değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünün belirlendiği ve bazı parametrelerin sabitlendiği modeldir (Acar, vd., 2009: 5). Okların yönü gizli değişkenlerden, gözlenen değişkenlere doğrudur. Bu, gizli değişkenlerin gözlenen değişkenler için bir yordayıcı olduğu anlamı taşımaktadır. Bu yapı YEM,,in en önemli özelliğidir (Şimşek, 2007: 9).

Bir yapısal eşitlik modelinin genel Şekil 5.5' da gösterimi verilmiştir. Ayrıca yapısal model ve ölçme modelinin ayrımı da görülebilmektedir.



Şekil 5.5. Genel Bir Yapısal Eşitlik Modeli (Sharma, 1996).

ζ : dışsal gizli değişken

η : içsel gizli değişken

x : bağımlı değişkene ait gözlenen değişken

y : bağımsız değişkene ait gözlenen değişken

δ : Bağımsız değişkene ait gözlenen değişkenlerin gözlem hataları

ε : bağımlı değişkene ait gözlenen değişkenlerin gözlem hataları

γ : bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki regresyon katsayıları

β : bağımlı değişkenler arasındaki regresyon katsayıları

λ^x, λ^y : Gizli değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki faktör yükleri

Şekil 5.6’da X gözlenen dışsal değişken (exogenous), Y gözlenen içsel değişken (endogenous), ζ gizil dışsal (exogenous) değişken, η gizil içsel (endogenous) değişken, λ gizil değişken ve gözlenen değişken arasındaki bağa ilişkin yapısal katsayı, δ gözlenen dışsal (exogenous) değişkendeki ölçme hatası, ε gözlenen içsel (endogenous) değişkendeki ölçme hatası, ζ gizil içsel (endogenous)değişkenle ilgili ölçme hata terimi, γ dışsal bir değişkenden içsel bir değişkene olan yapısal etki, β içsel bir değişkenin diğer içsel bir değişkene olan yapısal etkisidir. Yapısal model (gizil değişken modeli), gizil değişkenler arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri kapsar.

Yapısal model için yapısal eşitlik:

$$\eta = B\eta + \Gamma \zeta + \zeta \quad (5.4)$$

şeklindedir. B, mxm boyutlu gizil içsel değişkenler için katsayı matrisidir. Tipik elemanı β_{ij} dir. B ‘nin ana diyagonali daima sıfırdır. Burada yer alan herhangi bir sıfır değeri, gizil bir içsel değişken üzerinde başka bir gizil içsel değişkenin etkisinin olmadığını ifade etmektedir. Γ ; gizil dışsal değişkenler için mxn boyutlu katsayı matrisidir, elemanları γ_{ij} ile gösterilir. ζ ; elemanları ζ_{ij} olan (mx1) boyutlu eşitliklerdeki gizil hataları gösteren matristir. η ; mx1 boyutlu gizil içsel değişken matrisidir. ξ ; nx1 boyutlu gizil dışsal değişken matrisidir. Gizil dışsal değişkenlerin nxn boyutlu kovaryans matrisi Φ_{ij} elemanları ile Φ ’ dir. Eşitlikteki mxm boyutlu kovaryans matrisi Ψ ’ dir, elemanları ψ_{ij} ile gösterilir. Ψ (ψ_{ij})’ nin ana köşegenindeki her bir elemanı i. eşitliğin içerdiği açıklayıcı değişkenlerce açıklanamayan η_i değişkenine karşılık gelen varyanstır.

Ölçüm modeli gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki bağlantıyı gösteren yapısal eşitliklere sahiptir. Her bir gizil değişken çeşitli gözlenen değişkenlerce ölçülür. B, mxm boyutlu gizil içsel değişkenler için katsayı matrisidir. Tipik elemanı β_{ij} dir. B 'nin ana diyagonalı daima sıfırdır. Burada yer alan herhangi bir sıfır değeri, gizil bir içsel değişken üzerinde başka bir gizil içsel değişkenin etkisinin olmadığını ifade etmektedir. Γ ; gizil dışsal değişkenler için mxn boyutlu katsayı matrisidir, elemanları ile gösterilir. γ_{ij} ile gösterilir. ζ ; elemanları ζ_{ij} olan (mx1) boyutlu eşitliklerdeki gizil hataları gösteren matristir. η ; mx1 boyutlu gizil içsel değişken matrisidir. ξ ; nx1 boyutlu gizil dışsal değişken matrisidir. Gizil dışsal değişkenlerin nxn boyutlu kovaryans matrisi Φ_{ij} elemanları ile Φ ' dir. Eşitlikteki mxm boyutlu kovaryans matrisi Ψ ' dir, elemanları ψ_{ij} ile gösterilir. $\Psi(\psi_{ij})$ ' nin ana köşegenindeki her bir elemanı i. eşitliğin içerdiği açıklayıcı değişkenlerce açıklanamayan η_i değişkenine karşılık gelen varyanstır.

Ölçüm modeli gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki bağlantıyı gösteren yapısal eşitliklere sahiptir. Her bir gizil değişken çeşitli gözlenen değişkenlerce ölçülür.

Genel biçim:

$$x = \Lambda^x \zeta + \delta \quad (5.5)$$

Benzer şekilde içsel değişkenlere ait genel biçim;

$$y = \Lambda^y \eta + \epsilon \quad (5.6)$$

şeklinde (Yılmaz ve Çelik, 2013).

Eşitlik (5.4), (5.5) ve (5.6)'te x ve y'ler ξ 'nin gözlenen göstergeleridir. ξ , (nx1) boyutlu gizil dışsal değişkenlere ait matristir. $\Lambda^x x$ 'in ξ ilişkili (qxn) boyutlu katsayı matrisidir. δ , elemanları δ_i olan (qx1) boyutlu x' in ölçüm hatalarının matrisidir. y; elemanları y_i olan (px1) boyutlu matristir. y_i ' ler η 'nin gözlenen göstergeleridir. η ; (mx1) boyutlu gizil içsel değişkenlere ait matristir. Λ^y ; y'nin η ilişkili (pxm) boyutlu katsayı matristir. ϵ ; elemanları ϵ_i olan (px1) boyutlu matristir ve bunlar y' nin ölçüm hatalarıdır. Ölçüm hataları gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olan hatalardır. Ölçme hatalarının beklenen değerinin sıfır olduğu, bunların tüm ξ ' ler, η 'lar ve ζ ' lar ile ilişkisiz olduğu varsayımı benimsenir. θ_ξ ve θ_ϵ ölçme hatalarının kovaryans matrisleridir. Ana köşegenleri göstergelerle ilişkili hata varyanslarını içerir. Köşegenler dışında yer alan elemanlar

ise farklı göstergeler için ölçüm hatalarının kovaryanslarıdır. Ölçülen değişkendeki hata başka bir değişkenle korelasyonlu olabilir (Yılmaz ve Çelik, 2009).

y ve x değişkenleri için tahmini kovaryans matrisi;

$$\Sigma = \begin{bmatrix} \Lambda_y (I - B)^{-1} (\Gamma \Phi \Gamma' + \Psi) [(I - B)^{-1}]' \Lambda_y' + \theta_2 & \Lambda_y (I - B)^{-1} \Gamma \Phi \Lambda_x \\ \Lambda_x \Phi \Gamma' [(I - B)^{-1}]' \Lambda_y' & \Lambda_x \Phi \Lambda_x' + \theta_\delta \end{bmatrix} \quad (5.7)$$

Varsayımlar;

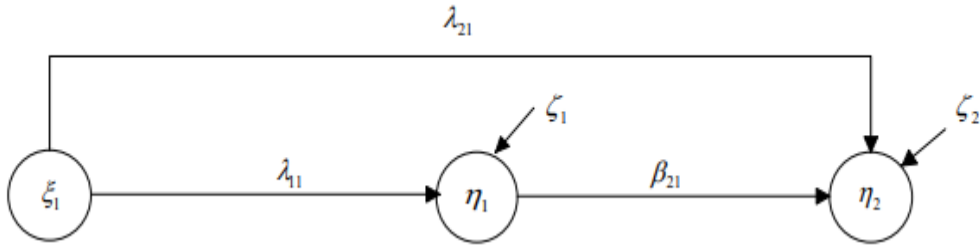
$$E(\eta) = 0, E(\xi) = 0, E(\varepsilon) = 0, E(\delta) = 0 \quad (5.8)$$

$\xi, \eta, \delta, \varepsilon$ ilişkisizdir.

şeklindedir (Bollen, 1989).

5.8.2.1.Yapısal Model

Yapısal model gizil değişkenler arası yapısal ilişkileri tanımlayan modeller gizil değişken modelleri veya yapısal model olarak adlandırılmaktadır. Değişkenler arasındaki bağlantılar yapısal parametrelerle ifade edilmekte ve iki değişken arasındaki nedensel ilişkileri göstermektedir. İki dışsal gizil değişken ve bir içsel gizil değişkenden oluşan bir yapısal model için yol diyagramı Şekil 5.6'te verilmiştir.



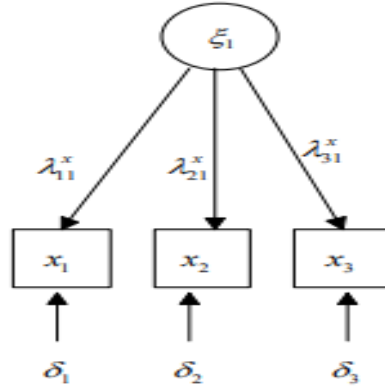
Şekil .5.6. Yapısal Model İçin Path Diyagram Örneği

Eşitliklerde yer alan ξ dışsal gizil değişkenleri ve η içsel gizil değişkenleri göstermektedir. Dışsal değişkene ait gözlenen değişkenler x ile, içsel değişkene ait belirgin değişkenler ise y ile gösterilir. Modelde açıklanamayan bileşenler ise ζ ile temsil edilmektedir. ζ , eşitliklerde yer alan rassal hataları ifade etmektedir. İçsel gizil değişkenler için sadece geçerli olan ζ , ilgili içsel gizil değişkendeki dışsal değişkenler tarafından etkilenmeyen hata varyansını göstermektedir. ζ_1 ve ζ_2 Rassal hatalarının dışsal değişkenler ile ilişkisiz ve beklenen değerlerinin sıfır olduğu varsayılır. YEM' de hiçbir gizil değişkeninin tam olarak ölçülemeyeceği kabul edilerek, gizil değişken konumundaki değişkenlerin hata varyansları da modele dâhil edilir. β_{21} katsayısı

yapısal parametredir. Bu parametre ζ_1 sabit tutulduğunda η_1 'deki bir birimlik artıştan sonra η_2 'nin beklenen değerindeki değişimin göstergesidir. γ_{11} ve γ_{21} regresyon katsayıları benzer bir açıklamaya sahiptir. β_{21} katsayısı gizil içsel değişken ile ilişkiliyken, γ_{11} ve γ_{21} gizil dışsal değişkenle ilişkilidirler (Bollen, 1989; Jöreskog; 1996; Sharma, 1996; Raykov and Marcoulides, 2006; Çelik, 2009).

5.8.2.2. Ölçüm Modeli

Ölçüm Modeli Ölçüm modeli gizil değişkenlerin tanımlandığı ve bütün değişkenler arasındaki yönü tanımlanmamış ilişkilerin (korelasyonların) hesaplandığı modeldir ve bu modelde bütün parametreler serbest bırakılmıştır. İyi bir YEM analizinin ölçüm modeliyle başlaması gerekir (Anderson and Gerbing, 1988). Her bir gizil değişken çeşitli gözlenen değişkenlerce ölçülür. Şekil 5.6' de yer alan genel gösterim için dışsal gizil değişkene dair ölçüm modeli Şekil 5.7' teki gibidir;



Şekil 5.7. Dışsal Gizil Değişken İçin Ölçüm Modeli

η ve ξ 'yi açıklayan elemanların birbiriyle ilişkisiz (korelasyonsuz) olduğu varsayılarak, Şekil 5.8' te yer alan diyagram için ölçüm modeli ve matris gösterimleri;

$$\begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_1 \\ \lambda_2 \\ \lambda_3 \end{bmatrix} [\xi_1] + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \end{bmatrix} \quad (5.9)$$

$$\theta_\delta = \begin{bmatrix} \sigma_{\delta_1}^2 & 0 & 0 \\ 0 & \sigma_{\delta_2}^2 & 0 \\ 0 & 0 & \sigma_{\delta_3}^2 \end{bmatrix} \quad (5.10)$$

Biçiminde yazılır. Buna uygun denklem sistemi

$$\begin{aligned} x_1 &= \lambda_1 \xi_1 + \delta_1 \\ x_2 &= \lambda_2 \xi_1 + \delta_2 \end{aligned} \quad (5.11)$$

$$x_3 = \lambda_3 \xi_1 + \delta_3$$

dir. Genel biçim

$$x = \Lambda_x \xi + \delta$$

şeklindedir. Şekil 5.6 için içsel değişkenlere ait doğrusal eşitlikler ve matris gösterimleri ise;

$$\begin{bmatrix} \gamma_1 \\ \gamma_2 \\ \gamma_3 \\ \gamma_4 \\ \gamma_5 \\ \gamma_6 \\ \gamma_7 \\ \gamma_8 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_4 & 0 \\ \lambda_5 & 0 \\ \lambda_6 & 0 \\ \lambda_7 & 0 \\ 0 & \lambda_8 \\ 0 & \lambda_9 \\ 0 & \lambda_{10} \\ 0 & \lambda_{11} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \epsilon_1 \\ \epsilon_2 \\ \epsilon_3 \\ \epsilon_4 \\ \epsilon_5 \\ \epsilon_6 \\ \epsilon_7 \\ \epsilon_8 \end{bmatrix}, \Theta_\epsilon = \text{diag} [\sigma_{\epsilon_i}^2] \quad (5.12)$$

olup buna uygun denklem sistemi;

$$\begin{aligned} y_1 &= \lambda_4 \eta_1 + \epsilon_1 & y_5 &= \lambda_8 \eta_2 + \epsilon_1 \\ y_2 &= \lambda_5 \eta_1 + \epsilon_2 & y_6 &= \lambda_9 \eta_2 + \epsilon_2 \\ y_3 &= \lambda_6 \eta_1 + \epsilon_3 & y_7 &= \lambda_{10} \eta_2 + \epsilon_3 \\ y_4 &= \lambda_7 \eta_1 + \epsilon_4 & y_8 &= \lambda_{11} \eta_2 + \epsilon_4 \end{aligned} \quad (5.13)$$

şeklinde yazılıp matris formu,

$$y = \Lambda_y \eta + \epsilon$$

şeklinde olacaktır. x_1, x_2, x_3, ξ 'nin ölçümlerini göstermektedir. y_1, y_2, y_3, y_4 değişkenleri η_1 'in, y_5, y_6, y_7, y_8 değişkenler ise η_2 'nin ölçümleridir. Tüm belirgin değişkenler gizil değişkenlere bağlıdır. Gözlenen x 'teki rasgele değişkenler, gizil dışsal değişkenlerin göstergeleridir. Gözlenen x değişkenleri $x = \xi$ ve x sabit olduğu zaman rassal değildirler. Gizil değişkenler ile belirgin değişkenler arasındaki faktör yükleri ise sırasıyla λ^x, λ^y simgeleriyle ifade edilmektedir. λ^x , $q \times n$ boyutlu (burada n, ξ 'lerin sayısıdır), λ^y $p \times m$ boyutludur (burada m, η 'ların sayısıdır). λ_i katsayıları gizil değişkendeki bir birimlik değişim için gözlenen değişkenlerdeki beklenen değişimin büyüklüğünü vermektedir (Raykov and Marcoulides, 2006). Bu katsayılar, gözlenen değişkenler üzerindeki gizil değişkenlerin etkilerini göstermek için kullanılan katsayılardır. Gizil dışsal değişken ile (bağımsız) gizil içsel değişken (bağımlı) arasındaki regresyon katsayıları y ile gösterilmektedir. Dışsal değişkenlere ait ölçüm hataları δ içsel değişkenlere ait ölçüm hataları ise ϵ ile temsil edilir. Ölçüm hataları, gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden

olan hatalardır. Ölçme hatalarının beklenen değerinin sıfır olduğu, bunların tüm ξ 'ler, η 'lar ve ζ 'lar ile ilişkisiz olduğu varsayımı benimsenir. Ayrıca δ_i ve ε_j bütün i ve j 'ler için ilişkisizdir (Bollen, 1989).

Herhangi bir ξ veya η ile δ_i ve ε_j 'nin korelasyonu, regresyon analizindeki bir açıklayıcı değişkenle ilişkili hata korelasyonuna benzer biçimde, tutarsız parametre tahminlerine neden olmaktadır. δ_i ve ε_j bazen faktör analizinde tek faktörler olarak da adlandırılmaktadır. Her bir δ_i ve ε_j özel ve özel olmayan bileşenler içinde ayrılır. Sonuç olarak; her δ_i ve ε_j gözlemler boyunca otokorelasyonsuz ve sabit varyanslıdır. θ_δ ve θ_ε ölçme hatalarının kovaryans matrisleridir. Ana köşegenleri göstergelerle ilişkili hata varyanslarını içerir. Köşegenler dışında yer alan elemanlar ise farklı göstergeler için ölçüm hatalarının kovaryanslarıdır. Ölçülen bir değişkendeki hata başka bir değişken ile korelasyonlu olabilir (Bollen, 1989; Jöreskog; 1996; Sharma, 1996; Raykov and Marcoulides, 2006; Çelik, 2009).

5.8.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

İlk olarak 1970'lerde Jöreskog tarafından geliştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), AFA modelinin doğal bir uzantısıdır (Lee, 2007). DFA açıklayıcı faktör analizindeki sınırlamaları ortadan kaldırmakta ve araştırmacının modeli gerçekten ifade edebilen mantıklı kısıtları modele dahil etmesine olanak sağlamaktadır.

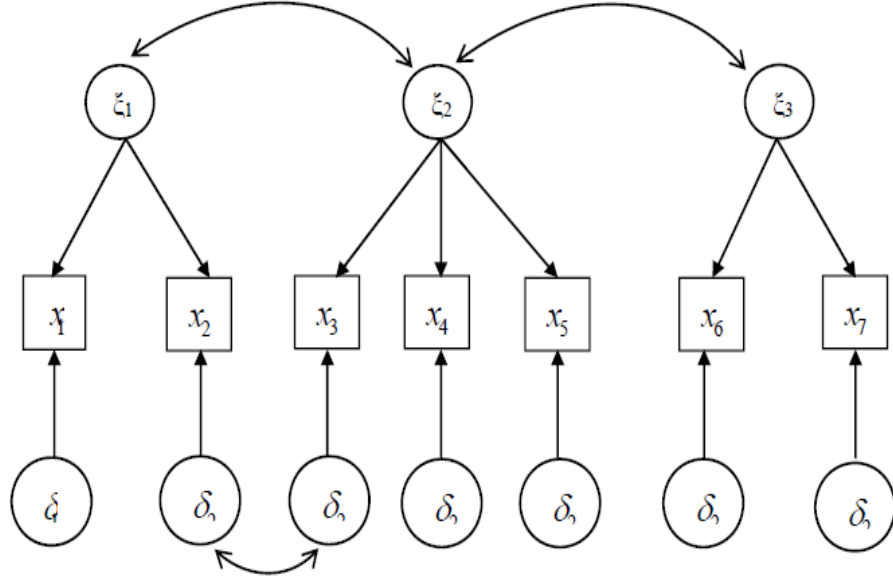
Bu kısıtlar:

- Hangi ortak faktör çiftinin (veya çiftlerinin) korelasyonlu olduğunu,
- Hangi gözlenen değişkenlerin hangi ortak faktörlerden etkilendiğini,
- Hangi gözlenen değişkenlerin bir özgün faktörden etkilendiğini,
- Hangi özgün faktör çiftinin korelasyonlu olduğunu, belirlemektedirler.

DFA modeli ile örneklem verilerin başlangıçtaki teorik modeli doğrulayıp doğrulamadığının araştırılması amaçlanır. Bu durumu sağlayan bir faktör yapısının varlığı ve söz konusu yapının istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmektedir. Bunun sonrasında modele uygun olan ek örneklem verisiyle, hipotezlenen modelin geçerliliği doğrulanır (Schumacker and Lomax; 2004). Kısıtlı Faktör Analizi olarak da bilinen DFA, teorik modeli gerçekten ifade edebilen mantıklı kısıtların modele dâhil edilebilmesini sağlar. DFA'nın uygulanabilmesi için araştırmacı üç temel unsur hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bunlar;

1. Kullanılacak faktör sayısı,
2. Hangi değişkenlerin hangi faktörleri belirlediği,
3. Faktörlerin korelasyonlu olup olmadığı şeklindedir.

Doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 5.8. verilmiştir.



Şekil 5.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Şekil 5.8.da DFA modeli diyagramında ortak faktör olan ξ_1 ve ξ_2 arasında ilişkisizlik olduğu varsayılmaktadır. Oysa AFA'da bütün ortak faktörlerin mutlaka birbirleri ile ilişkili olduğu ya da alternatif olarak hepsinin ilişkisiz olduğu varsayılmaktadır. DFA'da gözlenen değişkenler sadece bazı ortak faktörlerin etkisi altındadır. x_1 , ξ_1 ve ξ_3 'ün üzerinde yüke sahip değildir. Bunun yanında AFA'da bütün gözlenen değişkenler bütün ortak faktörlerin etkisi altında varsayılmaktadır. Şekil 5.8. DFA'da iki özgün faktörün birbiri ile ilişkili olduğu gözlenmektedir. δ_2 ve δ_3 'ün eğrisel çift yönlü oklarla aralarında ilişkili oldukları belirtilmektedir ve gözlenen değerlerden biri olan x_6 'nın hata faktörü ile ortaklıkları yoktur (Avşar, 2007).

DFA'yı YEM'den ayıran en önemli farklılık, DFA'da ortak faktörler arasında yapısal ilişkilere (neden-sonuç ilişkileri) izin verilmemesidir. Bu bakımdan DFA YEM'ye göre oldukça sınırlı bir model olsa da (1) Gizil değişkenlerin ölçme hatalarını gidererek tahmin edilmesini sağlayan ölçme modellerinde, (2) Birden çok gösterge değişkene sahip modellerde ve ortak faktörler arasındaki korelasyonların belirlenmesinde, (3) Her bir özelliğin ölçme yöntemlerinin bozucu etkilerini gidermek amacıyla birden çok yöntemle ölçüldüğü çoklu yöntem-çoklu özellik (multi method-

multitrait) modellerinde (4) Gözlenen değişkenlere doğrudan etkisi olmadığı halde bu değişkenleri etkileyen gizil değişkenleri etkileyen gizil değişkenler olması durumunda yani yüksek mertebe faktör modellerinde kullanılması oldukça faydalı olmaktadır (Şimşek, 2007).

5.8.4. En Çok Olabilirlik Tahmin Edicisi

EÇOB tahmin edicisi; EÇOB (maximum Likelihood – ML), YEM’de parametre tahmininde çok fazla kullanılan bir yöntemdir. Hemen hemen bütün YEM’lerin modellemesinde kullanılan bilgisayar programlarında en fazla tercih edilen tahmin edicidir (Çerezci, 2010).

$$W_{S, \Sigma, \theta, n} = \frac{e^{-\frac{1}{2}niz(S\Sigma^{-1}\theta)} |nS|^{\frac{1}{2}n-p-1}}{2^{\frac{np}{2}} |\Sigma\theta|^{\frac{n}{2}p-1} \prod_{i=1}^p \Gamma(\frac{1}{2}n+1-i)}$$

Yukarıdaki eşitlikte ifade edilen Wishart dağılımı ile gösterilebilir. Burada $\Sigma(\theta)$ yığına ait varyans-kovaryans matrisini, S ise örnekten elde edilen varyans-kovaryans matrisini göstermektedir. Herhangi bir model için olabilirlik oranı,

$$L = e^{-\frac{1}{2}niz(S\Sigma^{-1}\theta)} |\Sigma\theta|^{-\frac{1}{2}n} |S|^{\frac{1}{2}n}$$

olmak üzere bu fonksiyonun logaritması alınır

$$\log(L) = -\frac{1}{2} n [iz S\Sigma^{-1} \theta + \log|\Sigma \theta| - iz SS^{-1} - \log|S|]$$

Bulunur. S ve S^{-1} , p+q satır ve sütun içeren kare matrislerdir. Bu yüzden SS^{-1} matrisinin izi p+q değerine eşittir. O halde,

$$\log(L) = -\frac{1}{2} n [iz S\Sigma^{-1} \theta + \log|\Sigma \theta| - \log|S| - (p + q)]$$

fonksiyonunun en büyük olması,

$$\begin{aligned} F_{EÇOB} &= [iz S\Sigma^{-1} \theta + \log|\Sigma \theta| - \log|S| - (p + q)] \\ &= \log|\Sigma \theta| - \log|S| + iz [S\Sigma(\theta)^{-1}] - p \end{aligned}$$

F fonksiyonu en küçük olacak şekilde elde edilen $(\hat{\theta})$ tahmin edicileri EÇOB tahmin edicisi olarak ifade edilmektedir. EÇOB yönteminin kullanılması için $\Sigma(\theta)$ ve

(S) matrislerinin pozitif tanımlı non-singüler (tersi alınabilir) matris olması gerekmektedir (Bollen, K. A. 1989).

Bu yöntem, değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğu varsayımı altında modelde yer alan (θ) parametresi için EÇOB tahmin edicisini elde etmeyi amaçlar Fakat günümüz uygulamalarında karşılaşılan örneklerde bu kuralların ihlal edildiği görülmektedir. Buna rağmen, EÇOB tahmin edicisi normallik varsayımının ihlaline karşı robust tahmin ediciler üretir. Yapılan birçok simülasyon çalışmasında Merkezi Limit Teoremine göre örnek genişliği arttıkça gözlemlerin dağılımı normale yaklaşır. EÇOB yönteminin bu şart sağlanmadığı durumda dahi, diğer yöntemlere göre daha iyi sonuçlar verdiği görülmüştür. Diğer yandan simülasyon çalışmalarında görülmüştür ki YEM’de normallik varsayımının ciddi bozulduğu durumlarda EÇOB yöntemi ile elde edilen tahmin ediciler tutarlı fakat etkin olmayan tahmin ediciler üretir (boosma)

YEM çalışmalarında araştırmacılar tarafından kullanılan bazı değişkenlerin ölçme düzeylerinin düşük olduğu ve bu değişkenlerin sürekli değişkenlere göre tercih edildiği bazı çalışmalarda ise değişkenlerin sürekli, fakat normal dağılıma sahip olmadığı görülmektedir. Bu iki noktada yani değişkenlerin ölçme düzeyi ile ilgili bir sınırlama olmaması EÇOB yöntemin avantajı olarak ifade edilmektedir.

Bunun yanında araştırmada kullanılan veri yeterli derecede büyük çok değişkenli normal dağılıma sahip ise ve oluşturulan model veriyi yansıtacak uygun model ise EÇOB tahmin edicisi yansız ($E^{\widehat{\theta}}=0$), tutarlı ve yeterli istatistik üretir. Ayrıca burda çalışılan örnek genişliği arttıkça, tahmin edicinin dağılımı normal dağılıma yaklaşır ve tahmin edici minimum varyanslı tahmin edici olur. Küçük örneklerde EÇOB tahmin yöntemine alternatif bir yöntem bir sonraki konuda bahsi geçecek bootstrapping yöntemidir (Efron, 1993; Shipley, 2000).

EÇOB tahmin edicilerinde normal olmayan dağılımları da hesaba katmak için bazı düzeltmeler geliştirilmiştir. Satorra- Bentler ölçekli χ^2 istatistiği de bu düzenlemelerden biridir. Satorra-Bentler ölçekli χ^2 istatistiği modele, tahmin yöntemine ve örneğe göre dördüncü derece momentlere dayalı olarak hesaplanmaktadır. Burada gözlenen değişkenlerin dağılımının ne olduğu önemli değildir (Hu, 1995). Simülasyon çalışmaları Satorra- Bentler ölçekli χ^2 istatistiğinin sağlam (robust) istatistikler ürettiğini göstermiştir. Aynı zamanda bu yöntem EÇOB tahmin edicilerive en küçük kareler tahmin edicileri ile karşılaştırıldığında daha iyi istatistiksel özelliklere sahiptir (Hoogland, 1999). Sağlamlık (robustness)

çalışmalarında ölçekli χ^2 istatistiği, özellikle gözlenen değişkenlerin dağılımının aşırı bir şekilde normallikten uzak olduğu zamanlarda EÇOB tahmin edicisine göre robust istatistikler üreterek daha küçük standart hatalar verilmiştir (Chou, 1991).

Ayrıca gözlenemeyen değişkenlerin bağımlı olduğu durumlarda diğer bütün tahmin edicilerden daha iyi sonuç verdiği görülmüştür. Buna karşı örnek çapının küçük olduğu modellerde 1. Tip hata olasılığının arttığı gözlemlenmiştir.

5.8.5. Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler Tahmin Edicisi

Ağırlıklandırılmamış en küçük kareler (EKK) Yöntemi, Çok açık olmamasına rağmen regresyondaki olağan en küçük kareler tahmin yöntemi ile kalıntıların kareleri toplamının minimize edilmesine benzer bir yaklaşımla $(S - \Sigma(\theta))$ artık matrisinin her bir elemanının kareler toplamının sadece tek tarafını minimize eder. Bu yöntem de en çok olabilirlik yönteminden farklı olarak gözlenen değişkenlere ilişkin dağılım varsayımı bulunmamaktadır (Bollen, 1989).

Ağırlıklandırılmamış EKK yönteminde en küçüklenecek uyum fonksiyonu,

$$F_{EKK} = \left(\frac{1}{2} \right) \text{tr} [(S - \Sigma(\theta))^2] \quad (5.14)$$

biçimindedir. Burada, tr matrisin izi, S gözlenen kovaryans matrisi, $\Sigma(\theta)$ modele ilişkin tahmini kovaryans matrisi ve θ parametrelerin $(tx1)$ boyutlu vektörüdür. (Scherelleh-Engel et al., 2003; Bollen, 1989).

F_{EKK} 'nın B, Γ, ψ ve Φ 'deki bilinmeyen parametrelere göre birinci mertebe kısmi türevlerini sıfır yapan değerler ilgili parametrelerin tahminleridir. Uyum fonksiyonunun bilinmeyenlere göre ikinci mertebe kısmi türevler matrisinde tahmin değerleri yerine konulduğunda elde edilen matrisin pozitif tanımlı olması durumunda uyum fonksiyonlarının en küçüklenmesi koşulunun sağlandığı da ispatlanmış olmaktadır. Karmaşık modellerde söz konusu işlemleri basit türev çözümleri ile yapmak zor olacağından bu yöntemde de ML yönteminde olduğu gibi iteratif nümerik yöntemler kullanılmaktadır. Yine ML yönteminde olduğu gibi ağırlıklandırılmamış EKK' yönteminden elde edilen θ için de istatistiksel analizler yapılabilmektedir (Geyik, 2014; Özkoç, 2011).

Ağırlıklandırılmamış EKK yönteminin yani bir takım dezavantajları da vardır:

1. Ağırlıklandırılmamış EKK, θ için asimptotik etkin tahmin edici sağlamaz, ML tahmin edicisi daha etkindir.
2. F_{EKK} ölçekten bağımsız ve ölçek değişmez değildir.

3. Aşırı belirlenmenin testi F_{EKK} için henüz elde edilmemiştir fakat F_{ML} için bulunmaktadır (Bollen, 1989; Özkoç, 2011).

5.8.6. Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Tahmin Edicisi

Genelleştirilmiş en küçük kareler (GEKK) tahmincisi ilk olarak Aitken (1934,1935) tarafından ortaya çıkarılmış daha sonra Jöreskog ve Goldberger (1972) tarafından YEM için geliştirilmiştir (Kaplan, 2000). GEKK, EKK yönteminin kullanılabilmesi için gerekli bazı varsayımların sağlanmadığı durumlarda tercih edilen bir yöntemdir. Ağırlıklandırılmamış EKK yönteminde kalıntılara ilişkin ortalamanın sıfır ve kalıntıların her değişken için sabit varyanslı olduğu varsayılır. Aynı zamanda kalıntıların birbirinden bağımsız olması gerekmektedir. Bu varsayımların YEM’de her zaman sağlanması mümkün olmamaktadır. Söz konusu varsayımların sağlanmaması durumunda EKK tahmin edicisinin kullanılması sonuçların güvenilirliği açısından hatalı olacağından bu durumda kalıntılara ilişkin varsayımlar gerektirmeyen GEKK tahmin edicisini kullanmak uygun olacaktır. GEKK tahmincisinde uyum fonksiyonu

$$F_{GEKK} \left(\frac{1}{2} \right) \text{tr} \{ [S - \Sigma(\theta)] W^{-1} \}^2 \quad (5.15)$$

biçimindedir. Burada, tr matrisin izi, S gözlenen kovaryans matrisi, $\Sigma(\theta)$ modele ilişkin tahmini kovaryans matrisi ve θ parametrelerin (tx1) boyutlu vektörü ve W^{-1} artıkların (pxp) boyutlu matrisidir (Bollen, 1989).

5.8.7. Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler Tahmin Edicisi

Veriler sürekli ancak normal dağılım göstermiyorsa tahmin edici yöntemi olarak genellikle asimptotik olarak dağılımdan bağımsız dağılım (Asymptotically Distribution Free, ADF) önerilir. Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler yaklaşımı (AEKK-WLSWeighted Least Square Estimation) ADF tahmin edici yöntemlerindendir. Her ne kadar simülasyon çalışmalarında ML tahmin edicisi önerilse de normal dağılım göstermeyen veriler için bir düzeltme yapılmış ya da yapılmamış olsa da performansının ADF den daha iyi olduğu görünür ve tercih edilir. ML’nin tersine, ADF’de verinin analiz edilmesinde ham veriye ihtiyaç duyulmaktadır (Schermelleh-Engel, et al., 2003). Bu yöntem, gözlenen değişkenlerin kategorik olduğu ya da normal dağılımdan dikkate değer derecede sapmalar olduğunda tercih edilir. Ayrıca gözlenen değişkenlerin bir kısmı kesikli bir kısmı sürekli olduğu durumda da AEKK yöntemi kullanılabilir (Hayduk, 1987; Bollen, 1989; Schermelleh-Engel, et al., 2003; Yılmaz ve Çelik, 2009). AEKK yönteminin minimize edilmiş uyum fonksiyonu

$$F_{GEKK} \left(\frac{1}{2} \right) \text{tr} \{ [S - \Sigma(\theta)] W^{-1} \}^2 [S - \Sigma(\theta)] \quad (5.16)$$

biçiminde hesaplanır. Burada θ , parametre vektörünü; S , örneklem varyans-kovaryans matrisini $\Sigma(\theta)$ türetilen kitle varyans-kovaryans matrisini; W^{-1} gözlenen değişkenlerin sayısı p ve $k = p(p+1)/2$ olmak üzere bir $(k \times k)$ boyutlu pozitif tanımlı matris (Schermelleh-Engel, et al., 2003).

AEKK yönteminde, W matrisi örneklem varyans ve kovaryanslarının (veya korelasyonlarının) analiz edildiği, asimptotik kovaryans matrisinin tutarlı bir tahminidir (Browne, 1984; Kaplan, 2000; Schermelleh-Engel, et al., 2003). AEKK yöntemi çeşitli avantajlara sahip olmakla birlikte bazı dezavantajlara da sahiptir (Bollen, 1989). Bu yöntemin esas avantajı, gözlenen değişkenlerin dağılımları hakkında en az varsayımları içermesidir. Normal olmayan değişkenlerle yapılan simülasyon çalışmalarında AEKK yönteminin dağılımın karakteristik özelliklerinden nispeten etkilenmediği gözlenmiştir (West, et al., 1995, Schermelleh-Engel, et al., 2003, Schumacher and Lomax, 2004; Doğan, 2013).

5.8.8. Modelin Değerlendirilmesi ve Uyum İyiliği Ölçüleri

Kovaryans yapı hipotezi $\Sigma = \Sigma(\theta)$ şeklindedir. Bütün uyum ölçütleri bu hipotezin geçerli olup olmadığının değerlendirilmesine yardım eder. Hemen hemen model uyum ölçütlerinin tamamı S ve Σ fonksiyonunu içerirler Bu uyum ölçütleri S 'nin $\hat{\Sigma}$ 'ye yakınlığının ölçüsüdür. Bu yakınlık pek çok farklı yolla ölçülmektedir. Bütün uyum ölçütlerinin temel avantaj modelin bütününe değerlendirilmelidir. Uyum ölçütleri model bileşenlerinin uyumu tarafından ortaya çıkartılmayan göstergelerinin yetersizliğini değerlendirebilmektedir. Uyum ölçütlerine dair bir sınırlama, tam tanımlanmış modellerde kullanılmamalıdır. Bu durumda daima $S = \hat{\Sigma}$ olmakta ve modelin uyumunun değerlendirilmesi yapılamamaktadır. Uyum ölçütlerine dair ikinci bir sınırlama ise tüm uyum ölçütlerinin model bileşenlerinin uyumuna dair olarak farklılık gösterebileceği yönündedir. Örneğin, bir modelin genel uyumu iyi olabilir ancak parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlı olmayabilir. Ayrıca $\hat{\Sigma}$ 'nin S ile tam eşleşmesi, açıklayıcı değişkenlerin tahminlerinin ne kadar iyi olduğunu da göstermektedir. (Bollen, 1989; Hayduk, 1987; Hair, et al, 1998; Timm, 2002; Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003; Brown, 2006).

5.8.8.1. Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness of Fit)

Ki-kare uyum testi, modelin uyumunu test eden uyum iyiliği testlerinden istatistiksel temeli olan tek ölçüt ve diğer uyum ölçümlerinin hesaplanmasında

kullanılan uyumun en temel ölçümüdür. Veriyle model arasındaki uyumun testi söz konusudur.

Ki-kare testi, geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezini test eder. Hesaplanan ki-kare istatistik değeri, küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğu sonucuna varılır. Bu değer, farklılık değeri olduğu için, χ^2 'in anlamlı olması, iki modelin birbirinden anlamlı şekilde farklılaştığını gösterir. Bu nedenle χ^2 'nin anlamlı olmaması ve sıfıra yakın bir değer olması, mükemmel uyumu gösterir (Şimşek, 2007; Bayram, 2010).

Ki-kare istatistiği örneklem hacmine duyarlıdır. Büyük örneklem ($N \geq 200$) değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilirken, verinin küçük olması durumunda istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilememektedir (Kelloway, 1998; Arbuckle, 2007; Hooper, et al., 2008; Hayashi, et al., 2008; Harrington, 2009: Akt. Bayram, 2010: 71). Bentler (1998)'e göre, büyük örneklerde, beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki önemsiz farkları çoğunlukla χ^2 'nin manidar olmasına neden olur. Bu nedenle büyük örneklerde varsayımlar, test istatistikleri temelinde ele alındığına dayalı yorumlamalar yapılabilir (Çokluk, vd., 2010: 268).

Fark fonksiyonunun önemliliğini test etmek için kullanılan ki-kare ölçütleri

Düzeltilmemiş ki-kare istatistiği;

$$\chi^2 = NM * F$$

(NM; korelasyon ve kovaryans değeri sıfır olduğu durumlarda $NM = N - 1$, sıfırdan farklıysa $NM = N$ şeklinde hesaplamaya alınır.)

Düzeltilmiş ki-kare istatistiği

$$\chi^2_{all} = \chi^2 / \eta^2$$

(η^2 : çok değişkenli normal dağılımın çarpıklık katsayısı)

Tekrar ağırlıklandırılmış ki-kare istatistiği (ReWeighted Least Square, RWLS);

$$\chi^2_0 = NM * f_0$$

Relatif ki-kare istatistiği

$$\chi^2_{rl} = \chi^2 / sd$$

5.8.8.2. Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of fit index-GFI)

Regresyon analizindeki gibi açıklanabilen, varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. Çoklu belirtme hata varyansı ile ilgili olup, GFI, gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir (Meydan ve Şeşen, 2011; Bayram, 2010). GFI değeri, örneklem hacminden etkilenmektedir. Örneklem hacmi yükseldikçe, GFI değeri yükselir, bu durum doğru sonuç alınmasını önleyebilir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. 0.90 ve üzeri iyi uyum (Schumacker and Lomax, 1996; Kilne, 2004) olarak kabul edilirken; 0.85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak görülebilir (Anderson and Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh, et al., 1988; Akt. Meydan ve Şeşen, 2011).

$$GFI = 1 - \frac{\chi^2_{bağımsız}}{\chi^2_{önerilen}}$$

5.8.8.3. Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI)

Bu değer, serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanır. AGFI da, örneklem hacmi arttıkça yükselmektedir. Bir anlamda örneklem hacmi dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. AGFI değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. 1'e yakın değerler uyumun iyi olduğunu gösterir. 0.90 ve üzeri değerler iyi uyum olarak kabul edilir (Meydan ve Şeşen, 2011; Bayram, 2010).

$$AGFI = 1 - \frac{sd_s}{sd_h} (1-GFI) = 1 - \frac{\chi_h^2/sd_h}{\chi_s^2/sd_s} \text{ hesaplanır.}$$

Burada $sd_s = p(p+1)/2$; χ_s^2 , temel modelin ki-kare değeri; χ_h^2 , hedef modelin χ^2 'si ve p , gözlenen değişken sayısıdır.

5.8.8.4. Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual- SRMR)

Gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş farktır (Kenny, 2010; Akt. Bayram, 2010). SRMR değerinin 0.05'e eşit veya 0.05'ten küçük olması mükemmel uyumu, 0.08'e kadar olan değerler de kabul edilebilir bir uyumu gösterir (Brown, 2005; Byrne, 1994; Akt. Çokluk, vd., 2010).

$$SRMR = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p \left(\frac{S_{ij} \tilde{G}_{ij}}{S_i S_j} \right)^2}{P(P+1)/2}} \text{ hesaplanır.}$$

Burada $S_i = \sqrt{S_{ii}}$ ve $S_j = \sqrt{S_{jj}}$ gözlenen değişkenin standart hatalarıdır.

5.8.8.5. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit of Index- NFI)

NFI, test edilen ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesiyle bulunur (Ullman, 2001: Alt. Meydan ve Şeşen, 2011). Bentler ve Bonett tarafından 1980 yılında önerilen bu indekse, Hu ve Bentler (1993) son şeklini vermiştir. Bu indeks, 0-1 arasında değer alır. Bu indeks, çapraz tahminleme ve küçük örneklem büyüklüğünde kararsızdır. 0.90 ve üzeri değerler, kabul edilebilir bir uyumu; 0.95 ve üzeri değerler mükemmel bir uyumu gösterir. Belirlenen model doğru olsa bile, indeks 1 değerine ulaşamaz. NFI, küçük örneklemli kitlelerde, iyi uyum gösteren bir modelin reddine dahi yol açabilir. Bu ölçüm fazla önerilmemektedir (Hayashi, et al., 2008; Kenny, 2010: Akt. Bayram, 2010).

$$NFI = \frac{\chi_s^2 - \chi_h^2}{\chi_s^2} = 1 - \frac{\chi_h^2}{\chi_s^2} = 1 - \frac{F_h}{F_s} \text{ biçiminde hesaplanır.}$$

Burada χ_s^2 , temel modelin ki-kare değeri; χ_h^2 , hedef modelin ki-kare değeri; F, tahmin yöntemlerine göre belirlenen uzaklık fonksiyonudur. *NFI*'nin dezavantajı örnek sayısından etkilenmesidir. Modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru orantılı olarak artar. Bu da doğru olmayan bir modelin kabulüyle sonuçlanabilir (Özçelik, 2011).

5.8.8.6. Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed of Fit Index)

NNFI, NFI'ye modelin serbestlik derecesinin ilave edilmesiyle yapılan özel bir düzenlemenin ürünüdür (Ullman, 2001: Akt. Meydan ve Şeşen, 2011). Bu düzenleme, indeksin hesaplanmasında örneklem sayısının etkisi azaltarak, iyi uyum gösteren küçük örneklem sayılı modellerin reddedilmesini engeller. NNFI, normlaştırılmama özelliğinden dolayı, bazen 1'in üzerinde değerler alabilir. 0.90 ve üzeri değerler iyi uyumu; 0.95 ve üzeri değerler mükemmel uyumu gösterir.

$$NNFI = \frac{(\chi_{bağımsız}^2/df_{bağımsız}) - (\chi_{önerilen}^2/df_{önerilen})}{(\chi_{bağımsız}^2/df_{bağımsız})} \text{ eşitliğinden bulunur (Doğan, 2013).}$$

5.8.8.7. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative of Fit-CFI)

CFI, Bentler tarafından Bentler Fit Index (BFI)'in düzenlenmesi sonucu elde edilmiş indekstir. BFI'nın 0-1 dışında değerler alması nedeniyle, Bentler, BFI'yı düzenleyerek, 0 ile 1'in dışına çıkmayan bir indeks elde etmiştir. Ancak, CFI değeri 1'den büyük çıkarsa, 1; o'dan küçük çıkarsa, o gibi değerlendirilebilir (Hayashi, et al., 2008; Kenny, 2010: Akt. Bayram, 2010). 1'e yakın olması uyumun iyiliğini gösterir.

$$CFI = \frac{\max\{(\chi_h^2 - sd_h), 0\}}{\max\{(\chi_h^2 - sd_h), (\chi_h^2 - sd_h), 0\}} \text{ biçiminde hesaplanır.}$$

Burada χ_h^2 , temel modelin ki-kare değeri; χ_h^2 : hedef modelin χ^2 değeri ve sd. Temel modelin serbestlik derecesidir. CFI, 0 ile 1 arasında değerler alır. Daha yüksek CFI değerleri, daha iyi uyumun göstergesidir. Eğer bu indeksin değeri 0.97'den büyükse iyi uyum, 0.95'den büyükse kabul edilebilir uyum söz konusudur. Sıklıkla da 1'e yakın değerler almaktadır. CFI, NNFI ile karşılaştırıldığında örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen uyum indeksidir (Schumacker and Lomax, 1996; Jöreskog and Sörbom, 1996; Kaplan, 2000; Schermelleh-Engel, et al., 2003; Kline, 2005; Şen, 2013).

5.8.8.8.Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA)

RMSEA, 0- 1 arasında değer alır. 0.05'e eşit veya 0.05'ten küçük olması, mükemmel uyumu; 0.08'e kadar olan değerler kabul edilebilir bir uyumu (Anderson and Gerbing, 1984; Browne and Cudeck, 1993; Sümer, 2000), 0.10 ve üzeri değerler kötü uyumu (Browne ve Cudeck, 1993) gösterir (Akt. Meydan ve Şeşen, 2011). RMSEA da, örneklem hacmine duyarlı olup, küçük örneklerde yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu nedenle küçük örneklerde tercih edilmemesi uygun olabilir (Ullman, 2001: Akt. Meydan ve Şeşen, 2011).

$$RMSEA = \sqrt{\max\left\{\left(\frac{F(S, \Sigma(\tilde{\theta}))}{sd} - \frac{1}{N-1}\right), 0\right\}}$$

Burada $F(S, \Sigma(\tilde{\theta}))$ en küçüklenen uyum fonksiyonu sd= s-t, serbestlik derecesinin sayısı, N, örneklem büyüklüğüdür.

Tablo 5.5. Yapısal Modele Ait Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0 < RMSEA \leq 0,08$
NFI	$0,95 < NFI \leq 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
NNFI	$0,95 < NFI \leq 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
CFI	$0,95 < CFI \leq 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$
IFI	$0,95 < IFI \leq 1,00$	$0,90 < IFI < 0,95$
SRMR	$SRMR < 0,5$	$SRMR < 1$

5.8.9. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Modifikasyon Süreci

YEM’de uyum indeksleri ile birlikte, modelin daha iyi uyum verebilmesi için bazı değişikliklerin yapılmasını öneren modifikasyon indeksleri (Modification Indices, MI) de modelleme sürecinin mühim bir bölümünü oluşturmaktadır. Model indeksi, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak, araştırmacıya modele yönelik düzenlemeler (modifikasyonlar) sunar. Genellikle gözlenen ve gizil değişkenler arasında oluşturulması gerekli yeni bağlantıları, modelden çıkarılması gerekli değişkenleri ve değişkenler arasında eklenmesi uygun görülen hata kovaryanslarına kadar birçok parametreyi içerirler. Bu modifikasyonlar hata matrisleri temelinde oluşturulur (Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011).

Verilerle doğrulanmak istenen model tahmin sonucunda kötü uyum indeksleri verirse, kuramsal çerçeveye ve bağlantılara bağlı kalmak koşuluyla, modelin uyumunu geliştirmek için modifikasyona ihtiyaç duyulabilir. İlerleyen dönemde yapılacak her değişiklik kuramsal bir gerekçeyle yapılmalıdır. Model iyileştirme indeksleri olarak da isimlendireceğimiz bu indeksler, ki-kare değerinin yüzde kaç oranında azalacağını göstermektedir. Bu iyileştirmenin yapılabilmesi, “hata terimlerinin bağlı olduğu gözlemlenen değişkenler arasında aynı boyutu ölçümleyebileceği, birbiri yerine

kullanılabileceği, aynı anlama gelmiş olabileceği ya da bu değişkenlerin/soruların farklı çalışmalarda birbiri yerine kullanılmış olduğu” şartları dikkate alınarak yapılmalıdır (Şimşek, 2007; Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011: 113).

5.9. Nitel Ve Nicel Verilerin Analizleri

Bu çalışmada hem nitel hem de nicel veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Veriler eş zamanlı toplanmış ve birbirinden bağımsız olarak analiz edilmiştir.

5.9.1. Nitel Verilerin Analizi

Bu bölümde nitel veri toplama sürecinden bahsedilerek yöntem kısmındaki tartışma sona erdirilecektir.

5.9.1.1 Amaçlar

Bu çalışmada, nitel veri toplanarak ödül sisteminin, örgütsel adalet algısının ve örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin saptamalarda bulunulması çalışılmıştır. Bu çalışmada nitel veri toplama tekniklerinden en önemlilerinden biri olan görüşme tekniği kullanarak katılımcılara sorular sorulmuş, elde edilen cevapların nicel çalışmayla elde edilen sonuçlarla benzerlik ve farklılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bundan sonraki bölümde, nitel veri analizi için katılımcıların ve kullanılan görüşme tekniğinin özelliklerinden, görüşmelerde ele alınan konulardan ve verilerin hangi yöntemle analiz edileceğinden bahsedilecektir.

5.9.1.2 Görüşme Tekniği

Görüşme iki ya da daha fazla insan arasında gerçekleşen, belli bir amacı olan tartışma olarak tanımlanmaktadır (Kahn and Cannell, akt. Saunders, Lewis ve Thornhill, 2003: 245). Arastırmanın amacı, elde edilmesi planlanan verinin özelliği ve sahip olunan imkânlar (zaman vb.) göz önünde bulundurularak araştırmacı, farklı görüşme türlerinden birini tercih edebilir. Bu çalışmada katılımcıların görüşlerinin yarıyapılandırılmış ve derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, sorulacak sorular önceden ana hatlarıyla belirlenir, fakat katılımcının verdiği cevaplara göre görüşmeci gerek duyarsa ek sorular sorar (Saunders, et al., 2003). Böylece araştırmanın amacından sapılmadan, incelenecek konuyla ilgili detaylı araştırma yapılabilmesi mümkün olur.

Bu çalışmada söz konusu görüşme tekniği seçilerek katılımcıların eğitimde ödüllendirme sistemi ve örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmi artırdığı veya azalttığına yönelik etkilerin belirlenmesi ayrıca bu değişkenlerin sonuçlarına ilişkin görüşleri toplanması hedeflenmiş, görüşme esnasında katılımcıların verdikleri cevaplara göre bahsedilen konularla ilgili fakat daha önceden planlanmamış sorular da sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar ve ankette yer alan faktörler göz önünde bulundurularak yarı- yapılandırılmış görüşmelerde ele alınacak konulara karar verilmiştir.

5.9.1.3. Katılımcılar

Tokat ili ve ilçelerinde bulunan 7 öğretmen ve 2 idareciden oluşmaktadır. Öğretmen ve idarecilerin hepsi liselerde görev yapmaktadır. Elde edilen verilerin yanlış olmaması için, görüşmelere katılanların farklı yaşlarda ve farklı branşlarda olmasına dikkat edilmiştir. (Görüşmelere katılan öğretmen ve idarecilerin demografik özellikleri, iş deneyimleri ve çalıştıkları kuruma ilişkin bilgilerin ek 2 kısmındaki tabloda özetlenmiştir.)

5.9.1.4. Görüşmelerde Ele Alınan Konular

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışmada görüşmeyle elde edilen veriler analiz edilmiş, elde edilen sonuçların anket yöntemi ile elde edilen sonuçlarla benzerlik taşıyıp taşımadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle görüşmelerde ele alınan konular, tokat ili ve ilçelerinde liselerde görev yapan öğretmen ve idarecilere dağıtılan anket formunda yer alan maddelerle benzerlik taşımaktadır. Anket formunda olduğu gibi, görüşmede de ödül sistemine bakış açıları örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm düzeylerinin yaratacağı sonuçlara ilişkin sorular yer almaktadır.

Görüşmede ele alınan konuları üç başlık altında incelemek mümkündür. Birinci ele alınan tema katılımcıların ödül sistemine bakış açılarını ve fikirlerini belirlemeye yöneliktir. İkinci tema, örgütsel adalet kavramına bakış açıları ve fikirlerini öğrenmeye yönelik sorulardır. Üçüncü örgütsel sinizm kavramına bakış açıları ve fikirlerini öğrenmeye yönelik sorulardır. İçerik analiziyle incelenerek cevapların kodlanması ve sonuçlandırılması planlanmıştır. Katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuş ve görüşmenin gidişatına göre katılımcılara sorunun özünden çıkmamak kaydıyla ek sorularda sorulmuştur.

Katılımcılara

1-) Ödül türleri yeterlimidir ve yeterince tatmin edicimidir?

2-) Ödül dağıtımı adaletlimidir?

3-) Ödül verenler yeterince donanım ve yetkiye sahipmidir?

4-) Çalıştığınız kurumda iş yükü, çalışma koşulları, ücretler adilmidir, sosyal imkanlar yeterlidir?

5-) Çalıştığınız kurumda verilecek ödüllerin belirlenmesi ve iş süreçleri hakkında alınan kararlarda fikirleriniz soruluyor mu?

6-) Çalıştığınız kurumda iş ile ilgili alınan kararlarda yöneticiler ihtiyaçlarınıza düşüncelerinize ya da itirazlarınız hakkında size nazik kibar ve saygılı davranırlarmı?

7-) Çalıştığınız kurumda adalet, dürüstlük ve içtenlikten yoksun olduğunuzu düşünüyor musunuz?

8-) Çalıştığınız kurumu düşündükçe kızdığınız hiddetlendiğiniz üzüldüğün yada endişelendiğiniz zamanlar oluyormu? Eğer oluyorsa ne sıklıkta oluyor.

9-) Çalıştığınız kurumdaki uygulamaları eleştirmisiniz?

10-) Çalıştığınız kurumdaki işleyiş hakkında başkaları ile konuşurken hiç güldüğünüz alay ettiğiniz ya da komik bulduğunuz şeyler olurmu?

Görüşmeden ele alınan konuların hepsi içerik olarak verilen anket formunda da yer almaktadır. İçerikleri ve ifade ediliş tarzı incelendiğinde, soruların anket formundakinin aksine katılımcıların görüşlerini rahatça belirtebilecekleri şekilde, açık uçlu bir şekilde tasarlandığı görülmektedir

Görüşmeler gerçekleştirilmeden önce, bütün katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, kendilerine araştırma sonuçları açıklanırken hiçbir kimlik belirtici (görüşmecinin ve çalışılan kurumun ismi) bilgi verilmeyeceğine dair güvence verilmiştir. 2003 yılında hazırlanıp, 2004 yılında Türk Psikologlar Derneği tarafından kabul edilen Etik Yönetmeliği'nde (Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği, 2004) belirtilen kurallar göz önünde bulundurularak (madde 9.3) görüşmeye başlamadan önce katılımcılardan görüşmenin kaydedilmesi için izin istenmiş, ses kaydına izin vermeyen katılımcıların verdikleri cevaplar görüşmeci tarafından not edilmiştir. Ayrıca katılımcılara istedikleri soruya cevap vermeme, istedikleri anda görüşmeyi bırakma ve soruların ne amaçla sorulduğunun açıklanmasını isteme haklarının olduğu söylenmiş, böylece katılımcıların sorulara cevap verirken kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

5.9.1.5. Nitel Verilerin Analizi

Verilerin analizinde kullanılacak teknikten bahsedilmeden önce söz konusu verilerin nasıl düzenlendiği ve analize nasıl hazır hale getirildiğinden söz edilmesi gerekmektedir. Kayda alınan görüşmeler, katılımcıların kullandıkları ifadeler değiştirilmeden görüşme tutanağına aktarılmıştır. Kayda alınmayan fakat görüşmeci tarafından alınan notlar ise, kayda alınan görüşmelerde olduğu gibi içeriğine dokunulmadan tekrar düzenlenmiştir. Verilerin analiz edilmesini ve anlaşılmasını kolaylaştırmak için, gerekli görülen yerlere noktalama işaretleri konulmuş; devrik cümleler içeriği değiştirmeyecek şekilde yeniden yazılmıştır.

Görüşme tutanakları hazır hale getirildikten sonra, veri setine NVivo 10 programı (QSR International Software, 2010) kullanılarak tema analizi uygulanmıştır. Tema analizi kapsamında, görüşmelerde ele alınan her bir konu, alan yazında söz konusu konuyu açıklamada kullanılan kelimeler kullanılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Bir başka deyişle alan yazınında yer alan tanımlamalar ve açıklamaların, verilerin sınıflandırılmasında ve anlamlandırılmasında kullanılmıştır.

Veri setinin analizinde yukarıda sıralanan temaların kullanılması planlanmakla birlikte, katılımcıların verdikleri cevaplara göre yeni temaların bulunmasının, bazı temaların birleştirilmesinin de uygun olacağı düşünülmüştür.

Katılımcıların görüşlerinin temalar kullanılarak sınıflandırılmasından sonra, konuların “kümeleme” analiziyle birbiriyle olan ilişkilerinin incelenmesi, katılımcılar tarafından en çok bahsedilen konuların tespit edilmesi planlanmıştır. Tematik analizin yanı sıra, araştırma sorularına cevap verebilmek ve daha detaylı inceleme yapabilmek için katılımcıların görüşlerinden alıntılar yapılarak içerik analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 5.6. Görüşmelerde Ele Alınan Temalar Ve Alt Temalar

Ödül Sistemi	Siyaset, Tarafılık, Gizlilik, Bilgisizlik, Etkisiz, Pasif, Çeşitlilik, Adil Kriter, Gerçekçi, Tarafsız, Öznellik, Zümre, İsteksizlik, Bürokrasi
Örgütsel Adalet Algısı	Kişisel İlişkiler, Adaletsizlik, Yetersizlik, Adil ve Teknik Denetleme Bireysellik, Saygı, Çözumsuzlük, İlgisizlik, Örtülü Tehdit, Korku , Siyasi ilişkiler, Çıkarlar, Rekabet, İkiyüzlülük

Tablo 5.6. (devam)

Örgütsel Sinizm	Umursamamak, Kayırmacılık, Baştan savma, Samimiyetsizlik, Adaletsizlik, Statükoculuk, Umutsuzluk, Komik, Eleştiri, Sitem
-----------------	--

5.9.2. Nicel Verilerin Analizi

Bu bölümde araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, ödüllendirme sisteminde algılanan örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizmle ilgili hipotezler yapısal eşitlik modellesi kullanılarak araştırma hipotezlerinin test edildiği bölümdür. İlk önce araştırmamızda kullanılan ödül ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeklerinin güvenilirlikleri ve geçerliliklerini bulmak için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

5.9.2.1. Ödül Ölçeği Geçerliliği ve Güvenirliği

Ölçeğin geçerliği için, açıklayıcı faktör analizi yapılarak KMO ve Barlett küresellik testi değerlerine, uyum indekslerine; güvenirliliği için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu güvenilirlik katsayısı Cronbach α : 0.89 bulunmuştur. Ödül ölçeğinin uygulaması okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanarak yapılmıştır. Toplam 394 veri aracılığıyla uygulama yapılmıştır. Bu doğrultuda yapılan geçerlik ve güvenirlilik analizleri sonucu, ölçek son halini almıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına (örneklem büyüklüğü ön şartı) ve Barlett küresellik testinin (normallik şartı) aldığı değere ve anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Buna göre KMO değerinin 0.90 üzerinde olması (KMO= 0.82= mükemmel) ve Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması (Ki-kare değeri: 2108,553 ki-kare düzeyinin 0,01 düzeyinde anlamlı çıkması, $p= 0.000$) sonucu, verilerin faktör analizi için uygun olduğuna, karar verilmiştir (Çokluk, vd., 2010: 207).

12 maddelik bölümün faktör yüklerinin 0.435 ile 0.763 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Faktör yükleri değerlendirildiğinde faktör yükleri 0.40 değerinden düşük olan bir madde bulunmadığı gözlenmiştir. Faktör yük değerleri bakımından da ölçme aracından herhangi bir madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Aynı zamanda madde toplam korelasyonlarının da 0,30 değerinden yüksek olması bu değere sahip maddelerin yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemi hakkındaki görüşlerini ölçmede uygun maddeler olduğuna işarettir. Dolayısıyla 12 maddenin her birinin

madde toplam korelasyonlarının 0.30 değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu bölümden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo 5.7. Ödül Ölçeğinin Faktör Yükleri (Açımlayıcı Faktör Analizi)

ÖDÜL ÖLÇEĞİ	1.FAKTÖR	2. FAKTÖR	3. FAKTÖR
1) Ödüllendirme ile ilgili kriterler açıkça belirtilmiştir.	0,730		
2) Yöneticiler ödüllendirilecek çalışanın seçiminde adil davranırlar.	0,862		
3) Verilen ödüller gösterdiğim performansın karşılığıdır.	0,700		
4) Ödüllerin verilme sıklığı yeterlidir.	0,675		
5) Yöneticilerin yapılan çalışmaları dikkatle değerlendirerek ödül verdiklerini düşünüyorum.	0,835		
6) Başarılarım yöneticiler tarafından fark edilir	0,740		
7) Ödüllerin hangi ölçütlere dayalı olarak verildiğini tüm çalışanlar bilir.	0,730		
8) Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli donanıma sahiptir.	0,745		
9) Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli yetkiye sahiptir	0,576		
10) Ödül sisteminin oluşturulması sürecine, çalışanların aktif katılımı sağlanır.	0,618		
11) Kurum içindeki ödüllerin neler olduğu, tüm çalışanlara duyurulur.	0,711		
12) Ödül türleri yeterlidir.	0,700		

Tablo 5.7.ye göre her maddenin faktör yükleri gösterilmektedir.

5.9.2.2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliği

Ölçeğin geçerliği için, açımlayıcı faktör analizi yapılarak KMO ve Barlett küresellik testi değerlerine, uyum indekslerine; güvenirliliği için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Yapılan güvenirlilik analizi sonucu güvenirlilik katsayısı Cronbach α : 0.964 bulunmuştur. Örgütsel Adalet Ölçeği uygulaması, okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanarak yapılmıştır. Toplam 394 veri aracılığıyla uygulama yapılmıştır. Bu doğrultuda yapılan geçerlik ve güvenirlilik analizleri sonucu ölçek son hali kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına (örneklem büyüklüğü ön şartı) ve Barlett küresellik testinin (normallik şartı) aldığı değere ve anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Buna göre KMO değerinin 0.90 üzerinde olması (KMO= 0.943 mükemmel) ve Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması (Ki-kare değeri: 1024,183 ki-kare düzeyinin 0,01 düzeyinde anlamlı çıkması, $p= 0.000$) sonucu, verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir (Çokluk, vd., 2010: 207). 20 maddelik bölümün faktör yüklerinin 0.454 ile 0.995 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Faktör yükleri değerlendirildiğinde faktör yükleri 0.40 değerinden düşük olan bir madde bulunmadığı gözlenmiştir. Faktör yük değerleri bakımından da ölçeğe aracından herhangi bir madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Aynı zamanda madde toplam korelasyonlarının da 0,30 değerinden yüksek olması bu değere sahip maddelerin yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemi hakkındaki görüşlerini ölçmede uygun maddeler olduğuna işaret eder. Dolayısıyla 20 maddenin her birinin madde toplam korelasyonlarının 0.30 değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu bölümden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo 5.8. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Ölçekleri

Alt Ölçekler	Maddeler	Total Variance Explained (Açıklanan Toplam Varyans)
1	1,2,3,4,5	34,628
2	6,7,8,9,10,11	22,306
3	12,13,14,15,16,17,18,19,20	20,964

Tablo 5.8. de alt ölçeklerin toplam varyansa yaptıkları katkısının, a) Dağıtimsal Adalet, % 34,62 Prosedürel Adalet için, % 22,30 Etkileşimsel Adalet, % 20,96 olduğu görülmektedir. Bu 3 faktörün toplam varyansa yaptıkları katkı %77,89'dir.

Tablo 5.9. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Yükleri (Açımlayıcı Faktör Analizi)

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	DAĞITIMSAL ADALET	PROSEDÜR ADALET	ETKİLEŞİM ADALET
1) Çalışma programım adildir	0,640		
2) Ücretimin adil olduğuna inanıyorum..	0,794		
3) İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	0,955		
4) Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	0,801		
5) İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	0,813		
6) İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde ele alınmaktadır.		0,563	
7) Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.		0,995	
8) Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.		0,888	
9) Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklarlar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.		0,700	
10) İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.		0,672	

Tablo 5.9. (devam)

11) Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	0,454
12) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar	0,768
13) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler.	0,700
14) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,715
15) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir.	0,715
16) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	0,876
17) Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	0,859
18) Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	0,958
19) İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	0,844
20) Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	0,842

Tablo 5.9.'da göre her maddenin faktör yükleri gösterilmiştir.

5.9.2.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliği

Ölçeğin geçerliği için, açımlayıcı faktör analizi yapılarak KMO ve Barlett küresellik testi değerlerine, uyum indekslerine; güvenirliliği için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Yapılan güvenirlilik analizi sonucu güvenirlilik katsayısı Cronbach α : 0.933 bulunmuştur. Örgütsel Adalet Ölçeği uygulaması, okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanarak yapılmıştır. Toplam 394 veri aracılığıyla uygulama yapılmıştır. Bu doğrultuda yapılan geçerlik ve güvenirlilik analizleri sonucu ölçek son hali kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına (örneklem büyüklüğü ön şartı) ve Barlett küresellik testinin (normallik şartı) aldığı değere ve anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Buna göre KMO değerinin 0,90 üzerinde olması (KMO= 0.900 mükemmel) ve Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması (Ki-kare değeri: 372,68 ki-kare düzeyinin. 0,01 düzeyinde anlamlı çıkması, $p= 0.000$) sonucu, verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir (Çokluk, vd., 2010: 207).

13 maddelik bölümün faktör yüklerinin 0.435 ile 0.763 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Faktör yükleri değerlendirildiğinde faktör yükleri 0.40 değerinden düşük olan bir madde bulunmadığı gözlenmiştir. Faktör yük değerleri bakımından da ölçme aracından herhangi bir madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Aynı zamanda madde toplam korelasyonlarının da 0,30 değerinden yüksek olması bu değere sahip maddelerin yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemi hakkındaki görüşlerini ölçmede uygun maddeler olduğuna işarettir. Dolayısıyla 13 maddenin her birinin madde toplam korelasyonlarının 0.30 değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu bölümden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo 5.10. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Ölçekleri

Alt Ölçekler	Maddeler	Total Variance Explained (Açıklanan Toplam Varyans)
1	1,2,3,4,5	30,857
2	6,7,8,9	29,959
3	10,11,12,13	18,565

Tablo 5.10. da Alt ölçeklerin toplam varyansa yaptıkları katkının, a) Bilişsel Sinizm için, %30,85 Duyuşsal Sinizm için, %29,95, Davranışsal Sinizm için, %18,56 olduğu görülmektedir. Bu 3 faktörün toplam varyansa yaptıkları katkı %79,38’dir.

Tablo 5.11. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Yükleri (Açımlayıcı Faktör Analizi)

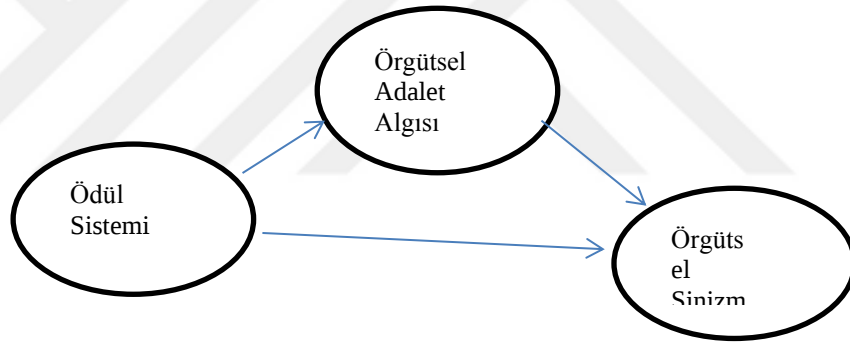
ÖRGÜTSEL SİNİZM	BİLİŞSEL	DUYUŞSAL	DAVRANIŞSAL
1) Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,792		
2) Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	0,809		
3) Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım..	0,817		
4) Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,795		
5) Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,794		
6) Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.		0,825	
7) Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.		0,860	
8) Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.		0,848	
9) Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.		0,856	

Tablo 5.11. (devam)

10) Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	0,683
11) Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	0,587
12) Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,889
13) Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,743

Tablo 5.11'e göre her maddenin faktör yükleri gösterilmiştir.

Modele ait path diyagramı Şekil 5.9. da verilmiştir



Şekil 5.9.Önerilen Modele Ait Path Diyagramı

6- BULGULAR

6.1. Nicel Analizdeki Bulgular

Çalışmada SPSS 25 (Statistical Program in Social Sciences) programı ile güvenilirlik analizi ve çoklu doğrusal bağlantı analizi yapılmıştır. Daha sonra IBM SPSS AMOS 24 paket programı ile ödül algısının örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine etkisini görebilmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kurulmuş ve çoklu grup analizi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Çok değişkenli analiz yapabilmek için verilerde ilk olarak çoklu normal dağılım kontrolü yapılmıştır. Araştırmaya 430 katılımcı alınmış ve bu katılımcılardan 36'sı Mahalanobis Uzaklığı sonucuna bağlı olarak elde edilen $p < 0.01$ değerinin altında kaldığı (Batmaz, 2020) için elenmiş ve 394 tane anket formu ile analiz gerçekleştirilmiştir. Verilerin çok değişkenli normal dağılım kontrolü AMOS programında yer alan “Observations farthest from the centroid (Mahalanobis Distance) Menüsü” ile kontrol edilmiştir. Modele ait çarpıklık değerinin 9,967 olduğu hesaplanmış olup 10'dan küçük olduğu için çok değişkenli normal dağılım sağlanmıştır (İnceoğlu, 2018).

Bağımsız değişkenler (ölçekler) arasında ilişki olmadığına emin olmak için verilerde çoklu doğrusal bağlantı kontrolü yapılmış ve hesaplanan Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factor – VIF) değerlerinin 10'u (VIF= 1,000) aşmadığı görülmüştür (Albayrak, 2005).

Bu bölümde, araştırmaya katılan cevaplayıcılara ait sosyo-demografik değişkenlere ve araştırma hipotezlerine yönelik yapısal eşitlik modellerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 6.1. de verilmiştir.

Tablo 6.1. Demografik ve Katılımcı Bilgileri

Demografik Özellikler		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	97	24,6
	Erkek	297	75,4
Göreviniz	Öğretmen	370	93,9
	Yönetici	24	6,1

Tablo 6.1. (devam)

Mesleki Kıdem	1-5 yıl	46	11,7
	6-10 yıl	101	25,6
	11-15 yıl	102	25,9
	16-20 yıl	91	23,1
	21 ve üstü	54	13,7
Okuldaki Çalışma Yılı	1-5 yıl	148	37,6
	6-10 yıl	133	33,8
	11-15 yıl	73	18,5
	16-20 yıl	26	6,6
	21 ve üstü	14	3,6
Öğrenim Durumunuz	Lisans	312	79,2
	Lisansüstü	82	20,8
Branşınız	Sosyal Bilimler	113	28,7
	Fen Bilimleri	74	18,8
	Yabancı Diller	39	9,9
	Güzel Sanatlar	28	7,1
	Spor Dersleri	31	7,9
	MeslekiDersler	109	27,7
Öğretmenlik Kariyer Basamağınız	Öğretmen	354	89,8
	Uzman Öğretmen	40	10,2
Meslek Yaşamında aldığınız Ödüller	Teşekkür-Başarı	124	31,5
	Taktir-Üstün Başarı	67	17,0
	Aylıkla ödüllendirme	37	9,4
	Hiçbiri	147	37,3
	Diğer	19	4,8

Tablo 6.1. (devam)

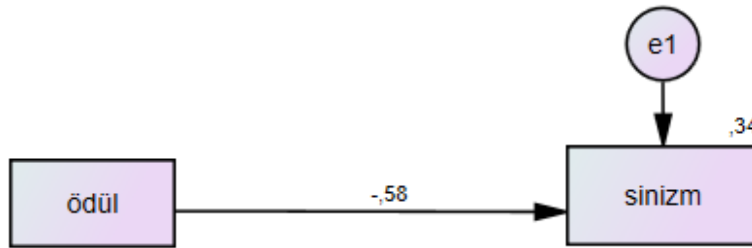
Görev yaptığınız okul türü	Anadolu İHL	31	7,9
	Anadolu Lisesi	122	31,0
	Anadolu Mesleki Teknik Lisesi	135	34,3
	ÇPAL	48	12,2
	Fen Lisesi	19	4,8
	Güzel Sanatlar Lisesi	7	1,8
	İHL	21	5,3
	Sosyal Bilimler Lisesi	7	1,8
	Spor Lisesi	4	1
Hangi İlçede Görev Yapıyorsunuz	Merkez	229	58,1
	Almus	8	2,0
	Artova	7	1,8
	Başçiftlik	1	0,3
	Erbaa	26	6,6
	Niksar	23	5,8
	Pazar	7	1,8
	Reşadiye	11	2,8
	Sulusaray	2	0,5
	Turhal	51	12,9
	Yeşilyurt	3	0,8
	Zile	26	6,6
İlçe Gelişmişlik Düzeyi	Merkez	229	58,1
	Gelişmiş İlçeler	137	34,8
	Kırsal İlçeler	28	7,1

Tablo 6.1 deki sonuçlardanda anlaşılabacağı üzere veri gurubu merkez ve gelişmiş ilçelerde görev yapan eğitimcilerin ağırlıklı olduğu ve çalışma yıllarına görece 6-15 yıl arasında belli bir tecrübeyi edinmiş eğitimcilerin ağırlıklı olduğu gözükmemektedir.

Araştırmanın hipotezleri Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. Verilerde çoklu normal dağılım sağlandığı için en çok olabilirlik yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuş ve Aracılık etkili Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile veriler analiz edilmiş, kurulan modelin uyum iyiliği, değişkenlerin aracılık etkilerine ait test -ve uyum iyiliği değerleri yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen faktörler ile kurulan modelin doğrulanıp doğrulanmadığını birden fazla uyum indeksi ile gösteren yapısal eşitlik modellemesinde tek bir uyum indeksi yerine tüm indeksler bir arada değerlendirmektedir. Hesaplanan χ^2/df değeri 3'ün altında olduğu için model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, NFI, CFI ve GFI değerlerine bakarsak model uyumu görülmektedir (NFI>0,90, CFI>0,90, GFI>0,90), Yani örneklem elde edilen verilerle temsil edilebilmektedir, RMSEA değerine bakarsak örneklem sayısının yeterli olduğu söylenir (RMSEA <0,08) (Cole 1987, et al., 1993).

Aracılık etki modelleri bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisine aracılık eden bir bağlantı mekanizmasına ilişkin hipotezlerin test edilmesinde kullanılmaktadır. Aracı değişken iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olan bir değişkendir (Gürbüz,2019). Analizde ilk olarak ölçüm modelini içeren “H₁: Ödülün, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi için kurulan birinci model test edilmiştir. Modele ait diyagram Şekil 6.1. de verilmiştir:



Şekil 6.1. Birinci Modele İlişkin YEM Diyagramı

Analiz sonucunda elde edilen ilişkilere ait regresyon katsayıları ve anlamlılık değerleri aşağıdaki Tablo 6.2. de verilmiştir;

Tablo 6.2. Modeldeki İlişki Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β_1	β_2	p1 Değeri	R ²
Ödül	Sinizm	-0,593	-0,583	<0,001*	0,34

β_1 ; Standartlaştırılmamış regresyon katsayıları, β_2 ; standartlaştırılmış regresyon katsayıları, * $p<0,05$; β_1, β_2 , anlamlı bulunmuştur. R²; Açıklayıcılık Katsayısı

Model denklemi aşağıdaki gibi olur

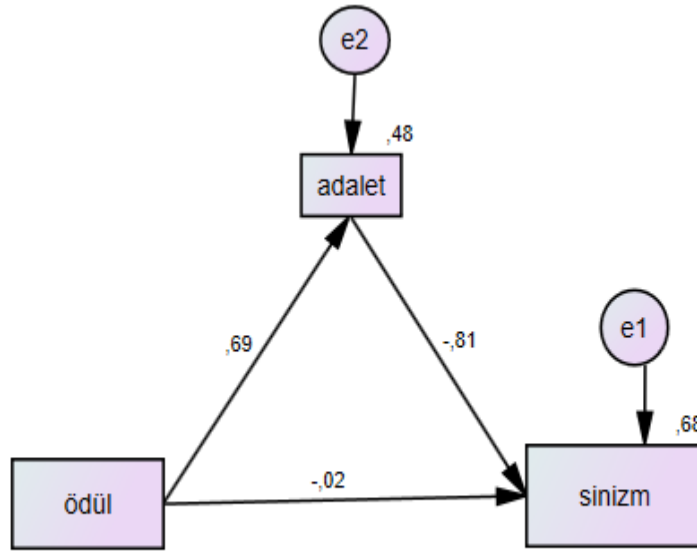
$$\text{Örgütsel Sinizm} = -0,583 * \text{Ödül Sistemi} + e_1$$

Tablo 6.2. ye göre kurulan YEM’de sinizm ölçeği bağımlı değişkeninin % 34’nün, ödül bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı hesaplanmıştır (R²=0,34). Ödül bağımsız değişkeninde meydana gelecek 1 puanlık değişim sinizm ölçeği bağımlı değişkeninde negatif yönde 0,593 puanlık değişime neden olacaktır ($\beta_1=-0,593$, $p<0,05$, Tablo 6.2.). Ödül bağımsız değişkeninde meydana gelecek 1 standart sapmalı değişim ise sinizm ölçeği bağımlı değişkeninde negatif yönde 0,583 puanlık değişime neden olacaktır ($\beta_2=-0,583$, $p<0,05$, Tablo 6.2.).

Araştırma sonucunda elde edilen faktörler ile kurulan modelin doğrulanıp doğrulanmadığını birden fazla uyum indeksi ile gösteren yapısal eşitlik modellemesinde tek bir uyum indeksi yerine tüm indeksler bir arada değerlendirmektedir (Özdamar, 2016).

Modelde uyum indeksi değerleri; χ^2 0,750 , χ^2/df 0,375, RMSEA 0,079, GFI 0,972, IFI 0,998 ve CFI 0,988 olarak bulunmuştur. Hesaplanan χ^2/df değeri 3-5 değerleri arasında olduğu için model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, NFI, CFI ve GFI değerlerine bakarsak model uyumu görülmektedir (NFI>0,90, CFI>0,90, GFI>0,90), Yani örneklem elde edilen verilerle temsil edilebilmektedir, RMSEA değerine bakarsak örneklem sayısının yeterli olduğu söylenir (RMSEA <0,08) (Gülbüz, 2019). Sonuç olarak H₁ hipotezi (“Ödülün, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”) desteklenmiştir.

Örgütsel adaletin aracı değişken olduğu ikinci model kurulmuştur. İkinci modele ait yol diyagramı aşağıda verilmiştir:



Şekil 6.2. İkinci Modele İlişkin YEM Diyagramı

Analiz sonucunda elde edilen ilişkilere ait regresyon katsayıları ve anlamlılık değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 6.3. İkinci Modeldeki İlişki Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β_1	β_2	p_1 Değeri	R^2
Ödül	Adalet	1,099	0,695	<0,001*	0,483
Ödül	Sinizm	-0,023	-0,022	<0,001*	0,678
Adalet	Sinizm	-0,519	-0,808	<0,001*	

β_1 ; Standartlaştırılmamış regresyon katsayıları, β_2 ; standartlaştırılmış regresyon katsayıları, * $p < 0,05$; β_1, β_2 , anlamlı bulunmuştur. R^2 ; Açıklayıcılık Katsayısı

Modele ait denklemler aşağıdaki gibi olur.

$$\text{Örgütsel Adalet} = 0,695 \cdot \text{Ödül Sistemi} + e$$

$$\text{Örgütsel Sinizm} = -0,022 \cdot \text{Ödül Sisteme} - 0,808 \cdot \text{Örgütsel Adalet} + e_2$$

Tablo 6.3'e göre adalet ölçeği bağımlı değişkeninin %48,3'ünün, ödül bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı hesaplanmıştır ($R^2=0,483$). Ödül bağımsız değişkeninde meydana gelecek 1 puanlık değişim sinizm ölçeği bağımlı değişkeninde

pozitif yönde 1,099 puanlık değişime neden olacaktır ($\beta_1=1,099$, $p<0,05$, Tablo 6.3). Ödül bağımsız değişkeninde meydana gelecek 1 standart sapmalık değişim ise örgütsel adalet ölçeği bağımlı değişkeninde pozitif yönde 0,695 puanlık değişime neden olacaktır ($\beta_2=0,695$, $p<0,05$, Tablo 6.3.).

Kurulan YEM’de sinizm ölçeği bağımlı değişkeninin % 67,8’inin, bağımsız değişkenler olan ödül ve adalet tarafından açıklandığı hesaplanmıştır ($R^2=0,678$). Ödül bağımsız değişkeninde meydana gelecek 1 puanlık değişim sinizm ölçeği bağımlı değişkeninde negatif yönde 0,023 puanlık değişime neden olacaktır ($\beta_1=-0,023$, $p<0,05$, Tablo 6.3). Ödül bağımsız değişkeninde meydana gelecek 1 standart sapmalık değişim ise sinizm ölçeği bağımlı değişkeninde negatif yönde 0,022 puanlık değişime neden olacaktır ($\beta_2=-0,022$, $p<0,05$, Tablo 6.3). Adalet bağımsız değişkeninde meydana gelecek 1 puanlık değişim sinizm ölçeği bağımlı değişkeninde negatif yönde 0,519 puanlık değişime neden olacaktır ($\beta_1=-0,519$, $p<0,05$, Tablo 6.3). Adalet bağımsız değişkeninde meydana gelecek 1 standart sapmalık değişim ise sinizm ölçeği bağımlı değişkeninde negatif yönde 0,808 puanlık değişime neden olacaktır ($\beta_2=-0,808$, $p<0,05$, Tablo 6.3.).

Modelde; analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri χ^2 0,632 , df 2, χ^2/df 0,316, RMSEA 0,032, GFI 0,998, NFI 0,986 ve CFI 0,985 olarak bulunmuştur. Hesaplanan χ^2/df değeri 3-5 değerleri arasında olduğu için model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, IFI, CFI ve GFI değerlerine bakarsak model uyumu görülmektedir (IFI>0,90, CFI>0,90, GFI>0,90), Yani örneklem elde edilen verilerle temsil edilebilmektedir, RMSEA değerine bakarsak örneklem sayısının yeterli olduğu söylenir (RMSEA <0,08) (Gürbüz, 2019) Sonuç olarak “H₂: Ödülün, örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır “ ve “H₃: örgütsel adaletin, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Ödülün sinizm üzerindeki toplam etkisi (standardized total effects) $\beta_2= -0,583$ ($p<0,01$, Tablo 6.2.) olup bu etki aracı değişken olmadan elde edilen etkidir.

Ödül ile sinizm arasındaki ilişkide adalet değişkeninin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin Baron ve Kenny’nin geleneksel yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmekte olup 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir (Baron and Kenny, 1986, Hayes,2018). Bootstrap yöntemi ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini

kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Tablo 6.4.'te ödül ve adaletin sizinm üzerindeki etkisine ilişkin aracılık modeli sonuçları yer almaktadır

Tablo 6.4. Ödül ve Adaletin Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Aracılık Modeli AMOS Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Toplam Etki	Direkt Etki	Dolaylı Etki (Kısmi Aracılık Etkisi)	Standart Hata
ödül	adalet	0,695	1,099	-	0,057
adalet	sinizm	-0,808	-0,519	-	0,041
ödül		-0,022	-0,583	-0,561	0,026

Bootstrap sonuçlarına göre ise ödüllendirme sistemin örgütsel adalet aracılığı ile örgütsel sinizm üzerindeki kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -0,561$, GA $[-0,618, -0,504]$). Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt $(-0,618)$ ve üst $(-0,504)$ güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır. Elde edilen sonuçlar ödül ile sinizm arasındaki ilişkide adalet değişkeninin kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna göre H_4 ("Ödülün ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisi vardır.") hipotezi de desteklenmiştir.

Tablo 6.5. DFA İçin Uyum İyiliği İndeksleri Değerleri

Uyum İndeksi	1.Model	2.Model	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	AÇIKLAMA (2, Model için)
CMIN	0,750	0,632	En küçük değere sahip olan model daha uyumludur,		χ^2 testi ile varyans kovaryans matrislerinin (model değişken arası) benzerlik gösterip göstermediği araştırılmaktadır. Modelde gözlenen kovaryans yapısı ile model ile belirlenmiş kovaryans yapısı uygunluk göstermektedir. "İstatistiksel olarak Model uygun bulunmuştur."

Tablo 6.5. (devam)

χ^2 / sd	0,375	0,316	≤ 3	3 - 5	Düşük çıkması matris yapılarının benzer olduğunu göstermektedir. Örneklem büyüklüğüne duyarlıdır örneklem sayısı artarsa χ^2 azalmaktadır. χ^2 / sd değeri için; 3'den küçük olduğu için istatistiksel olarak model veriye iyi uyum göstermektedir. Modelden elde edilen değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hesaplanan değer istenilen aralıktadır.
GFI	0,972	0,998	$\geq 0,95$	0,90 – 0,95	χ^2 değerine alternatif olarak geliştirilmiş olup, model uyumunu değerlendirmede örneklem büyüklüğünü hesaba dahil etmez. Modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak kabul edilmektedir. İstatistiksel olarak modelin örneklemdeki kovaryans matrisini düşük oranda ölçtüğü hesaplanmıştır. Modelden elde edilen değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, hesaplanan değer istenilen aralıktadır.
CFI	0,988	0,985	$\geq 0,97$	0,95 – 0,97	İndeks hesaplanırken örneklem büyüklüğü hesaplamalara dahil edilmektedir. Gizil(örtük) değişkenler arasında ilişkinin olmadığı bağımsızlık modeli tarafından üretilmiş kovaryans matrisi ile önerilen yapısal eşitlik modeline ait kovaryans matrisi karşılaştırılarak hesaplanmakta olup, örneklem büyüklüğünün küçük olduğu durumlara da oldukça duyarlılık göstermektedir. Modelden elde edilen değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.
RMSEA	0,079	0,032	$\leq 0,05$	0,05 – 0,08	Örneklem sayısına duyarlılık göstermesinden dolayı küçük örneklemli modellerde gerçekte kabul edilecek bir modelin reddine neden olabilmektedir. Bu nedenle küçük örneklemli araştırmalarda kullanılması tavsiye edilmemektedir. Modelden elde edilen değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kullanılan örneklem sayısının modeli açıklamada yeterli olduğu ifade edilebilir.

Hesaplanan χ^2/df değeri 3'ün altında olduğu için model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, NFI, CFI ve GFI değerlerine bakarsak model uyumu görülmektedir (NFI>0,90, CFI>0,90, GFI>0,90), Yani örneklem elde edilen verilerle temsil edilebilmektedir, RMSEA değerine bakarsak örneklem sayısının yeterli olduğu söylenir (RMSEA <0,08) (Cole 1987, et al., 1993).

6.2. Nitel Analizdeki Bulgular

Yöntem kısmında belirtildiği gibi, anket yöntemiyle elde edilen sonuçları teyit etmek ve bu yöntemle elde edilemeyen bazı bilgilere ulaşmak amacıyla öğretmenlerle mülakat yapılmıştır. Söz konusu görüşmelerde, önceden ana hatları belirlenen konu ve sorular çerçevesinde nitel veri toplanmış; bu veriler içerik analizi kullanılarak incelenmiş ve katılımcıların verdikleri bazı cevaplar NVivo 10 programı (QSR International Software, 2010) programı kullanılarak sınıflandırılmıştır. Katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar göz önünde bulundurularak, sonuçların üç ana başlık altında incelenmesine karar verilmiştir. Bu ana başlıklardan detaylı olarak daha sonraki bölümlerde bahsedilecektir.

6.2.1. Ödüllendirme Sistemi

Ödül sistemi ile ilgili ödül türlerinin yeterli ve tatmin edici olup olmadığı katılımcılara soruldu ve aşağıdaki cevaplar alındı. Nvivo programında aşağıdaki gibi oluşturuldu.

Tablo 6.6. Ödül Türleri Yeterlimidir ve Yeterince Tatmin Edicimidir Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1. Ödül türleri yeterli değildir. Direk yaşamı kolaylaştıran farklı ödüller olmalıdır.	Pasif
2. Ödül türleri yeterli değildir. Adil bir ödül sistemi yoktur. Takdir edilmeyi ve aylıkla ödüllendirilmeyi isterim.	Çeşitlilik Adil
3. Benim çalıştığım okulda yöneticiden kaynaklanan bir durum var bir öğretmen olarak beni takdir etmeleri jest yapmaları bunlar insanı çok motive eden durumlar. Ancak yeterli değildir Sözde yapılan taktirler bir yere kadar ödüllerin farklı türlü olması lazım. İyi bir iş yapıldığında çalışma koşullarını iyileştirecek gelişmelerin olması gerekmektedir. Ödüller neye göre veriliyor belli değil. İyi bir iş yapıldığında ödül olarak öğretmenin kendini geliştirmesi için çalışma koşulları ve zaman ayırmalıdır. Ödüllere tatildir yada işin dışında ödüllerde verilebilir.	Kriter Gerçekçi Tarafsız Öznellik

Tablo 6.6. (devam)

4. Ödül türleri hakkında pek bir bilgim yok. Ödül almadım hiç ve ödül alana da rastlamadım.
5. Ödül türleri yeterli ve tatmin edici değildir. Yöneticilerin/müdürlerin tüm çalışanlarına her konuda eşit davranması ve bu çalışma ikliminin hissedilmesi bile bir ödüllendirme benim için.
6. Ödül türlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum. Çünkü çok ödül alan birilerine rastlamadım. Ödül sistemi sanki mevzuatın gerekliliğine bağlanmış pasif bir yapıya sahip olmuş gibi
7. Eğitimde çok ödüllendirmenin olmadığı kanısındayım. Yani ödüllendirme pek eğitimde gündemde olmayan bir konu olarak görüyorum.
8. Ödül türleri yeterli ve tatmin edici değildir. performans ölçümleri reel ve objektif kriterlere uygun değildir.
9. Ödül türleri yeterli değildir. Ödül türlerini çalışanlarında çok bildiğini düşünmüyorum. Yeni dönemde her şey ve insan yapıları çok çeşitlilik gösterdiği için çalışanların beklentileri, istekleri ve ödül algıları çok değişmektedir. Birini para ödülü çok mutlu ederken ve güdülerken başka birini çok mutlu etmeyebilir yada güdülemeyebilir. Bunun için verilecek ödüllerin öznel olması daha önemlidir. Bunun için mevzuata esneme şansı vermelidir.

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak ödül türlerinin yeterli, tatmin edici olmadığı ve mevzuatta önemini yitirmiş, pasifleştirilmiş bir süreç olduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar, var olan ödül sisteminde yaşanan adaletsiz yaklaşımlara ve bu yaklaşımların kendi üzerlerinde bıraktığı güvensizlik duygusuna vurgu yapmaktadırlar. Katılımcılar bu sorunun çözümü olarak ise, sınırları çizilmiş yani kriterleri mevzuatça belirlenmiş, gerçek ihtiyaçlara göre ve bireysel özelliklerin de ön planda tutulduğu çeşitli ödül türlerinin bulunduğu ve bu ödül türlerinin tarafsız ve adil bir yaklaşımla sunulduğu bir ödüllendirme sistemi önermektedirler.

Tablo 6.7. Ödül Dağıtımı Adaletlidir Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1. Ödül dağıtımı adaletli değildir. Çalışmayan hak etmeyen ödül almaktadır. Ödüller siyasete ve idareye yakınlıkla verilmektedir.	Siyaset
2. Ödül dağıtımı adaletli değildir. Genellikle ARGE kapsamındakilere ödül verilmektedir. Ödüllerden haberim olmuyor.	Tarafılık
3. Ödül dağıtımı kesinlikle yeterli ve adaletli değildir. Çok iyi işler yapmamıza rağmen projelerle bulunduğumuz ilçeye maddi ve manevi katkılarımız olması rağmen bize ödül verilmedi. Okul kantininde 40 dakika Çanakkale programı yapan birisine ödül verildi. Ödüller siyasi ilişkiler ve kişisel ilişkilere göre veriliyor.	Gizlilik
	Bilgisizlik
	Etkisiz

Tablo 6.7. (devam)

4. Pek adaletli olduğunu düşünmüyorum. Çünkü çok fazla insanın ödüllerden haberdar olduğunu sanmıyorum. Muhtemelen kapalı kapılar arasında ödüller veriliyordur.
5. Adaletli olduğunu düşünmüyorum. Zaten birçok insanın ödül sistemi hakkında bilgi sahibi olduğunu da düşünmüyorum. Hal böyle olunca “körler sağırılar birbirini ağırlar” misali bir süreç yaşanıyor.
6. Ödül dağıtımı adaletli değildir. Çünkü ödül vermek için iyi bir gözleme sahip olmak gerekir. Ve kriterlerin iyi belirlenmesi gerekir. Mevzuat eski bir mevzuat ve belirli durumlarda örneğin ilk 10 yılı disiplin cezası almadan geçiren bir öğretmene bir kademe verilmesi gibi.
7. Ödül sistemi adaletli değildir. Ödüllendirme o kadar etkisiz ki öğretmeni güdülemede ve mutlu etmede çok önemsiz bir durumdadır.
8. ödül dağıtımı adaletli değildir yönetici ve idarecilerin subjektif bakış açıları doğrultusunda oluşmaktadır.
9. Ödül dağıtımı adaletli değildir. Kişisel ilişkilere ve siyasi görüşlere yakınlık ödül vermede önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan işin faydasından çok kimin yaptığı daha önemli gözüküyor. Ödül sanki zaman zaman verilmesi gereken bir prosedür gibi gözükmektedir.

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak dağıtımının adaletsiz olduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar, siyasi, idari ve kişisel yakınlıklara göre ve diğer personellerden habersiz/gizli bir şekilde ödül dağıtımının yapıldığını ve yapılan ödüllendirmenin de güdüleyici/motivasyon edici bir güce sahip olmadığını vurgulamaktadır. Katılımcılar bu sorunun çözümü olarak ise, ödül dağıtım kriterlinin belirlenmesini ve titiz bir değerlendirme sürecinin izlenmesini önermektedirler.

Tablo 6.8. Ödül Verenler Yeterince Donanım Ve Yetkiye Sahipmidir Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1. Ödül verenler yeterli donanım ve yetkiye sahip değildir. Ödül verenlerin bilgi birikimi ve liyakatinin ön planda olması gerekmektedir. Okul Müdürleri ödül verme yetkisine sahip olmalıdır.	Zümre İsteksizlik
2. Ödül verenler yeterli donanım ve yetkiye sahip değildir.	Bürokrasi
3. Ödül verenler gerekli yetki ve donanıma sahip değildir. Ödülleri ilçe veya il milli eğitim müdürleri vermektedir. Bunlarda çalışan öğretmeni tanımamaktadır. Onlarda birilerinin duyumu ile hareket etmektedir. Bu nedenle ödülleri bir üst yöneticinin vermesi gerekmektedir. Çünkü okul müdürü öğretmeni tanımaktadır ve neleri başardığını görebilir.	Merkeziyetçilik Liyakat Tecrübe
4. Çok donanımlı ve yetkiye sahip olduğunu düşünmüyorum. Bence ödül sistemi kısmı bir zümre içinde dönüp dolaşıyordur.	

Tablo 6.8. (devam)

-
5. Yeterince donanıma sahip olduklarını düşünmüyorum ancak gereğinden fazla yetkileri olduğu kanaatindeyim.
 6. Ödül verenler yeterli yetkiye ve donanıma sahip değildir. Ödül vermenin çok gündemlerinde olduğunu bu konuda yetkileri bile olsa çok kullanma taraftarı olduklarını düşünmüyorum.
 7. Ödül verenlerin yeterli yetki ve donanıma sahip olduklarını düşünmüyorum. Bunun çok önemli olduğunu da düşünüyorum. Yetki ve donanımdan çok iyi gözlem ve kriterlerin mevzuatdan çıkarılarak daha bağımsız bir hale gelmesi gerekmektedir.
 8. ödül verenler yeterince donanım ve yetkiye sahip değildir. Ödül verme yetisine haiz kişiler kurumlarında en üst seviyede amir statüsünde bulundukları için idari hizmetler dışındaki konularda kendisine bağlı olan amirlerin görüşleri doğrultusunda ödüllendirme yapmaktadır.
 9. Son dönemlerde okul yönetimleri merkeziyetçi bir hal almıştır. Okul Müdürleri okul yönetimlerini kaliteli olmasından ya da verimlilik üzerinden çıkarıp milli eğitim müdürlüğünün ne deyip ne demeyeceğini bakmaktadır. Dolayısıyla okul müdürleri de milli eğitim müdürlükleri de ödül verme konusunda yeterli yetkiye sahip değildir. Bir ödül vermek için bir çok prosedür takip etmeleri gerekmektedir.
-

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak ödül verenlerin yeterince donanım ve yetkiye sahip olmadığı sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar, ödülü verenlerin İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri gibi daha merkezi birimlerdeki yöneticiler olması ve bu kişilerin okullardaki öğretmen ve öğretmenlerin çalışmaları hakkında doğru ve sağlıklı bilgilendirilmediklerini, bu durumun ödüllerin belirli bir grup arasında çark ettiğini, ödüllendirme sürecinin çok bürokratik olmasından idarecilerin bu sürece isteksiz yaklaştığını vurgulamışlardır. Katılımcılar bu sorunun çözümü olarak ise, ödül verecek kişilerin bilgi ve tecrübe birikimin dikkate alınarak yetkilendirilmesini ve yetkilendirilen kişilere liyakate uygun davranma ve bağımsız karar verme ortamının sağlanmasını önermektedirler.

6.2.2. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet algısı ile ilgili ödül türlerinin yeterli ve tatmin edici olup olmadığı katılımcılara soruldu ve aşağıdaki cevaplar alındı. Nvivo programında aşağıdaki gibi oluşturuldu.

Tablo 6.9. Çalıştığınız Kurumda İş Yükü, Çalışma Koşulları, Ücretler Adil midir, Sosyal İmkanlar Yeterlidir Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1. İş yükü adil değildir. İş yükü çok iş yapana daha fazla verilmektedir. Çalışma koşulları çok elverişli değildir. Ücretler adil değildir. Sosyal imkânlar yetersizdir.	Kişisel İlişkiler Adaletsizlik
2. İş yükü adildir. Çalışma koşulları daha iyi olabilir. Çalışma koşulları kişisel ilişkilere göre değişmektedir.	Yetersizlik
3. İş yükü adil değildir. İş yükü çok fazladır. Art niyet olmadan iş yükünü çalışana becerene daha çok verilmektedir. Çok çalışanlara gerekli koşullar ayarlanmıyor. Ancak kendin ayarlamaya çalışınca da engel olmuyorlar. Sosyal imkanlar yeterli değildir. Hatta hiç sosyal imkân yoktur. Okulda adaletli bir sistem olması için milli eğitimdeki denetleme mekanizması ve denetleme kadrosu bağımsız ve teknik personel olması gerekir. Teftişler bağımsız ve teknik olmalı. Müfettişler kimseden korkmamalı.	Adil ve Teknik Denetleme
4. İş yükü çalışma koşulları adil gibi tabi kayırmacılık yada yakınlık zaman zaman bariz fark edebiliyor ancak adile yakın diyebiliriz. Ücretler ülke şartlarını düşündüğümüzde iyi diyoruz çok şükür diyoruz ve bunla yetiniyoruz. Ama genel anlamda ücretlerin yeterli olmadığını düşünüyorum.	
5. İş yükü adildir, çalışma koşulları daha iyi olabilir. Ücretler de iyi. Herhangi bir sosyal imkan yok sağlanan varsa da demek ki beni tatmin edici düzeyde değil☺	
6. Ücretlerin genel anlamda yeterli olmadığı, ancak ülke şartlarını gözettiğimizde yeterli olduğunu varsayabiliriz. İş yükü çalışma koşullarının adaleti bir şekilde sağlanıyor. Ancak idareye yakınlık kişisel ilişkiler ve siyasi bakış açısı tepeden aşağı hem atamalarda hem de adalette yadsınamaz bir etki olmaktadır. Yani hakkını yemeyebilirler ama hak etmeyene hak etmediği olumlu şeyler verebilirler.	
7. İş yükü adil ve eşit sayılabilir ancak yine de gruplar kişisel ilişkileri iyi olanlar pozitif anlamda bir adım öne geçebiliyor.	
8. 666 sayılı KHK gereği eşit işe eşit ücret İlkesinde uygulama birliği sağlanamamış olup kurumda ücretler Adil olmayıp sosyal imkanlarda son derece yetersizdir	
9. Ücretlerin yaptığımız iş karşılığı adil olduğunu düşünmüyorum. Ancak ülke şartlarına ve diğer mesleklere baktığımızda iyi olduğunu düşünüyorum. Sosyal faaliyetler ve imkânlar yetersiz değil hiç yoktur. İş yükü adil sayılabilir. Ancak yine de idareye yakın olanların iş yükleri düşünüldüğünde birazda olsa tolerans geçildiğini düşünüyorum.	

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak iş yükü, çalışma koşulları ve ücretlerin adilliği hususunda farklı görüşlere sahip olduğu, ancak sosyal imkânların yetersizliği hakkında ortak görüşe sahip olukları görülmektedir. Katılımcıların farklı okullarda görev yapıyor olmaları ve bazı katılımcıların daha mikro açıdan yani ülkemiz sınırları

dâhinde düşünmesinden ötürü farklı görüşlere sahip olduğu düşünülmektedir. Katılımcılar, kişisel ilişkilerin iş yükü dağılımında ve çalışma koşullarının belirlenmesinde etkili olduğunu ve bununla iş yükü, çalışma koşulları ve ücret arasındaki adaletsizliği arttırdığını vurgulamışlardır. Katılımcılar bu sorunun çözümü olarak ise, iş yükü ve çalışma koşullarının bağımsız ve teknik bir denetimden geçerek, “örneğin müfettiş gibi” iyileştirilmesinin ve sosyal imkanların sağlanması gerektiğini önermektedirler.

Tablo 6.10. Çalıştığınız Kurumda Verilecek Ödüllerin Belirlenmesi ve İş Süreçleri Hakkında Alınan Kararlarda Fikirleriniz Soruluyor mu Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1 Ödüller hakkında fikirler sorulmuyor. İş süreçleri hakkında fikirler sorulmaktadır.	Bireysellik
2 Fikirlerim alınıyor. Ancak şartlara göre karar veriliyor.	Fikirler
3 Ödüller hakkında fikirler sorulmuyor. İş süreçleri hakkında fikirler sorulmaktadır. Fikirlerim uygulamalara dökülmektedir.	Şartlar
4 Ödüller hakkında fikirlerimiz sorulmuyor. İş süreçleri hakkında ise genel gidişat hakkında sorulmuyor. Ama kendi özelimizde soruluyor.	
5. Ödüllerin belirlenmesi hakkında fikirlerimiz alınmıyor. Zaten kendi okulumuza özgü bir ödül sistemi yok. İş süreçleri hakkında zaman zaman yapılan toplantılar ile bilgi alışverişi sağlanmaya çalışılıyor yönetim tarafından. Ancak sonrasında uygulamaya bakıldığı zaman önerilen hiçbir fikrin gerçekleştirilmediği görülünce belli bir zamandan sonra yapılan toplantılarda ciddiyetini kaybediyor ve fikir veya öneri belirtme gereği duymuyorum.	
6. Ödül konusunda fikirlerimiz sorulmuyor. Ama iş süreçleri hakkında genel olarak fikirlerimiz soruluyor. Ama kararlara ne kadar etki yaratır onu bilemiyoruz.	
7. Ödül konusu çok gündemde olan bir konu değil. İş süreçleri alınan kararlar direk kişi ile ilgili ise fikri soruluyor. Ama genel anlamda alınacak kararlarda fikirlerin sorulduğu söylenemez. Zaten Müdürlerinde alınacak kararlarda çok etkisi olduğunu düşünmüyorum. Onlarda tepeden gelecek kararları hayata geçirmeye çalışıyor.	
8. Çalıştığım okulda verilecek ödüllerin belirlenmesi ve iş süreçleri hakkında Alınan kararlarda idareciler bireysel karar veriyor olup fikirlerim sorulmamaktadır.	
9. Ödüllerin belirlenmesi ile ilgili fikirlerimiz sorulmamaktadır. İş süreçleri hakkında fikirlerimiz genel anlamda sorulmaktadır. Örneğin bir işi şu tarihe kadar yetiştirmemiz lazım nasıl yaparız yada kimler yapabilir diye sorulur. Ama yine idare kendi kararına göre bir çözüm bulur.	

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak kurumda verilecek ödüllerin belirlenmesi ve iş süreçleri hakkında alınan kararlarda fikirlerinin sorulmadığı

sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar, fikirlerinin usuleten sorulduğunu ve beyan ettikleri fikirlerin uygulamaya konulmadığını, alınan kararların idarecilerin bireysel kararları olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcılar bu sorunun cevabına sinik bir yaklaşımda bulunarak herhangi bir çözüm önerisinde bulunmamışlardır.

Tablo 6.11. Çalıştığınız Kurumda İş İle İlgili Alınan Kararlarda Yöneticiler İhtiyaçlarınıza Düşüncelerinize Ya Da İtirazlarınız Hakkında Size Nazik Kibar Ve Saygılı Davranırlar mı Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1. İş ile ilgili kararlarda fikirlerimi alırlar. Düşünce ve itirazlarımı dinlerler. Kibar ve nazik davranırlar. Ancak çözüm bulunmamaktadır.	Saygı Çözumsuzlük
2. Kibar nazik ve saygılı davranmaktadırlar.	İlgisizlik
3. İş ile ilgili kararlarda fikirlerimi alırlar. Düşünce ve itirazlarımı dinlerler. Kibar ve nazik davranırlar. Ancak bu durum kişilere göre değişmektedir. Kurumsal bakış açısı yok kişiye göre değişiyor.	Örtülü Tehdit
4. Çok fazla düşüncelerimiz sorulmaz. Ancak kişisel bir durumumuz varsa ellerinden geldiği kadar yardımcı olurlar. Genel anlamda Nazik kibar ve saygılı davranırlar. Ama sorunla ilgilenmezler.	
5. Kibar ve saygılı bir duruş sergilerler ama sorunla ilgilenmemeleri, haklı olduğum konularda haksızmışım gibi alttan almamı ya da susmamı tavsiye etmeleri, alttan alta tehdit etmeleri oldukça kaba ve saygısızca davranışlardır benim nezdimde.	
6. Genelde nazik kibar davranırlar mı o duruma tam bir şey diyemiyorum. Ancak kırmamaya çalıştıklarının farkındayım. İtirazlarım görüşlerim dinlenir. Haklı olduğumu düşünseler bile çok başka kararlar alabilirler.	
7. Nazik ve kibar davranırlar. Alınan kararlarda düşüncelerimi itirazlarımı dinlerler. Ama hiçbir zaman net bir çözüm olmaz. Yine kafalarındaki çözümü yapmaya çalışırlar. Buna da itiraz edince mili eğitim müdürlüğünün böyle olması gerektiğini söyler yapacak bir şeylerin olmadıklarını ima ederler.	
8. çalıştığım kurumda iş ile ilgili alınan kararlarda yöneticiler ihtiyaçlarımı düşüncelerimi ya da itirazlarımı dikkate almasalar bile bana karşı nazik ve Saygılı davranırlar işyerimde açık fikirlilik ön plandadır	
9. İş ile ilgili kararlarda fikirlerim zaman zaman sorulur itirazlarım dinlenir ancak o kadar kronikleşmiş bir yapı mevcuttur ki itirazlarımızda haklı bile olsak yine idare yapılması gerekeni yapar. Çünkü işlerin bitmesi ile ilgili onlarında baskı altında olduğunu düşünüyorum. Ancak alınan kararlarda nazik kibar ve saygılı davranırlar	

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak iş süreçleri ile ilgili alınan kararlara karşı yapılan itiraz ve ifade edilen düşüncelere karşı yöneticilerin nazik, kibar ve saygılı davrandığı sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar, yöneticilerin kendilerini kibar ve nazik bir atmosferde dinleseler bile düşünce ve ihtiyaçlarına karşı yöneticilerin

çözumsuz ve ilgisiz olduklarını, bazen bu durumun baskı olarak kendilerine yansıdığını vurgulamışlardır.

Tablo 6.12. Çalıştığınız Kurumda Adalet, Dürüstlük ve İçtenlikten Yoksun Olduğunuzu Düşünüyor musunuz Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1 Çalıştığım kurumda adalet içtenlik ve dürüstlükten yoksun olduğunu düşünüyorum. Adaletsizliğin kaynağının siyasi nedenler olduğunu düşünüyorum. İnsanlar kendi çıkarlarına göre hareket etmektedir.	Korku Siyasi ilişkiler
2 İşyerindeki adalet karşıdakinin tepkisine göre değişmektedir. Siyasetin çok etkisi vardır. Dürüstlük içtenlikten yoksundur.	Çıkarlar Rekabet
3 Çalıştığım kurumda adalet içtenlik ve dürüstlükten kısmen yoksun olduğunu düşünüyorum. Bu kişilere göre değişmektedir. Adaletsizliğin kaynağının siyasi nedenler olduğunu düşünüyorum.	İkiyüzlülük
4 İçtenlik ve dürüstlükten yoksun olduğunu düşünüyorum. Adalet kavramı çok önemli bir kavram olarak göremiyorum. Genel bakış işler yürüsün bir sıkıntı çıkmasıdır.	
5. İçtenlikten yana bir şikâyetim yok zaten öyle bir beklentim ya da etik ilkem de yok açıkçası. Ancak dürüstlük ve adalet için bunu söyleyemeyeceğim maalesef. Adalet olmadığını düşündüğüm için ve bunu zaman zaman yaşayarak gördüğüm için dürüstlüğün olduğuna da inanmıyorum.	
6. Evet içtenlik, dürüstlük ve yoksunluk olduğunu düşünüyorum. İş hayatımızda bu şekilde olduğuna inanıyorum. Ancak normal hayatta kişisel hayatta aksine içten ve düşürt buluyorum. İş hayatında insanlar bir değişim göstermektedir.	
7. Dürüst ve samimiyetten uzak olunuyor. Yani kesişiminin olmadığı bir öğretmenle bu duygular varken samimi ve dürüstken kesişiminin olduğu aynı derse girdiğin branş hocaları ile bunu kaybediyorsun. Ortak bir iş varken insanlar çıkarlarını düşünmekte ve ona göre pozisyon almakta	
8. Çalıştığım okulun adalet dürüstlük ve içtenlik yoksun olduğunu düşünüyorum çalıştığım okulda kişilerin hak ettiğini alamadığını başkalarının hak etmediklerinden fazlasını aldığını kuralların Kime göre ve neye göre işlerlik kazandığını anlayamadığım adil olmayan ortamlar oluşmaktadır.	
9. Aslında şöyle düşünüyorum insanlar kendilerini açıkça ifade edememekte yani aslında dürüst içten davranmayı istemektedir. Ancak bunun zaman zaman negatif dönüşleri olmakta. Onun için çalışanlar kendilerine en az zarar gelecek pozisyonu almaktadırlar.	

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak çalıştıkları kurumda başta adalet ve dürüstlük olmak üzere içtenlikten yoksun olduğunu düşündükleri sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar, adaletsizliğin kaynağının siyasi ilişkiler olduğunu; meslektaşlar arasındaki çıkar ilişkisinin ve rekabetin bireyleri ikiyüzlü yaptığını ve

negatif durumlarla karşılaşmamak için bireylerin kendileri gibi davranamamalarının dürüstlük ve içtenliğin yok olmasına sebep olduğunu vurgulamışlardır.

6.2.3. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm ile ilgili ödül türlerinin yeterli ve tatmin edici olup olmadığı katılımcılara soruldu ve aşağıdaki cevaplar alındı. Nvivo programında aşağıdaki gibi oluşturuldu.

Tablo 6.13. Çalıştığınız Kurumu Düşündükçe Kızdığınız Hiddetlendiğiniz, Üzüldüğünüz Ya Da Endişelendiğiniz Zamanlar Oluyor mu? Eğer Oluyorsa Ne Sıklıkta Oluyor Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1 Çalıştığım Kurumu düşündükçe endişe, üzüntü, hiddetlenme ve kızgınlık duymaktayım. Kariyer olanaklarının siyasetle bağlantısı olduğunu düşünüyorum. Maaşlar düşük iş yükü fazladır. Sistemsel ve mevzuatsal problemler bulunmaktadır.	Umursamamak Umutsuzluk
2 Öğrencilere verdiklerimizin karşılığını alamayınca endişe ve üzüntü olmaktadır.	
3 Çalıştığım Kurumu düşündükçe endişe, üzüntü, hiddetlenme ve kızgınlık olmaktadır Yukardan siyasi bir tavır geliştiği zaman ya da sendikaların baskılarını ve tehditlerini artırdığı zaman endişe duygum artıyor. Herhangi bir siyasi yapının taraftarı olmadığım için bana da bir zarar gelebilir diye endişe ediyorum ve üzülüyorum. Bu duyguları karşılaştıkça yaşıyorum. Özellikle darbe sonrası dönemde bu baskının ve endişe duygusunun arttığı söylenmektedir. Özellikle cemaat üyeleri kendilerini aklamak için baskın davranmaya çalışmışlardır. Bizim gibi tarafsız kişiler dıştan çok tepki göstermediği için bu baskılara maruz kalmış ve üzölmüşlerdir.	
4.Önceleri kızdığım eleştirdiğim oluyordu. Ancak artık şimdi çokça eleştirmiyorum.	
5. Kızdığım ve üzüldüğüm zamanlar çok oluyor elbette. Bu durumun sıklığı alınan ve uygulanan karar sıklığına göre değişmektedir.	
6. Zaman zaman oluyor. Aslında düşününce çok oluyor ama zamanla insan alışıyor bir şey değişmeyeceğini düşünerek kızgınlık hissetmiyor.	
7. Tabi ki oluyor. Yoğun dönemlerde bu daha fazla oluyor.	
8.Çalıştığım okulu düşündükçe kızdığım hiddetlendiğim üzüldüğüm ya da endişelendi zamanlar oluyor Okul birçok bakımdan yetersiz gördüğüm, yoğun iş gücü ve sorumluluğa maruz kaldığım için sıklıkla oluyor.	
9. Evet kesinlikle oluyor. Özellikle pandemi döneminde sürekli planların değişmesi kızgınlık endişe ve üzüntü yaratmıştır. Bazen ne yapılması gerektiği konusunda tereddüte düşüyoruz. İyi bir planlama yapılmaması bizi hataya ve tereddüte düşürmektedir. Bu nedenle de endişe kızgınlık ve hiddetlenme oluyor.	

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak katılımcıların bir kısmının çalıştıkları kurumu düşündükçe kızdığı, hiddetlendiği, üzüldüğü ya da endişelendiği zamanlar olduğu ancak bunun sıklığının değişkenlik gösterdiği bir kısmının da sinerek umursamazca davranmaya başladıkları sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar kendilerini bu duygu ve düşüncelere iten durum ve uygulamaların öğrencilerin eğitim öğretim sürecindeki duyarsızlığı ve başarısızlığı, işlerin yoğun olduğu süreçler, işlerle ilgili alınan kararlar ile karar süreçleri, sendikaların baskısı ve ülkedeki siyasi gelişmeler, plan ve programlarda olan sürekli güncelleme ve değişimler ile kariyer olanaklarının siyasi yakınlığa bağlı olması olduğunu vurgulamışlardır.

Tablo 6.14. Çalıştığın Kurumdaki Uygulamaları Eleştirmisiniz Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1 Yapılan işler samimi değildir. Kayırmacılık vardır. Öğrenci ayrımı yapılmaktadır.	Kayırmacılık
2 Çalıştığım kurumdaki işler göstermelik ve samimi olmadığı için eleştiriyorum.	Baştan savma Samimiyetsizlik
3 Çalıştığım kurumdaki işleri çok sık eleştiririm. Özellikle hantallığını, adaletsizliğini ve statükodan kopamamasını eleştiririm.	Adaletsizlik Statükoculuk
4 Zaman zaman eleştiririm. Sonrada boş verin bir şey değişmez derim.	Umutsuzluk
5. Üstte de dediğim gibi yanlış veya gereksiz alınan her karar ve uygulama eleştiririm. Fikrim sorulursa bu noktadaki olumsuz düşüncelerimi de söylerim.	
6. Zaman zaman eleştiririm. Ama bunu durum düzelsin diye eleştirmem o an söylerim ve rahatlarım.	
7. Bazı zamanlar eleştiririm. Özellikle hiçbir anlamı olamayan ama aral acele bitirtmeye çalıştıkları işlerde	
8. çalıştığım okulda iş yükü fazla olduğu için bir yılgınlık söz konusu olup çalışanın motivasyonunu yükseltici Ve arkadan gelecek olan iş uyumunu ve performansını artıran uygulamalar geliştirilmediği için eleştirilerde bulunurum	
9. Çok eleştiririm. Öğretmenler ile bakanlığın arasında uçurumlar olduğunu düşünüyorum. Planların çok fazla kişiyle yapılmadığını taşrada ki öğretmenin ve öğrencinin durumunu çok göz önüne alınarak yapıldığını düşünmüyorum.	

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak kurumlarındaki uygulamaları eleştirdikleri sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar, kayırmacı yaklaşımları, baştan savma alınan kararları, samimiyetsiz çalışma iklimini, statükocu yöneticileri eleştirdiklerini vurgulamışlardır. Katılımcıların bazıları ise sıklıkla yaşanan bu

durumların kendilerinde sinik davranışların gelişmesine sebebiyet verdiğiinden bu durumları umursamadıklarını vurgulamışlardır.

Tablo 6.15. Çalıştığınız Kurumdaki İşleyiş Hakkında Başkaları İle Konuşurken Hiç Güldüğünüz Alay Ettiğiniz Ya Da Komik Bulduğunuz Şeyler Olur mu Sorusuna Verilen Cevaplar.

Metin	Kodlar
1 Çalıştığınız kurumdaki işleyiş hakkında başkaları ile konuşurken çok sık bir şekilde güldüğümüz, alay ettiğimiz ve komik bulduğumuz olmaktadır.	Komik Eleştiri
2 Çalıştığınız kurumdaki işleyiş hakkında başkaları ile konuşurken çok sık bir şekilde güldüğümüz, alay ettiğimiz ve komik bulduğumuz olmaktadır.	Sitem
3 Çalıştığınız kurumdaki işleyiş hakkında başkaları ile konuşurken çok sık bir şekilde güldüğümüz, alay ettiğimiz ve komik bulduğumuz olmaktadır. Genelde boş olduğumuz zamanlarda bu duyguları eleştiririz. İş arkadaşlarımla çok sık konuşurum. Ailemle konuşuruz. Diğer arkadaşlarla az konuşuruz.	
4 Ben zaman zaman kısıtlı konuşurum. Ama öğretmen arkadaşlarımız öğretmenler odasında ya da okul içinde çokça konuşurlar bunları hep duyarım.	
5. Zaman zaman oluyor tatbikî. Aslında dalga geçmekten ziyade “keşke bizi dinleselerdi” haklılığın bir dışa vurumu oluyor. En azından benim ve yakın olduğum çalışma arkadaşlarım için bunu söyleyebilirim.	
6. Zaman zaman oluyor ama anlık oluyor çok devam ettirmiyorum. Ama bunu çok devam ettiren arkadaşlarımız mevcuttur.	
7. Bazı dönemler oluyor. Ancak derinlemesine fikirlerimizi ve alay ettiğimizi düşünemiyorum. Bazen söylenenler bir yerlerde duyulur diye ileri gidemiyoruz. Konuşmayı gülmeyi bırakıyoruz.	
8. çalıştığım okuldaki işleyiş hakkında başkaları ile konuşurken komik bulduğum şeyler olmaktadır. ders ücretleri iş dağılımı gibi.	
9. Evet olmaktadır. İş arkadaşlarımızla genelde konuşuruz. Bazen bunu nasıl düşünülmüyor deyip şaşkınlık içinde kalabiliyoruz. Zaman diğer arkadaşlarımla da konuşur. Evdeki ailemle de konuşurum. Eleştirim bazen güleriz bazende üzülürüz.	

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak çalıştıkları kurumdaki işleyiş hakkında başkaları ile konuşurken komik buldukları durumların olduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar bu tavırlarını, kendi fikirlerinin hiçe sayılmasından ötürü sitem nitelikli eleştiriler olarak ifade etmişlerdir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumların gelişmesi varolması ve gelişen dünyaya adapte olması için eğitim kavramı çok önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim de öğretmenlerin durumu çok önemli bir etmendir. Öğretmenler öğrenci , veli, okul yönetimi ve merkezi yönetimin etkileri ile adeta 4 boyutlu bir örgütün odak noktasındadır. Özellikle öğretmenlerin eğitim öğretim sürecinde sinizm düzeylerinin yükselmesi, örgütlerine olan inançlarının kaybolmasına ve verimliliklerinin düşürerek, öğrencilere verdikleri eğitimin ve öğretimin kalitesini düşürmektedir. Bu nedenle toplumların var olabilmesi, gelişen dünyaya adapte olması ve yeni gelişmelerin önünü açması açısından eğitimin iyi bir sistem içerisinde var olması ve öğretmenlerin moral motivasyon gibi kavramlarının yüksek tutulması gerekmektedir. Çalışmamızda eğitim sisteminde ödül sisteminin, örgütsel adalet kavramının, örgütsel sinizmle olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu üç kavramın birbiri ile olan ilişkileride incelenmiştir. Çalışmamızdaki amacımız ödül sisteminde ve örgütsel adalet kavramındaki iyileştirmelerin örgütsel sinizmi düşürmesi ve bu kapsamda öğretmenlerin çalıştığı kuruma olan inançlarının ve etkilerinin artarak verimli bir eğitim hayatı geçirmeleridir. Bu kapsamda Tokat İl Merkezinde ve ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı liselerde görev yapan 2301 öğretmen ve yöneticiden oluşan eğitimcilerden 430 eğitimciye ulaşılmış olup araştırmamız için veriler toplanmıştır. Ancak araştırmanın kapsamında verilerden 36 tane veri araştırmadan çıkarılarak 394 veri ile analizler yapılmıştır. Diğer bir taraftan araştırmamızı desteklemek için 9 eğitimci ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile nitel veriler toplanmış verdikleri cevapları kodlayarak içerik analiz yapılmıştır.

Araştırmamızda ödül sisteminin örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı negatif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ödül sisteminde yapılan iyileştirmeler ya da olumlu algıların geliştirilmesi örgütsel sinizm düzeyinde azalmalara neden olacağı gösterilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmle olan ilişkisi incelenmiş ve aralarında negaitf yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu örgütsel adalet algısında yapılan iyileştirmeler ya da olumlu algılar örgütsel sinizmde azalmaya neden olacaktır. Ödül sisteminin örgütsel adalet aracı değişkeni ile örgütsel sinizm algısına kısmı aracılık etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla ödül sistemi örgütsel adalet algısını ve örgütsel adalet algısıda örgütsel sinizmi etkilemektedir.

Araştırmanın nitel veriler kısmına bakıldığında ödül sistemi ile ilgili olarak ödül türlerinin yeterli, tatmin edici olmadığı ve mevzuatta önemini yitirmiş, pasifleştirilmiş

bir süreç olduğu, var olan ödül sisteminde yaşanan adaletsiz yaklaşımlara ve bu yaklaşımların kendi üzerlerinde güvensizlik duygusu oluşturduğu, ödül dağıtımının adaletsiz olduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar, siyasi, idari ve kişisel yakınlıklara göre ve diğer personellerden habersiz/gizli bir şekilde ödül dağıtımının yapıldığını ve yapılan ödüllendirmenin de güdüleyici/motivasyon edici bir güce sahip olmadığını, ödül verenlerin yeterince donanım ve yetkiye sahip olmadığı sonucuna varıldığı, ödülü verenlerin İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri gibi daha merkezi birimlerdeki yöneticiler olması ve bu kişilerin okullardaki öğretmen ve öğretmenlerin çalışmaları hakkında doğru ve sağlıklı bilgilendirilmediklerini, bu durumun ödüllerin belirli bir grup arasında çark ettiğini, ödüllendirme sürecinin çok bürokratik olmasından idarecilerin bu sürece isteksiz yaklaştığını vurgulamışlardır.

Bu sorunun çözümü olarak ise, sınırları çizilmiş yani kriterleri mevzuatça belirlenmiş, gerçek ihtiyaçlara göre ve bireysel özelliklerin de ön planda tutulduğu çeşitli ödül türlerinin bulunduğu ve bu ödül türlerinin tarafsız ve adil bir yaklaşımla sunulduğu, ödül dağıtım kriterlinin belirlenmesini ve titiz bir değerlendirme sürecinin izlenmesini, ödül verecek kişilerin bilgi ve tecrübe birikimin dikkate alınarak yetkilendirilmesini ve yetkilendirilen kişilere liyakate uygun davranma ve bağımsız karar verme ortamının sağlanmasını ve neyin değerli olduğu ve neye ödül verildiğinin bilinmesi önerilmektedirler.

Örgütsel adalet ile ilgili olarak; iş yükü, çalışma koşulları ve ücretlerin adilliği hususunda farklı görüşlere sahip olduğu, ancak sosyal imkânların yetersizliği hakkında ortak görüşe sahip oldukları görülmektedir. Kişisel ilişkilerin iş yükü dağılımında ve çalışma koşullarının belirlenmesinde etkili olduğunu ve bununda iş yükü, çalışma koşulları ve ücret arasındaki adaletsizliği arttırdığı vurgulanmıştır. Kurumda verilecek ödüllerin belirlenmesi ve iş süreçleri hakkında alınan kararlarda fikirlerinin sorulmadığı, sorulsa bile usuleten sorulduğunu ve beyan ettikleri fikirlerin uygulamaya konulmadığını, alınan kararların idarecilerin bireysel kararları olduğu vurgulanmıştır. İş süreçleri ile ilgili alınan kararlara karşı yapılan itiraz ve ifade edilen düşüncelere karşı yöneticilerin nazik, kibar ve saygılı davrandığı, yöneticilerin kendilerini kibar ve nazik bir atmosferde dinleseler bile düşünce ve ihtiyaçlarına karşı yöneticilerin çözümsüz ve ilgisiz olduklarını, bazen bu durumun baskı olarak kendilerine yansıdığı görülmüştür. Eğitimde çalışanların başta adalet ve dürüstlük olmak üzere içtenlikten yoksun olduğunu, adaletsizliğin kaynağının siyasi ilişkiler olduğunu; meslektaşlar arasındaki çıkar ilişkisinin ve rekabetin bireyleri ikiyüzlü

yaptığını ve negatif durumlarla karşılaşmamak için bireylerin kendileri gibi davranmamalarının dürüstlük ve içtenliğin yok olmasına sebep olduğu vurgulamışlardır.

Örgütsel adalet kavramının iyileştirilmesi için katılımcıların bir çoğu fikir beyan etmemiştir. Ancak iş yükü ve çalışma koşullarının bağımsız ve teknik bir denetim biriminin sağlamaya çalışılması ve sosyal imkanların sağlanması gerektiği önerilmektedir. Bir çok çalışanın adaletin düzeleceğine olan inancı kaybolmuştur.

Örgütsel Sinizmle ilgili olarak eğitimde çalışanların , çalıştıkları kurumu düşündükçe kızdığı, hiddetlendiği, üzüldüğü ya da endişelendiği zamanlar olduğu ancak bunun sıklığının değişkenlik gösterdiği bir kısmının da sinerek umursamazca davranmaya başladıkları sonucuna varılmaktadır. Kendilerini bu duygu ve düşüncelere iten durum ve uygulamaların öğrencilerin eğitim öğretim sürecindeki duyarsızlığı ve başarısızlığı, işlerin yoğun olduğu süreçler, işlerle ilgili alınan kararlar ile karar süreçleri, sendikaların baskısı ve ülkedeki siyasi gelişmeler, plan ve programlarda olan sürekli güncelleme ve değişimler ile kariyer olanaklarının siyasi yakınlığa bağlı olması, olduğu vurgulamışlardır.

Kurumlarındaki, kayırmacı yaklaşımları, baştan savma alınan kararları, samimiyetsiz çalışma iklimini, statükocu yöneticileri eleştirdiklerini, kurumdaki işleyiş hakkında başkaları ile konuşurken komik buldukları durumların olduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar bu tavırlarını, kendi fikirlerinin hiçe sayılmasından ötürü sitem nitelikli eleştiriler olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel sinizme bakıldığında artık çalışanların bir şeylerin değişmeyeceğine olan inançlarının o kadar arttığı gözükmemektedirki çalışanlar artık tepkisiz kalmaya tamamen sinmeye yönelmişlerdir. Özellikle kendilerini sistemin kurbanı görmelerinden dolayı asıl işleri olan eğitim ve öğretimi gündemlerinden çıkararak her olayda kendilerine gelebilecek en zarar alabilecek pozisyonda durmalarını sağlamaktadır.

Bütün bu sonuçlara bakıldığında ödül sisteminin örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm düzeyine önemli bir etkisi olduğu gözükmemektedir. Eğitimde siyasi erklerden kişisel ilişkilerden uzak, ve en önemlisi bağımsız ve teknik bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir. Çünkü yeni dünya sisteminde sadece özel şirketlerin iyi ve kalifiye elemanları elinde tutması fikri ve kamuda iyi ve kalifiye elemanların zamanla sistem içinde körelerek verimliliğinin azalması yadsınamaz bir sonuçtur. Bu nedenle devletler ve toplumlar için çok önemli bir yer tutan milli eğitim kavramında

adil bağımsız ve etkili bir ödül sisteminin ve örgütsel adalet algısının geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda ödüllendirme sistemi ile örgütsel adalet arasında ve örgütsel adaletle örgütsel sinizm arasında kayda değer ilişkilerinin olduğu saptanmıştır. Ancak ödüllendirme sistemi, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin birlikte olduğu bir araştırmaya ve üç kavramın birbirine dolaylı yada aracılık ederek etkilerini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Hem bu üç kavramın birlikte nitel ve nicel verilerin kullanılarak araştırılması itibarıyla özgündür.

Çalışmamız eğitimde örgütsel sinizm düzeyinin düşürülmesi ve daha iyi bir eğitim sisteminin oluşturulması açısından gelecek çalışmalarda faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca ilköğretim ve özel eğitim kurumlarında kapsayacak şekilde araştırmaların yapılmasında fayda vardır.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bassand consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3). 269-292.
- Acar, F., A. Oğuzlar ve, S. Tüzüntürk (2009). ‘‘Bayesgil yapısal eşitlik modelleri ve bir uygulama Örneği’’, 10. *Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Akar H. ve Çelik O.T. (2019). Organizational justice and cynicism: a mixedmethodstudy at schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*. 8(1). 189-200.
- Albayrak, A.S. (2005). ‘‘Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama’’, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1). 105-126.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici ttkisi. Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 7(2) 19-40.
- Andersson, L. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*. 49. 1395-1418.
- Andersson, L. M. and T. S. Bateman. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*. 18 (5). 449- 469.
- Anderson, James C. ve David W. Gerbing (1988). ‘‘Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach’’, *Psychological Bulletin*. 103(3). 411-423.
- Aslan Ş. ve Akarçay D. (2013). Psikolojik şiddetin genel ve örgütsel sinizme etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14. 25-44.
- Atay, İ. D. ve Acar, A. C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Avşar, F. 2007. *Doğrulamalı faktör analizi ve beck depresyon envanteri üzerine bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen BilimlerEnstitüsü, İstanbul.
- Balcı, E. (1988). *Türk Milli Eğitim sisteminde ödül kavramı ve yılın öğretmeni ödülü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, E. (1991). *Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi*. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (s. 121-128) Erişim: 18 Mayıs 2020 tarihinde <http://static.dergipark.org.tr/articledownload/imported/5000049279/5000046600.pdf>
- Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*. Adem Yayıncılık Ankara
- Baron, M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research; Conceptual, strategic and statistical considera-tions. *Journal Personality and Social Psychology*. 51(6). 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi* . İstanbul: Kariyer Yayınları
- Batmaz, H., Ulusoy, Y., İnceoğlu, F., (2020). The Mediating Role Of Digital Game Addiction In The Correlation Between Cyber Victimization And Cyber Bullying. *International Social Sciences Studies Journal*. 6(73) 5093- 5108.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Bizim Büro Basımevi
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Amos uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.

- Bies, R.J. and Moag, J.F. (eds). (1986). *Interactional Justice: Communication criteria of fairness*. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman *Research On Negotiations In Organizations*. 1, 43-55.
- Birgi, Bayram. (2006). Egitimde Yönetmel Gücün Etkili Kullanımı. Erişim: 20.04.2020 <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm>.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: Wiley.
- Bommer, et al., (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism About Organizational Change. *The Journal of Organizational Behaviour*. 733-753.
- Boomsma, A, and Hoogland, J:J, (2001). *The Robustness Of Lisrel Modeling Revisited''*, Scientific Software International. Chicago
- Bölüktepe, F. (2005). *İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İşgücü Verimlilik Üzerine Etkileri*. Ankara: Anahtar MPM Yayın Organı.
- Brandes, P. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences* Unpublished Doktral Thesis. University of Cincinnati.
- Brandes, P., et al. (eds) (1999). R. Dharwadkar; J. W. Dean; “Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes”, Eastern Academy of Management Proceedings.
- Brandes, P. and D. Das (eds). (2006). *Construct issues and performance implications*. New York: JAI Press.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6(1). 97-113.
- Brown, M. and Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*. 47 (4). 667-686.
- Cartwright, S. and N. Holmes. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resources Management Review*. 16. 199-208.
- Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2006). Turizm imajının davranışsal değişkenler ve satın alma sonrası değerlendirme faktörleriyle ilişkisine dair yapısal bir model önerisi: Trabzon örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 11 (1). 321-335.
- Ceylan, A. (1992). *Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(1), 68-88.
- Chou, C., et al. (1991). Scaled Test Statistics And Robust Standard Errors For Non-Normal Data In Covariance Structure Analysis: A Monte Carlo study. *Brj Math Stat Psychol*. 11(2). 45-4.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2009). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*. 195-213.
- Cohen A. R., et al (1992). *Effective Behavior in Organizations*. Richard D. Irwin Inc. USA.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2). 278-321.
- Cole, D. A. (1987). Utility Of Confirmatory Factor Analysis In Test Validation Research. *J Consult Clin Psych*. 55(2). 1919-31.
- Cole, M., et al. (2006). Emotion as Mediators of The Relations Between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*. 27. 463-484.

- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86(3). 386-400.
- Cook, W. W. and Medley, D. M. (1954). Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scale for The MMPI. *Journal of Applied Psychology*. 38 (6). 414-418.
- Creswell, J. W. (1999). *Mixed-me thod research: Introduction and application*. San Diego: CA: Acadernic Press.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. CA: Sage
- Creswell, J. W., et al. (2003). *Advanced inixed methods research designs*. 209-240. CA: Sage.
- Creswell, J.W. (2006). Understanding Mixed Methods Research, Available at: http://www.sagepub.com/upm-data/10981_Chapter_1.pdf
- Cropanzola, R and Folger, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Olan Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası. Ankara.
- Çelik, H. ve Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9 .1 İle Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Çerezci, T E. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemeleri ve Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerinin Karşılaştırılması*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara Gazi Üniversitesi.
- Çoker, E. (2009). *Çok-düzeyle regresyon modelleri ile çok-düzeyle yapısal eşitlik modellerinin uygulamalı karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı İstatistik Programı, İstanbul.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: Spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çolak, M. ve Hayat E. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(2). 51- 84.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deeprise, D. (1994). *How To Recognize and Reward Employees*. New York, USA, Amacom American Management Association.
- Delken, M. (2004). *Organizationalcynicism: A study among call centers*. Master Thesis. University of Maastricht.
- Demirel, Y. (2000). Örgütsel Adaletin Yönetici Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi. Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 1-18.
- Dicle, Ü. (1982). Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi*, Yayın No: 43, Ankara.
- Doğan, H. (2002). İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Üniversitesi Akademik bakış Dergisi*. 2(2). 69-76.
- Doğan, M. (2013). *Doğrulaıcı Faktör Analizinde Örneklem Hacmi, Tahmin Yöntemleri ve Normalliğin Uyum Ölçütlerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Durrah, O., Chaudhary, M., Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16(7). 1-16.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicis*. Unpublished Doctoral Dissertation. Graduate Programme in Psychology, York University Toronto, Ontario.
- Efron, B. and Tibshirani, R. (1993). *An Introduction To The Bootstrap*. Chapman And Hall, New York.
- Erdinç, S. B. (2009, Mayıs). Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Venüs Ofset.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Ferres, N. and J. Connell. (2007). Emotional Intelligence in Leaders: An Antidote for Cynicism Towards Change? *Strategic Change*. 13. 61-71.
- Fitzgerald, M. R. (2002). *Organizational Cynism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*. Doctor of Philosophy, Division of Research Advanced Studies of The University of Cincinnati in The Department of Psychology of The Graduate School of Arts and Sciences.
- Fitz-Enz, J. and J. J. Philips. (2001). İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, (Çev. P. A. Dinç), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001. Güner, A. R.; *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. and Relyea C., (2006). Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attegment for University Faculty, Staff and Administration. *The Journal of Social Psychology*. 146(3). 327-347.
- Geyik, S. K., (2014). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: İnternet Servis Sağlayıcıları Sektöründe Müşteri Sadakati Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*. 16,399-432.
- Grenberg, J. (1993). *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*. Russell Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale. New Jersey. 79-103.
- Greenberg, J. (2000). *Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes*. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Editör. Edwin A. Locke, Blackwell Business, Oxford.
- Greene, JC (2005). *Sentez: Karıştırma yöntemleri üzerine bir tekrar*. TS Weisner'da (Ed.), *Çocukların gelişiminde başarılı yolları keşfetmek: Çocukluk ve aile yaşamının incelenmesinde karma yöntemler* (405 - 419). Chicago : Chicago Üniversitesi Yayınları .
- Griffin, R.W.(1990). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Güney, S.(eds). (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Gürbüz, S; AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler, Seçkin Yayıncılık, 2019,1:Ankara
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal etki Analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güriz, A. (1994). *Adalet Kavramının Belirsizliği*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach (2. Baskı)*. New York: The Guilford Press.
- Hoogland, J.J. (1999). *The Robustness Of Estimation Methods For Covariance Structure Analysis*. Unpublished Doctoral Dissertation. Universtiy Of Groningen, The Netherlands.
- Hu, L, Bentler, P. (1995). *Evaluating Model Fit: In R:H: Hoyle (Ed: Structural Equation Modeling: Concept, Issues, And Applications*. London: Sage.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitap evi.
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum Algı İletişim*. Ankara: Elips Yayınevi.
- İnceoğlu, F. (2018). *Doğrulamalı Faktör Analizinde Yarışan Modeller ve Klinik Bir Uygulaması*. Doktora Tezi . İnönü Üniversitesi.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 60(1), 149-171.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Unpublished Doctoral Dissertation. The Florida State University.
- Jick, T.D. (1979). Mixing the qualitative and quantitative route: Justification in action. *Administrative Sciences*. 24. 602-611
- Johnson, J. L. and A. M. O’Leary-Kelly. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*. 24. 627-647.
- Johnson, R. B. and Onwuegbuzie, A. J. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come*. Educational Researcher. 33(7). 14-26.
- Jöreskog, K and G, Sörbom, D. (1993). Structural Equation Modeling With The Simplis Command Language. *Scientific Software*. 13-43.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kahveci G. ve Demirtaş Z. (2015). İlkokulOrtaokul ve Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(52), 69-85.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Antalya.
- Kanter, D. L. and P. H. Mirvis. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling: foundations and extensions*. CA: Sage Publications

- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. Temmuz-Aralık. 155.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi (2.Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Keskin A. (2010). *Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Kılıç, S. ve Toker, K. (2020). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of YasarUniversity*. 15(58). 288-303.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kurumsal Bir Yaklaşım*. Yüksek Lisan Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kırık, S. (2003). *Ödüllendirme Sistemlerinin İşletmenin Verimliliğine Etkisi – Drogsa İlaç ve Doğadan Çay Fabrikalarında Bir Uygulama Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence*. California: Jossey-BassPublishers.
- Lee, S. Y. (2007). *Structural Equation Modeling A Bayesian Approach*. John Wiley and Sons, London.
- Lepper, M. R., Keavney, M. and Drake, M. (1996). Intrinsic Motivation and Extrinsic Rewards: A Commentary on Cameron and Pierce's Meta- Analysis. *Review of Educational Research*. 66(1). 5-32.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. Mcgraw Hill, 2008.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayınları.
- Mino, C. E. (2002). *Organizational trust, organizational cynicism and organizational commitment during a change initiative*. Unpublished Doctoral Dissertation. Alliant International University, Los Angeles California.
- Mirvis, P. H. and D. L. Kanter (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce. *Human Resource Management*. 30 (1). 45-68.
- Mishra, A. K. and G. M. Spreitzer. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign. *Academy of Management Rewiew*. 23(3). 567-536.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*. 40. 120-123.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*. Dissertation of Doctor of Philosophy. Maastricht University, Maastricht.
- Niederhoffer, A.(1967). *Behindtheshield: Thepolice in urban society, gardencity*. NJ: Anchor.
- O'Hair, D. And M. J. Cody. (1987). Machiavelliai Beliefs and Social Influence. *Western Journal of Speech Communication*. 51. 279-303.
- Onwuegbuzie, A. J. and Leech, N. L. (2004). Enhancing the Interpretation of Significant Findings: The Role of Mixed Methods Research. *The Qualitative Report*. 9(4). 770-792.

- Oral, S. and Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*. 3(1). 107-282.
- Öncer, A. Z. (2009). ‘‘An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork’’. *Eabr-Tlc Conference Proceedings*, Prague, Czech Republic.
- Özçelik, G. (2011). *Toplam İş Yükünü Etkileyen Faktörlerin Analizi İçin Yapısal Eşitlik Modelleme Ve Analitik Ağ Süreci İle Bütünleşik Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özen İşbaşı, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*. Haziran. 5,107–117
- Özgener, Ş.; A. Ögüt; M., Kaplan. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkoç, H. H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modelleri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özveren, M. (1987). *İşletmelerde Çalışma Saatleri Programı ve Marmara Bölgesi Uygulamaları*. İstanbul: Bosisen Eğitim ve Kültür Yayınlar.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pitts, C. (1995). *Motivating Your Organization. Achieving Business Success Through Reward and Recognition*. McGraw-Hill Book Company, England.
- Raykov, T. and Marcoulides, G. A. (2006). A first course in structural equation modeling, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 238.
- Reichardt, C. S. and Rallis, S. F. (eds). (1994). *The Qualitative-Quantitative Debate: New Perspectives*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Reichers, A. E.; J. P. Wanous; J. T. Austin. (1997). Understanding and Managing Cynism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*. 11 (1). 48-59.
- Sabancı, A. (1999). *İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Schermelleh-Engel, K. Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*. 8(2). 23-74.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling second edition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Scott, K. A. and D. Zweig. (2008). Dispositional Predictors of Organizational Cynicism. *Department of Management University of Toronto Scarborough*.
- Sherf E. N., Venkataramani V. and Gajendran R. (2019). Too Busy To Be Fair? The Effect Of Workload And Rewards On Managers Justice Rule Adherence. *Academy of Management Journal*. 62 (2). 469-502.
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance And Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press, New York.
- Shipley, B. (2000). *Cause And Correlation In Biology*. Cambridge University Pres.

- Shoaib S. and Baruch Y. (2017). Deviant Behavior in a Moderated-Mediation Framework of Incentives, Organizational Justice Perception, and Reward Expectancy. *Springer Science Business. Media B.V.*
- Smith, T. W.; M. K. Pope; J. D. Sanders; K. D. Allred; J. L. O'Keeffe; "Cynical Hostility at Home and Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains", *Journal of Research in Personality*. 22. 525-548.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Şamdan, T. ve Başkan A. (2019). Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (PAU Journal of Education)*. 47. 17-40.
- Şen, R. (2013). *Model Belirlemesi, Örneklem Hacmi ve Tahmin Yönteminin Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum Ölçütlerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Şirin Eratlı, Y. Aydın, Ö. Öz, G. Şirin, T. (2019). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Algılamalarının İncelenmesi. *Turkish Studies*. 14(1). 291-306.
- Tashakkori, A. and Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Applied Social Research Methods Series. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tashakkori, A. and Teddlie, C. (Eds). (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tekeli İ. (2014). *Örgütsel Adalet Ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thompson, R. C.; K. M. Joseph; L. L. Bailey; J. A. Worley; C. A. Williams. (2000). Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. *Working paper: National Technical Information Service*. 1(9) 2000.
- Türk Psikologlar Derneği (2004). *Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği*. Erişim. 20 Mayıs 2021. <http://www.psikolog.org.tr/belgeler/tpd-yonetmelikler/turk-psikologlar-dernegietik>.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological Models of Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*. 67(5). 850-863.
- Ünal, A. (2006). *İlköğretim öğrencilerinin gelecek ile ilgili umutlarının yapısal eşitlik modelleriyle belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Wanous, J. P.; A. E. Reichers; J. T. Austin. (2000). Cynism about Organizational Change, Measurement, Antecedents and Correlates. *Group and Organization Management*. 25(2). 132-153.
- Yazıcıoğlu İ. ve Özcan Genç E. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Sinizm Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 323.

- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. (2009). *LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yücel M. T. (drl) (1994). *Adaletsizlik Duygusu. Adalet Kavramı İçinde*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Yürür S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. Doktora Tezi. Ulusal Tez Merkezi (188279).
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle 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.
- Zaim, S. (1990). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.



EKLER

EK-1 Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Bu çalışmanın amacı, “Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullardaki öğretmenler ve yöneticilerin ödüllendirme süreçlerinde oluşan adalet algıları hakkındaki görüşlerini ortaya koyarak örgütsel sinizm ile arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel adalet ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel sinizm ölçeği, dördüncü bölümde ise adül ölçeğine ilişkin sorular yer almaktadır. Toplanan bilgiler bilimsel amaçlı olup yüksek lisans tezinde veri olarak kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar, gizli tutulacak, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak ve sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Araştırmada ankete vereceğiniz yanıtlar değerlendirme için önem taşıdığından tüm soruları sizi gerçek etkileme düzeyini yansıtacak şekilde içtenlikle yanıtlayınız. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Katılarınız ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Taner TUNÇ

OMÜ İstatistik Bölümü Öğretim Üyesi (Tez Danışmanı)

Yüksek Lisans Öğrencisi

Murat AKYÜZ

OMÜ İstatistik Bölümü

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2. Göreviniz

() Öğretmen () Yönetici

3. Mesleki kıdeminiz

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üstü

4. Şuan görev yaptığınız okuldaki çalışma yılınız.

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üstü

5. Öğrenim durumunuz

() Lisans () Yüksek lisans () Doktora () Diğer

6. Branşınız

() Sosyal Bilimler () Fen Bilimleri () Yabancı Diller () Güzel Sanatlar, () Spor () Meslek Dersleri

7. Öğretmenlik kariyer basamağınız

() Öğretmen () Uzman Öğretmen

8. Meslek yaşantınızda aldığınız ödüller nelerdir?

() Teşekkür belgesi () Takdir belgesi () Aylıkla ödüllendirme
() Hiçbiri () Diğer(Lütfen belirtiniz)

9. Görev yaptığınız okul türü nedir?

() Anadolu İHL () Anadolu Lisesi () Anadolu Mesleki ve Teknik Anadolu lisesi
() ÇPAL
() Fen Lisesi () Güzel Sanatlar Lisesi () İmam Hatip Lisesi () Sosyal Bilimler Lisesi
() Spor Lisesi

10. Hangi ilçede görev yapıyorsunuz ?

() Merkez () Almus () Artova () Başçiftlik () Erbaa () Niksar () Pazar () Reşadiye
() Sulusaray () Turhal () Yeşilyurt () Zile

BÖLÜM II: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Madde No	SORULAR	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kısmen Katılıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2	Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklarlar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir.	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Madde No	SORULAR	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kısmen Katılıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarımdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

BÖLÜM IV: ÖDÜL ÖLÇEĞİ

Madde No	SORULAR	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kısmen Katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Ödüllendirme ile ilgili kriterler açıkça belirtilmiştir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticiler ödüllendirilecek çalışanın seçiminde adil davranırlar.	1	2	3	4	5
3	Verilen ödüller gösterdiğim performansın karşılığıdır.	1	2	3	4	5
4	Ödüllerin verilme sıklığı yeterlidir.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerin yapılan çalışmaları dikkatle değerlendirerek ödül verdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Başarılarım yöneticiler tarafından fark edilir	1	2	3	4	5
7	Ödüllerin hangi ölçütlere dayalı olarak verildiğini tüm çalışanlar bilir.	1	2	3	4	5
8	Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli donanımına sahiptir.	1	2	3	4	5
9	Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli yetkiye sahiptir.	1	2	3	4	5
10	Ödül sisteminin oluşturulması sürecine, çalışanların aktif katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
11	Kurum içindeki ödüllerin neler olduğu, tüm çalışanlara duyurulur.	1	2	3	4	5
12	Ödül türleri yeterlidir.	1	2	3	4	5

Ek-2 Katılımcı Bilgileri

YAŞ	CİNSİYET	BRANŞ	MESLEKİ YILI	GÖREVİ
34	Kadın	Yabancı Dil	5-10 Yıl	Öğretmen
44	Erkek	Beden Eğt.	15-20 Yıl	İdareci
43	Erkek	Bilgisayar Ö.	15-20 Yıl	Öğretmen
29	Erkek	Fizik	5-10 Yıl	Öğretmen
36	Erkek	Matematik	10-15 Yıl	Öğretmen
38	Erkek	Biyoloji	10-15 Yıl	Öğretmen
56	Erkek	Coğrafya	20-25 Yıl	İdareci
48	Erkek	Tarih	20-25 Yıl	Öğretmen
34	Kadın	Türkçe	10-15 Yıl	Öğretmen

Ek-3 Bilimsel Etik Kurul Kararı



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
05.02.2020	1	2020/77

KARAR NO: 2020/77
Üniversitemiz Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Murat AKYÜZ'ün Doç Dr. Taner TUNÇ danışmanlığında "Eğitimde Ödüllendirme Sistemi Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Sinizm İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasını içeren 3639 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Murat AKYÜZ'ün Doç Dr. Taner TUNÇ danışmanlığında "Eğitimde Ödüllendirme Sistemi Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Sinizm İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

Ek-4 Araştırma İzni



T.C.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

16/03/2020

Sayı : 27001677-44-E.5562467
Konu : Araştırma İzni Verilmesi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) 23/10/2019 tarihli ve 27001677/44/20812138 sayılı Valilik Makam Onayı.
c) Araştırma İzinleri İnceleme Komisyonunun 13.03.2020 tarihli tutanağı.
d) Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğünün 03.03.2020 tarih ve 5407 sayılı yazısı.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nin ilgi (d) talebi gereği Üniversitenin Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Murat AKYÜZ Tokat il/ilçe okullarımızda görevli öğretmenlerimize yönelik "Eğitimde Ödüllendirme Sistemi Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışmasını uygulamak istenmektedir.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Murat AKYÜZ'ün hazırlamış olduğu "Eğitimde Ödüllendirme Sistemi Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin İncelenmesi" konulu bilimsel amaçlı anket çalışmasını Tokat il/ilçe okullarımızda görevli öğretmenlere uygulama yapılması Müdürlüğümüzde de uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'unuza arz ederim.

Murat KÜÇÜKALİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
16/03/2020

Dr. Mehmet GÖDEKMERDAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1-Tutanak
2-Ondokuz Mayıs Üniv. Rektörlüğü yazısı ve ekleri

Adres: GOP Bulvarı 60100 Tokat/Merkez
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: stratejigelistirme60@meb.gov.tr

Bilgi için: Adnan YÜCE Memur
Tel: 0 (356) 214 10 17
Faks: 0 (356) 214 11 86

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c952-9d68-3e5d-b3c3-b141 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Murat AKYÜZ. Tokat Mehmet Akif Ersoy Lisesi’ni bitirdikten sonra Ondokuzmayıs Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi’nden 2009 yılında mezun oldu. 2019 yılında OMÜ LEE İstatistik Yüksek Lisans programını girdi. Mezuniyetinden bu yana Tokat Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde Vhki. olarak görev yapan, orta derecede İngilizce bilmektedir. Temel ilgi alanları, İstatistik ve Araştırma Yöntemleridir.

İletişim Bilgileri

ORCID ID: 0000-0002-1371-6644

