

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Murat BAŞARAN

MAYIS - 2025

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Murat BAŞARAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

MAYIS - 2025

TRABZON

ONAY

Murat BAŞARAN tarafından hazırlanan “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” adlı bu Çalışma 19.06.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı’nda nda **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Güven MURAT	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Kader ŞAHİN	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Yeter USLU	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Tarhan OKAN	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Haydar AKYAZI

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Murat BAŞARAN
29.05.2025

ÖNSÖZ

Çalışmada örgütsel adalet, örgütsel sinizm, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla, örgütsel adaletin, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmada yer alan örgütsel sinizm kavramının örgütler üzerindeki etkisi; örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini kavramlarının tersine, olumsuz bir tutum göstermektedir. Başka bir deyişle, örgütlerde çalışan bireylerin örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık algılarının yüksek olması örgüte karşı pozitif bir tutum ortaya koyarken; örgütsel sinizm algısının yüksek olması negatif bir tutuma neden olmaktadır. Bundan ötürü, çeşitli sebepler dolayısıyla ortaya çıkabilecek örgütsel sinizmin engellenmesi, çalışanların verimliliğinin düşmemesi açısından da, önemli bir gösterge olarak belirmektedir. Ayrıca, çalışmadan elde edilen analiz sonuçlarına bağlı olarak, çalışmanın örgüt yöneticileri için yol gösterici olması hedeflenmektedir.

Çalışma konusunun oluşturulmasında ve sürecin ilerlemesinde desteğini her zaman sonuna kadar hissettiğim, aynı zamanda doktora ders aşamasında yönetim alanında gelişmeye birçok katkı sağlayan danışman hocam Prof. Dr. Taner ACUNER'e çok teşekkür ederim. Ayrıca, çalışmamın ilerlemesinde görüş ve fikirleriyle destek olan tez jüri üyelerim Prof. Dr. Güven MURAT ile Prof. Dr. Kader ŞAHİN hocalarıma çok teşekkür ederim.

Doktora tez savunmamda desteklerini esirgemeyen, bilgi ve yönlendirmeleriyle yardımcı olan Prof. Dr. Tarhan OKAN ve Prof. Dr. Yeter USLU'ya katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Son olarak, çalışmamın her aşamasında yanımda olan eşim Gülsüm BAŞARAN ve evlatlarım Eymen Aras BAŞARAN ile Berkay Asil BAŞARAN'a müteşekkirim.

Mayıs, 2025

Murat BAŞARAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1-5

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6-47
1.1. Örgütsel Adalet.....	6
1.1.1. Örgütsel Adalet Teorileri	7
1.1.1.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	8
1.1.1.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	11
1.1.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri	12
1.1.1.4. Proaktif-Süreç Teorileri	13
1.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları	13
1.1.2.1. Dağıtımsal Adalet	14
1.1.2.2. İşlemsel Adalet	15
1.1.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	17
1.1.3. Örgütsel Adaletle İlişkili Kavramlar.....	18
1.1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	18
1.1.3.2. Örgütsel Adalet ve Motivasyon	19
1.1.3.3. Örgütsel Muhalefet	20
1.1.3.4. Örgütsel Bağlılık.....	22
1.2. Örgütsel Sinizm	23
1.2.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları	26
1.2.2. Örgütsel Sinizmin Yönetimi ve Azaltılması	27
1.2.3. Örgütsel Sinizm ile İlgili Kuramlar	27

1.2.3.1. Beklenti Kuramı	27
1.2.3.2. Tutum Kuramı	29
1.2.3.3. Sosyal Gdleme Kuramı.....	29
1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	31
1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	32
1.3.2. Prososyal rgtsel Davranışlar.....	33
1.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının nclleri	34
1.4. İş Tatmini.....	35
1.4.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	37
1.4.2. İş Tatmini Sonuçları.....	37
1.5. Araştırmanın Dayandığı Temel Teoriler	39
1.5.1. Eşitlik Teorisi.....	40
1.5.2. Sosyal Değişim Teorisi	41
1.5.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi.....	42
1.6. Literatür Taraması	44

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	48-86
2.1. Araştırmanın Amacı ve nemi.....	48
2.2. Araştırmanın Evreni ve rnekleme.....	49
2.3. Araştırmanın lçekleri ve Verilerinin Toplanması	50
2.4. Araştırmanın Kısıtları	51
2.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	51
2.5.1. Araştırma Modeli	51
2.5.2. Araştırmanın Hipotezleri	52
2.5.2.1. Örgütsel Adaletin rgtsel Sinizm zerindeki Etkisi.....	52
2.5.2.2. Örgütsel Adaletin Vatandaşlık zerindeki Etkisi.....	54
2.5.2.3. Örgütsel Adaletin İş Tatmini zerindeki Etkisi	55
2.5.2.4. İş Tatmininin Sinizm zerindeki Etkisi	56
2.5.2.5. İş Tatmininin rgtsel Vatandaşlık zerindeki Etkisi.....	57
2.5.2.6. Örgütsel Adaletin rgtsel Sinizm zerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü	58
2.5.2.7. Örgütsel Adaletin rgtsel Vatandaşlık Davranışı zerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü	60
2.6. Veri Analizi Süreci	62
2.6.1. Demografik Bilgiler	63

2.6.2. Normallik Testi	64
2.6.3. Ölçüm Araçlarının Alfa (α) Katsayısı	65
2.6.4. Korelasyon Analizi	66
2.6.5. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği Testleri.....	68
2.6.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	68
2.6.5.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	70
2.6.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	71
2.6.5.4. İş Tatmini Ölçeği	72
2.6.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	73
2.6.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	74
2.6.6.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	75
2.6.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	76
2.6.6.4. İş Tatmini Ölçeği	77
2.6.7. Çalışma Hipotezlerinin Test Edilmesi	78
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	112
ÖZGEÇMİŞ.....	118

ÖZET

Çalışma yaşamında çalışanların verimliliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen pek çok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin örgütler üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik olarak örgütsel davranış alanında çeşitli bilimsel çalışmalar yürütülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, sağlık sektöründe görev yapan çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi ve bu ilişkilerde iş tatmininin olası aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Hipotezler, araştırmanın evrenini oluşturan Giresun ilindeki hastanelerde görev yapan 385 sağlık çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler aracılığıyla test edilmiştir. Örneklem seçiminde, zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan dört ölçek, daha önce Türkçeye kazandırılmış ve geçerlilik-güvenirlikleri çeşitli çalışmalarda test edilmiş ölçüm araçlarıdır. Bununla birlikte, bu çalışmada da söz konusu ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri tekrar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda öne sürülen hipotezlerin geçerliliği değerlendirilmiş ve regresyon analizleri ile hipotezler test edilmiştir.

Araştırma bulguları, örgütsel adaletin sinizm üzerindeki etkisinin büyük ölçüde dağıtımsal adalet boyutundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Dağıtımsal adaletin bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif etkiler oluşturduğunu açıklamaktadır. Buna karşın işlemsel ve etkileşimsel adaletin sinizmin alt boyutlarıyla ilişkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların adalet algılarında özellikle dağıtımsal boyuta duyarlılık gösterdiklerini ve örgütsel sinizmi en çok bu algının etkilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısı örgütsel sinizmi negatif yönde kısmen etkilemekte ve iş tatmini bu ilişki üzerinde anlamlı bir aracılık rolünü kısmen üstlenmektedir. Elde edilen sonuçlar, bazı örgütsel adalet boyutlarının hem doğrudan hem de iş tatmini boyutları aracılığıyla örgütsel sinizminin bazı düzeyleri üzerinde negatif bir etki oluşturduğunu açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık

ABSTRACT

A multitude of variables within the work environment can either enhance or diminish employee productivity. To comprehend the impact of these variables on organizations, numerous scientific studies are undertaken in the field of organizational behavior. This study's primary objective is to investigate the effects of perceived organizational justice on organizational cynicism and organizational citizenship behavior among healthcare professionals. Furthermore, it aims to determine the potential mediating role of job satisfaction within these relationships.

The research hypotheses were tested with data collected from a sample of 385 healthcare employees working in hospitals in the Giresun province, which represents the study's population. Convenience sampling, a non-probability sampling method, was employed due to time and budgetary constraints. The four scales utilized in the study were previously validated instruments adapted for a Turkish context. Nonetheless, their validity and reliability were re-assessed for the current research. The hypotheses were subsequently evaluated and tested using regression analysis on the collected data.

The findings reveal that the influence of organizational justice on cynicism is predominantly driven by the distributive justice dimension. Specifically, distributive justice was found to have a significant negative impact on cognitive, affective, and behavioral cynicism. Conversely, no significant relationships were identified between procedural and interactional justice and the sub-dimensions of cynicism. These results suggest that employees' justice perceptions are particularly sensitive to distributive aspects, which in turn most significantly shape their levels of organizational cynicism.

In conclusion, the results indicate that organizational justice perception partially and negatively influences organizational cynicism, with job satisfaction playing a significant partial mediating role in this association. The findings demonstrate that certain dimensions of organizational justice exert a negative effect on various levels of organizational cynicism, both directly and indirectly through the dimensions of job satisfaction.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Cynicism, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Popüler Reaktif-İçerik Teorileri	9
2	Popüler Proaktif-İçerik Teorileri	11
3	Örgütsel Muhalefet Kavramının Tetikleyicileri	22
4	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	22
5	Bazı Sinizm Tanımları	24
6	Organ'ın (1988) Üç Maddeli Örgütsel Vatandaşlık Tanımlaması	32
7	İş Tatminin Boyutları	36
8	Psikolojik Sözleşme Kavramının İşçi-İşveren Çerçevesinde Temelini Oluşturan Çalışmalar	43
9	Katılımcıların Demografik Bilgileri	63
10	Ölçeklerin Normallik Testi Sonuçları	64
11	Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları	65
12	Korelasyon Analizi Sonuçları	67
13	Örgütsel Adalet Yapı Geçerliği Testleri	69
14	Örgütsel Sinizm Yapı Geçerliği Testleri	70
15	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yapı Geçerliği Testleri	71
16	İş Tatmini Yapı Geçerliği Testleri	72
17	DFA Modelinin Uyum İyiilik Katsayısı	74
18	Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm İlişkileri	79
19	Örgütsel Adalet ile Vatandaşlık İlişkileri	79
20	Örgütsel Adalet ile İş Tatmini İlişkileri	80
21	İş Tatmini ile Sinizm İlişkileri	81
22	İş Tatmini ile Vatandaşlık İlişkileri	81
23	Adalet ve Sinizm İlişkilerinde İçsel Tatminin Aracılık Rolü	82
24	Adalet ve Sinizm İlişkilerinde Dışsal Tatminin Aracılık Rolü	83
25	Adalet ve Vatandaşlık İlişkilerinde İçsel Tatminin Aracılık Rolü	84
26	Adalet ve Vatandaşlık İlişkilerinde Dışsal Tatminin Aracılık Rolü	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Örgütsel Adalet Süreci.....	7
2	Reaktif-Proaktif ve Süreç-İçerik Boyutları.....	8
3	Adaletin Sağlanma Koşulu	10
4	Adalet Güdüsü Teorisi'nin Dört Temel İlkesi	12
5	İşlemsel Adaletin Algılanmasını Arttıracak Üç Kural.....	17
6	Etkileşim Adaletinin Dört Kuralı.....	18
7	Muhalefet Stratejileri.....	21
8	Victor Harold Vroom'un Beklenti Kuramı Formülü	28
9	Sosyal Güdüleme Kuramı'nın Üç Temel Faktörü	30
10	Cochran'ın Örneklem Büyüklüğü Formülü.....	50
11	Araştırma Modeli.....	52
12	Örgütsel Adalet Ölçeği Uyum İyiliği.....	75
13	Örgütsel Sinizm Ölçeği Uyum İyiliği.....	76
14	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği.....	77
15	İş Tatmini Ölçeği Uyum İyiliği	78

KISALTMALAR LİSTESİ

AVE	: Average Variance Extracted
CFI	: Comparative Fit Index
CMIN/df	: Chi-Square Minimum Discrepancy / df
CR	: Composite Reliability
DFA	: Confirmatory Factor Analysis
F	: F-statistic
p	: Probability Value
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Karekök Ortalama Hatası
β (Beta)	: Standardized Regression Coefficient

GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi, dinamik ve belirsizliklerle dolu iş ortamında, çalışanların örgüte yönelik algıları, tutumları ve davranışları, örgütsel performans ve sürdürülebilirlik açısından hayati öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. Özellikle, yüksek düzeyde stres ve karşılıklı etkileşimin olduğu sağlık sektöründe, çalışanların örgüte karşı geliştirdiği olumlu ve olumsuz tutumlar kritik bir role sahiptir. Bir diğer deyişle, bu tutumların hizmet kalitesi ve hasta güvenliği üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, yukarıda belirtilen gerekçelere bağlı olarak, sağlık sektöründe çalışanların örgüte karşı geliştirmiş olduğu olumlu ve olumsuz algılamalar örgütsel davranış literatürünün güncel konuları içinde yer almaktadır.

Örgütlerin sürdürülebilir başarısı, yalnızca ekonomik performanslarına değil, aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarına da güçlü biçimde bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının, çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri tutumlar üzerinde belirleyici bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Çalışanların örgütsel adaleti algılama düzeyleri, bireysel ve örgütsel değerlendirmelerinin yanında, aynı zamanda bazı örgütsel davranışları da (iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, sinizm gibi) şekillendirdiği yapılan çalışmalarda açıklanmaktadır. Dolayısıyla, algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilişkisi çok boyutlu kuramsal temellere dayandırılarak açıklanması gerekmektedir.

Yöneticilerin, örgütlerde çalışan bireylere yönelik adil ve hakkaniyetli uygulamalar benimsemesi, olumlu örgütsel davranışların gelişmesini sağlamaktadır. Bu gelişme, çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarının engellenmesinde bir yol olarak görülmektedir (Greenberg, 1990: 400). Örgütsel sinizm, bireylerin örgüte yönelik inanç, duygu ve davranışlarındaki olumsuz tutumların genel adı olarak bilinmektedir. Bu tutumlar, genellikle örgüt yönetiminin çalışanlar arasında samimiyetsiz ve adaletsiz uygulamalarına dair algılardan beslenmektedir. Bunun sonucunda, sinik tutum geliştiren çalışanlarda çalıştıkları örgüte karşı güvensizlik, yabancılaşma ve isteksizlik ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, iş tatmini, vatandaşlık davranışı gibi genel performansa dayalı örgütsel davranışlarda olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel sinizm eğiliminde belirleyici bir etken olarak değerlendirilmektedir (Dean vd., 1998: 345; Khan R. B. F. ve Firmansyah B. A., 2024: 9; Abraham, 2000: 269).

Öte yandan, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi olumlu tutumlar, çalışanların örgüt içi ilişkilerde dengeleyici ve koruyucu rol oynamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların görev tanımlarının dışına çıkarak, yaptıkları işlere yönelik gönüllü olarak ve isteyerek katkı

sağlamalarıdır (Organ, 1988). İş tatmini ise, bireylerin işlerinden duydukları genel memnuniyet ve olumlu duygusal değerlendirmeleri olarak ifade edilmektedir (Locke, 1976).

Örgütsel davranış alanında örgüte karşı geliştirilen tutum ve davranışlar, sadece genel iş ortamlarında değil, özellikle insan odaklı ve yüksek stresli hizmet alanlarında daha da kritik önem taşımaktadır. Sağlık sektörü, bu bağlamda önemli bir konumda yer almaktadır. Bu durumda çalışanların motivasyonu ve adalet algıları doğrudan hasta güvenliği ve hizmet kalitesiyle ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

Son yıllarda, örgütsel davranış literatüründe daha bütüncül modeller geliştirme eğilimi öne çıkmaktadır. Özellikle örgüt içi olumsuz tutum ve davranışları (örneğin örgütsel sinizm, tükenmişlik, sessizlik vb.) açıklamaya yönelik çalışmalar artmıştır. Ancak bu değişkenlerin örgütsel adalet, vatandaşlık sinizm ve iş tatmini bağlamında nasıl şekillendiğine dair bulgular hâlâ sınırlı kalmıştır.

Ayrıca, sağlık sektörü gibi yüksek stres, yoğun iş yükü ve insan odaklı hizmetin ön planda olduğu çalışma alanlarında bu tür değişkenlerin birlikte ele alınmasının önemi daha da artmaktadır. Ancak Türkiye’de sağlık çalışanları üzerine yapılan ampirik araştırmalarda, genellikle yalnızca belirli değişkenler arasında sınırlı ilişkiler incelenmiş; kavramsal bütünlüğe sahip, aracı etkiler içeren yapısal modeller geliştirilememiştir. Bu bağlamda, örgütsel adaletin hem olumlu çıktıları hem de olumsuz çıktıları üzerindeki etkilerini, iş tatmini aracılığıyla açıklayan bütüncül bir model ihtiyacı literatürde belirgin bir boşluk olarak öne çıkmaktadır.

Bunun yanında, sağlık sektöründe yapılan araştırmalarda, örgütsel adalet algısının iş performansı ve hasta bakım kalitesi ile güçlü ilişkilere sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmalarda örgüte yönelik gelişebilecek olumsuz tutumların, örgütsel adalet algısıyla azaltılabileceği kabul edilmektedir. Bu bağlamda, Çin’de birinci basamak sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur (Zhao vd., 2024: 3017).

Örgütsel sinizm, sağlık çalışanlarının işlerine ve kurumlarına karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonları olumsuz etkilenmekte ve işten ayrılma niyetleri gelişmektedir. Nijerya’da hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda bu ilişkinin zayıfladığı tespit edilmiştir (Ike vd., 2024). Benzer şekilde Türkiye’de hemşireler arasında yürütülen bir araştırmada, düşük örgütsel destek algısının sinizmi olumsuz etkilediği ve yüksek destek algısının azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Yavuzer Zan ve Altuntaş, 2019: 104). Ayrıca, örgütsel sessizlik düzeyi de sağlık çalışanları arasında

sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı şekilde ilişkili olduğu görülmektedir (Çaylak ve Altuntaş, 2017: 70).

Bu bağlamda, sağlık sektöründe ilgili kavramların ve bu kavramlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin kapsamlı biçimde incelenmesi gerekmektedir. Buna yönelik incelemeler hem çalışan memnuniyetini artırmak hem de hasta bakım kalitesini yükseltmek açısından önemlidir. Bu çalışma, söz konusu değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri analiz ederek, sağlık kurumlarında daha adil ve olumlu bir çalışma hayatının oluşturulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Literatürde, örgütsel adalet, sinizm, vatandaşlık davranışı ve iş tatminine yönelik olarak yapılmış bir çok çalışma yer almaktadır. Ancak, çalışmaların genellikle ikili düzeyde ve bireysel çalışmalarla ele alındığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, ilgili değişkenlerin birbirleriyle olan doğrudan ve dolaylı ilişkilerini bütüncül bir modelle ölçmeye yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu anlaşılmıştır. Özellikle, kritik bir öneme sahip sağlık sektörü çalışanlarına yönelik iş tatminin aracılık rolünün yeterince incelenmediği tespit edilmiştir. Bu çalışma ile, söz konusu yetersizliği gidermeye ve ilgili değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini açıklamaya yönelik model oluşturulması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın temel problemi, örgütsel adalet algısının sağlık sektöründe çalışanlar üzerindeki etkisini sinizm, vatandaşlık davranışı ve tatmin gibi kavramlarla bütüncül bir modelle çok boyutlu etkisini ortaya çıkarmaktır. Özellikle adaletin, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin yönünün tespiti hedeflenmektedir. Ayrıca, tespit edilen etkilerde iş tatminin nasıl bir aracılık rolünün bulunduğu çalışmanın odak noktaları içinde yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde çalışanların adalet algısının çalışan tutumlarını nasıl yönlendirebileceği sorusuna da yanıt aranması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın kuramsal temeli üç ana teoriye dayanmaktadır. Birincisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, çalışanların işyerinde gösterdikleri çaba ile elde ettikleri ödüller arasında adil bir denge aradıklarını açıklamaktadır. Bu dengenin bozulmasının iş tatminsizliği, düşük motivasyon ve olumsuz davranışlara yol açabileceğini ileri sürmektedir (Greenberg, 1990). İkincisi, Blau'ın Sosyal Değişim Teorisi, bireylerin sosyal ilişkilerinde karşılıklılık ilkesine göre hareket ettiğini kabul etmektedir. Böylece, adil ve destekleyici örgütlerin çalışanlarında daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkardığını savunmaktadır (Waskito vd., 2023). Üçüncü olarak, Rousseau'nun Psikolojik Sözleşme Teorisi'dir. Bu teoriye göre, yazılı olmayan beklentilere dayalı sözleşme ihlalinin çalışanlarda güvensizlik, örgütsel bağlılıkta azalma ve sinizm gibi olumsuz tutumlara sebep olabileceği kabul edilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994).

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, çalışmanın temel araştırma soruları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sağlık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi var mıdır?
- Sağlık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi var mıdır?
- Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının sinizm ve vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde, iş tatminin aracılık rolü var mıdır?

Bu çalışmada, sağlık sektöründe görev yapan çalışanların algılarına yönelik verilerin toplanmasında nicel araştırma yönteminin kullanılması hedeflenmektedir. Nicel yöntem, sayısal veriler aracılığıyla sosyal olguların nesnel biçimde analiz edilmesini ve ölçülebilir sonuçlara ulaşılmasını amaçlamaktadır. Bu çerçevede, araştırmanın evrenini, Giresun ilinde faaliyet gösteren devlet ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Giresun'daki toplam sağlık çalışanı sayısının yaklaşık 5.500 kişi olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda, çalışmada örneklem olarak, Giresun il merkezinde yer alan dört devlet ve iki özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarına ulaşılması amaçlanmaktadır. Veri toplama sürecinde, belirlenen örneklem grubuna yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Örneklem belirleme sürecinde ise, ulaşılabilirlik ve uygulama kolaylığı esas alınarak kolayda örneklem yöntemi tercih edilmektedir. Bu yöntem, zaman ve maliyet açısından avantaj sağlaması nedeniyle tercih edilen olasılıksız örneklem türlerinden biri olarak ifade edilmektedir.

Bu çalışma, iki ana bölüm çerçevesinde ele alınmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın kavramsal temelleri ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise yönteme ve çalışmada elde edilen verilere yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Birinci bölüm, araştırmanın teorik altyapısını oluşturmakta olup, dört temel değişken olan örgütsel adalet, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini kavramları ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Öncelikle örgütsel adalet kavramı açıklanmaktadır. Ardından örgütsel adalet teorileri reaktif-içerik, proaktif-içerik, reaktif-süreç ve proaktif-süreç başlıklarıyla açıklanmaktadır. Bu teorik yaklaşımların ardından örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyutu sunulmaktadır. Daha sonra, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini değişkenlerinin tanımları, alt boyutları, kuramsal temelleri ve birbirleriyle ilişkili yönleri açıklanmaktadır. Ayrıca bu bölümde, araştırmanın dayandığı temel kuramlar olan eşitlik teorisi, sosyal değişim teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi kavramları açıklanmaktadır. Son olarak bu bölüm, konuya ilişkin literatürün genel bir özetini sunarak tamamlanmaktadır.

İkinci bölüm, araştırmanın metodolojisine odaklanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve kısıtları açıklanmaktadır. Ardından, geliştirilen araştırma modeli ve buna bağlı olarak oluşturulan temel hipotez grubu sunulmaktadır. Sonrasında, verilerin analiz süreci açıklanmaktadır. Bu bağlamda, normallik testi, güvenilirlik analizleri, korelasyonlar, yapı geçerliliği çalışmaları ve DFA gibi temel analiz adımlarına yer verilmektedir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ise çoklu regresyon analizlerine ilişkin bulgular sunulmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu araştırmanın kavramsal çerçevesi, örgütsel davranış literatüründe ele alınan ve birbiriyle ilişkili dört temel değişkene dayanmaktadır. Bunlar: örgütsel adalet, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminidir. Çalışanların örgüt içinde maruz kaldıkları uygulamaların ne derece adil olduğu yönündeki algıları, onların örgüte yönelik tutumlarını ve davranışlarını anlamada temel bir yol gösterici olarak görülmektedir (Colquitt vd., 2001; Greenberg, 1987). Adalet algısının düşük olması, çalışanlarda kuruma karşı olumsuz tutumları tetikleyebilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Buna karşılık, adaletin yüksek algılandığı örgütlerde çalışanların, görev tanımlarının ötesine geçen gönüllü davranışlar sergilemeleri de söz konusu olabilmektedir (Organ, 1988). İş tatmini ise, bireylerin işlerinden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini yansıtmaktadır (Judge vd., 2001; Organ ve Ryan, 1995). Bu çalışma özelinde, söz konusu ilişkilerin Türkiye’de sağlık sektörü çalışanları üzerinde incelenmesi, yoğun iş yükü, stres ve yüksek hizmet beklentisi gibi sektörün dinamikleri nedeniyle özellikle önem arz etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri, iş tatmini değişkeni aracılığıyla bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmektedir.

Bu amaçla, kavramsal çerçeve içerisinde ilgili değişkenlere yönelik teorik açıklamalar verilecektir. Bu bağlamda, örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adaletle ilgili kavramlar başlıkları açıklanacaktır.

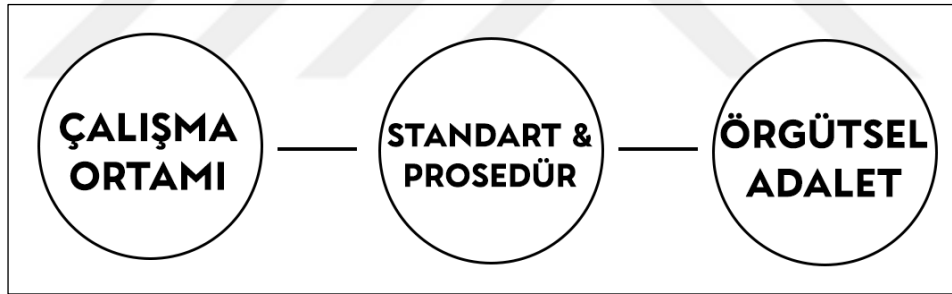
1.1. Örgütsel Adalet

Günümüzde örgütlerdeki birçok süreç insan kaynağı, bilgisi ve yeteneği olmadan yürüyemez. Bu sebeple alt, orta ve üst düzey yönetim düzeylerinde görev alan bireylerin, çalışanlarını etkileyebilecek olan kararları alırken çok dikkatli olması gerekmektedir. Bu konularda algılarının son derece açık olması ve davranışlarının şeffaf, kararlarının örgütsel adalete uygun bir biçimde adil olması gerekmektedir. Akademik literatürde, örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar ilk olarak adalet kavramına odaklanmış ve hedef konuyu sosyal-psikolojik açıdan değerlendirerek örgütsel adalet kavramının gelişimine katkıda bulunmuştur (Poyraz ve Kara, 2009). Adalet, felsefe dahil olmak üzere disiplinler arası araştırmaları tetikleyici bir kavram olmakla birlikte içinden yeşerip gelişen örgütsel adalet; yöneticilerin işini adaletle görmesi, adaletten ayrılmaması ve hak neyse onu yerine getirmesi durumlarının özeti olarak ifade edilmektedir (Greenberg ve Bies, 1992: 433; Pillai

vd., 1999: 900; Colquitt vd., 2001: 425). Örgütlerde çalışanların adalet algısı; iş tanımları, mesai saatleri, sahip oldukları yetkiler, ücret düzeyleri ve ödüllerden elde ettikleri paylar gibi örgütler arasında farklılık gösteren parametreleri değerlendiren yönetsel hareketler dizisi olarak açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Örgüt edinimleri, paylaşım esnasında göz önünde bulundurulanan politikalar ve örgüt içerisindeki iletişim gibi pek çok parametre ile inşa edilmesi gereken kurallar bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Çalışanların, kendilerine ve örgüte yönelik alınan karar ve yapılan uygulamalarda pozitif bir durum olarak algılaması örgütsel adalet olarak açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet, örgütlerde uygulamalar yapılırken iletişimin önemli olduğu olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet, örgüt uygulamalarının tercih sürecine ve hakkaniyet seviyesine odaklanmanın yanında, çalışanların hakkaniyet algılarına da odaklanarak, çalışanların algılarını şekillendiren bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu kavram, örgütün gelişimine bilgisi ve yetenekleri çerçevesinde katkıda bulunan bireyleri etkileyen veya potansiyel olarak etkileyebilecek tüm uygulamalar ile birlikte örgüt atmosferinin niteliğini tayin etmektedir. Bu süreç Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Örgütsel Adalet Süreci



Kaynak: Cropanzano vd., 2001

Çalışma ortamı, çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu etkileyen fiziksel ve psikolojik koşulları ifade etmektedir. Bunun yanında, standartlar ve prosedürler işlerin düzenli ve verimli yürütülmesini sağlamaktadır. Adalet ise, çalışanların adil muamele gördüklerine dair algılarını güçlendirerek örgüte olan bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir (Cropanzano vd., 2001).

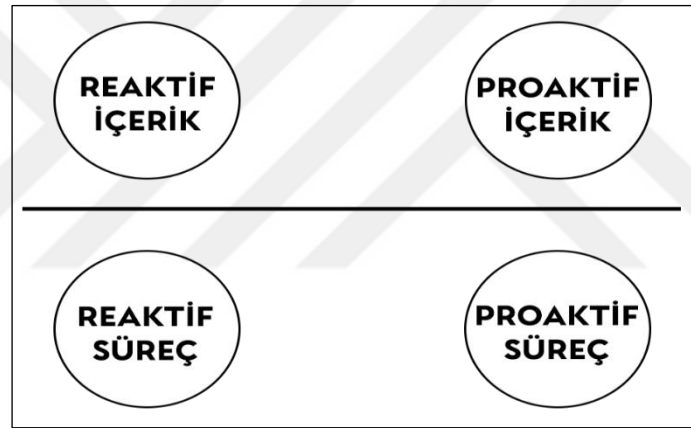
1.1.1. Örgütsel Adalet Teorileri

Literatürde, örgütsel adalet kavramına yönelik bazı teorik yaklaşımlar yer almaktadır. Reaktif ve proaktif olarak iki, süreç ve içerik olarak da iki olmak üzere toplam dört kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler kendi içerisinde farklı temalara odaklanan teoriler barındırmaktadır. Dört kategori şu şekilde ifade edilmektedir (Greenberg, 1987; İçerli, 2010):

- ✓ Çalışanların gördüğü haksız tutumlara karşı gösterdikleri reaksiyonlara odaklanan Reaktif-İçerik Teorileri,
- ✓ Çalışanların ödül dağıtımlarına karşı gösterdikleri reaksiyonlara odaklanan Proaktif-İçerik Teorileri,
- ✓ Çalışanların örgüt uygulamalarında kullanılan karar alma şekillerine karşı gösterdikleri reaksiyonlara odaklanan Reaktif-Süreç Teorileri,
- ✓ Adil konumu tartışmaya kapalı uygulamaların en doğru şekilde gerçekleştirilebilmesi için uygulanması gereken yöntemlere odaklanan Proaktif-Süreç Teorileri.

Reaktif ve proaktif boyutları ile süreç ve içerik boyutlarının özerk bir yapıda tasarlandığı kabul edilmektedir. Bu iki özerk yapı birleştirildiğinde dört kategori oluşmakta ve bu kategoriler Şekil 2’de de görülebileceği üzere adalet sınıfı oluşturarak örgütsel adaleti temsil etmektedir (İçerli, 2010: 71).

Şekil 2: Reaktif-Proaktif ve Süreç-İçerik Boyutları



Kaynak: İçerli, 2010: 71

Reaktif boyutta yer alan teoriler, çalışanların adil olmayan uygulamalara karşı gösterdiği tepkileri göz önüne alırken, proaktif boyutta yer alan teoriler ise, çalışanların adil uygulamalara karşı gösterdiği tepkileri göz önüne almaktadır. Bunu yanında, süreç boyutunda yer alan teoriler, örgüt kazanımlarının nasıl belirlendiğine odaklanırken, içerik boyutunda yer alan teoriler, örgüt edinimlerinin dağıtım şekline odaklanmaktadır (Greenberg, 1987).

1.1.1.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-İçerik Teorilerinin en popüler olanları; Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve Berscheid’nin (1973) Eşitlik Teorisi ve Crosby’nin (1976) Görelî Mahrumiyet Teorisi olarak kabul edilmektedir. Geliştiricileri tarafından ortaya atılan bu teoriler farklı ve özgün temellere sahip olsalar da temelinde ortak bir noktada birleşmektedirler ve bu da “adaletsizlik”tir. Adaletsizlik, bireylerin davranışlarını olumsuz etkilemekte ve kişiler,

uğradıkları adaletsizliği dile getirme konusunda daha istekli hâle gelmektedirler. Kazandıkları motivasyon çerçevesinde adaletsizliği ortadan kaldırmaya yönelik tepki vermektedirler. Popüler Reaktif-İçerik Teorileri'nin tamamı, bireylerin adaletsizliğe yönelik hissettiği yoksunluğa verdiği reaksiyona odaklanmakta ve bu doğrultuda çalışmaktadır (Greenberg, 1987). Greenberg (1987)'in açıklaması Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Popüler Reaktif-İçerik Teorileri

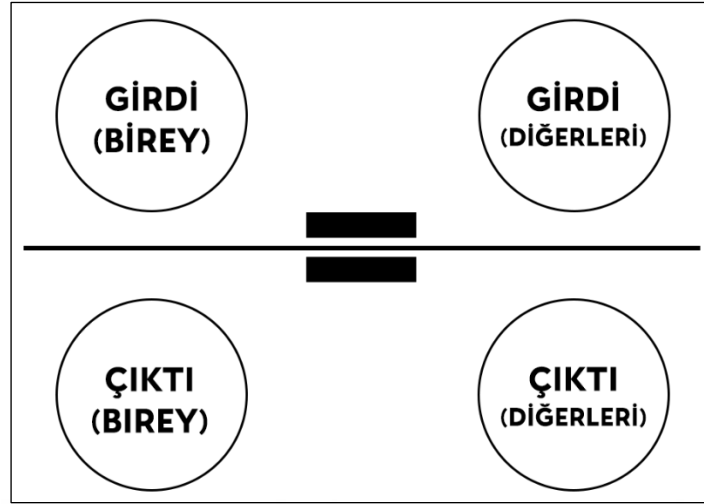
Yıl	Geliştirici	Teori
1961	Homans	Dağıtım Adaleti Teorisi
1965	Adams	Eşitlik Teorisi
1973	Walster ve Berscheid	Eşitlik Teorisi
1976	Crosby	Görelî Mahrumiyet Teorisi

Kaynak: Greenberg, 1987

Dağıtım Adaleti Kuramı adaletin, yalnızca paylaşım dengesi vasıtasıyla sağlanabileceğini ve bu dengenin örgütün tüm gelir ve gider kalemlerinin karşılaştırılarak eksiksiz bir şekilde hesaplanması yoluyla belirlenebileceğini savunmaktadır (Homans, 1961; İyigün, 2012). Dağılımda çalışma süresi ve ünvan gibi değişkenleri göz ardı edip tamamen eşitlik oluşturmak, adalet yerine adaletsiz bir örgüt atmosferi oluşturmaktadır. Adalet, dengesizlik içerisindeki denge oluşturabilmenin karmaşık bir biçimi gibi açıklanmaktadır. Bu teoriye göre, iki farklı departmandaki iki farklı çalışanın gün sonunda elde ettikleri kar seviyeleri aynı olduğunda adalet tesis edilmektedir. Bu kar seviyesi, sanılanın aksine sadece maddi boyutta değil manevi boyutu da kapsamaktadır (Çakır, 2006).

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı çerçevesinde geliştirilmiş bir teori olarak kabul edilmektedir. Bireylerin, örgüt içinde kendileri ile etrafındaki diğer bireyleri kıyasladığında kendini “eşit” düşünmesiyle açıklanmaktadır. Ortaya atılmış olan bu teoride girdiler yatırım; çıktılar ise, sonuç olarak belirtilmiş; aynı zamanda değişken olarak belirlenmiştir. Bireyin örgütün gelişimine sunmuş olduğu eğitim seviyesi, aktiflik düzeyi, çalışma süresi ve somut katkıları gibi girdiler sonucu elde ettiği gelir düzeyi ve terfi gibi çıktıları ifade etmektedir. Girdi ve çıktı seviyesinin birbirine orantılı bir konumda olması gerekmektedir. Birey bu orantı durumunun, etrafındaki diğer bireylerden fazla ya da eksik olduğunu tespit ederse dengesizlik vuku bulmaktadır. Girdiler sonucu elde ettiği çıktılar, çevresindeki bireylerden fazla olan birey, yoğun bir suçluluk duygusuna kapılır ve bu suçluluk duygusu onu ilgili yoksunluğu gidermek üzere motive etmektedir (Irak, 2004: 28; İçerli, 2010: 72; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 202). Adaletin sağlanma şartları Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3: Adaletin Sağlanma Koşulu



Kaynak: Adams, 1965

Adams'ın adalet teorisine göre, bir bireyin iş yerindeki adalet algısı, kendi girdi-çıkıtı oranının diğer bireylerin girdi-çıkıtı oranıyla karşılaştırılmasıyla oluşmaktadır. Şekil 3'te de görüldüğü gibi, bireyin sağlıklı bir adalet algısı geliştirebilmesi için kendi girdi ve çıktıları, diğer bireylerin girdileri ve çıktıları ile dengelemesi gerekmektedir. Eğer bireyin girdi-çıkıtı oranı diğerlerinin oranına eşit ise, birey adaletin sağlandığını düşünmektedir. Aksi durumda, birey örgütsel adaletsizlik algısı yaşayabilmektedir. Bu durum, iş tatmini, motivasyon ve performans üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Walster vd. (1973)'nin Eşitlik Teorisi'nin dört teorik düşünce çerçevesinde şekillendiğini ifade etmektedir:

1. Çalışanlar, örgütten sağladıkları ödül miktarını azami seviyeye ulaştırmak için çaba sarf edecektir.
2. Gruplar, üyeleri arasındaki paylaşılacak olan ödül miktarında adaleti sağlamak üzere kabul görmüş bir sistem geliştirerek mevcut ödül miktarını azami seviyeye ulaştırmak için çaba sarf edebilirler.
3. Çalışanlar, kendilerini çevresindeki diğer çalışanlar karşılaştırdıklarında adaletsiz bir konuma yerleştirirse yoğun bir yoksunluk hissetmeye başlamaktadır. Adaletsizliğin boyutu ne kadar yüksekse, hissedilen yoksunluğun seviyesi de o kadar artmaktadır. Çalışan, bu yoksunluğu gidermeyi bir öncül haline getirmekte ve bu doğrultuda hareket etmeye başlamaktadır.
4. Adaletten uzak bir konumda yer alan çalışan, yoksunluğu derecesinde adaleti tekrardan tesis etmek için önceliği doğrultusunda yoğun bir çaba sarf eder. Adaleti tesis etmek için iki yol bulunur: Bunlardan ilki girdi ve çıktı ilişkisinde gerçek bir denge sağlanmasıdır.

İkincisi ise çevresindeki diğer çalışanların ondan fazla çıktı etmesini kendi algıları çerçevesinde uygun bir konuma yerleştirmek ve psikolojik denge sağlamaktır (Walter vd., 1973; Beugre, 1998; İçerli, 2010).

Crosby'nin (1976) Göreli Mahrumiyet Teorisi ise bir örgüt içerisindeki yoğun dengeden faydalanamayan bireyin yaşadığı yoksunluğu açıklamaya çalışmaktadır. Teorinin adında yer alan mahrumiyet, yoksunluğu ifade etmektedir. Bu yoksunluk; yanlış bir tavır, anlaşılamayan bir memnuniyetsizlik veya bir eşitsizlik durumları olarak ifade edilmektedir. Popülaritesinde günbegün artış görülen teori, örgüt içi adaletsiz ödül dağıtım uygulamalarının, çalışanları belirli kalıplar içerisinde sokacağını savunmaktadır. Bu kalıplar içine sıkışan çalışanlar, diğer çalışanlarla kıyaslama yaparak yoksunluklarını sürekli artırmaktadır. Yoksunluğuna çare bulamayan çalışan; bunu ağır depresyon gibi tehlikeli duygu durumları, şiddet vb. reaksiyon zincirleri ile dışa vurmaktadır. Unutulmamalıdır ki çalışanlar yalnızca verdikleri girdilere yönelik umdukları çıktıları alamadıklarında yoksunluk hissetmektedirler (Greenberg, 1987; Beugre, 1998; İçerli, 2010: 73-74).

1.1.1.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Proaktif-İçerik Teorileri'nin en popüler olanları Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modeli ve Lerner'in (1977) Adalet Güdü Teorisi olarak kabul edilmektedir. Çalışanların gördüğü haksız tutumlara karşı gösterdikleri reaksiyonlara odaklanan Reaktif-İçerik Teorileri'nden farklı olarak çalışanların ödül dağıtımlarına karşı gösterdikleri reaksiyonlara odaklanmaktadır ve bu durum Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Popüler Proaktif-İçerik Teorileri

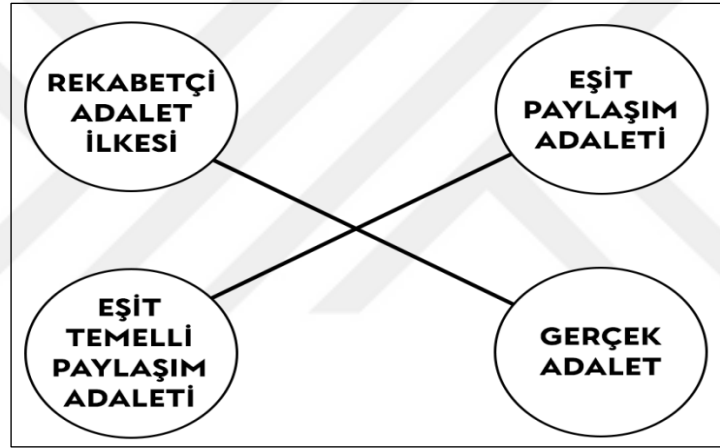
Yıl	Geliştirici	Teori
1976	Leventhal	Adalet Yargı Modeli
1977	Lerner	Adalet Güdü Teorisi

Kaynak: Greenberg, 1987: 12-13 temel alınarak oluşturulmuştur.

Leventhal'in Adalet Yargı Modeli çalışanların bazı koşullarda ödül dağıtımlarında dengenin sağlanabilmesinde etkin rol oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda teori, çalışanların girdilere oranla çıktıların eşit düzeyde olabilmesi için davranışsal olarak güçlü bir çaba içerisinde girdiğini savunmaktadır. Her örgütün yönetim düzeylerinde görev alan bireyler, adaletin sağlanması hususunda hassas olamamaktadırlar. Bu durum, yakın geçmişten bugüne kadar yapılan çalışmalar da gelir düzeyi, ödül ve terfi gibi çıktıların adaletli bir şekilde dağıtımında çalışan katkılarının oldukça önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Greenberg, 1987; İçerli, 2010).

Lerner'in Adalet Güdü Teorisi ise ödül dağıtımında istikrarlı bir şekilde denge politikası güden bir örgüt yönetiminin, bunu uzun vadede birliktelik sağlamaya çalıştığını ve adalette bir ölçüt yakalamayı hedeflediğini savunmaktadır. Bu hedeflerle yönetim düzeylerinde görev alan bireyler, adaletin çalışan yoksunluğunu baltalayacağını ve bu doğrultuda çalışanın yüksek bir motivasyon edinerek performansının yüzde yüzünü örgüte aktarabileceğini düşünmektedir. Bazı yönetim düzeylerinde görev alan bireylerin, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları minimize etmek adına performansı en düşük olan çalışanın aldığı ödül payını, performansı en yüksek olan çalışanın aldığı ödül payına oranla arttırdıkları kabul edilmektedir (Beugre, 1998; İçerli, 2010). Bu teoriye göre örgüt içerisindeki en temel endişe şüphesiz, adalet kavramı olarak açıklanmaktadır. Bu endişeyi ortadan kaldırmak için şekil 4'te de görülebileceği üzere çeşitli adalet ilkeleri oluşturulmuştur (Lerner, 1977: 36-45):

şekil 4: Adalet Güdüsü Teorisi'nin Dört Temel İlkesi



Kaynak: Lerner, 1977: 36, 45 temel alınarak oluşturulmuştur.

şekil 4'te, Adalet Güdüsü Teorisi'nin dört temel ilkesini açıklanmaktadır. Rekabetçi Adalet İlkesi, bireylerin çabaları oranında ödüllendirilmesini kabul etmektedir. Eşit Paylaşım Adaleti ise, tüm bireylere eşit kaynak dağıtımını esas almaktadır. Diğer yandan, Eşit Temelli Paylaşım Adaleti, bireylerin ihtiyaçlarına göre adil bir paylaşımı ön planda tutmaktadır. Son olarak, Gerçek Adalet ise, eşitlik ve hakkaniyeti dengeleyerek bireysel ve toplumsal koşulları birlikte dikkate almaktadır (Lerner, 1977).

1.1.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Reaktif-Süreç Teorileri'nin en popüler olanı, Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi olarak kabul edilmektedir. İçerik boyutundan farklı olarak süreç boyutunda yer alan teoriler, örgüt kazanımlarının nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Yine içerik boyutundan farklı olarak hukuk merkezli aydın bir gelenekten beslendiği için ayrımlı bir şekilde ele alınmaktadır. (Greenberg, 1987).

Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi'nin mahkeme ortamlarındaki tartışmaları konu aldığı çalışmada üç farklı yön bulunduğu vurgulanmaktadır. Bunlardan ilk ikisi karşılıklı olarak çatışan taraflar, üçüncüsü ise karar makamını temsilen yer alan hakem tarafı olarak açıklanmaktadır. Mahkeme prosesi ise iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki tarafların kanıt beyan etme aşaması, ikincisi ise kanıtlar sonucunda hakem tarafının karar verme aşamasıdır. Çatışmanın doğru bir şekilde bitebilmesi için kanıtların oluşum, denetleme ve aksiyon aşamaları süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmayı bitirecek olan karar aşaması ise karar kontrolü olarak adlandırılmaktadır. Faydalanan prosedürler çatışan tarafların konu üzerindeki hakimiyet düzeyine göre farklılık göstermektedir. Buradan hareketle Süreç Adaleti Teorisi, çalışanların nihai karara kadar faydalanan prosedürlere verdiği reaksiyonlara odaklanmaktadır. Bu teori, üzerinde hakimiyet kurulabilen prosedürlerin, hakimiyet kurulamayan prosedürlere göre daha fazla tatmin duygusu oluşturduğunu savunmaktadır (Greenberg, 1987; İçerli, 2010).

1.1.1.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri'nin en popüler olanı Leventhal vd. (1980)'nin Dağıtım Tercihi Teorisi olarak ifade edilmektedir. Hakkaniyetli uygulamaların en doğru şekilde gerçekleştirilebilmesi için kullanılması gereken yöntemlere odaklanmaktadır (Greenberg, 1987; İçerli, 2010: 77):

Leventhal vd.(1980)'nin Dağıtım Tercihi Teorisi dağıtım uygulamalarının, örgütün yönetim düzeylerinde görev alan bireylerin hakkaniyeti tesis etmesine yardımcı olduğu ölçüde değerlendirileceğini savunmaktadır. Bu teori, örgüt içerisinde doğru ve eksiksiz adalete erişebilmek için sekiz maddenin öncül haline getirilmesi gerektiğini söylemektedir. Bunlar:

1. Örgüt çalışanlarına yönetim düzeylerini belirleme konusunda hak tanımak,
2. Her bakımdan uyumlu kurallara sahip olmak,
3. Doğru ve eksiksiz bilgiye sahip olmak,
4. Karar verme yapısını ve gücünü tespit edebilmek,
5. Örgüt çalışanlarını ön yargılara karşı muhafaza edebilmek,
6. Örgüt çalışanlarının itirazlarını iletebilmesine imkan vermek ve değerlendirilme sürecine sokmak,
7. Uygulamaların modüler bir konumda olmasını sağlamak ve
8. Yayın olarak kabul edilen etik standartlara sahip olmak şeklindedir (Greenberg, 1987; İçerli, 2010: 77).

1.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet, boyutları özelinde işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel olarak değerlendirilmiş ve araştırmalar bu yönde ilerlemektedir. Geçmişten günümüze akademik literatürde örgütsel adalet

ve örgütsel adaletin boyutları ile alakalı çeşitli tartışmalar yaşansa da aykırı görüşlere rağmen, örgütsel adaletin işlemsel ve dağıtım adalet boyutları arasındaki ayrım büyük ölçüde kabul görmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar bağlamında, örgütsel adaletin boyutları arasında çok tesirli ilişkiler tespit edilmiş ve boyutlardan üçünün de birbirinden bağımsız olduğu sıklıkla bulgulanmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil ve eşit muamele gördüklerine dair inançları olarak açıklanmaktadır. Bu kavram, genellikle dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut üzerinden incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, ödül ve kaynakların nasıl dağıtıldığıyla ilgili durumları tanımlamaktadır. İşlemsel adalet ise, bu dağıtım sürecinde kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığını değerlendirmesiyle ifade edilmektedir. Son olarak, etkileşimsel adalet ise çalışanların yönetimle olan iletişiminde adil ve saygılı bir muamele görüp görmediğini ifade etmektedir. Bu üç boyut, çalışanların örgüte olan güvenini, bağlılığını ve genel iş tatminini etkilemektedir (Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2001: 386).

Dağıtımsal adalet; girdilerin yatırım, çıktıların ise sonuç olarak belirtildiği senaryolarda girdilere yönelik alınmış olan çıktıların uygunluğu şeklinde ifade edilmektedir. Unsurları eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç olarak bilinmektedir. İşlemsel adalet; kararın makul bir şekilde paylaştırılması olarak açıklanmaktadır. Unsurları tutarlılık, yansızlık, doğruluk, temsil yeteneği, düzeltme ve etik olarak bilinmektedir. Etkileşimsel adalet; örgütte çalışanların yönetim düzeyinde görev alan bireylere ve diğer siyasi veya idari güçlere uygun davranışlar sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Kişilerarası adalet; örgüt içerisindeki çalışanlara nezaket ve saygı çerçevesinde ilişkiler kurmaktır. Bilgisel adalet ise temelde örgüt içerisindeki çalışanlarla bilgiyi paylaşmaktır. Tutarlı bir adalete erişebilmek için aşağıda yer alan maddelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Greenberg, 1987: 14-15):

- ✓ Karar alma süreçlerinde etki olan örgüt çalışanına ya da çalışanlarına aktif görev ya da görevler vermek,
- ✓ Tutarlı kurallar çerçevesinde hareket etmek,
- ✓ Bilginin en doğru haline referans verebilmek,
- ✓ Karar alma süreçlerindeki uygulamalarına kendi özgü işleyiş kuralları tahsis etmek,
- ✓ Örgüt çalışanlarının önyargıdan uzak tutabilmek,
- ✓ Çalışanları soru, görüş, öneri veya itiraz hakkı tanımak,
- ✓ Uygulamaların tek örnekli versiyonlarını reddederek modüler olmasını sağlamak ve
- ✓ Etik ve ahlaki standartlar çerçevesinde hareket etmek.

1.1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel Adalet kavramı, 1960'lı yıllarda ilk olarak dağıtımsal adalet ile değerlendirilmiştir. Dağıtımsal adalet, örgüt içerisindeki çalışanların girdileri ile çıktıları arasındaki dengeye odaklanarak; çalışanların maddi ve manevi olarak mükâfatlandırılmasını ifade eden bir boyut olarak

kabul edilmektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden büyük ölçüde beslenmiş olan bu boyut, yine Adams'ın tarifiyle örgüt kaynaklarının ve diğer ödül uygulamalarının paylaştırılması biçiminde açıklanmaktadır. Dağıtımsal adalet; örgüt edinimlerinin, örgüt çalışanlarının sergilemiş olduğu performansa ve katkıya ölçülü bir şekilde dağıtılması olarak da tanımlanmaktadır. Verdiği girdiye karşılık uygun çıktılar elde edemeyen örgüt çalışanlarında, sıklıkla örgüt bağlılığı konusunda zayıflamalar görülmektedir. Bu boyut Deutsch (1975: 137-149)'e göre eşitlik *-equity-*, eşit paylaşım *-equality-* ve ihtiyaç unsurlarından oluşmaktadır. Eşitlik unsurunda tüm örgüt çalışanlarına katkıları ve hakkaniyet doğrultusunda dağıtım yapılmaktadır. Eşit paylaşım unsurunda tüm örgüt çalışanlarına katkıları dikkate alınmaksızın eşit seviyede dağıtım yapılmaktadır. İhtiyaç unsurunda ise çalışanın bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır (Deutsch, 1975; Folger ve Konovsky, 1989: 115; İçerli, 2010: 79-81). Dağıtımsal adalet ile diğer boyutlar arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örneğin dağıtımsal adaletin, işlemsel adalet ile ilişkisinin açıklanmasında iki farklı modelden faydalanılmaktadır. Bunlar:

1. Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model) ve
2. Grup Değeri Modeli (Group Value Model)'dir.

Kişisel Çıkar Modeli aynı zamanda Araçsal Model (Instrumental Model) olarak da bilinirken; *Grup Değeri Modeli* de İlişkisel Model (Relational Model) olarak bilinmektedir. İki model de farklı hipotezlere dayanmaktadır. Fakat, odak noktaları örgüt çalışanlarının adaletli süreçleri, adaletsiz süreçlere tercih etme sebepleri üzerine kurulmaktadır. Kişisel Çıkar Modeli, örgüt çalışanlarının maddi çıkarlarını asgari düzeyde tutmayı reddederek azami seviyeye çıkarmak üzere yoksunluk hissettiğini ve bu doğrultuda motive olduğunu düşünmektedir. Bu modele göre örgüt çalışanları, kısa ve uzun dönem fark etmeksizin kişisel çıkar sınırlarını aşmak istememektedir. Grup Değeri Modeli ise örgüt çalışanlarının maddiyata ek olarak sosyal ve psikolojik değerleri de içeren maneviyata da önemli bir değer atfettiğini düşünmektedir. Bu modele göre örgüt çalışanları, örgüt içerisindeki çalışanlarla uzun dönemli ve köklü ilişkiler kurmaya odaklanmaktadır (Brockner ve Siegel, 1996).

1.1.2.2. İşlemsel Adalet

Örgütsel adalet üzerinde yapılan ilk çalışmalar, kavramın yalnızca dağıtımsal adaletten oluştuğunu düşündürse de süregelen çalışmalar örgüt çalışanlarının adalet algısını tespit etme konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunu takiben kavramın ikinci önemli boyutu olarak vurgulanan kavram işlemsel adalet olarak adlandırılmaktadır (Irak, 2004: 29). İşlemsel adalet, örgüt edinimlerinin nasıl pay edileceğini belirleyen uygulamaların hakkaniyet seviyesini açıklamaktadır. Thibaut ve Walker (1975: 85) yaptıkları çalışmada örgüt çalışanlarının, örgüt içerisindeki uygulamalara karar alma mekanizmalarına dahil oldukları derecede “adil” gözüyle baktıklarını ifade etmektedir. İşlemsel adalet kavramının kendi içerisinde iki farklı ve önemli alt boyutu mevcuttur. Bunlar yapısal-formal boyut ve sosyal boyut olarak bilinmektedir.

Yapısal-Formal Boyut, Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli uygulamalarının özelliklerini içeren bir boyut olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisindeki karar alma mekanizmalarını, bu mekanizmalara örgüt çalışanlarının ne dereceli dahil olduğunu ve örgüt çalışanlarının sistematik görüşlerini kapsamaktadır. *Sosyal Boyut* ise, örgüt içerisindeki herhangi bir süreç için tercih edilen uygulamaları ve diğer politikaları, yönetim düzeylerinde görev alan bireylerin nasıl hayata geçirdiği ile ilgilenmektedir. Yönetim düzeylerinde görev alan bireyler, çalışanlarını ilgilendiren kararları şeffaf ve samimi bir şekilde açıkladıkları takdirde aralarındaki bağ güçlenmektedir. Bu durum, örgüt çalışanlarının işlemsel adalet algılarını arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993: 534; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; İçerli, 2010; Kavak ve Kaygın, 2018: 35). Thibaut ve Walker'ın aksine Leventhal işlemsel adaletin karar alma mekanizmalarını kontrol edecek olan bireylerin seçimi de dahil olmak üzere bilgi toplama yöntemleri edinimlerinin ve paylaştırılmasının değerlendirme sürecinde kullanıldığını vurgulamaktadır (Greenberg, 1990: 403-404). Leventhal'a göre örgüt çalışanlarının adalet algılarını arttıracak bazı durumlar bulunmaktadır. Bunlar:

- ✓ **Tutarlılık:** Karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylerin, örgüt içerisinde tercih edeceği paylaşım uygulamalarının, değerlendirecek olduğu bütün süreçlerde tutarlı olması bir ön koşuldur.
- ✓ **Önyargı:** Karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireyler, örgüt çalışanlarına karşı önyargı içerisinde olmamalıdır.
- ✓ **Doğruluk:** Paylaşım sürecinde mevcut bilgilerinin eksiksiz, sistematik, şeffaf ve samimi bir şekilde aktarılmalıdır.
- ✓ **Yenilenebilmek:** Karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireyler tarafından verilen nihai kararlara yönelik görüş, öneri veya itiraz hakkı tanınmalı ve geri dönüşlere göre olası yenilenme süreçlerine karşı direnç gösterilmemelidir.
- ✓ **Temsil:** Karar alma mekanizmalarında örgütün her birimini temsil edebilecek, görüşlerini paylaşabilecek temsilciler yer almalıdır.
- ✓ **Etik:** Alınacak olan kararlar etik ve ahlaki değerlere ters düşmemelidir.

Yukarıdaki altı maddenin en kritik ve farklı olması gerekenin, tutarlılık olduğu kabul edilmektedir. Bu durum, işlemsel adalet için olmazsa olmaz bir maddeyi karşımıza çıkarmaktadır. Bu konuyla ilgili deneysel araştırmalar da dahil olmak üzere yapılmış olan çalışmalar, tutarlılığın işlemsel adaletin önemli bir parçası olduğunu vurgulamaktadır. Öyle ki Gilliland (1993) çalışmasında tutarlılık başta olmak üzere işlemsel adalet kurallarını örgüt çalışanları üzerinde değerlendirmektedir. Van Den Bos vd., (1996) çalışmalarında örgüt çalışanlarının dahil olduğu karar alma mekanizmalarının, işlemsel adaleti arttıracaklarını varsayarak ilerlemiş ve örgüt çalışanlarının tutarlılık merkezinde nasıl tesir altına alındığını bulgulamaktadır. Tyler (1989: 831), örgüt çalışanlarının adalet algılarını arttıracak altı maddeden bağımsız olarak üç kural üzerinde durmuştur. Bu üç kural Şekil 5'te gösterilmiştir:

Şekil 5: İşlemsel Adaletin Algılanmasını Arttıracak Üç Kural



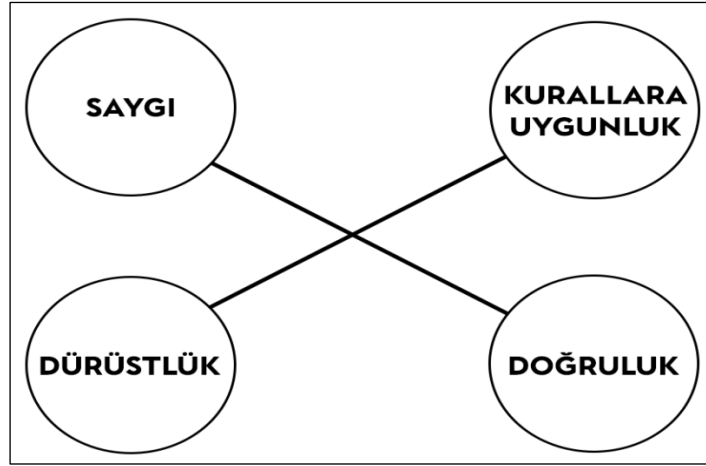
Kaynak: Tyler, 1989: 831

Tyler çalışmasında örgüt çalışanlarına karşı gösterilen tavrın yansız olduğu durumlarda, örgüt çalışanları “adil” hissetme ihtimalinin arttığını ifade etmektedir. Örgüt çalışanları büyük ölçüde karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylerin tarafsızlığına odaklanmaktadır. İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinde örgüt çalışanlarının katkıları ile gelişmektedir.

1.1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, yönetim düzeylerinde görev alan bireylerin edinim sonucunda paylaşım süreçlerine ilişkin şeffaf ve samimi bir şekilde açıklamalarının tamamı biçiminde açıklanmaktadır. Etkileşimsel adalet, bireylerin yöneticileriyle olan etkileşimlerinde adaletli bir muamele gördüklerinde algıladıkları adaleti ifade etmektedir. Bu bağlamda, etkileşimsel adalet, çalışanların kendilerine adil davranan yöneticilerin yönetim tarzını ve tutumlarını değerlendirmeleriyle şekillenmektedir. Yöneticilerin, çalışanlara saygılı, dürüst ve açık bir iletişim tarzı benimsemeleri, onların etkileşimsel adalet algılarını güçlendirmektedir (Cropanzano vd., 2002). Greenberg çalışmasında algılamaların sadece dağıtımsal ve işlemsel adalet dışında başka boyutlardan da etkilendiğini vurgulamaktadır. Bu boyutlardan bir tanesi ise şüphesiz karar alma mekanizmalarını kontrol eden ve nihai kararları alan bireylerin, örgüt çalışanlarına karşı takındıkları genel tavrı ve açıklamaları içeren etkileşimsel adalet olarak kabul edilmektedir. Etkileşimsel adalet; örgüt çalışanlarına değer atfetmek, sevgi göstermek, saygılı olmak, yoksunluk durumlarını gidererek motive olmalarını sağlamak, sosyal değer kazanımlarına yardımcı olmak gibi genel olarak “sosyal” kelimesi ile nitelendirilebilecek kararların, örgüt çalışanına ya da çalışanlarına yönelik ikna edici bir şekilde açıklanması olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010). Etkileşim adalet boyutunda genel kabul görmüş dört kural bulunmaktadır. Bu kurallar Şekil 6’da gösterilmiştir:

Şekil 6: Etkileşim Adaletinin Dört Kuralı



Kaynak: Çolak ve Erdost, 2004: 60

Şekil 6’da da görülen kurallar iki farklı gruba ayrılmıştır. Üst bloktaki saygı ve kurallara uygunluk kurallarını “kişilerarası adalet” olarak, alt bloktaki dürüstlük ve doğruluk kurallarını ise “bilgisel adalet” olarak ifade edilmektedir. Kişilerarası adalet, paylaşım kararı alan yönetim düzeyindeki bireylerin, örgüt çalışanlarına karar detaylarının nasıl verildiğine dair adalet algılamalarını kapsamaktadır. Bilgisel adalet ise yönetim düzeyindeki bireylerin almış olduğu ödüllere yönelik kararların nasıl alındığına yönelik bilgi verilmesi şeklinde değerlendirilmektedir (Greenberg, 1993).

1.1.3. Örgütsel Adaletle İlişkili Kavramlar

Örgütsel adalet, çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu etkiler, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon, örgütsel muhalefet ve örgütsel bağlılık gibi çeşitli alanlarda gözlemlenmektedir.

1.1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların iş tanımlarının ötesine geçerek örgütlerine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, örgüt içindeki işbirliğini, uyumu ve genel performansı artırmaktadır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta tanımlamaktadır. Bunlar: özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem. Diğer yandan, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda daha sık gözlemlenmektedir. Bu durumda, çalışanların adil ve destekleyici bir iş ortamında daha fazla gönüllü davranış sergiledikleri kabul edilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışları teorisi, çalışanların iş tanımlarının ötesine geçerek örgütlerine nasıl katkıda bulunduklarını açıklamaktadır. Bu davranışlar, örgüt içindeki işbirliğini ve uyumu artırmaktadır. Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyut üzerinden açıklanmaktadır. İlk olarak *özgecilik*, çalışanların diğer çalışanlara yardım etme ve destek olma davranışlarını ifade etmektedir. İkinci olarak *vicdanlılık*, çalışanların işlerini titizlikle ve özveriyle yapmalarını tanımlamaktadır. Bir diğer boyut *centilmenlik* ise, çalışanların olumsuz durumlar karşısında sabırlı ve hoşgörülü olmalarını açıklamaktadır. Ardından gelen *nezaket* boyutu, çalışanların diğer çalışanlara karşı nazik ve saygılı davranmalarını ve son olarak *sivil erdem* ise, çalışanların örgütsel faaliyetlere aktif katılım göstermelerini ve örgütün iyiliği için çalıştıklarını ifade etmektedir (Organ, 1988).

1.1.3.2. Örgütsel Adalet ve Motivasyon

Günümüzde kuralına göre örgüt olmayı başaran ve “modern” olarak ifade edilebilecek her örgüt, hedeflerine doğru sürdürülebilir ve doğru bir yönelim yaratabilmek adına çalışanlarını motive etmeye çalışmaktadır (Ötken ve Cenkeci, 2013: 42). Motivasyon, pek çok disiplini doğrudan ilgilendiren ve yapılan çalışmaların çok çeşitli olması sebebiyle ihtilaflara sebebiyet veren komplike bir kavram olarak ifade edilmektedir. Tek boyutlu bir davranış olmadığı gibi doğrudan gözlemlenmesi mümkün görünmemektedir. Genelde karar alma mekanizmalarını kontrol eden yönetim düzeylerindeki bireyler tarafından hak ettiği değeri görmeyen bir kavram olarak motivasyon karşımıza çıkmaktadır. Oysa bilinmelidir ki, motivasyon, örgütün maddi ve manevi olarak yetersiz kaldığı her durumda değerlendirilmesi gereken, aynı zamanda herkesçe görülmeyen özelliklere sahip oldukça nitelikli bir araç olarak kabul edilmektedir. Yönetimde akla ve mantığa uygun kullanılan motivasyon, harekete geçirici nihai bir araçtır ve örgüt içerisindeki çalışanların örgütsel hedeflere katkısını maksimize etme konusunda karar alma mekanizmalarını kontrol eden yönetim düzeylerindeki bireylere oldukça yardımcı olabilmektedir. Yönetim düzeylerinde yer alan bireylerin tutumu ile bu durumun tam tersi ile karşılaşmak da mümkün görünmektedir. Bazı örgütler yönetim düzeylerinde yer alan bireylerin maddi ve manevi ihtiyaçlarını maksimize etmek üzerine kurulu görünmez bir hedef silsilesine sahip olmaktadır. Bu profile oturan bireyler tarafından elde tutulan örgütler, mevcut karı maksimize edebilmek için çalışana her türlü muameleyi yapmaktadır (Bahar, 2023: 4).

Örgütsel adalet, kabaca içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilen motivasyonun dışsal boyutlarından biri olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışanlarının, karar alma mekanizmalarını kontrol eden yönetim düzeylerindeki bireylerin objektiflik konumuna olan inançları, mevcut motivasyon düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır Aryee vd., (2002) çalışmalarında örgüt içerisindeki söz sahibi bireylerin objektif konumlarının ve örgütün sahip olduğu güven atmosferinin, örgütsel adalete doğrudan hizmet ettiğini vurgulayarak bu durumun motivasyon kavramı ile ilişkili olduğunu değerlendirmektedir. Aryee vd.’nin değerlendirmeleri doğrultusunda, örgütsel adalet ile

motivasyon arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Ancak karar alma mekanizmalarını kontrol eden yönetim kademesindeki bireylerin, motivasyonun örgütsel adalet üzerindeki etkisine yeterince önem vermedikleri görülmektedir. (Sökmen vd., 2013; Robbins vd., 2010). Örgütler; davranış ölçekleri, psiko-sosyal anketler, verilerin doğrudan işlenmesi, sosyometrik ve psiko-teknik testler, dilek kutuları, bireysel ve klinik görüşmeler, analiz grupları ve sosyal rasyolar gibi bazı sistemler aracılığıyla kendine uygun olan motivasyon türünü belirleyebilmektedir. Motivasyonun örgüte, örgütün kısa ve uzun vadede yer alan hedeflerine ve örgütsel adaletle sunabileceği potansiyel katkılar aşağıda listelenmiştir (Bahar, 2023: 5-6):

- ✓ Ekonomik, toplumsal ve öz varlık ihtiyaçlarının en az temel düzeyde karşılanması,
- ✓ Adaletli rekabet ortamının yaratılması,
- ✓ Yönetim düzeyinde yer alan bireylerin bir düzen doğrultusunda hareket etmesi,
- ✓ Örgütün yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin gelişmesi,
- ✓ Hedefe yönelebilmek ve bu doğrultuda çaba sarf edebilme,
- ✓ Örgüt çalışanlarının kabiliyetinin ve idrak yeteneğinin artması,
- ✓ Örgütün ve örgüt çalışanlarının adapte olma sürecini kolaylaştırma.

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde olumlu yönde ne kadar özümsebilirse çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde o kadar için iyi bir tetikleyici görevi görmektedir. Karar alma mekanizmalarını kontrol eden yönetim düzeylerindeki bireyler tarafından örgüt çalışanlarına, performansları özelinde verilen geri dönütler önem arz etmektedir. Bu geri dönütler çalışanın beklentilerine ne kadar yakın olursa, yönetim düzeylerindeki bireylerin çalışanın aklında yer etmeye başlayan ya da eden objektiflik konumu o kadar kuvvetlenmektedir (Argon, 2010).

1.1.3.3. Örgütsel Muhalefet

Örgütler, iletişimin bir parçası olarak, çalışanlarını kimi zaman karar alma mekanizmalarına dahil ederek kimi zaman ise yetkilendirme yoluyla uygulama süreçlerine dahil etmeye çalışmaktadır. Bu etkileşim bazı durumlarda soru, görüş, öneri veya itiraz hakkını kullanarak düşüncelerini beyan eden çalışanlar ile diğer çalışanlar arasında muhalefet yaratmaktadır. Yine de buradaki en önemli nüans, mevcut muhalefete rağmen iletişimin bir şekilde devam etmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde muhalefet kavramını inceleyen çeşitli araştırmacılar, bilgi uçurma olarak tanımlanan “whistleblowing” ile sürekli olarak ilgilenmektedir. Çoğu araştırmacı da bunun, örgüt içerisindeki muhalefetin en son raddesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel muhalefet kavramının tanımına genel bir çerçeve çizilmek istenirse, beş farklı ve önemli noktanın vurgulandığı görülmektedir (Dozier ve Miceli, 1985; Kassing, 1997; Ötken ve Cenkcı, 2013):

- ✓ Muhalefet, örgütün içinde bulunduğu vaziyete karşılık oluşan tatminsiz sonucu ortaya çıkmaktadır.

- ✓ Muhalefet, örgütün mevcut durumundan farklı bir durumu müdafaa etmektedir.
- ✓ Muhalefet, uygulamalara karşı çıkmayı veya karşı söylemi gerektirmektedir.
- ✓ Muhalefet, olumsuz bir kavram olarak çoğunlukla örgüt ilkelerini kapsamaktadır.
- ✓ Muhalefet, örgüt merkezli karşı söylemlerin sözlü ifadesidir.

Şekil 7: Muhalefet Stratejileri



Kaynak: Kassing, 1998

Kassing muhalefet kavramına daha anlaşılabilir bir şekilde anlatabilmek adına üç farklı strateji oluşturmaktadır. Bu stratejiler, Şekil 7’de görülebilecek olan muhalefet stratejileri olarak tanımlanmaktadır.

İlk strateji, açık muhalefet olarak bilinmekte ve bu muhalefet stratejisi, örgüt çalışanın karar alma mekanizmalarını kontrol eden yönetim düzeylerindeki bireylere muhalefetini direkt olarak gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır. İkinci strateji, gizli muhalefet olarak bilinmektedir. Bu muhalefet stratejisi, örgüt çalışanın örgüt çalışanın karar alma mekanizmalarını kontrol eden yönetim düzeylerindeki bireylere muhalefet etmek istemesi fakat muhalefet edebilmek için yeterli özgürlüğe veya kaynağa sahip olmaması olarak kabul edilmektedir. Üçüncü strateji, dışsal muhalefet olarak bilinmektedir. Bu muhalefet stratejisi, karar alma mekanizmalarını kontrol eden yönetim düzeylerindeki bireylere direkt olarak muhalefet etmemeyi ve muhalefeti örgüt dışı insanlara veya daha genel bir tabirle “üçüncü kişilere” anlatmaktadır. Muhalefet kavramı özelinde yapılan çalışmalar, örgüt içerisindeki çalışanların; ne zaman, kime, nasıl ve ne derecede muhalefet edecekleri konusunda yardımcı olan destekleyiciler olarak ifade edilmektedir. Muhalefeti etkileyen örgüt atmosferi ve çalışan profili gibi pek çok bileşen mevcuttur. Kendini ilk olarak bireysel seviyede göstermektedir. Bu sebeple ilk önce bireyin kişisel özellikleri, eğilimleri ve örgüte karşı tutumuna odaklanılmaktadır. Son dönemde özellikle bireyin kişisel özellikleri, muhalefet kavramı arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde incelememesinden ötürü ön plana çıkmaktadır ve bu durum Tablo 3’te yer almaktadır. (Kassing, 2008; Ötken ve Cenkcı, 2013).

Tablo 3: Örgütsel Muhalefet Kavramının Tetikleyicileri

Tetikleyici	Açıklama
Davranış	Karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylerin mevcut yetkilerini diğer örgüt çalışanların tarafından adalet dışı algılandığı takdirde ortaya çıkan muhalefeti ifade etmektedir.
Değişim	Karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylerin, örgüt içerisinde yapmak istediği değişikliğe yönelik ortaya çıkan muhalefeti ifade etmektedir.
Aktivite	Karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylerin yetersiz veya etkisiz uygulamalarına yönelik çalışanlar tarafından yapılan muhalefeti ifade etmektedir.
Görev, Yetki ve Sorumluluk	Örgüt çalışanının kendisi veya diğer çalışma arkadaşlarının görev, sorumluluk ve iş akdine yönelik yaptığı muhalefeti ifade etmektedir.
Kaynak	Örgüt çalışanlarının, örgütün mevcut kaynakları veya kaynak tedarik ettiği noktalar ile alakalı yaptığı muhalefeti ifade etmektedir.
Etik	Örgüt çalışanlarının, örgütün etik kuralları ya da etik ihlallerine yönelik yaptığı muhalefeti ifade etmektedir.
Performans	Örgüt çalışanının kendisi veya diğer çalışma arkadaşlarına yönelik karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireyler tarafından yapılmış olan performans değerlendirmelerine yönelik gerçekleştirdiği muhalefeti ifade etmektedir.
Zarar	Örgüt uygulamalarının zarara sebebiyet vermesi durumunda yapılan muhalefeti ifade etmektedir.
Karar	Karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylerin süreçlerine ve kararlarına yönelik yapılan muhalefeti ifade etmektedir.

Kaynak: Kassing ve Armstrong, 2002: 44

1.1.3.4. Örgütsel Bağlılık

Örgüt içerisindeki çalışanların, örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda tek vücut olup maddi kaygılardan uzaklaşması ve örgüte katkı yapmaya devam etmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki, yakın gelecekte bugüne kadar oldukça sık incelenmiş; iki kavram da hem teorik hem de pratik zeminde araştırmacıların değer atfettiği bir konum elde etmeyi başardığı belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık, 1990'lı yıllardan bugüne iş tutumları ve davranışları çalışmalarında odak konu olarak değerlendirilmektedir. Örgütün misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirilmesi için bilgi sahibi olması gereken, kritik konuma sahip bir kavram olarak açıklanmaktadır. Örgüt çalışanlarının, örgüte olan bağlılık seviyesinin maksimize edilmesi için örgütsel adaletin bağlılık üzerindeki etkisinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Öz ve Sağlam, 2019; Güney, 2015: 277). Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmaları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Sınıflandırma	Özet
Etzioni	Örgütsel sınıflandırmaya yönelik yapılan ilk araştırmalardan biri olarak bilinmektedir.
O'Reilly ve Chatman	Örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü için benimsemiş olduğu psikolojik bağ ile tanımlamışlardır. Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı bağlılık sınıflandırması yapmışlardır.

Tablo 4: (Devamı)

Sınıflandırma	Özet
Balcı	İkinci çalışmanın yapmış olduğu sınıflandırmanın bir benzeri olarak bilinmektedir. Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı bağlılık sınıflandırması yapmıştır.
Katz ve Kahn	Örgütsel bağlılığı örgüt içerisindeki çalışanların iş akdini yerine getirmeye yönelik almış olduğu farklı ödül sistemleri üzerinden yorumlamışlardır. Bu sistem; karar mekanizmalarının hakimi olan bireyler tarafından hem iç hem de dış ödüller vasıtasıyla desteklenmektedir.
Mowday	Bağlılık kavramını tutum ve davranış olarak ikiye ayırarak yorumlamıştır. Tutumsal bağlılık; çalışanın örgüt ile özdeşleşmesini ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık ise çalışanın davranışsal faaliyetlere olan bağlılığıdır.
Wiener	Örgütsel bağlılık, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral) ayrımına dayanan bir model tasarımı ile yorumlanmıştır.

Kaynak: Bayram, 2005: 129-132

Son yıllarda sağlık sektöründe örgütsel adalet algısının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki belirleyici rolünü ampirik olarak açıklayan çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda, algılanan örgütsel adaletin örgütsel tutum ve davranışlara yönelik anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Şahin ve Taşkaya (2010)'nın Adana'da 477 sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışma, dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının diğer boyutlara göre anlamlı şekilde düşük olduğunu ve çalışanların eğitim düzeyi, nöbet sıklığı gibi demografik değişkenlerinin adalet algısını etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, Bağcı (2016) tarafından devlet hastanesindeki hemşirelere yönelik yapılan çalışma, adalet türlerinin tamamının hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğunu açıklamaktadır. Macit ve Aydoğan (2023)'nin Ankara'da bir devlet hastanesinde 190 sağlık çalışanı ile yürüttüğü bu çalışmada, örgütsel adalet algısının iş tatmini ve işe bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Yapılan analizler, örgütsel adalet algısının düşük, iş tatmininin orta, işe bağlılığın ise yüksek düzeylerde olduğunu göstermektedir. Çalışmada etkiyi ölçmeye yönelik yapılan analizler, örgütsel adaletin hem iş tatmini hem de işe bütünleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır. Lönnqvist vd. (2021)'nin hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği literatür taraması, yüksek düzeyde algılanan örgütsel adaletin iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyilik hâliyle pozitif yönde ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Buna karşılık düşük adalet algısının olumsuz iş sonuçları ve sağlık problemleriyle bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerinin bir kısmı sinizm olarak ifade edilmekte ve sinik tutumların da örgütsel adalet, iş tatmin ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etki yarattığı bilinmektedir. Bu kavram, çalışanların örgütlerine, yöneticilerine ve genel olarak iş

ortamına yönelik olumsuz duygular, inançlar ve davranışlar sergilemeleri durumunu ifade etmektedir (Dean vd., 1998: 345). Örgütsel sinizm, çalışanların performansını olumsuz etkileyen ve örgütsel verimliliği düşüren bir faktör olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, adaletsiz uygulamalar ve yönetimin samimiyetsizliği nedeniyle örgütsel sinizm geliştirmektedirler (Andersson, 1996).

Yakın geçmişten bu yana bir örgütün üst yönetimi ile diğer örgüt çalışanları arasındaki iletişimi anlayabilmek ve açıklayabilmek için felsefenin desteği ile bazı kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu kavramlardan biri de sinizm olarak ifade edilmektedir (İşçi vd., 2013: 252). Sinizm kavramının çeşitli tanımlarına ilişkin açıklamalar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Bazı Sinizm Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Kanter ve Mirvis	1991	Bireyin sinizm ile birlikte bakış açısı daralır. Yönetim düzeylerinde görev alan bireyler bencildir ve kendi çıkarları için her şeyi yapabilmektedir.
Batemon	1992	Birey, sinizm ile birlikte güç sahiplerinin davranışlarını veya uygulamalarını reddetmektedir.
Vance, Brooks ve Telsuk	1996	Birey, içerisinde bulunduğu örgütün daha iyiye gideceğine dair düşüncelerini bir kenara atarak kuşkucu bir kimliğe bürünmektedir.
Recihers, Wanous ve Austin	2000	Birey, yönetim düzeylerinde görev alan bireylere karşı olan inancını tamamen kaybetmektedir.
Abraham	2000	Bireyin, başkalarına duyduğu iyi yerleşmiş güvensizlik hissiyatıdır. Bu bireyler, çevresindeki bir kesimi sosyallikten uzak, bencil, umursamaz ve düzmeci görmektedir.
Bakker	2001	Sinizm, etik açıdan doğrulukla alakası olmayan davranışlardır.
Davis ve Gardner	2004	Değişim çabalarına verilen tepki veya tepkiler silsilesidir.
Naus, Iterson ve Roe	2007	Bireyin, örgüt atmosferindeki yanlışlıklara veya şartlara karşı aldığı savunma mekanizmasıdır.
Neumann ve Zaki	2023	Bireyin kendini öncül hale getirerek çıkarları için gard almasıdır.
Battal ve İbrahim	2023	Bireyin örgütüne karşı olma negatif duygularının tamamıdır.
Chaudhry vd.	2023	Bireyin bir kişilik özelliği değil, öğrenilmiş bir tepkidir.

Kaynak: Davis ve Gardner, 2004; İşçi vd., 2013: 253; Neumann ve Zaki, 2023; Battal ve İbrahim, 2023

Örgüt içerisinde bilgi akışının verimli ve sistematik bir şekilde gerçekleşmesi durumu, örgüt çalışanlarının kararları, uygulamaları ve bunların nedenlerini daha iyi idrak edebilmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütler içerisinde bilginin doğru bir şekilde akışı, örgüt çalışanlarının birdenbire şaşırmasının ve olmadık tepkiler vermesinin önüne geçmektedir. Bilgi akışı, örgüt çalışanına kararların veya uygulamaların önceden işaretini vermekte ve süreci benimsemesine yardımcı olmaktadır. Bu akış sağlanmadığında ya da sekteye uğradığında ise beklenmedik sonuçlar ortaya çıkarak sinizmin yolu açılmaktadır (Brown ve Cregan, 2008). Pek tabii bir örgüt içerisinde, olumsuz veya negatif bir olayın ya da olayların gelişimi bazı sebeplere dayanmaktadır. Bu sebeplerden bazıları; yönetim düzeylerinde görev alan bireylerin işten çıkarmaları sistematik hale getirmesi,

Çalışanlar arasındaki maaş dengesizliği, özlük haklarını hiçe saymak ve ikiyezllkler olarak bilinmektedir (Byrne ve Hochwarter, 2008: 56). znt ve öfke gibi tepkilerle ortaya çıkan örgütsel sinizm, çalışanın bağlı olduğu örgüte olan güven duygusunun aşınmaması ile gelişmekte ve çoğunlukla örgütün yönetim düzeylerinde görev alan bireyleri hedef almaktadır (Durrah vd., 2019: 3; Byrne ve Hochwarter, 2008: 56).

Bazı durumlarda örgüt çalışanı, mesleği de dahil olmak üzere örgüt atmosferini beraber paylaşmakta olduğu çalışma arkadaşlarını ve yöneticileri de potansiyel birer hedef haline getirebilmektedir (Brown ve Cregan, 2008). İlgisizlik, boyun eğme, yabancılaşma, güvensizlik, şüphe, kaygı ve performans gibi ögelerle bağlantılı olabilmektedir (Andersson, 1996: 1397). Örgütün adaletli olmadığına dair inanç ya da inançları içeren kompleks bir davranış olarak ifade edilmektedir (Chaudhry vd., 2023: 3). Örgüt çalışanının, örgüt yönetiminin gösterdiği davranışlara yönelik güvensiz ve ktmsel olması şeklinde kabul edilmektedir (Yasin ve Khalid, 2015: 570). Oldukça sık karşılaşılan, bazen aşırılığa da gidebilen azımsayıcı davranış ya da davranışlar silsilesi biçiminde görülmektedir. Örgüt çalışanının, örgüt uygulamalarına eleştirel bakışından kaynaklanmakta ve örgüt atmosferinin doğrudan etkisi altında kalmaktadır (Volpe vd., 2014: 277). Örgütsel davranışlar sonucu ortaya çıkan uygulamalar veya değişimlere yönelik gösterilen direnç olarak açıklanmaktadır.

Daha zel olarak tanımlamak gerekirse olumsuz duyguların aşırıya kaçarak içerisinde bulunan örgütün doğrulukla asla bağdaşmadığına yönelik oluşan güçlü bir inanç olarak açıklanmaktadır (Dean vd., 1998). Örgüt alışanlarının, yönetim düzeylerinde görev alan bireye ya da bireylere olan güvenin yerle bir olduğunu dolaylı yoldan anlatmakta ve örgütün baştan aşağı bütün iş süreçlerine olumsuz etki etmektedir. Değişimin nedenini anlamlandıramayan örgüt çalışanları, sorgulamayı artırmakta ve güven duygusunu törpülemektedir. Bilinmelidir ki yönetim düzeylerinde görev alan bireylerin en temel görevi, dinamik bir örgüt oluşturmaktır. Bu bağlamda sinizmin, değişimi reddetme ile bağlantısı da olduğu kabul edilmektedir (Blanca ve Ramona, 2016: 49-50). Sinizm, rgte yönelik olumsuz davranışların kökeninde vardır ve yapılan uygulamadan çok algılanının önemli olduğunu işaret etmektedir (Yasin ve Khalid, 2015). Örgütsel sinizmde, yaşanılan ve yaşatılan olumsuz davranışların da muhakkak bir karşılığı olmaktadır. Bu sonuç kimi zaman “kişisel bir yaptırım” olarak karşımıza çıkarken; kimi zaman da mental kş olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bazı durumlarda, örgütsel sinizme sahip olan örgüt çalışanı için sinizm iyi bir araç da olabilmektedir. Öyle ki sinizme sahip olan örgüt çalışanın, istismar edilmesi olasılığı, sinizme sahip olmayan bir bireye nazaran daha düşük olmaktadır (Brown ve Cregan, 2008). Yakın geçmişte yapılmış çalışmalar, sinizm kavramını genellikle kişilik özellikleri; yönetim düzeylerinde görev alan bireyleri, çalışanları işten çıkarma ve ücret kesintisi gibi çevresel nedenler ve tek birey merkezli örgütlerin, tek bireyin doğrudan kontrole sahip olduğu nedenler olarak üç şekilde incelenmiştir (Durrah vd., 2019: 3).

Tanımlarda farklılıklar mevcut olsa da kapsamlı literatür taramaları sonucunda, sinizm kavramını bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç farklı boyutta ve olumsuz bir davranış olarak değerlendirilmesinin yararlı olacağı konusunda fikir birliği söz konusu olmaktadır (Andersson, 1996; Yasin ve Khalid, 2015; Toheed vd., 2019: 2; Stanley vd., 2019: 430).

Qian ve Daniels (2008) çalışmalarında örgütsel değişim çerçevesinde, örgüt çalışanlarına yönelik bir sinizm modeli oluşturmayı amaçlamıştır. Örneklemini bir yükseköğretim kurumu çalışanlarının oluşturmaktadır. Bulgular, örgüt çalışanı sinizmi ve güven değişkenleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Yine bulgular ışığında; güven değişkenleri ile sinizm arasında anlamlılık olduğunu ve bu durumun da örgüt çalışanında değişime yönelik direnç oluşturduğunu göstermiştir.

1.2.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz duygular, inançlar ve davranışlar geliştirmesi durumu olarak tanımlanır. Dean vd. (1998: 348), örgütsel sinizmi üç boyutta incelemiştir: Bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm.

Bilişsel Sinizm: Örgütsel sinizmin ilk boyutudur (Chaudhry vd., 2023: 3). Örgüte duyulan olumsuz duyguların oluşturduğu inanç olarak ifade edilmektedir. (Yasin ve Khalid, 2015: 569).

Bilişsel sinizm, bir çalışanın, çalıştığı örgütün uygulamalarının dürüstlükten ve etik ilkelerden yoksun olduğuna inanması durumunu ifade etmektedir. Bu bakış açısına sahip çalışanlar, örgütlerinin değerlerini ve davranışlarını şüpheyle değerlendirebilmektedirler. Ayrıca, çalışanların kişisel değerlerinin ve hedeflerinin örgütün değerleriyle ne kadar örtüştüğü de, çalışanların bağlılık seviyelerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Dean vd., 1988: 348).

Duyuşsal Sinizm: Örgütsel sinizmin ikinci boyutu olarak kabul edilmektedir (Chaudhry vd., 2023: 3). Örgüte duyulan güçlü ve tesirli duygusal tepkilerin tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Yasin ve Khalid, 2015). Örgütsel sinizm, düşüncelerde olduğu kadar hislerde de mevcut bir durum olarak ifade edilmektedir. Bilişsel olduğu kadar duyuşsal da bir tecrübe biçiminde kabul edilmektedir. Örgüt çalışanları, örgütleri hakkında huzursuzluk hissedebilir, tiksinti yaşayabilir ve hatta utanç duyabilmektedirler (Brown ve Cregan, 2008; Volpe vd., 2014: 276). Bileşenleri arasında istihkar, yapılacak bir iş bulamama, öfke ve utanma yer almaktadır (Chaudhry vd., 2023: 2).

Davranışsal Sinizm: Örgütsel sinizmin son boyutu olarak bilinmektedir (Chaudhry vd., 2023: 4). Örgüt çalışanının, örgüte yönelik olumsuz yatkınlıkları ve hor görmeleri biçiminde ifade edilmektedir (Yasin ve Khalid, 2015). Örgüt çalışanı, örgüte karşı sert veya aşırı sert eleştirilerde bulunmaktadır. Bu duruma örnek olarak kötü konuşmalar verilebilir (Volpe vd., 2014). Bileşenleri arasında istihkar ve azımsamak da vardır (Chaudhry vd., 2023: 3).

1.2.2. Örgütsel Sinizmin Yönetimi ve Azaltılması

Örgütsel sinizmin yönetimi ve azaltılması, örgütlerin başarısı ve verimliliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, çeşitli stratejiler ve yönetim uygulamaları örgütsel sinizmin azaltılmasına yardımcı olabilir. Bu doğrultuda, örgütsel sinizmin önlenmesine yönelik yollar aşağıda açıklanmaktadır.

Adil Yönetim ve Liderlik: Adil yönetim ve liderlik, örgütsel sinizmin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin adil, şeffaf ve tutarlı bir yönetim tarzı benimsemesi, çalışanların örgüte olan güvenini artırmaktadır. Böylece, sinik tutumların azaltılması söz konusu olabilmektedir. Liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alarak adil kararlar alması, örgütsel sinizmin önlenmesinde etkili olabilmektedir (Bommer vd., 2005).

Katılım ve Karar Alma Süreçleri: Katılım ve karar alma süreçleri, çalışanların örgütsel süreçlere dahil edilmesi ve bu süreçlerdeki etkinliklerinin artırılması açısından büyük bir önem göstermektedir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, onların örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesini sağlayabilmektedir (Cotton vd., 1988). Ayrıca, çalışanların, kendilerini ilgilendiren kararlara katılım sağlamaları, onların adalet algılarını güçlendirmekte ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Thibaut ve Walker, 1975: 85). Sonuç olarak, çalışanların katılımını teşvik etmek, onların örgüte olan güvenlerini güçlendirerek sinizmin azalmasına yardımcı olabilmektedir.

1.2.3. Örgütsel Sinizm ile İlgili Kuramlar

Örgütsel sinizm, çalışanların kurumlarına yönelik olumsuz tutum, duygu ve davranışlarını ifade eden çok boyutlu bir kavramdır ve kökenleri sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında gelişen çeşitli kuramsal temellere dayanmaktadır. Kavram ilk olarak çalışanların örgütlerine yönelik güvensizlik, hayal kırıklığı ve alaycı tutumları olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda özellikle bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerinde yaşadıkları tutarsızlıklar, adaletsizlik algıları gibi deneyimleri sonucunda ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Dean vd., 1998: 346). Çalışmanın bu kısmında örgütsel sinizm Beklenti Kuramı, Tutum Kuramı ve Sosyal Güdüleme Kuramı çerçevesinde açıklanacaktır.

1.2.3.1. Beklenti Kuramı

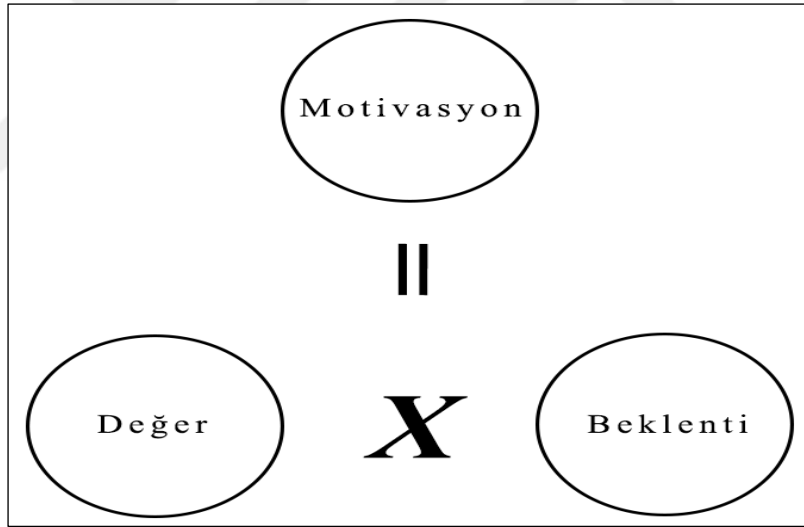
Beklenti Kuramı, Victor Vroom (1964) tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, çalışanların motivasyonunu açıklamak için kullanılan bir teoridir ve insanların çabalarının belirli bir başarıya ulaşacağına dair beklentilerine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireylerin çabalarını nasıl motive ettiklerini ve ödüllerle ilişkilendirdiklerini anlamayı hedeflemektedir.

Beklenti kuramının temel özellikleri şu şekilde listelenebilir (Keser, 2006):

1. Birey, mevcut işin çıktısı ya da çıktıları sonucunda çıkarlarına yönelik olumlu bir dönüt alacağına dair inanç taşımaktadır.
2. Elde edilen sonuç olumlu ise bu sonuç ile paralel olarak çıkarlarını da gözetmelidir.
3. Birey, örgüt atmosferini paylaştığı diğer arkadaşlarından bağımsız olarak sonucun olumlu olabileceğine dair net bir duruşa sahip olmalıdır.

Şekil 8’de yer alan formüle göre, bireylerin değerleri ve beklentileri anlamlandırma seviyelerine göre kazanacakları maddi ve manevi getiriler de artmaktadır. Formülün bir bileşeni olan beklenti, bireyin örgüte sunduğu katkıların ona maddi ve manevi kazanç ya da kazançlar olarak geri döneceğini varsaymaktadır. Birey, örgüte sunduğu katkıların, maddi ve manevi kazanç ya da kazançlara sebep olacağına gerçekten inanırsa güdülenmesi kaçınılmaz olmaktadır (Karaoğlu, 2024: 10).

Şekil 8: Victor Harold Vroom’un Beklenti Kuramı Formülü



Kaynak: Vroom, 1964; Karaoğlu, 2024: 10

Bireylerin, belirli bir çaba ve performans düzeyine ilişkin değer ve beklentileri arttıkça, bu çabaların karşılığında elde edecekleri ödüllerin de artacağı öngörülmektedir. Beklenti kuramına göre, çalışanlar, gösterdikleri çaba ve performans sonucunda ödüller beklemektedirler. Başarılı bir performans sergileyen çalışanlar, genellikle ödüller, terfi, ücret artışı veya güven gibi olumlu geri dönüşler almaktadır (Vroom, 1964).

1.2.3.2. Tutum Kuramı

Tutum kuramı, davranışın oluşum biçimini değerlendirmeyi merkeze alır (Kart, 2015: 87). Bireylerin, gündelik hayatlarındaki yaşadıkları olay ve olaylara yönelik sergilediği tutumlarla ilgilenir. Birey, bu boyutta dıştan çok içe doğru yönelmeye meyillidir (Burak, 2022). Judge ve Robbins (2013) tutum kuramını bireyin olay ve olaylarla ya da nesne ve nesnelerle etkileşimi sonucunda oluşturduğu pozitif ya da negatif değerlendirmeler bütünü olarak yorumlamıştır. Tutar (2009) tutum kuramını iki bileşen çerçevesinde değerlendirmiştir. Birinci bileşen, tutumun uzun bir süreç içermesidir. İkinci bileşen ise tutumun bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlara sahip olmasıdır. Tutumlara yönelik kuramsal yaklaşımlar koşullanma ve pekiştirme (1), erekler (2), işlevselcilik (3) ve bilişsel tutarlılık (4) olarak bilinmektedir. Bu yaklaşımların temel özellikleri şu şekilde listelenebilir (Pelit ve Pelit, 2014: 88):

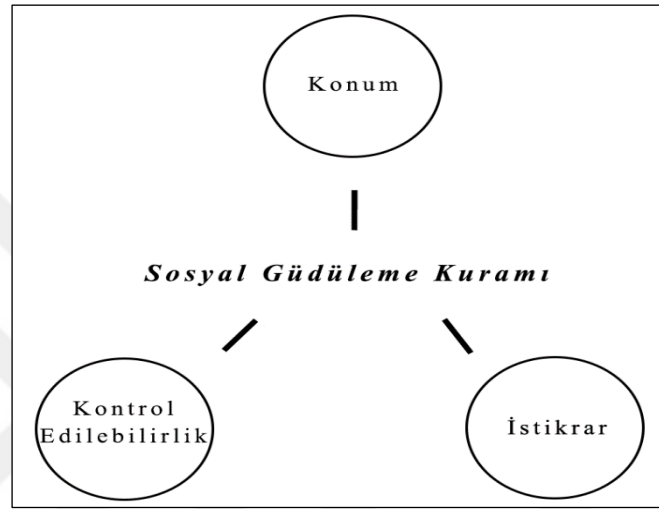
1. Koşullanma ve pekiştirme, bireyin alışkanlıkları olarak bilinmekle birlikte ilkelerin alışkanlıklar çerçevesinde şekillenmesini ifade etmektedir.
2. Erekler, bireyin çıkarlarına yönelik faydayı maksimize edeni benimsemesidir.
3. İşlevselcilik, bireyin çıkarlarına yönelik faydanın işlevsellik çerçevesinde değerlendirilmesidir.
4. Bilişsel tutarlılık, bireyin içsel duyguları ile uyumlu hareket etmeye çalışmasıdır.

1.2.3.3. Sosyal Güdöleme Kuramı

Weiner (1985) tarafından yapılmış olan çalışma ile ortaya çıkan sosyal güdöleme kuramı, örgötsel sinizme neden olan etmenlerden çok bireyleri örgötsel sinizme iten olayları irdelemeye çalışmaktadır. Bu kuramda; örgüt atmosferini paylaşan bireylerin, örgötsel sinizm ile sonuçlanan olayları algılayış ve yorumlayış biçimleri oldukça önemlidir. Bu sebeple olayların girizgâhlarından ya da ilerleyişlerinden çok doğrudan sonuçlarının nedenleri araştırılmaktadır. Sonuçların nedenleri çerçevesinde, örgötsel sinizme sebep olan olay tekrardan değerlendirilmektedir. Başta örgütün yönetim kademelerinden görev alan bireyler olmak üzere örgüt atmosferini paylaşan bütün bireyler, sorumluluk alarak benzeri bir durumun gelecekte yaşanmaması adına önlem geliştirmektedir. Sosyal güdöleme kuramı; konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar bileşenleri çerçevesinde geliştirilmiştir. Konum bileşeni, gelişen olayların ya da durumların sebeplerine odaklanır. Olayların ya da durumların içsel mi yoksa dışsal mı geliştiğini irdeler. Eğer olay ya da durum içsel bir sebepten dolayı meydana geldiyse örgüt içi bir gelişim sebebi aranır. Dışsal bir sebepten dolayı meydana geldiyse örgüt dışı bir sebep aranır. Örgüt dışı sebeplerin de örgütün iç işleyişini etkileyebileceği düşünöülür. Kontrol edilebilirlik bileşeni, gelişen olayların ya da durumların örgüt atmosferini paylaşan bireyler tarafından kontrol edilebilecek boyutta olup olmadığını irdeler. Eğer olay ya da durum içsel bir sebepten dolayı meydana geldiyse ve bir örgüt çalışanı özelinde, örgütün yararı sebebiyle gerçekleştiyse çalışan doğrudan örgütü sorumlu tutmaktadır. Dışsal bir sebepten dolayı

meydana geldiyse kontrol edilebilirlik asgari seviyede olacağından örgüt çalışanı, örgütü kısmen sorumlu tutar. İstikrar bileşeni ise gelişen olayların ya da durumların sistematik bir yapıda olup olmadığına yönelik algıları irdeler. Eğer olay ya da durum içsel bir sebepten dolayı meydana geldiyse ve bir örgüt çalışanı özelinde, örgütün yararı sebebiyle gerçekleştiyse istikrarlı olarak algılanırken dışsal bir sebepten dolayı meydana geldiyse istikrarsız olarak algılanmaktadır (Eaton, 2000: 14-15). Sosyal güdüleme kuramının üç temel kuramı Şekil 9’da yer almaktadır.

Şekil 9: Sosyal Güdüleme Kuramı’nın Üç Temel Faktörü



Kaynak: Eaton, 2000: 12-14 temel alınarak oluşturulmuştur.

Şekil 9’da, Sosyal Güdüleme Kuramı’nın üç temel faktörünü yer almaktadır. Konum, bireyin sosyal çevredeki yerini; Kontrol Edilebilirlik, bireyin durumları değiştirme gücünü; İstikrar ise koşulların zamanla değişip değişmediğini ifade eder. Bu üç faktör, bireylerin başarı ya da başarısızlıklarını nasıl algıladıklarını ve değerlendirdiklerini açıklamada önemli rol oynamaktadır (Eaton, 2000: 14).

Sağlık sektöründe örgütsel sinizm, çalışanların örgüte yönelik olumsuz algı ve tutumlarını açıklayan önemli bir değişken olarak, son dönem araştırmalarda sıklıkla ele alınmaktadır. Mohammad vd. (2022)’nin Mısır’da üç farklı hastanede görev yapan 314 hemşireyle yürüttüğü araştırma, örgütsel sinizmin iş yaşam kalitesi ve çalışan etkinliği ile negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanında iş yaşam kalitesi ile çalışan etkinliği arasında pozitif bir ilişki bulunduğu açıklamaktadır. Yapılan analiz sonuçları, çalışma ortamında destekleyici yönetim anlayışının önemini vurgulamaktadır. Akyüz ve Yurduseven (2016)’in örgütsel sinizmin üç boyutunun demografik değişkenler açısından değerlendirildiği ve Trabzon’da bir kamu hastanesinde görev yapan 300 sağlık çalışanı ile yürütülen araştırma sonuçları, sinizm düzeylerinin genel olarak orta seviyede olduğunu ve cinsiyet ile eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini açıklamaktadır. Şeker ve Torun (2021)’un İstanbul’daki hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği başka

bir araştırmada ise, örgütsel sinizm algısının iş yerinde kendini ait hissetme durumuna bağlı olarak değiştiği ve yoğun bakım gibi stresli birimlerde çalışan hemşirelerin daha yüksek sinizm düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Biçici ve Nehir (2020)'in İzmir'de dört farklı kamu hastanesinde görev yapan 340 hemşireyle yürütülen araştırma sonuçları, örgütsel sinizmin bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir.

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin mevcut iş tanımına ek olarak üstlendiği davranışları içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir. Podsakoff ve MacKenzie, (1989) örgütsel vatandaşlığı yardım, centilmenlik ve vicdan şeklinde üç boyutta tanımlamıştır (Deckop vd., 1999: 423).

Örgüt atmosferine yeni dahil olan bireyler için birinci madde oldukça önemli görülmektedir. Bireyin örgüte olan adaptasyon sürecini büyük ölçüde kısaltmakta ve örgüte sunduğu performansı maksimize etmek üzere kullanılabilecek önemli bir destekleyici rol oynamaktadır. İkinci madde ise örgüt içerisindeki grupların mevcut işlerine harcadığı enerji ve zamanı tutarlı hale getirmektedir. Son madde ise karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylerin, mevcut yetkilerini diğer örgüt çalışanlarına devretmesi ile ilişkili olduğu yönünde ifade edilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde örgütü güçlü kılmaktadır (Boerner, vd., 2007). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün iç işleyişinde direkt olarak var olmasa da örgütün tesirli ve tam kapasite çalışmasını destekleyen, gönüllülük esasına dayanan birey ya da çalışan davranışı olarak tanımlamaktadır. Buradaki gönüllülük kavramı, örgüt ile bireyin mevcut iş akdi doğrultusunda eşleşmeyen, bireyin iş tanımı kapmasına girmeyen ve dolayısıyla yapmak zorunda olmadığı, daha çok “gönülden yapmak istemesiyle” doğrudan ilişkili olan davranışları ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, 1980 öncesi ve sonrası olarak iki bölümde ele alınabilir. Kavramın ana hatlarını 1980 öncesini Barnard (1938), Gouldner (1960), Blau (1963) ve Katz ve Kahn (1966)'nın çalışmaları şekillendirdiği kabul edilmektedir. 1980 sonrasını ise Organ (1988)'in geliştirdiği özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları çerçevesinde geliştirilmiş araştırmalar oluşturmaktadır (Gouldner, 1960; Organ, 1990; Somech ve Zahavy, 2004; Bolat, 2008; Bolat vd., 2009; Chahal ve Mehta, 2010).

MacKenzie vd. (1998) çalışmalarında örgütsel adalet davranışı kavramına artan ilginin ana sebeplerini yorumlarken iki bileşen oluşturmuştur. Bunlardan ilki; örgütsel adalet davranışının iletişim, motivasyon, terfi ve ücret gibi çeşitli uygulamalarda önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmasıdır. İkincisi ise örgütsel adalet davranışının örgütün başarılı atfedilme yolunda olmazsa olmaz bir konuma sahip olmasıdır. Örgüt içerisindeki bireyler tarafından “ekstra” olarak yorumlanan fakat karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireyler için “beklenen” davranışlardır. Bu davranışlar, çoğu örgütün iletişim, motivasyon, terfi ve ücret gibi çeşitli uygulamalarda değerlendirdiği parametrelerdir. Örgüt içerisindeki bir birey, içten gerçekleştirdiği örgütsel adalet

davranışı karşısında herhangi bir dışsal ödül talep etmez. Örneğin, örgüt içerisindeki bir birey, karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylerin talepleri dışında örgüt içerisinde çalışıyorsa ya da iş akdi dışında herhangi bir çalışma arkadaşına destek oluyorsa bu bireyin örgütsel adalet davranışı sergilediği söylenebilir (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1997). Organ'ın örgütsel vatandaşlık açıklaması Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Organ'ın (1988) Üç Maddeli Örgütsel Vatandaşlık Tanımlaması

Madde	Tanım
1	Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş tanımlarının ve diğer örgütsel sorumluluklarının ötesindekilerdir.
2	Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş tanımlarının ve diğer örgütsel sorumluluklarının ötesindeki gönüllülük esasına dayanan aksiyonlardır. Örgütün karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireyler tarafından çalışana dayatılamaz.
3	Örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda çalışanlar iş tanımları, mesai saatleri, sahip oldukları yetkiler, ücret düzeyleri ve ödüllerden ekstra imtiyaz talep etmez.

Kaynak: Schlecter ve Engelbrecht, 2006

1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Aynı zamanda güncel literatür, alanın önde gelen isimlerinden biri olan Organ'ın beş boyutlu kümelenmesini tercih ettiği tespit edilmiştir. Beş boyutlu kümelenme; özgecilik (altruism), vicdanlılık (constientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportmanship) kavramlarının oluşturduğu bir bütün olarak bilinmektedir ve aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Organ, 1988; Boiral, 2009; Titrek vd., 2009; Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Demirel vd., 2011; Podsakoff vd., 1993):

- *Özgecilik:* Bir çalışanın, başka bir çalışanın mevcut işini tamamlayabilmesi adına sergilenen, tamamen gönüllülük esasına dayanan yardımları kapsamaktadır. Örgüt içerisinde süreklilik haline gelmeyi başarır, örgütün misyon ve vizyonlarına daha çabuk ulaşabilmesine ek olarak çalışan performansını büyük ölçüde artırarak örgüt atmosferini olumlu olarak etkilemektedir.
- *Vicdanlılık:* Çalışanların, iş akdinin ötesine geçerek, örgütün işlemeye devam eden mekanizmalarına misyon ve vizyon doğrultusunda katkıda bulunmasını ifade etmektedir. Çalışanların örgütün hedeflerine tam odaklı olmasını ifade eden bu davranışlara örnek olarak özenli olmak, zamanı verimli kullanmak, iş akdinin sunduğu görevlere tabi olmak, bağlı olunan örgütün kaynaklarını efektif kullanmak ve karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylere destek olmak verilebilmektedir.
- *Nezaket:* Örgüt atmosferini olumsuz etkilememek adına çalışanların hem iş akdine hem de diğer çalışma arkadaşlarına karşı düşünceli ve kontrollü olması gerekmektedir. Olumsuz durumlarda ise çözüm için gerekli sorumluluğun alınması ifade edilmektedir. Nezaket;

çalışanların, örgüt içerisindeki oluşabilecek olası sorunları öngörebilme durumunu ve vuku bulduğunda giderebilmeye yönelik aldığı aksiyonlar bütünü ifade etmektedir. Bu davranışlar, örgüt içerisinde çıkabilecek potansiyel sorunların önüne geçer ve bunun sonucunda çalışanların iş yerlerine daha istekli ve motive bir şekilde gelmesine yardımcı olmaktadır.

- *Sivil Erdem:* Çalışanın örgüte ve örgüt atmosferine tam uyumluluğunu ifade eder. Karar alma mekanizmalarını kontrol eden bireylere görüşleri ile katkıda bulunmak, herhangi bir sorunun çözümü için aktif rol oynamaktan çekinmemek, örgüte yarar sağlayabilecek herhangi bir eylemin gerçekleştirilmesi için gönüllü olmak gibi aktif katılım sağlanabilecek parametreler üzerinden değerlendirilebilmektedir.
- *Centilmenlik:* Örgüt içerisinde yer alan çalışanların, sıkıntı veya gerginlik yaratabilecek herhangi bir davranıştan uzak durmasını ve yeri geldiğinde maruz kaldığı olumsuz davranışları görmezden gelerek mevcut iş tanımını gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Ayrıca, çalışanların, örgüt içerisindeki küçük çaplı sorunları büyütmeden çözüm odaklı yaklaşımları olarak açıklanmaktadır. Böylece, karar alma süreçlerini yürüten yöneticilerin gereksiz yere meşgul edilmemeleri söz konusu olmaktadır. Yine, çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını yalnızca sorunları dile getirmekle geçirmemeleri ve çalışma arkadaşlarına yönelik saygı sınırlarını aşan davranışlardan uzak durmaları açısından da önemli bir tutum biçimi olarak değerlendirilmektedir.

1.3.2. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı olan örgüt içerisindeki bireylerin, iş tanımları dışında üstlendiği yardım faaliyetlerinin daha geniş bir versiyonu olarak bilinmektedir. Sadece örgütü değil ayrıca bireyi de kapsar. Pek çok nokta benzerlik göstermektedir öyle ki prososyal örgütsel davranışlar da örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt ile bireyin mevcut iş akdi doğrultusunda eşleşmeyen davranışları kapsamaktadır. Brief ve Motowidlo (1986) çalışmasında prososyal örgütsel davranışlarını üç maddede özetlemiştir:

1. Örgüt içerisindeki bireyler tarafından üstlenilmektedir.
2. Bireyler örgüt içerisindeki iş tanımlarını yerine getirirken, örgüt içerisindeki başka bir bireyle veya grupta etkileşime girmektedir.
3. Birey, grup ya da örgütü rahatlatmak ve ileri taşımak adına gösterilen davranışlar bütünüdür.

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütün gelişmesinde kullanılan bir fonksiyon olsa da örgütsel fonksiyon özelliği olmayan prososyal örgütsel davranışlar da mevcut olmaktadır. Buna örnek olarak örgüt içerisindeki bireylerin, örgütün hedefleri ile bağlantısı olmayan konularda birbirlerine yardım etmeleri gösterilebilir. Bu örnekteki gibi emsal teşkil eden durumlar, örgütün hedefleri doğrultusunda

gelişimini baltalayarak ilerlemesini güç hale getirebilir. Bir diğer konu ise rol ve tanımlanmış rol olarak ifade edilmektedir. Tanımlanmış prososyal davranışlar, örgüt içerisindeki bireyin iş akdi çerçevesinde gerçekleştirmekle yükümlü olduğu davranışları kapsamaktadır. Davranışların yönetildiği hedef de önemlidir. İlgili hedef çoğunlukla örgüt içerisinde biridir ve yine örgüt içerisindeki bir başka birey ile etkileşim halinde olmaktadır. Bu bireyler örgüt içerisindeki çalışanlar olabileceği gibi örgütün faaliyetlerinden istifade eden müşteriler de olabilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986).

1.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki başlıklarda açıklanacaktır:

Liderlik Tarzı: Liderlerin, çalışanlar üzerinde doğrudan etki yaratarak, onların örgütsel hedeflere uyumlarını sağlamak ve örgüt için ekstra çaba göstermelerini teşvik etmekte önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda, liderlerin çalışanlarıyla kurduğu ilişkiler ve sergiledikleri liderlik tarzları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmaktadır (Podsakoff et al., 2000). Dönüşümcü liderler, vizyoner, ilham verici ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlı olan liderlerdir. Bu liderler, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye teşvik etmektedirler.

İş Tatmini: Çalışanların iş tatmini seviyeleri, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarını etkilemektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, organizasyonlarına daha fazla katkıda bulunma eğiliminde olmaktadır (Organ ve Ryan, 1995). İş tatmini, çalışanın işinden aldığı genel memnuniyeti ifade eder ve bu memnuniyet, çalışanın motivasyonunu ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonlarına olan duygusal bağlılıklarını ifade eder. (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyonun hedeflerine ve değerlerine olan inancını ve bu hedeflere ulaşma konusundaki kararlılığını yansıtmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına katkıda bulunmaktadır.

Adalet Algısı: Çalışanlar, adil ve destekleyici bir iş ortamında daha fazla gönüllü davranış sergilemektedir (Podsakoff vd., 2000). Çalışanların örgüt içindeki adalet algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların organizasyon içindeki karar süreçlerinin ve uygulamaların adil olduğuna dair inançlarını göstermektedir. Adalet algısı yüksek olan çalışanlar, organizasyonlarına daha fazla katkıda bulunma eğiliminde olabilmektedir.

Son yıllarda sağlık kurumlarında yapılan çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının hem bireysel performans hem de hasta güvenliği açısından kritik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yılmaz ve Tatu (2023)'ün Ankara'daki bir devlet hastanesinde yürüttükleri çalışma sonuçları, hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif bir ilişki göstermektedir. Ayrıca, bazı değişkenler açısından vicdanlılık ve yardımseverlik boyutlarındaki puanların yüksek olduğu açıklanmaktadır. Altuntaş ve Baykal (2014)'ın İstanbul'da gerçekleştirdikleri çalışma bulguları, hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğunu ve bu düzeyin yaş, kurum türü, pozisyon, işten memnuniyet ve işten ayrılma niyeti gibi bireysel ve mesleki faktörlerden anlamlı biçimde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Arslantaş ve Öztürk (2022)'ün 2000–2020 yılları arasında sağlık alanında gerçekleştirilen 49 lisansüstü tez incelendiği içerik analizi çalışması, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel güven, adalet ve psikolojik sermaye ile en sık ilişkilendirilen kavramlar arasında yer aldığını göstermektedir.

1.4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları genel memnuniyet seviyesi olarak ifade edilmektedir. Yüksek iş tatmini, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmakta ve devamsızlık, işten ayrılma gibi durumları engellemektedir. İş tatmini, örgütsel adaletin önemli bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, adil bir çalışma ortamı, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak iş tatminini artırmaktadır (Locke, 1976; Spector, 1997). İş tatmininin yüksek olduğu bir örgütte, çalışanlar daha motive ve üretken olmaktadır. Ayrıca, iş tatmini, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumlu etkilemektedir (Judge vd., 2001).

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları genel memnuniyet seviyesini ifade etmektedir. Yüksek iş tatmini, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını düşürür. İş tatmini, örgütsel adaletin önemli bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Adil bir çalışma ortamı, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak iş tatminini artırmaktadır (Spector, 1997: 2).

İş tatmini, örgüt çalışanın örgüt atmosferindeki yaşamı, çalışma arkadaşları ve diğer koşulları ile olan ahenk sonucu ortaya çıkan tatmin duygusu olarak tanımlanmaktadır. Bu duygu, çalışanın hem örgüt içerisindeki yaşamına hem de örgüt dışındaki yaşamına pozitif yansımaktadır. Bireyin bünyesinde çalıştığı örgütten veya çalışma grubundan elde etmek için çaba gösterdiği sakinleştirici bir duygu olarak açıklanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Bireyin fizyolojik, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının, şahsi beklentileri çerçevesinde karşılanma düzeyi olarak ifade edilmektedir. Bireyin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında başarılı, verimli, hevesli ve hoşnut olması adına değerlendirilmesi gereken önemli bir parametre olarak bilinmektedir. Her meslek için kritik konumunu korumaktadır.(Hoş ve Oksay 2015). Bireyin bünyesinde yer aldığı örgüt içerisindeki yaşamı, örgüt atmosferinin sağlığı ve bunlarla birlikte oluşturduğu uyumlu ilişkiler sonucunda ortaya

çıkan sevinç duygusu olarak ifade edilmektedir. Bu, pozitif bir tutum olarak açıklanmaktadır. Bireyin sunduğu çıktılar sonucu elde ettiği kazanç, kafa dengi iş arkadaşları ve somut çalışmalar sunabilmesinden ötürü yaşadığı duygular bütünü bu tutumlara örnek olarak gösterilebilmektedir (Timuroğlu ve İşcan, 2008). Tatmin kavramının, yalnızca iş ile ilişkilendirilmesi yanlış bir değerlendirme olmaktadır. Literatür, iş tatminin yaşama yönelik tatmini de arttırabileceği konusunda görüşlere sahip çalışmaları açıklamaktadır. Bu görüşler; örgüt içerisinde beklentilerini asgari seviyede karşılamayı başarabilmiş örgüt çalışanlarının, örgüt dışındaki hayatında da beklentilerini karşılayabilme konusunda olumlu ve somut adımlar atabileceğine işaret etmektedir (Judge ve Locke, 1993; Bayrak Kök, 2010: 296). Tatmin kavramının gündemde daima kendine yer bulmasının ana sebebinin altında yatan etmen, doğrudan iş ile ilgili olmasından daha çok bireyin şahsi yaşamının bazı noktaları ile ilişkili olmasında yatmaktadır.

İş tatminin boyutları İşcan ve Sayın (2010: 198-201)'a göre nitelik, ücret, atmosfer, terfi ve beşeri ilişkiler olarak belirlenmiş ve bu durumla ilgili açıklamalar Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: İş Tatminin Boyutları

Boyut	Tanım
Nitelik	Bir örgütün, bünyesinde faaliyet gösteren bütün çalışanlara sunduğu tatmin imkanı, mevcut işin niteliğine, nasıl algılandığına ve kabul gördüğüne bağlıdır.
Ücret	Bireyin ekonomik, politik ve sosyal hayatını doğrudan etkileyen faktörlerin ilkidir. Örgüt çalışanlarının, bedensel veya düşünsel çaba harcayarak sunduğu çıktılara yönelik aldığı karşılıktır.
Atmosfer	Örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu; sağlık, güvenlik ve rahatlık ile ilişkilendirilen çalışma koşulları bütünüdür.
Terfi	Daha fazla yetki, ücret, hareket kabiliyeti sunarken daha az gözetim gerektiren atanma durumudur.
Beşeri İlişkiler	Farklı statüdeki pek çok örgüt çalışanının, yönetim kademeleri tarafından nasıl yönetileceği ve örgüt çalışanları ile diyalogun en sağlıklı ve en doğru biçimde nasıl yapılabileceğini önemlidir.

Kaynak: İşcan ve Sayın, 2010: 198-201

Tablo 7'de yer olan boyutlar genel olarak ifade edilmiştir. Diğer araştırmalarda farklı boyutlara da yer verilmektedir. Aynı zamanda iş tatmini, örgüt çalışanının içsel ve dışsal bakışına göre oluşturduğu pozitif ya da negatif duyguları da içermektedir. Örgüt çalışanının emeğinin, başarısının ve aidiyetinin derecesini şüphesiz iş tatmini düzeyi belirlemektedir. Maksimize edilmiş bir iş tatmini, örgütün örgüt çalışanından aldığı verimi de maksimize etmektedir (Varışlı ve Bayar, 2023). Genel iş tatmini düzeyi, aşağıda listelenen değişkenlerin örgüt çalışanının beklentileri doğrultusunda tamamlanmasına bağlı olmaktadır (Yüksel, 2010):

- ✓ Maaş,
- ✓ Yönetim,

- ✓ Örgüt Arkadaşları,
- ✓ Teminat,
- ✓ Popülerlik,
- ✓ Başarı.

1.4.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler genel olarak üç başlık altında toplanabilmektedir.

Kişisel Faktörler: Kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi kişisel faktörler, iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Dışa dönük ve duygusal olarak istikrarlı bireylerin iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Judge, vd., 2002).

İşin Niteliği: İşin doğası ve bireyin işine dair algıları da iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. İşin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim, iş tatminini artıran önemli iş özellikleri arasında yer almaktadır (Hackman ve Oldham, 1976).

Örgütsel Faktörler: Örgütsel kültür, liderlik tarzı ve çalışma ortamı gibi örgütsel faktörler, çalışanların iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Destekleyici bir çalışma ortamı, çalışanların iş tatminlerini artırabilmektedir (Eisenberger vd., 1986).

1.4.2. İş Tatmini Sonuçları

Giri ve Pavan Kumar (2010: 138) iş tatminini, işe karşı olumlu ve duygusal tutumlar olarak tanımlamaktadır. Klasik açıdan incelendiğinde, iş tatmini; kişinin şahsi çabalarıyla, dikkate alınacak ve katma değeri olan değerlerin elde edilmesine olanak sağlayan bir etkinlik olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu değerler, beklenti ve ihtiyaçlarla tutarlıdır ve insanların temel ihtiyaçlarının karşılamasında destek sağlamaktadır (Dziuba, 2020: .20). Hoppok ve Spielgler (1938: 639), iş tatminini, çalışanları işlerinden memnun veya mutlu olduklarını kabul etmeye teşvik eden psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bütünleşik hali olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, zevk, mutluluk, tutku, coşku ve aşk gibi duygusal parametreleri içermektedir (Jain, 2016: 4). Bu nedenle iş tatmini, bir işe yönelik olumlu duygusal yönelimin derecesi olarak da ifade edilebilmektedir (Blegen ve Mueller, 1987: 227). İş tatmini, çalışan başarıları ve başarıları duygusu olarak tanımlanmaktadır. Genellikle üretkenlik ve iş performansı ile kişisel refahla doğrudan ilişkili olduğuna inanılmaktadır. İş tatmini, kişinin sevdiği işi yapması, onu iyi yapması ve kendi çabaları için ödüllendirilmesi anlamına gelmektedir (Kaliski, 2007). İş performansı ve iş tatmini, aynı anda etkili olan ikili bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Cheng-Liang ve Mark, 2014: 4). Bu bağlamda iş tatmini,

Çalışanları motive eden ve daha iyi sonuçlar elde etmeleri için onları teşviğe yönelten temel unsurlardan biri olarak açıklanmaktadır (Raziq ve Maulabakhsh, 2015: 718).

Bir çalışanın işine karşı tutumu, iş yerindeki davranışsal statüsünü etkiler ve iş performansı bu davranışların en önemli parçasıdır (Guan vd., 2014: 3). Bhatti vd. (2019: 4), işlerinden memnun ve mutlu olan kişilerin daha iyi performans gösterirken, olmayanların daha düşük performans gösterdiğini açıklamaktadır. Çalışmalar, iş tatmini yaşayan memnun bir çalışanın iş zamanının tamamını iş yerinde geçirmeyi, geç kalmamayı, devamsızlık yapmamayı ve ayrıca daha iyi kalite sağlamak için işinde daha fazla doğruluk, odaklanma ve çaba göstermeyi tercih ettiğini göstermektedir (Baah ve Harlley, 2010: 2). Mount vd. (2006: 598)'nin, fast food restoranlarında müşteri hizmetleri pozisyonlarındaki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, iş tatmininin iş performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu bildirilmektedir. Dinç vd. (2018: 17) ise, hemşireler ile ilgili yaptıkları çalışmada, iş tatmininin, hemşirelik performansına olumlu etkileri olduğu ve hemşirelerin mutluluk oranının yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır. Mittal ve Jain'in (2012: 45) insan kaynakları yönetimi alanında, mevcut araştırmalar üzerinden yaptıkları nitel araştırmaya göre, memnun çalışanların organizasyon performansı üzerinde de büyük bir etkisi olduğunu açıklamaktadır. Bunun yanında, Mikkelsen ve Espen (2018: 12), değişim odaklı liderliğin çalışanların iş tatminini üzerindeki etkisini analiz etmiş ve değişim odaklı liderliğin, artan iş tatminini performansları ve dolayısıyla işe bağlılıkları üzerinden anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Denizcilerin iş performansını incelenildiği bir başka çalışmada ise çalışma koşullarının, ödüllerin ve yan hakların iyileştirilmesinin iş tatmininde anlamlı bir artışa yol açtığı; ve artan iş tatmininin denizcilerin performansını iyileştirmede bir etkisi olduğunu bulunmuştur (Yuen vd., 2018: 10).

Mevcut çalışmalar, iş tatmini duygusunu yüksek düzeyde yaşayan bireylerin, bu duyguyu düşük algılarda hissedenlerden daha sağlıklı ve dinç olduğunu, şaşırtıcı biçimde, ortaya koymaktadır. Buna göre; işlerinden memnun olan kişiler, olmayanlardan saha sağlıklıdır olmaktadır (Jain, 2016: 4). Peltokorpi (2008: 1590), duygusal olarak istikrarlı bireylerin işlerinden memnun olduklarını bulmuştur. Birden fazla kültürden insanların bulunduğu çok kültürlü bir çalışma ortamında, her birey, kendi kültürüne ait davranış ve tepkiler sergilemektedir. Bu bağlamda, tatmin duygusunu yaşayan çalışanlar, kendi kültürlerine uygun mutluluk ve bağlılık davranışları içinde daha yüksek performans göstermektedir (Bhatti, vd., 2019: 4). Salgado (1997), duygusal olarak istikrarlı çalışanların özellikle bir ekipte çalıştıklarında daha iyi iş performansını sergilediğini ileri sürmüştür. Bu nedenle, farklı davranışları yönetmek ve anlamak için duygusal istikrar hayati önem taşımaktadır. Duygusal istikrar eksikliği, çalışanlar arasında çatışmaya yol açabilir ve bu da sonuçta iş stresi yaratacak ve iş tatmini düzeyini azaltacaktır. Araştırmalar, alışanların iş tatminini etkileyen birçok faktörü vurgulamaktadır. Bunun başlıca nedeni; iş tatmininin çalışan performansını artırmasıdır. Bu bağlamda, Cheng-Liang ve Mark (2014: 10), kişilik özelliklerinin çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını ve bunun da daha iyi iş performansına yol açtığını öne sürmektedir.

Özellikle nedensel ilişkinin bilinmesi, ister sınırlı kaynakların yönetimi ister iş performansı ya da iş tatmini olsun, söz konusu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik müdahalelerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Bagozzi, 1980: 66). Başka bir deyişle, iş performansı iş tatminini etkiliyorsa, yönetim iş performansına elverişli bir çalışma ortamı yaratmaya yoğunlaşmalıdır. Öte yandan, iş tatmini iş performansını etkiliyorsa, yüksek iş tatminine katkıda bulunan faktörlere dikkat edilmelidir; bu faktörler mevcutsa, yüksek iş performansına etki edecektir (Cheng-Liang ve Mark, 2014: 7). Çalışanların verimliliği ve iş performansı, organizasyon yöneticileri için her zaman önemli bir konu olmuştur. Organizasyonlarına çok bağlı çalışanlar, hizmet veya ürünlerin kalitesini, bakımını, üretkenliğini yüksek seviyede tutmakta ve daha yüksek karlar elde etmektedir (Lee ve Chen, 2013: 199). Çalışanların morali yüksek olmalıdır çünkü bu performanslarına yansiyacaktır. Morali yüksen olan çalışanlar, iş tatmininden daha fazlasına sahiptir. Hizmet verebildikleri için mutludurlar ve ürün ve markaların tanıtımcısıdır. Düşük morale sahip çalışanlar, kendilerini geliştirmek için daha az çaba göstermektedirler (Zhou vd., 2008: 989).

Örgütsel davranışa göre iş tatmini, örgütsel davranışın temel yapısını oluşturmakta ve devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş performansı ile yaşam tatmini gibi önemli sonuçlarla ilişkili olmaktadır (Heller vd., 2002: 815). İş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğu konusundaki bakış açısı ampirik kanıtlarla da desteklenmektedir (Judge ve Watanabe, 1993: 942).

1.5. Araştırmanın Dayandığı Temel Teoriler

Bu çalışmanın kuramsal altyapısı, örgütsel davranış literatüründe sıklıkla referans verilen üç temel teori çerçevesinde açıklanmaktadır. Bunlar; *Eşitlik Teorisi*, *Sosyal Değişim Teorisi* ve *Psikolojik Sözleşme Teorisi*'dir. İlk olarak, *Eşitlik Teorisi*, çalışanların örgüt içindeki algılarını, kendi girdileri ile elde ettikleri çıktılar arasındaki dengeye göre değerlendirdiklerini ileri sürmektedir (Adams, 1965: 267). Bu dengenin bozulması durumunda, çalışanlar adaletsizlik hissine kapılarak örgütsel vatandaşlık davranışında azalma görülmekte ve çatışmalar artmaktadır (Moorman, 1991: 854). Literatürde, örgütsel adaletin çalışanların tutumlarını olumlu ve olumsuz etkileyen örgütsel davranışlar üzerindeki etkisinin yoğun biçimde incelendiği ve çalışanların adalet algılarının doğrudan verimliliğe etki ettiği araştırmalar yer almaktadır (Colquitt vd., 2001; Greenberg, 1990).

İkinci olarak, bu çalışmada referans alınan *Sosyal Değişim Teorisi* (Social Exchange Theory), örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bağlılığa dayalı bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Blau, 1964: 91). Bu teoriye göre, çalışanlar örgütlerinden gördükleri adil ve destekleyici davranışlara karşılık olarak, gönüllü katkı ve ekstra rol davranışları sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda, örgütsel adaletin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, iş tatminini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edebilmektedir (Organ, 1988: 4; Williams ve Anderson, 1991). Örgütsel

vatandaşlık algısı zayıf olduğunda çalışanların motivasyonu düşebilmekte ve görev dışı katkılarda azalma gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 656).

Üçüncü kuramsal dayanak olan *Psikolojik Sözleşme Teorisi*, bireylerin örgütle aralarında kurdukları yazılı olmayan karşılıklı beklentileri ifade etmektedir (Rousseau, 1995: 9). Bu beklentilerin yerine getirilmemesi ya da çalışanların kendilerine verilen sözlerin tutulmadığını düşünmeleri, psikolojik sözleşme ihlali duygusunu doğurarak örgütsel adaletsizliği tetikleyebilir (Morrison ve Robinson, 1997: 226).

1.5.1. Eşitlik Teorisi

Psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık gibi kavramları açıklamak için de kullanılan Eşitlik Teorisi, J. Stacey Adams tarafından geliştirilmiş bir teori olarak bilinmektedir (Kanbur ve Ay, 2020: 542). En popüler motivasyon teorilerinden biri olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2016).

Temel bileşenlerini örgüt atmosferinde yer alan bireyin örgüte yaptığı somut katkılar, örgüt atmosferinde yer alan bireyin mevcut iş tanımından elde ettiği ödüller veya cezalar, örgüt atmosferinde yer alan bireyin eşitlik veya eşitsizlik olarak nitelendirdiği durumlar sonucunda gösterdiği tepki veya tepkiler oluşturmaktadır (Bolino ve Turnley, 2008: 29). Motivasyonu açıklamaya yönelik geliştirilen, süreç ve kapsam olmak üzere iki başlıkta toparlanan bir dizi teori söz konusu olmaktadır. Bu teorilerden biri de J. Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi'dir. Bu teori, Leon Festinger'in geliştirmiş olduğu Bilişsel Çelişki Teorisi temelinde geliştirilmiş olan ve dengeyi esas alan bir teori olarak ifade edilmektedir. Bu teoride örgüt atmosferinde çalışan birey, verilen her göreve girdi ve çıktı kollarına sahip bir terazi üzerinden yaklaşmaktadır. Kollardan biri bireyin verilen göreve yönelik harcadığı maddi ve manevi bütün eforlar girdiyi temsil ederken diğer kol, bireyin verilen görevin sonucunda elde ettiği maddi ve manevi bütün değerleri ifade eden çıktı olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2016). Girdilere; bireyin görev için kullandığı uzmanlığı, görev için sunduğu emeği, görevi tamamlamak için sahip olduğu eğitim durumu ve görev için kıdem yeterliliği örnek olarak gösterilebilmektedir (Adams, 1965: 275).

McShane ve Von Glinov (2009), örgüt atmosferini soluyan bir bireyin verilen göreve yönelik harcadığı girdilerin ve bu görevin sonucunda elde ettiği çıktıların iş hayatının sürekliliği için kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Girdiler ve çıktılar arasında bir denge söz konusuysa örgüte hizmet eden birey, vermiş olduğu girdiler sonucunda elde etmiş olduğu çıktılarından memnun olduğu kabul edilmektedir. Aynı zamanda bu durum bireyi daha fazla girdi sunabilmek adına motive etmektedir. Birey, bir sonraki görevinde daha efektif bir çıktı elde edebilme ihtimaline tutunarak daha çok girdi sunmaya çalışmaktadır. Bireyin takındığı bu tutum hem kendini hem de örgütü ileri taşımaya yönelik tesirli bir adım olarak görülmektedir. Girdiler ve çıktılar arasında bir dengesizlik söz konusu da olabilmektedir. Bu senaryoda birey, vermiş olduğu girdiler sonucunda elde etmiş

olduğu çıktılarından memnun olmamaktadır. Bu memnuniyetsizlik durumu iki farklı şekilde sonlandırılabilir: Bunlardan birincisi bireyin örgüt atmosferini terk etmesidir. İkincisi ise bireyin girdi ve çıktı arasında bir denge sağlamak için görev sonucunda elde etmiş olduğu çıktıları baz alarak girdi vermesidir. Bir başka deyişle birey, bir sonraki görevinde daha az emek harcayarak ve daha az özen göstererek dengeyi sağlamaktadır. Matematiksel olarak J. Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde girdiler, çıktıları bölünmektedir. Sonuç 1 ise denge durumundan söz edilebilmektedir. Eğer sonuç 1'den büyükse bireyin sunmuş olduğu girdiler ve elde etmiş olduğu çıktılar arasında bir dengesizlik mevcuttur ve bu da memnun olmama durumunu doğurmaktadır. Son olarak sonuç 1'den küçükse birey sunmuş olduğu girdilere karşılık fazlasıyla çıktı elde ediyor demektir (Adams, 1965: 271; Barling ve Michelle, 1993).

1.5.2. Sosyal Değişim Teorisi

Gouldner (1960) tarafından yapılmış olan, sosyal sistemleri ve karşılıklı ilişkileri temel alan çalışmadan hareketle, Blau (1964) tarafından geliştirildiği bilinmektedir. Blau (1964), birey ile bireyin bünyesinde barındığı örgüt arasındaki iletişimin ekonomik ve sosyal olmak üzere iki farklı boyutta gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Ekonomik boyut, soyut bir kavram olmayıp oldukça net belirtilebilen, maddi olan her çıktıyı içeren bir bütün olarak ifade edilmektedir. Birey ile örgüt arasındaki sözleşmenin derinliğine göre çıktılar değişebilmektedir. Sosyal boyut ise ekonomik boyutun tam zıttıdır. Soyut bir kavram olmakla birlikte bu boyuttaki temel hipotez, maddi çıktılarından ziyade güven, sevgi ve saygı gibi duyguların kazanımı söz konusu olmaktadır. Bu boyuttaki çıktılar, örgüt içerisindeki dayanışmanın bir sembolü olarak açıklanmaktadır (Demir, 2009). Eisenberger ve Rhoades (2002) çalışmalarında sosyal değişimin, örgütün yönetim kademelerinde görev alan bireylerin örgüt çalışanlarının saadeti ve örgüt atmosferinin iyileştirilmesi için yapmış olduğu çalışmaların doğru algılanması ile alakalı olduğunu vurgulamaktadır. Searle (2000: 139) sosyal değişim kuramının temel özelliklerini şu şekilde listelemiştir:

1. Bir bireyin, bir başka birey ile olan bağlantısı ödül beklentisi üzerinden gelişmektedir.
2. Gelişen ödül beklentisi, bireylerarası ilişkinin de gelişmesi anlamına gelmektedir.
3. Bireylerden herhangi biri ödül beklentilerine karşı pozitif bir yaklaşım takınırsa bireylerarası ilişki devam etmektedir.
4. Bireylerarası ilişkide maliyet - fayda dengesi gözetilmelidir. Maliyet, hiçbir koşulda faydadan ağır gelmemelidir.
5. Bireyler çoğunlukla beklentilerine yönelik ödül tercihinde bulunmaktadır.

Blau (1964) çalışmasında sosyal değişim bağlamında örgüt içerisindeki bir bireyin, başka bir birey tarafından iyilik görmesi durumunda bunu karşılıksız bırakmaması gerektiğine yönelik sorumluluk hissettiğini belirtmektedir. Bunun tam tersi de yaşanabilmektedir. Sosyal değişim kuramına göre bir birey, başka bir bireyin yararına olacak şekilde bir davranış sergilediğinde, bu

davranışın aynı şekilde bir geri bildiriminin olacağına dair beklentiye girmektedir. Bireyler arasındaki faydalı davranış ya da davranışlar maddi olabileceği gibi manevi de olabilmektedir. Özellikle yönetim kademelerinde görev alan bireyler özelinde değerlendirilebilmektedir (Börü ve Güneşer, 2006: 56). Öyle ki, Wayne vd. (1997) çalışmalarında örgütün yönetim kademelerinde görev alan bireyler ile örgüt çalışanlarının karşılıklı değişimleri farklı yorumladıklarını açıklamaktadır.

Sosyal Değişim Teorisi, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olan tutum ve davranışları açıklamak için ortaya atılmış bir teori olarak ifade edilmektedir. Etik liderliğin bir bileşeni olarak bilinmekte ve Blau (1964) tarafından öne sürülmektedir. Öne sürülen teori, ekonomik ve sosyal farklılıkların karşılaştırılmasından ötürü özgün bir konumda olduğu ifade edilmektedir. Özgünlük; para, mal ve hizmet gibi maddi temelli bileşenlerin ekonomik değişimlere öncülük etmesi beklenirken sevgi, saygı ve statü gibi manevi temelli bileşenlerin sosyal değişimlere öncülük etmesinden ileri gelmektedir. Blau (1964), sosyal değişimlerin yalnızca sevgi, saygı ve statü gibi manevi temelli bileşenler vesilesiyle ortaya çıktığını, para, mal ve hizmet gibi maddi temelli bileşenlerin sosyal değişimde herhangi bir özgül ağırlığının bulunmadığını belirtmiştir. Mayer vd. (2009) çalışmalarında sosyal değişim teorisinin öne sürdüğü hipotezleri doğrulamaktadır. Etik liderler, örgüt atmosferinde bulunan bireyler tarafından adaletli olarak tanımlandığında, örgüt atmosferinde bulunan bireyler etik lideri takip etmek üzere motive olurlar. Örgüte hizmet eden bireyler, adaletli bir etik liderin olası ödüllendirmelerini hesaba katarak etik liderin yolunu yükümlülük gibi takip eder (Bahar, 2019: 241). Morrison (1994) çalışmasında örgüt çalışanı, örgüt atmosferi ile arasındaki ilişkiyi pozitif olarak yorumladığında daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini tespit etmiştir. Örgüt atmosferinde yer alan birey ile örgüt arasındaki ilişkide karşılıklı çıkarlar söz konusu olmaktadır. Bu da genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde kendisini göstermektedir.

1.5.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşme teorisi, iş ilişkilerinde bireyler ile örgütler arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri temel almaktadır. Bu teorinin en önemli unsurlarından biri, psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı anlamaktır. Çalışanlar, kendilerine vaat edilen hakların veya beklentilerin yerine getirilmediğini fark ettiklerinde psikolojik sözleşme ihlali meydana gelir ve bu durum, üretken iş davranışlarında olumsuz etkiler yaratabilir. Psikolojik sözleşme yaklaşımı, çalışanlar ile işverenler arasındaki karşılıklı hak, yükümlülük ve beklentilerin algılanmasına dair kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması, psikolojik sözleşme ihlallerine yol açmakta ve bu da çalışanların motivasyonunu, işten ayrılma niyetini, iş doyumunu ve Çalışan sadakat düzeylerini olumsuz etkilemektedir (Yiğit, 2015: 119; Kobanoğlu ve Erdoğan, 2022: 179; Baş, 2023: 125; Akça, 2024: 414). Özellikle psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, bu ihlalin mevcut bağlılık düzeylerinde önemli değişimlere yol açabileceğini göstermektedir. Çalışanlar, böyle bir ihlal yaşadıklarında işlerine yönelik tatminlerinin azaldığını ve

işyerlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirdiklerini belirtmektedirler. Sonuç olarak, iş gücü devri artmakta ve bu durum örgütlerin genel performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanlarda örgütsel sinizm ve iş tatminsizliği gibi olumsuz duygusal tepkiler yaratabilmektedir. Bu duygular, çalışanların örgüte olan sadakatlarını azaltan önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Yiğit, 2015: 119; Kürü, 2021: 128; Güney ve Turan, 2021; Kobanoğlu ve Erdoğan, 2022: 179; Akça, 2024: 414).

Psikolojik sözleşme kavramının kuramsal temelleri, işçi-işveren ilişkileri bağlamında, tarihsel süreçte çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu bağlamda, Tablo 8'de psikolojik sözleşme literatürünün oluşumuna öncülük eden temel çalışmalar gösterilmektedir (Zhoa v., 2007).

Tablo 8: Psikolojik Sözleşme Kavramının İşçi-İşveren Çerçevesinde Temelini Oluşturan Çalışmalar

Agrysis	1960
Levinsonvd.	1962
Schein	1965

Kaynak: Zhoa vd., 2007

Çalışma ilişkilerinin dinamiklerini anlamak ve bu ilişkilerin çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performansı üzerindeki etkilerini analiz etmek, psikolojik sözleşme teorisinin sunduğu önemli bir çerçevedir. Bu teori, işveren ile çalışan arasında, genellikle açıkça ifade edilmeyen, karşılıklı beklentiler, inançlar ve yükümlülüklerden oluşan bir dizi anlayış ve algıyı içerir (McKinney vd., 2011; Gulzar vd., 2022: 204). Psikolojik sözleşmenin varlığı, bireylerin iş ile ilgili ilişkilerini şekillendirmekte ve bu ilişkilerin çeşitli yönlerini, örneğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi unsurları etkilemektedir. Psikolojik sözleşme kuramının dayandığı karşılıklılık ilkesi, çalışanların örgütlerinden bekledikleri faydayı aldıkları sürece bağlılıklarını sürdürebileceklerini göstermektedir. Bu fayda sağlanmadığında ise işten memnuniyetsizlik ya da işten ayrılma niyeti gibi olumsuz duygular geliştirdiklerini belirtmektedir (Zhao vd., 2007: 647). Bu bağlamda, etik liderlik anlayışı ve adil örgütsel uygulamalar ile çalışanların psikolojik sözleşme algısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu da örgütsel bağlılığı güçlendirme potansiyeline sahiptir (Kürü, 2021: 137).

Bu bölümde ele alınan kuramsal yaklaşımlar, araştırmanın teorik temelini oluşturmakta ve çalışmada incelenen temel kavramların dayandığı düşünsel çerçeveyi ortaya koymaktadır. Ancak bu kuramların, çalışmada test edilen değişkenler ve hipotezlerle nasıl bir ilişki içerisinde yapılandırıldığı, araştırmanın hipotezleri bölümünde açıklanmaktadır.

1.6. Literatür Taraması

Sağlık sektöründe örgütsel sinizm, iş tatmini ve örgütsel adaletin incelenmesi, yalnızca çalışanların refahı için değil, aynı zamanda sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak adına da kritik bir öneme sahiptir. Bu faktörlerin detaylı bir şekilde araştırılması, sağlık çalışanlarının psikolojik durumları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu gibi, sunulan hizmetin kalitesini de doğrudan etkilemektedir.

Geçmişte, örgütsel adalet algısının iş tatminiyle ilişkisinin iki farklı bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Birinci çerçevede McFarlin ve Sweeney (1992) tarafından yapılan çalışmada birey odaklı yaklaşım yer almaktadır. Bu yaklaşım hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin iş tatminini anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. İkinci çerçeveyi Alexander ve Ruderman (1987) tarafından yürütülen araştırmadaki takım odaklı yaklaşım oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda da grup içi prosedürel adalet algısının çalışanların iş tatminine önemli katkı sağladığı açıklanmaktadır. Bu iki yaklaşım, örgütsel adaletin iş tatminiyle ilişkisini hem bireysel düzeyde hem de sosyal ilişkilerdeki normlar çerçevesinde değerlendirme olanağı sunmaktadır. McFarlin ve Sweeney'in çalışması, bireylerin ödüller ile ilgilendiğini vurgulamaktadır. Alexander ve Ruderman ise grup ortamındaki adalet algısının çalışanların memnuniyetini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel sinizm ile iş tatminsizliği arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki literatürde yaygın olarak kabul görmektedir. O'Leary (2003) bu çerçevede değerlendirme yaparken, iş tatmini seviyesinin sinik tutumların azalmasında belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Diğer bir anlatımla tatmin düzeyi yükseldikçe sinizm davranışlarının gerilediğini ifade etmektedir.

Lambert (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal ve işlemsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırma bulguları, dağıtımsal ve işlemsel adaletin çalışanlar tarafından ayrı kavramsal yapılar olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, her iki adalet boyutunun da iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların görevleri karşılığında adil bir şekilde ödüllendirilme (dağıtımsal adalet) ve karar alma süreçlerinde hakkaniyetli uygulamaların varlığına dair algılarının (işlemsel adalet), işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığını desteklemektedir.

Demirel ve Özçınar (2009)'ın gerçekleştirdiği araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Çalışmanın temel bulguları, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık eğilimlerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu vurgulamaktadır.

Erkuş vd. (2011)'nin gerçekleştirdiği araştırma, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmini türlerinin aracılığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, etkileşimsel adalet boyutunun hem içsel hem de dışsal iş tatmini aracılığıyla örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Öte yandan, dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ya da dolaylı anlamlı bir etkisinin bulunmadığı açıklanmaktadır. Bu bağlamda, çalışma, etkileşimsel adaletin iş tatmini ve bağlılık üzerindeki merkezi rolünü vurgulamaktadır.

Efeoğlu ve İplik (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırma, örgütsel sinizmin oluşumunda örgütsel adalet algısının belirleyici rolünü incelemektedir. Bulgular, genel olarak çalışanların adalet algılarındaki azalma ile örgütsel sinizm tutumlarının artışı arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın önemli sonuçlarından biri, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel ve bilgisel adaletin, örgütsel sinizm üzerinde en güçlü belirleyiciler olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, çalışanların örgüt içindeki süreçlerin şeffaflığına verdikleri önemi vurgulamaktadır.

Lotfi ve Pour (2013)'ün çalışması, örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın bulguları, örgütsel adalet algısı yükseldikçe çalışanların iş tatmininin de arttığını göstermektedir. Ancak, adaletin alt boyutları arasında yalnızca işlemsel adaletin iş tatminini anlamlı şekilde etkilediği açıklanmaktadır. Bu durum, karar alma süreçlerinin tutarlı olmasının, çalışanlar açısından daha önemli bir tatmin kaynağı olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

Örgütsel adalet algısı, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve genel memnuniyet düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalardan biri olan Akbolat vd. (2015)'nin araştırması, sağlık sektöründe çalışan bireylerin adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Çalışmanın bulguları, örgüt içindeki adil uygulamaların, çalışanların işlerine duydukları bağlılık ve tatmini artırdığını göstermektedir. Ayrıca, işyerinde adalet algısının yüksek olması; sağlık çalışanlarının daha verimli çalıştığını ve motivasyon düzeylerinin arttığını açıklamaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel adaletin yalnızca bir etik kavram değil, aynı zamanda çalışanın iş doyumunu doğrudan etkileyen bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Mavibaş ve Belli (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma ise, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma bulguları, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı, negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, çalışanların adalet algısındaki azalmaların örgüte yönelik sinik tutumlarda artışa yol açtığını göstermektedir. Çalışma aynı zamanda örgütsel adaletin, bireylerin örgüte yönelik tutumları üzerinde ne derece belirleyici bir

unsur olduğunu yeniden teyit etmektedir. Bu nedenle yönetsel uygulamalarda adalet ilkesinin gözetilmesi, örgütsel sinizmin önlenmesi açısından önem arz etmektedir.

Kwantes ve Bond'un (2019) araştırması, çalışanların bireysel eğilimleri ile örgütsel tutumları arasındaki ilişkileri açıklamada örgütsel adalet uygulamalarına odaklanmaktadır. Araştırmada, bireylerin sahip olduğu sosyal sinizm eğilimlerinin, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Ayrıca örgütsel adalet boyutlarının bu ilişkide düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı araştırılmaktadır. Bulgular, yarı zamanlı çalışanlarda sosyal sinizmin yalnızca bilişsel örgütsel sinizm ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu, diğer boyutlarla ise anlamlı bir ilişki göstermediğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık tam zamanlı çalışanlar açısından sosyal sinizm, örgütsel sinizmin tüm boyutlarıyla anlamlı ilişki sergilemektedir. Bu bağlamda, dağıtımsal adalet algısı ile olan etkileşimi, duyuşsal sinizm etkisinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, tam zamanlı çalışanlar için özerklik algısının, davranışsal sinizm üzerinde belirleyici olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlarının yalnızca bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda örgütsel yapının adil politikalarıyla da şekillenebileceğini göstermektedir. Böylece örgütlerin, sosyal sinizmin olumsuz etkilerini azaltabilmek için adil uygulamalara ve çalışan özerkliğine önem vermesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Ekingen (2021)'in yapılan çalışmada, hemşirelerin örgütsel adalet algılarının iş performansları üzerindeki etkisi ile bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolü araştırılmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilen analizler sonucunda, örgütsel adaletin hem iş performansı hem de iş tatmini üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu ortaya konulmaktadır. Bulgular, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda hemşirelerin işlerine daha fazla motive olduklarını ve bu motivasyonun iş çıktıları üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş tatmininin bu ilişki üzerinde kısmi bir aracılık rolü oynadığı açıklanmaktadır. Bu durum, örgütsel adaletin doğrudan performansı etkilerken, aynı zamanda iş tatmini aracılığıyla da dolaylı etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Sağlık hizmetlerinin kalitesini artırma hedefi doğrultusunda, çalışanların adalet algılarının güçlendirilmesi ve iş tatmininin desteklenmesi önemli bir yönetsel ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir.

Uslu ve Baydaş (2021)'in çalışması, örgütsel adaletin alt boyutlarının, çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Elde edilen bulgular, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının bağlılık ve tatmini destekleyici yönde, sinizmin ise azaltıcı yönde etkide bulunduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, dağıtımsal adalet algısı, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı biçimde azaltıcı etki yaratmaktadır. Bu bulgu, adil kaynak dağılımının çalışanların örgüte yönelik olumsuz düşünce ve duygularını da zayıflattığını göstermektedir.

Yapılan kapsamlı literatür taramaları, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Karimivand (2023) tarafından yürütülen çalışma, sağlık sektöründe görev yapan çalışanlar açısından bu iki değişkenin birbirini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Öncelikle, iş tatmininin artmasının çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu durumun da doğrudan performans artışını sağladığı ifade edilmektedir. Çalışma, sağlık kurumlarında çalışanlara yönelik memnuniyet odaklı politikaların ön plana çıkarılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Ahmed vd. (2024)'nin yaptığı çalışmada, sağlık sektöründe görev yapan bireylerin örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Araştırma bulguları, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kamu ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu da tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, sağlık kurumlarında adil uygulamaların çalışan memnuniyetini artırdığı ve kişilik özelliklerinin bu ilişkide belirleyici rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır.

Akgerman vd. (2025)'nin sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü çalışmada, kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi sosyal değişim kuramı çerçevesinde incelenmektedir. Araştırma bulguları, kapsayıcı liderlik algısının hem örgütsel adalet hem de işe adanmışlık düzeyini anlamlı biçimde artırdığını, bu iki unsurun da örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, örgüt içinde adalet algısı ve işe yönelik motivasyonun güçlendirilmesinde liderlik tarzının kritik bir değişken olduğunu desteklemektedir. Çalışma, özellikle sağlık kurumlarında liderlik uygulamalarının çalışan davranışları olan örgütsel adalet ve vatandaşlık üzerindeki dolaylı etkilerine dikkat çekmesi bakımından önem arz etmektedir.

Bu konuların araştırılması, iş tatmini düşüşlerini önleyerek, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca, sağlık hizmetlerinin kalitesini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, sağlık sektöründe çalışanların örgütsel adalet, örgütsel sinizm, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramların derinlemesine incelenmesi hem çalışanların psikolojik sağlığı hem de hizmet kalitesinin artırılması açısından büyük bir önem arz etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışma, sağlık sektöründe görev yapan çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, bu ilişkilerde iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Araştırmada nicel araştırma yaklaşımı uygulanmıştır. Veriler, bir anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formları, Türkiye’de geçerlik ve güvenirliği kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılarak düzenlenmiştir. Araştırmanın evrenini, Giresun’daki kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem, kolayda örneklem yöntemi ile belirlenmiş ve yeterli sayıda katılımcıya ulaşılmasıyla birlikte analiz sürecine geçilmiştir. Elde edilen veriler, SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir. DFA, korelasyon ve çoklu regresyon analizi gibi istatistiksel yöntemlerle hipotezler test edilmiştir. Bu çerçevede geliştirilen araştırma modeli, mevcut kuramsal bilgilerden ve literatürden elde edilen bulgulara dayandırılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezler, literatürdeki önceki çalışmalar ışığında yapılandırılmış ve değişkenler arasındaki olası ilişkiler açıklanmıştır. Modelin teorik temeli, başta Adams’ın Eşitlik Teorisi olmak üzere, Sosyal Değişim Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi üzerinden şekillendirilmiştir. Araştırma, nicel yöntemlerle gerçekleştirilmiş; analizlerde istatistiksel geçerliliği yüksek testler kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Böylece çalışma ile, teorik katkının yanı sıra sağlık sektörüne yönelik pratik çıktılar sunmayı da hedeflemektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar, birey-örgüt ilişkisini anlamaya yönelik olarak uzun süredir örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm gibi değişkenlere odaklanmaktadır. 1980’li ve 1990’lı yıllarda yapılan öncü çalışmalar, özellikle örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkilerine ışık tutmuştur (Moorman, 1991). Aynı dönemde Organ (1988) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçen gönüllü davranışlarının örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda yapılan çalışmalar bazı doğrusal ilişkiler kurmuş, örneğin bağlılık-vatandaşlık ya da tatmin-vatandaşlık davranışı gibi ikili etkileşimlere odaklanmıştır (Organ ve Ryan, 1995). Ancak bu çalışmalar, değişkenlerin birbiriyle olan daha karmaşık ilişkilerini, özellikle aracı ya da düzenleyici roller bağlamında yeterince açıklayamamıştır.

Bu çalışmanın temel katkısı, yukarıda belirtilen boşluğu dolduracak şekilde, örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini iş tatmini aracılığıyla bütüncül bir model çerçevesinde incelemektir. Böylece araştırma, yalnızca kuramsal anlamda mevcut literatüre katkı sağlamanın yanında, uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirme niteliği taşımaktadır. Öncelikle sağlık sektöründe çalışan memnuniyetini, gönüllü davranışları ve örgütsel bağlılığı artırmak isteyen yöneticilere yönelik olarak, adil uygulamaların önemini ve iş tatminini destekleyici faktörlerin rolünü göstermesi yönünden önem arz etmektedir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bir bilimsel araştırmada evren ve örneklem kavramları, araştırmanın temel yapı taşlarıdır ve doğru anlaşılması, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda araştırmanın evrenini Giresun ilinde hastanelerde çalışan sağlık personelleri oluşturmaktadır. Burada, sağlık personellerine yönelik yapılan çalışmada, sadece Giresun ilinin seçilmesinde ilgili meslek grubunun kendi alanına özgü özellikleri ön plana çıkmaktadır. Çünkü Türkiye'deki hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının genel çalışma koşullarını belirleyen en üst merkez Sağlık Bakanlığı'dır. Bu alandaki çalışanlar Sağlık Bakanlığı'nın yönergelerine bağlı olarak çalışmaktadır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının çalıştıkları koşullar, karşılaştıkları uygulamalar, alacakları kararlar vb. durumlarda benzer özellikler göstermesi düşünülmektedir. Tüm bu açıklamaların ışığında; sağlık personellerine yönelik yapılan bu araştırmanın evreni Giresun il merkezi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın evreni belirlendikten sonra, ideal örneklem sayısının tespit edilmesi gerekmektedir. Çünkü araştırmada elde edilen verilerin analiz sonuçlarının güvenilir ve doğru olması ideal örneklem sayısının tespit edilmesine bağlıdır.

Giresun ilinde toplamda 17 devlet hastanesi ve 2 özel hastane bulunmaktadır. Bu hastanelerin 6'sı il merkezinde yer almakta olup, 4'ü devlet hastanesi ve 2'si özel hastanedir. Geriye kalan 11 hastane ise ilçelerdeki çeşitli bölgelerde hizmet vermektedir. Sağlık İl Müdürlüğü'nün 2023 yılı verilerine göre, Giresun'daki devlet ve özel hastanelerde toplamda 1.749 yatak kapasitesi mevcuttur. Ayrıca, ilde 311 uzman hekim, 208 pratisyen hekim ve 73 aile hekimi ile birlikte toplamda 592 hekim görev yapmaktadır. Bunların yanı sıra, 138 akademisyen, 82 diş hekimi ve 4.013 hemşire, ebe, asistan ve diğer sağlık personeli olmak üzere yaklaşık 5.500 sağlık çalışanı Giresun'da hizmet vermektedir (Giresun, DOKA).

Şekil 10: Cochran'ın Örneklem Büyüklüğü Formülü

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{E^2}$$

Çalışmanın örnekleme; Şekil 10'da verilmiş olan ve Cochran (1977) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü formülü kullanılarak hesaplanmıştır. %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile örneklem büyüklüğü 385 olarak tespit edilmiştir. Bu sayıda kişi, toplam 5.500 kişilik bir popülasyondan güvenilir bir örneklem elde etmek için yeterlidir.

Araştırmada verilerin elde edilmesi ve değerlendirilmesi yönünden nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma, sayısal verilerle çalışarak objektif ve güvenilir sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca uygun olarak sağlık çalışanları ile yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Son olarak, araştırmada kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, özellikle hızlı ve düşük maliyetli veri toplama gereksinimi olan durumlarda etkili bir yöntemdir ve olasılıksız örnekleme grubu içinde yer almaktadır.

2.3. Araştırmanın Ölçekleri ve Verilerinin Toplanması

Araştırmaya yönelik oluşturulan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım; demografik özellikleri tespit etmeye yöneliktir. Bu amaçla, katılımcıların ilgili özelliklerinin belirlenebilmesi için cinsiyet, unvan, çalışılan sektör ve medeni durum ifadeleri bu kısmı oluşturmaktadır.

İkinci kısım ise; araştırmada kullanılan ölçeklerden meydana gelmektedir. Toplam dört ölçeğin kullanıldığı bu kısımda ölçek tipi 5'li Likert'tir. Ölçeklerden ilki, Türkiye'de ilgili kavrama yönelik birçok araştırmacı tarafından kullanılan, örgütsel adalet ölçeğidir. Niehoff ve Moorman (1993)'in geliştirdiği bu ölçek 20 madde ile ifade edilmiştir. Yine, 20 ifadeli bu ölçek üç faktörlü (dağıtımsal-işlemsel-etkileşimsel) bir özellik göstermektedir ve bu araştırmada, Yıldırım (2007)'in çalışmasında Türkçe'ye çevirmiş olduğu ölçek kullanılacaktır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden ikincisi örgütsel sinizm ölçeğidir. Brandes vd. (1999)'nin geliştirdiği bu ölçek ise 13 madde ile ifade edilmiştir ve bu ölçek de 3 faktörlü (bilişsel-duyuşsal-davranışsal) bir özelliğe sahiptir. İlgili ölçeğin Türkçe formu için Kalağan (2009)'ın yapmış olduğu Türkçe çeviri kullanılmıştır. Araştırmanın üçüncü ölçeği, Podsakoff vd. (1990)'nin oluşturduğu 20 ifadeli örgütsel vatandaşlıktır. İlgili ölçek beş faktörlü (özgecilik-nezakat-centilmenlik-vecdanlılık-sivil erdem) bir özelliğe sahiptir ve Kalkan

(2013)'ın çalışmasındaki Türkçe form kullanılacaktır. Araştırmanın son ölçeği, Weiss, vd. (1967)'in ortaya çıkarmış olduğu 20 ifadeli Minnesota İş Tatmini ölçeğidir ve ölçek 2 faktörden (içsel-dışsal) meydana gelmektedir. Bu ölçeğin Türkçe uyarlaması için Baycan (1985)'in çalışmasına başvurulmuştur.

Araştırmadaki veriler, Mayıs 2022 yılında Giresun il merkezindeki hastanelerde çalışan sağlık personelleriyle yüz yüze görüşerek yapılan anketlerle elde edilmiştir. Anketleri eksiksiz olarak dolduran toplam 385 gönüllü katılımcının verileri değerlendirmeye alınmıştır.

2.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma, belirli bir örneklem grubu ve sınırlı bir coğrafi alan üzerinde yürütülmüş olup bazı kısıtları içermektedir. Araştırma bulguları, sadece belirlenen örneklem çerçevesinde değerlendirilmeli ve genelleştirme yapılırken dikkatli olunmalıdır. Ayrıca veri toplama yöntemi, zaman kısıtı ve kullanılan ölçüm araçlarının sınırları da araştırmanın sonuçlarını etkilemiş olabilir.

- ✓ Araştırma, yalnızca Giresun il merkezinde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan sağlık personeli ile sınırlıdır.
- ✓ Veriler belirli bir zaman diliminde toplanmıştır. Bu durum, çalışanların o dönemdeki koşullara göre verdiği yanıtlardan oluşmaktadır.
- ✓ Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Bu durum katılımcının objektifliğini zedeleyebilir.
- ✓ Araştırma yalnızca örgütsel adalet, örgütsel sinizm, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ile sınırlıdır. Bu değişkenler dışında örgütsel davranışa etki edebilecek başka değişkenler araştırma kapsamında değerlendirilmemiştir.

2.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

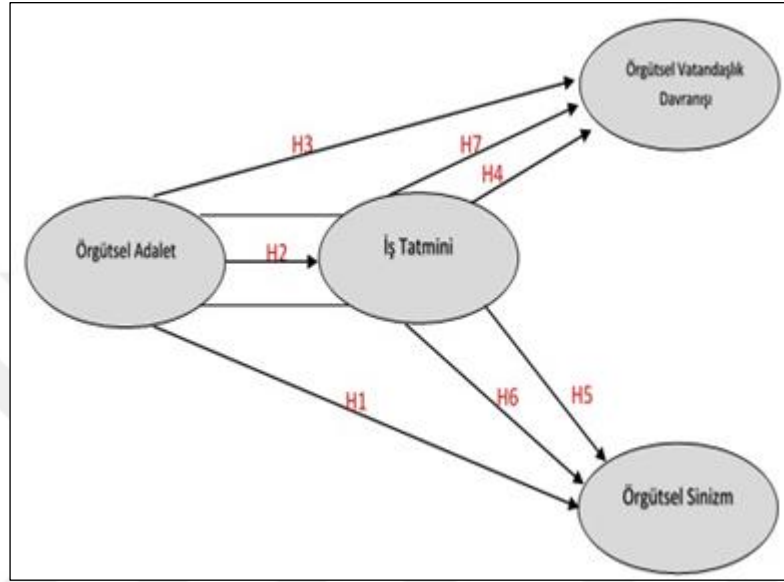
Çalışmada örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü yapıp yapmadığını ortaya koymaya yönelik model oluşturulması ve bu doğrultuda geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

2.5.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmekte; bu ilişkilerde iş tatmininin aracılık rolü değerlendirilmektedir. Araştırma modeli, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri açıklamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel adaletin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisine dair temel varsayımlar hipotezler şeklinde ifade edilmiştir. Modelde teorik temeller

doğrultusunda değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu varsayılmıştır. Araştırma, gerek teorik katkı sağlama gerekse sağlık sektöründeki örgütsel dinamikleri anlamaya yönelik pratik çıktılar sunma amacını taşımaktadır. Bu bağlamda araştırma modeli tasarlanmış ve Şekil 11’de gösterilmiştir.

Şekil 11: Araştırma Modeli



Yukarıda Şekil 11’de de görülebileceği üzere bu araştırmanın modeli, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini incelemekte ve bu ilişkilerde iş tatmininin aracı rolünü ortaya koymaktadır. Model, çalışanların algıladıkları adalet düzeylerinin, örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki dolaylı etkilerini anlamaya yönelik bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Bu amaçla bir önceki başlıkta açıklanan değişkenlerin dayandığı bazı temel kuramlar ve literatürde ilgili değişkenlerle yapılmış çalışmaların incelenmesi kapsamında araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

2.5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Kuramsal çerçeve ve ilgili literatür doğrultusunda, çalışmanın temel ve alt hipotezleri aşağıda sunulmaktadır.

2.5.2.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Psikolojik Sözleşme Teorisi, çalışanların örgütle aralarında yazılı olmayan, karşılıklı beklentilere dayanan bir anlaşma içerisinde olduğunu savunmaktadır (Rousseau, 1995). Bu sözleşme, bireylerin örgütlerinden adil, tutarlı ve saygılı bir şekilde muamele görmeleri yönündeki beklentilerini içermektedir. Çalışanlar, bu sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiğini

düşündüklerinde, duygusal tepkiler geliştirir ve örgüte karşı güvenleri zedelenebilmektedir. Bu durumda, çalışanlar örgüte öfkeyle tepki verebilmektedir. Bu bağlamda, adalet algısı, psikolojik sözleşmenin korunup korunmadığına ilişkin önemli bir gösterge olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle, örgütsel adaletin yüksek olduğu durumlarda çalışanlar, örgütün sözleşmeye uygun davrandığını düşünerek örgüte olan güvenlerini sürdürmektedir. Ancak adil olma hissinin düşük olduğu durumlarda, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir algı gelişebilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Özellikle, örgütün verdiği sözlerin tutulmadığını düşünen çalışanların, işverenlerine karşı daha sinik tutumlar sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu durum da, sinik tutumların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003).

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutumlarını, umutsuzluk, güvensizlik ve küçümseme gibi duygularla ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998). Psikolojik sözleşme ihlali ise bu tutumların temel tetikleyicilerinden biri olarak ifade edilmektedir. Nitekim literatürde yapılan çeşitli çalışmalar da, çalışanların örgütsel adalet algıları ile sinik tutumları arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Chiaburu vd., 2013). Naus vd. (2007)’ye göre, sinizmin önlenmesi büyük ölçüde yönetimin elindedir. Sinizm, çalışanlar tarafından algılandığı şekliyle yönetimin etkinliğinde bir düşüş anlamına gelmektedir. Bu etkinliği geri kazandırmak, çalışanların karar alma süreçlerine dürüst ve samimi katılımlarının sağlanmasını gerektirmektedir. Benzer şekilde, Johnson ve O’Leary-Kelly (2003) de örgütlerin çalışanlara karşı taahhütlerini yerine getirmemesi durumunda sinizmin önemli ölçüde arttığını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, örgütsel adaletin çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılanmasının, psikolojik sözleşmenin korunmasına katkı sağlayarak örgütsel sinizmi azaltacağı öngörülmektedir. Mevcut literatür doğrultusunda çalışmanın birinci temel hipotezi ile bu temel hipotezi açıklayıcı ve sınavıcı nitelikteki alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı arttıkça, örgütsel sinizm düzeyleri anlamlı biçimde azalır.

H_{1.1}: Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, bilişsel sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{1.2}: Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, duyuşsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{1.3}: Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, davranışsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{1.4}: İşlemsel adalet algısı arttıkça, bilişsel sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{1.5}: İşlemsel adalet algısı arttıkça, duyuşsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{1.6}: İşlemsel adalet algısı arttıkça, davranışsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{1.7}: Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, bilişsel sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{1.8}: Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, duyuşsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{1.9}: Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, davranışsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

2.5.2.2. Örgütsel Adaletin Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenirken *Eşitlik Teorisi*'nden faydalanılacaktır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bireylerin resmi iş tanımlarında yer almayan ancak organizasyonun verimliliği ve işleyişi üzerinde olumlu etkisi olan gönüllü davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlara örnek olarak; iş arkadaşlarına yardım etme, işyerindeki olumlu havayı destekleme veya belirlenen hedeflere katkıda bulunma gibi durumlar verilebilir (Organ, 1988). Daha önce de açıklandığı üzere, çalışanların işyerinde gösterdikleri çabalar ile elde ettikleri ödüller arasındaki dengeyi değerlendirmeleri Eşitlik Teorisi'nin dayanağını oluşturmaktadır (Adams, 1965). Eğer çalışanlar, işyerinde eşit ve adil bir şekilde değerlendirildiklerini hissedersen, bu onların gönüllü olarak ekstra çaba sarf etme ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını artırmaktadır. Eşitlik algısının düşük olduğu durumlarda ise çalışanlar, örgüte karşı olumsuz duygular geliştirebilir ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına neden olabilir (Chinomona, 2016). Çetinkaya ve Çimenci (2014)'nin çalışması, bir çalışanın örgütsel adalet algısının yüksek olduğu bir işyerinde, ilgili çalışanın daha fazla özveri gösterdiğini, iş arkadaşlarına yardım ettiğini ve kurumun genel başarısına katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının birlikte değerlendirilmesindeki ana neden; bir örgüt içerisindeki örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif olabilmesi için o örgütteki örgütsel adalet algısının da pozitif olmasının gerekliliğidir (Yavuz, 2011). Esasında örgütsel adalet algısı; aidiyet, verimlilik, devamlılık ve motivasyon kavramlarından beslenmektedir. Örgüt çalışanlarının adalet algılarına göre davranışları değişiklik göstermektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). İş yerinde olumsuz duygular yaşayan bireyler, eğer örgütlerinde adaletin sağlandığına inanıyorlarsa, adaletsizlik algısı olanlara göre daha az zarar verici davranış sergilemektedirler (Korkmaz, 2014). Konovsky ve Pugh (1994) çalışmalarında adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Literatürde; örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Tüm bu açıklamalara bağlı olarak, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu yerlerde, örgütsel vatandaşlık davranışının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda, çalışmanın ikinci temel ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₂: *Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri anlamlı biçimde artar.*

H_{2.1}: Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, özgecilik düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{2.2}: Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, nezaket düzeyi anlamlı biçimde artar.

- H_{2.3}:** Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, centilmenlik düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.4}:** Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, vicdanlılık düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.5}:** Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, sivil erdem düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.6}:** İşlemsel adalet algısı arttıkça, özgecilik düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.7}:** İşlemsel adalet algısı arttıkça, nezaket düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.8}:** İşlemsel adalet algısı arttıkça, centilmenlik düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.9}:** İşlemsel adalet algısı arttıkça, vicdanlılık düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.10}:** İşlemsel adalet algısı arttıkça, sivil erdem düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.11}:** Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, özgecilik düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.12}:** Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, nezaket düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.13}:** Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, centilmenlik düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.14}:** Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, vicdanlılık düzeyi anlamlı biçimde artar.
- H_{2.15}:** Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, sivil erdem düzeyi anlamlı biçimde artar.

2.5.2.3. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi incelenirken, bir önceki hipotezde olduğu gibi, *Eşitlik Teorisi*'nden yararlanılacaktır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, işyerinde çalışan bireylere yönelik olarak adaletin sağlanmasının, çalışanların tatmini ve motivasyonu için kritik olduğunu vurgulayan önemli bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Adams, 1965). İş tatmini, bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. İş tatmini, bireysel ihtiyaçların karşılanması, işin kendisi, yapısı, çalışma koşulları, ücret ve diğer ödüller gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Spector, 1997). İş tatmini, çalışanın işine olan bağlılığını, motivasyonunu ve performansını doğrudan etkilemektedir (Hidayat vd., 2022). Çalışanlar adil bir ortamda çalıştıklarını düşündüklerinde, işyerinde daha tatmin olmuş hissetmektedirler. Ancak adaletin sağlanamadığı durumlarda, çalışanlar adaletsizlik hissedebilmekte ve bu durum iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Lee ve Rhee, 2023).

Rekabet ortamının günbegün arttığı göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin başarıya ulaşabilmek için iş tatmininin maksimize edilmesi ya da çalışanın mutlu olması bir ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010).

Mashi (2018) tarafından yapılan örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen çalışma adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda çalışanların daha fazla iş tatmini duyduğunu ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ortaya koymaktadır.

Kesim (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, iş tatmini ve dağıtım adaleti arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmada "örgütsel adalet anlayışının tüm alt boyutlarıyla beraber iş tatminini pozitif yönde etkilediği" vurgulanmaktadır.

Nitekim Türk sağlık sektörüne yönelik yapılan bazı araştırmalar da bu ilişkiyi desteklemektedir. Benzer şekilde Söyük (2018) de, kendine özgü özellikler barındıran sağlık sektöründe çalışanların, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması, eşitlik ilkesine uygun bir çalışma ortamı sağlandığı yönündeki kanaatlerini güçlendirerek işlerinden duydukları memnuniyeti artırmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın üçüncü temel hipotezi ve bu temel hipotezi açıklayıcı alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₃: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı arttıkça, iş tatmini düzeyleri anlamlı biçimde artar.

H_{3.1}: Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, içsel iş tatmini düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{3.2}: Dağıtımsal adalet algısı arttıkça, dışsal iş tatmini düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{3.3}: İşlemsel adalet algısı arttıkça, içsel iş tatmini düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{3.4}: İşlemsel adalet algısı arttıkça, dışsal iş tatmini düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{3.5}: Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, içsel iş tatmini düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{3.6}: Etkileşimsel adalet algısı arttıkça, dışsal iş tatmini düzeyi anlamlı biçimde artar.

2.5.2.4. İş Tatmininin Sinizm Üzerindeki Etkisi

Psikolojik Sözleşme Teorisi, çalışanların örgütle aralarında yazılı olmayan beklenti ve taahhütlere dayalı bir ilişki geliştirdiklerini ileri sürülmektedir (Rousseau, 1989). Bu sözleşme, örgütün çalışanlara şeffaf olması, onları desteklemesi ve kariyer gelişimlerine katkı sağlaması gibi beklentileri içermektedir (Sturges vd., 2005). Çalışanların beklentilerin ihlal edilmesi durumunda, çalışanlar kendilerini aldatılmış hissederek örgüte karşı olumsuz duygular geliştirebilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların işverenleri tarafından verilen sözlerin tutulmadığını veya beklentilerinin karşılanmadığını algılamaları sonucunda ortaya çıkan önemli bir örgütsel olgudur. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar arasında örgütsel sinizmi artıran bir faktör olduğu görülmektedir (Sarıkaya ve Bayrak Kök, 2017). Sinizm, bireylerin örgüte olan güvenlerini kaybetmeleri, örgütsel mesajlara kuşkuyla yaklaşmaları ve örgütün samimiyetine inanmamaları şeklinde ortaya çıkan olumsuz bir tutumdur (Dean vd., 1998).

Tatmin düzeyinin yüksek olması, psikolojik sözleşmenin karşılandığına dair bir gösterge niteliği taşımaktadır (Conway ve Briner, 2005). Bu nedenle, iş tatmini düşük olan bireylerde psikolojik sözleşme ihlali algısı gelişebilir ve bu da örgütsel sinizmin yükselmesine neden olabilir. Literatürde, iş tatmini ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sıkça rapor edilmiştir. Chiaburu vd. (2013) yaptıkları meta-analiz çalışmasında, düşük iş tatmininin sinik tutumları artırdığını ve çalışanların örgüte karşı olumsuz algılar geliştirmelerine neden olduğunu

belirtmiştir. Benzer şekilde, Abraham (2000) iş tatmini düşük olan bireylerin, örgütsel süreçlere karşı daha eleştirel ve alaycı yaklaştığını ve bu durumun sinizmi körüklediğini ifade etmiştir.

İş tatmini ile örgütsel sinizm arasında fark vardır. Örgütsel sinizm örgütü ve örgüt atmosferini hedef alırken; iş tatmini ise doğrudan iş tanımını hedef alır (Eaton, 2000). Örgüt atmosferinin sağlığı söz konusu olduğunda örgütsel sinizmin yanı sıra iş tatmini de önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatüre bakıldığında, konunun çok boyutlu olarak ele alınması dikkat çekmektedir (Kahya, 2013). Yine, Akdemir vd. (2016), akademik, idari ve destek hizmetleri personeli üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında örgütsel sinizm ile iş performansı arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel sinizmin arttığı durumlarda, iş performansı azalmaktadır.

Bu bağlamda, “sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyi, örgütsel sinizmi negatif yönde etkiler” hipotezi, Psikolojik Sözleşme Teorisi kapsamında bir teorik temele dayanmaktadır. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, örgütsel vaatlerin yerine getirildiğini düşündüklerinden, örgüte karşı daha olumlu tutumlar geliştirirken; tatminsizlik, sözleşme ihlali algısı ile sinik tutumları tetikleyebilmektedir. Çalışmanın dördüncü temel ve alt hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H₄: Sağlık çalışanlarının iş tatmini arttıkça, örgütsel sinizm düzeyleri anlamlı biçimde azalır.

H_{4.1}: İçsel iş tatmini arttıkça, bilişsel sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{4.2}: İçsel iş tatmini arttıkça, duyuşsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{4.3}: İçsel iş tatmini arttıkça, davranışsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{4.4}: Dışsal iş tatmini arttıkça, bilişsel sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{4.5}: Dışsal iş tatmini arttıkça, duyuşsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

H_{4.6}: Dışsal iş tatmini arttıkça, davranışsal sinizm düzeyi anlamlı biçimde azalır.

2.5.2.5. İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenirken, *Sosyal Değişim Kuramı*’ndan faydalanılacaktır. Blau (1964) tarafından ortaya konulan Sosyal Değişim Kuramı, bireyler arasındaki ilişkilerin karşılıklı fayda ve mübadeleye dayandığını öne sürmektedir. Bu kurama göre, kişiler karşılıklı olarak fayda sağladıkları ilişkileri sürdürürler. Ayrıca bu kuram, örgütsel bağlamda çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiğini anlamamıza yardımcı olmaktadır (Wang vd., 2019).

Yönetim düzeylerinde bulunan bireyler, örgüt atmosferini paylaşan her bireyin performansından azami seviyede faydalanmak istemektedir. Bireyin performansını maksimize edebilmek için örgütün misyonunu ve vizyonunu benimsetebilmek gerekmektedir. Bireyin performansını maksimize edebilme durumu; örgütsel vatandaşlık davranışının altında değerlendirilen bir konudur (Koys, 2001; Lapierre ve Hackett, 2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı,

örgütün dinamik bir şekilde çalışabilmesi adına değerli bir bileşendir (Şeşen, 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı çalışmalar, ilk etapta örgüt atmosferindeki davranışlara odaklanmıştır ve bu davranışların başında iş tatmini gelmektedir (Bateman ve Organ 1983; Ensher vd., 2001; Lapierre ve Hackett, 2007).

Literatürde iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir (Williams ve Anderson, 1991; Ensher vd., 2001). Çalışanların tatmin düzeyleri arttıkça, örgütlerine yönelik bağlılıkları, iş birliği düzeyleri ve gönüllü katkıları da artmakta; bu da Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın artışına neden olmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın beşinci temel hipotezi ve temel hipotezi sınavıcı alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₅: Sağlık çalışanlarının iş tatmini arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri anlamlı biçimde artar.

H_{5.1}: İçsel iş tatmini arttıkça, özgecilik düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{5.2}: İçsel iş tatmini arttıkça, nezaket düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{5.3}: İçsel iş tatmini arttıkça, centilmenlik düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{5.4}: İçsel iş tatmini arttıkça, vicdanlılık düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{5.5}: İçsel iş tatmini arttıkça, sivil erdem düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{5.6}: Dışsal iş tatmini arttıkça, özgecilik düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{5.7}: Dışsal iş tatmini arttıkça, nezaket düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{5.8}: Dışsal iş tatmini arttıkça, centilmenlik düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{5.9}: Dışsal iş tatmini arttıkça, vicdanlılık düzeyi anlamlı biçimde artar.

H_{5.10}: Dışsal iş tatmini arttıkça, sivil erdem düzeyi anlamlı biçimde artar.

2.5.2.6. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

Örgütsel davranış literatüründe, çalışanların tutumlarını ve davranışlarını anlamada Sosyal Değişim Teorisi, etkili bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Blau (1964) tarafından geliştirilen bu teori, bireyler arasında karşılıklı faydaya dayalı ilişkilerin, zaman içerisinde güven, bağlılık ve karşılıklılık ilkesi temelinde geliştiğini ileri sürmektedir. Sosyal değişim ilişkileri, işverenlerin çalışanlarına değer verip onları desteklemesiyle gelişmektedir. Bu durum da, çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda, sosyal değişim ilişkisi aracı bir değişken olarak işlev görmektedir. Böylece, adil ve karşılıklı faydaya dayalı etkileşimler, güçlü ilişkilerin oluşmasına zemin hazırlamakta ve bu ilişkiler, olumlu tutumlar ile etkili iş davranışlarını beraberinde getirmektedir. Bu yaklaşıma dayanan çalışmalar, sosyal değişim ilişkilerini açıklamak için sıklıkla Blau'nun (1964) kuramsal çerçevesini temel almaktadır. (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, çalışanlar adil bir çalışma ortamına maruz kaldıklarında, örgütlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirme eğiliminde olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısı, çalışanların olumlu davranışlarını artıran önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Colquitt vd., 2013). Adaletin sağlandığı durumlarda çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini ve karşılıklı güven ilişkisini önemsendiğini hisseder. Bu da onların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmakta, işten doyum sağlamalarına katkı sunmaktadır (Esen, 2020).

Örgütsel sinizm; bireylerin örgüte karşı olumsuz düşünceler, duygular ve davranışlar geliştirilmesiyle karakterize edilen çok boyutlu bir olgudur (Dean vd., 1998). Yüksek iş tatmini düzeyine sahip çalışanlar, örgüte karşı daha az sinik tutum sergilemekte, örgütün niyetlerine daha olumlu yaklaşmakta ve örgütsel değişimlere daha fazla uyum göstermektedir (Chiaburu vd., 2013).

Sonuç olarak, örgütsel adalet algısı, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilerken; örgütsel sinizmin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır (Vardarlier ve İncesu, 2021). Bu çerçevede, örgütlerin adalet odaklı uygulamaları güçlendirmesi ve çalışanların iş doyumunu artıracak politikalar geliştirmesi, sinik tutumların önlenmesinde stratejik bir önem taşıdığı görülmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel adaletin çalışanlara sağladığı olumlu algı, bireylerin örgütlerine karşı duydukları güveni ve tatmini artırmaktadır. Bu duruma bağlı olarak, çalışanlarda sinik tutumların gelişimi önlenabilir. Bu açıklamalar ışığında çalışmanın altıncı temel ve alt hipotezleri aşağıda verilmektedir.

H₆: *Sağlık çalışanlarında iş tatmininin, adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.*

H_{6.1}: *İçsel iş tatmini, dağıtımsal adaletin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.*

H_{6.2}: *Dışsal iş tatmini, dağıtımsal adaletin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.*

H_{6.3}: *İçsel iş tatmini, dağıtımsal adaletin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.*

H_{6.4}: *Dışsal iş tatmini, dağıtımsal adaletin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.*

H_{6.5}: *İçsel iş tatmini, dağıtımsal adaletin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.*

H_{6.6}: *Dışsal iş tatmini, dağıtımsal adaletin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.*

H_{6.7}: *İçsel iş tatmini, işlemsel adaletin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.*

H_{6.8}: Dışsal iş tatmini, işlemsel adaletin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.9}: İçsel iş tatmini, işlemsel adaletin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.10}: Dışsal iş tatmini, işlemsel adaletin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.11}: İçsel iş tatmini, işlemsel adaletin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.12}: Dışsal iş tatmini, işlemsel adaletin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.13}: İçsel iş tatmini, etkileşimsel adaletin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.14}: Dışsal iş tatmini, etkileşimsel adaletin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.15}: İçsel iş tatmini, etkileşimsel adaletin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.16}: Dışsal iş tatmini, etkileşimsel adaletin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.17}: İçsel iş tatmini, etkileşimsel adaletin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{6.18}: Dışsal iş tatmini, etkileşimsel adaletin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

2.5.2.7. Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

Örgütlerin sürdürülebilir başarısı, yalnızca finansal performanslarıyla değil, çalışanların sergilediği gönüllü ve rol tanımlarının ötesindeki davranışlarla da doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde örgüte katkı sağlayan, isteğe bağlı ve pozitif davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen başlıca faktörlerden biri ise örgütsel adalet algısıdır. Çalışanlar, örgütte adaletli bir ortam algıladıklarında, örgüte yönelik bağlılıkları ve olumlu davranışları artmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu sürecin temelinde ise Sosyal Değişim Teorisi yer almaktadır (Blau, 1964).

Çalışanlar örgütsel adaleti yalnızca bir yapısal unsur olarak değil, aynı zamanda bireysel tatmin düzeylerini etkileyen bir faktör olarak deneyimlemektedir. Örgütün adil tutumları, çalışanların işlerine yönelik olumlu değerlendirmeler geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu durum da, onların iş tatminini artırmaktadır (Moorman, 1991). Artan iş tatmini ise, çalışanların sadece görev tanımlarına sıkı sıkıya bağlı kalmadan, örgütün genel faydasına katkı sağlayacak davranışlarda bulunma

eğilimini artırmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). İş tatmini, bu noktada, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir duygusal köprü işlevi görmektedir. Nitekim örgütsel davranış literatüründe, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının şekillenmesinde örgütsel adalet algısı önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, örgüt içinde adil uygulamaların olması, çalışanların iş tatminini ve vatandaşlık davranışı düzeylerini olumlu etkilediği görülmektedir.

Sonuç olarak, çalışanlar adil muamele gördüklerinde, bunun karşılığında gönüllü olarak örgütsel katkı sunmaya daha yatkın hale gelirler. Bu bağlamda, çalışmanın yedinci temel hipotezi ve bu temel hipotezi açıklayıcı nitelikteki alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

***H₇:** Sağlık çalışanlarında iş tatmininin, adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.*

H_{7.1}: İçsel iş tatmini, dağıtımsal adaletin özgecilik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.2}: İçsel iş tatmini, dağıtımsal adaletin nezaket üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.3}: İçsel iş tatmini, dağıtımsal adaletin centilmenlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.4}: İçsel iş tatmini, dağıtımsal adaletin vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.5}: İçsel iş tatmini, dağıtımsal adaletin sivil erdem üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.6}: Dışsal iş tatmini, dağıtımsal adaletin özgecilik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.7}: Dışsal iş tatmini, dağıtımsal adaletin nezaket üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.8}: Dışsal iş tatmini, dağıtımsal adaletin centilmenlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.9}: Dışsal iş tatmini, dağıtımsal adaletin vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.10}: Dışsal iş tatmini, dağıtımsal adaletin sivil erdem üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.11}: İçsel iş tatmini, işlemsel adaletin özgecilik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.12}: İçsel iş tatmini, işlemsel adaletin nezaket üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.13}: İçsel iş tatmini, işlemsel adaletin centilmenlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.14}: İçsel iş tatmini, işlemsel adaletin vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.15}: İçsel iş tatmini, işlemsel adaletin sivil erdem üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.16}: Dışsal iş tatmini, işlemsel adaletin özgecilik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.17}: Dışsal iş tatmini, işlemsel adaletin nezaket üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.18}: Dışsal iş tatmini, işlemsel adaletin centilmenlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.19}: Dışsal iş tatmini, işlemsel adaletin vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.20}: Dışsal iş tatmini, işlemsel adaletin sivil erdem üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.21}: İçsel iş tatmini, etkileşimsel adaletin özgecilik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.22}: İçsel iş tatmini, etkileşimsel adaletin nezaket üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.23}: İçsel iş tatmini, etkileşimsel adaletin centilmenlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.24}: İçsel iş tatmini, etkileşimsel adaletin vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.25}: İçsel iş tatmini, etkileşimsel adaletin sivil erdem üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.26}: Dışsal iş tatmini, etkileşimsel adaletin özgecilik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.27}: Dışsal iş tatmini, etkileşimsel adaletin nezaket üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.28}: Dışsal iş tatmini, etkileşimsel adaletin centilmenlik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.29}: Dışsal iş tatmini, etkileşimsel adaletin vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{7.30}: Dışsal iş tatmini, etkileşimsel adaletin sivil erdem üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenir.

2.6. Veri Analizi Süreci

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerin analiz süreci ele alınmakta ve yapısal modelin test edilmesine kadar olan aşamalar bütüncül bir yaklaşımla sunulmaktadır. Analiz adımları, çok değişkenli istatistiksel yöntemlerin gerektirdiği sıralamaya uygun biçimde yürütülmüş ve her bir aşamada uygun analiz teknikleri uygulanmıştır.

Çalışmada ilk olarak katılımcılara yönelik bazı demografik değerlerin sayı ve oran olarak belirlenmesi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Sonra, çalışmada kullanılan veri seti öncelikle Normallik Testi ile değerlendirilerek değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Ölçüm araçlarının güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha değeri kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeklerin tutarlılığı doğrulanmıştır. Ardından, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiş, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Açımlayıcı Faktör Analizi, genellikle bir ölçeğin temel boyutlarını keşfetmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu analiz, veri üzerinde keşif yapmayı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, veri setindeki anlamlı varyansı açıklayan faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. DFA ise, ilgili faktörlerin doğruluğunu test etmektedir (Floyd ve Widaman, 1995).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önce Türkçeye uyarlanmış, yapı geçerlikleri test edilmiş ve doğrulanmış ölçeklerdir. Bu nedenle, ilgili ölçeklere açımlayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Bu bağlamda, ölçeklerin faktör yükleri temel alınarak her bir ölçek için bileşik güvenilirlik (CR) ve

ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981; Raykov, 2004). Sonrasında geçerliğe ilişkin bulgular açıklanmıştır. Ardından, kullanılan ölçüm araçlarının kuramsal yapılarına uygun olup olmadığını test etmek amacıyla ölçek düzeyinde DFA gerçekleştirilmiştir.

Bu açıklamalar bağlamında, analiz süreci, araştırmanın amacına uygun olarak ele alınmıştır. Sürecin anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla, izlenen adımlar belirli alt başlıklar altında ayrıntılı şekilde açıklanacaktır.

2.6.1. Demografik Bilgiler

Çalışmanın örneklemini oluşturan Giresun ili Merkez ilçesindeki hastanelerde görev yapan sağlık personeline yönelik olarak uygulanan araştırmaya katılan toplam 385 kişiye ait demografik özellikler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Cinsiyet			Medeni Durum		
<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Kadın	281	72,9	Evli	206	53,5
Erkek	104	27,1	Bekar	179	46,5
Toplam	385	100	Toplam	385	100

Ünvan			Sektör		
<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Doktor	47	12,2	Kamu	233	60,4
Hemşire	113	29,4	Özel	152	39,6
Tıbbi S.	49	12,7			
Sağlık T.	91	23,6			
Diğer	85	22,1			
Toplam	385	100	Toplam	385	100

Çalışmaya katılan 385 sağlık çalışanının %72,9'u kadın, %27,1'i erkektir. Katılımcıların %53,5'i evli, %46,5'i bekadır. Ünvan dağılımına bakıldığında, en büyük grubu %29,4 ile hemşireler oluşturmaktadır. Bunu sağlık çalışanları %23,6 ve diğer personel %22,1 takip etmektedir. Katılımcıların %60,4'ü kamu sektöründe, %39,6'sı ise özel sektörde görev yapmaktadır. Bu dağılım, araştırmanın özellikle kamu sağlık kurumlarında çalışan kadın personel ağırlıklı bir örneklemden oluştuğunu göstermektedir.

2.6.2. Normallik Testi

Çalışmalarda parametrik yapıya sahip analizleri uygulayabilmenin koşullarından bir tanesi de sonuçların normallik dağılımı sınırları içinde çıkmasıdır. Normal dağılımı değerlendirebilmede en çok bilgi sağlayan tanımlayıcı istatistiklerden biri de çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleridir. Çarpıklık, bir veri setinin simetri özelliğini ölçen bir istatistiksel ölçüdür. Basıklık ise, Basıklık, bir veri setinin düzleşme özelliğini ölçen bir istatistiksel ölçüdür. Çarpıklık ve basıklık katsayıları sıfıra yaklaştıkça ideal bir dağılımın gerçekleşme ihtimali de artmaktadır. Öte yandan sosyal bilimlerde yapılan çalışmalar için normallik dağılımının sınırları -1.96 ile +1.96 arasında kabul edilebilir (Can, 2014; 81).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve ölçekleri oluşturan değişkenlerin (alt boyutlar) normallik dağılımını tespit etmeye yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Ölçeklerin Normallik Testi Sonuçları

Madde	Örgütsel Adalet		Örgütsel Sinizm		Vatandaşlık		İş Tatmini	
	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık
1	-,305	-1,042	-,052	-1,012	-1,091	1,123	-,405	-,738
2	,560	-1,049	,245	-,549	-,681	-,415	-,146	-,960
3	,162	-1,139	,145	-,806	-,701	-,203	-,275	-,879
4	,125	-1,190	,226	-,642	-1,059	,925	-,719	-,333
5	-,084	-1,126	,157	-,803	-1,005	,717	-,198	-,981
6	-,023	-1,198	,248	-,941	-1,134	1,426	-,306	-,804
7	,406	-,894	,288	-,954	-1,131	1,230	-,886	-,105
8	,170	-1,096	,197	-1,067	-1,298	1,825	-,256	-1,004
9	,001	-1,182	,246	-1,002	-,956	,160	-,937	-,027
10	,064	-1,212	,462	-,871	-,829	,129	-,503	-,746
11	-,069	-1,180	,164	-1,139	-,822	-,229	-,841	-,100
12	-,114	-1,057	,570	-,733	-,779	-,055	-,364	-,891
13	-,111	-,965	,500	-,773	-1,270	1,287	-,738	-,400
14	,020	-1,055			-1,031	,184	-,732	,211
15	-,107	-1,033			-,727	-,548	-,672	-,065
16	,060	-1,042			-1,320	1,441	-,043	-1,303
17	-,035	-1,049			-1,061	,735	-,609	-,673
18	-,089	-1,139			-,853	,206	-,214	-1,088
19	-,092	-1,190			-,855	,046	-,686	-,476
20	-,230	-1,126			-1,177	1,285	-,638	-,425

Tablo 10'da, çalışmanın çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında, çalışmada kullanılan tüm ölçeklerde değerlerin ± 1.96 aralığında kaldığı görülmektedir. Bu durum, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde madde

16’da basıklık 1,441 diğerlerine göre biraz daha yüksek olsa da, genel olarak normallik varsayımını ihlal edecek bir durum söz konusu değildir. Bu nedenle verilerin analiz için uygun olduğu değerlendirilmektedir.

2.6.3. Ölçüm Araçlarının Alfa (α) Katsayısı

Çalışmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, her bir ölçeğin ve alt boyutların Cronbach Alfa (α) katsayısı hesaplanmıştır. Alfa değerlerinin .70’in üzerinde olması, ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Altunışık vd., 2010: 125). Analiz sonuçları, kullanılan ölçeklerin araştırma örnekleminde tutarlı ölçümler sağladığı Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bölüm	Madde Sayısı	Güvenirlik (Cronbach’s Alpha) Değeri
Örgütsel Adalet	20	.962
<i>Dağıtımsal</i>	5	.878
<i>İşlemsel</i>	6	.907
<i>Etkileşimsel</i>	9	.952
Örgütsel Sinizm	13	.920
<i>Bilişsel</i>	5	.840
<i>Duyuşsal</i>	4	.939
<i>Davranışsal</i>	4	.841
Örgütsel Vatandaşlık	20	.944
<i>Özgecilik</i>	4	.864
<i>Nezakət</i>	4	.910
<i>Vicdanlılık</i>	4	.826
<i>Sportmenlik</i>	4	.837
<i>Sivil Erdem</i>	4	.909
İş Tatmini	20	.939
<i>İçsel Tatmin</i>	12	.920
<i>Dışsal Tatmin</i>	8	.884

Çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde, güvenirlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, genel kabul gören .70 sınırının tüm yapılar için aşıldığı, bunun yanında büyük çoğunluğunun .80 ve üzeri değerlere ulaştığı görülmektedir. Bu da ölçeklerin güvenilir yönünden yüksek olduğunu ve araştırma örnekleminde güvenilir ölçümler sağladığını göstermektedir.

Örgütsel adalet .962, iş tatmini .939, örgütsel sinizm .920 ve örgütsel vatandaşlık davranışı .944 ölçeklerinin genel alfa değerleri oldukça yüksektir. Alt boyut düzeyinde değerlendirildiğinde, etkileşimsel adalet .952, duyuşsal sinizm .939, içsel tatmin .920 ve sivil erdem .909 gibi boyutların da yüksek güvenirlik sağladığı görülmektedir. Diğer alt boyutlar da .826 ile .910 arasında değişen değerleriyle oldukça güvenilir görülmektedir.

Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan ölçeklerin hem genel düzeyde hem de alt boyut düzeyinde tutarlı ölçümler sunduğunu, bu durum da veri analizlerinde kullanılabileceğini göstermektedir.

2.6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, en az iki değişkene yönelik ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için gerçekleştirilen bir analiz yöntemidir (Cohen vd., 2013: 338). Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri genel olarak görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde, değişkenler arasındaki doğrusal ilişki düzeyi Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak incelenmiştir. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasında pozitif veya negatif yönlü bir ilişki olup olmadığını ve ilişkinin gücünü ortaya koymaktadır. Katsayı 0 ile ± 1 arasında değer almakta; değerın sıfıra yaklaşması ilişkisizliği, ± 1 'e yaklaşması ise güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir (Hair vd., 2010: 174; Büyüköztürk, 2012).

Korelasyon analizinde her bir ölçeğin toplam puanları kullanılmıştır. Bu tercih, araştırmanın yapısal modelinde değişkenlerin genel yapılar üzerinden temsil edilmesi nedeniyle yapılmıştır. Alt boyut düzeyindeki ilişkiler, modelleme sürecinde ayrıca ele alınmamıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Korelasyon Analizi Sonuçları

NO	Boyut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	DA	1												
2	İA	.68**	1											
3	EA	.62**	.85**	1										
4	BS	-.25**	-.19**	-.21**	1									
5	DUS	-.37**	-.32**	-.29**	.63**	1								
6	DAS	-.23**	-.17**	-.15**	.53**	.60**	1							
7	ÖZ	.18**	.13**	.13**	.09	-.00	-.04	1						
8	NEZ	.17**	.20**	.23**	.09	-.01	-.09	.71**	1					
9	CEN	.30**	.34**	.30**	.02	-.15**	-.18**	.56**	.69**	1				
10	VİC	.37**	.29**	.29**	.03	-.15**	-.13**	.51**	.56**	.57**	1			
11	SE	.42**	.36**	.36**	-.08	-.23**	-.20**	.47**	.52**	.57**	.75**	1		
12	İÇT	.39**	.43**	.42**	-.15**	-.30**	-.25**	.36**	.39**	.44**	.41**	.50**	1	
13	DİT	.55**	.55**	.52**	-.21**	-.32	-.24**	.30**	.33**	.48**	.39**	.52**	.71**	1

DA: Dağıtımsal Adalet, İA: İşlemsel Adalet, EA: Etkileşimsel Adalet, BS: Bilişsel Sinizm, DUS: Duyuşsal Sinizm, DAS: Davranışsal Sinizm, ÖZ: Özgecilik, NEZ: Nezaket, CEN: Centilmenlik, VİC: Vicdanlılık, SE: Sivil Erdem, İÇT: İçsel Tatmin, DİT: Dışsal Tatmin.

* p<.05; ** p<.01

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, en güçlü pozitif ve anlamlı ilişki işlemsel adalet ile etkileşimsel adalet ($r = .85^{**}$) arasında gerçekleşmektedir. Ayrıca vicdanlılık ile sivil erdem arasında da pozitif ve anlamlı ($r = .75^{**}$) güçlü bir ilişki söz konusu olmaktadır (Cohen, 1988).

Yapılan korelasyon analizi, adalet boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş tatmininin hem sinizmin boyutları ile negatif hem de vatandaşlık davranışının boyutları ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmektedir

2.6.5. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği Testleri

Bu bölümde, çalışmada kullanılan ölçme araçlarının yapısal geçerliğini değerlendirmek amacıyla faktör yükleri, bileşik güvenirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerine yer verilmiştir. Bu ölçütler, yapıların içsel tutarlılığını ve temsil ettikleri kavramlara ne ölçüde karşılık geldiğini değerlendirmek açısından önem arz etmektedir.

Faktör yükleri, her bir gözlenen değişkenin ait olduğu gizil yapıyı ne ölçüde temsil ettiğini göstermektedir. Genel kabul, bu yüklerin .50'nin üzerinde olmasının yeterli olduğu yönündedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Worthington ve Whittaker, 2006). Daha yüksek değerler, daha güçlü bağ ve daha az ölçüm hatası anlamına gelmektedir.

Bileşik güvenirlik, Cronbach alfa katsayısından farklı olarak her bir maddeye farklı yük değerleri atayan ve yapının genel içsel tutarlılığını ölçen bir göstergedir. .70 ve üzerindeki CR değerleri, yapının güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Raykov, 2004).

Ortalama açıklanan varyans ise, gizil değişkenin kendi maddeleri tarafından ne ölçüde açıklandığını göstermektedir. AVE'nin .50 ve üzerinde olması, yapının yansıttığı varyansın hata varyansından daha fazla olduğunu ve yapı geçerliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin yapı geçerlikleri, yukarıda açıklanan ölçütler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu kapsamda her bir alt boyutun altında yer alan maddelere ait faktör yükleri, bileşik güvenirlik ve ortalama açıklanan varyans değerleri hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, aşağıda sırasıyla örgütsel adalet, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ölçeklerine ait bu geçerlik göstergeleri detaylı şekilde sunulmuştur.

2.6.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Buraya kadar yapılan açıklamalar bağlamında çalışmada kullanılan ölçeklerden örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin yapı geçerliği test sonuçları aşağıdaki Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: Örgütsel Adalet Yapı Geçerliği Testleri

Örgütsel Adalet Ölçeği				
	Dağıtımsal	İşlemsel	Etkileşimsel	
<i>Madde</i>	<i>Faktör Yükleri</i>		<i>CR</i>	<i>AVE</i>
1	0.640		0.882	0.602
2	0.726			
3	0.852			
4	0.799			
5	0.841			
6		0.720	0.910	0.628
7		0.802		
8		0.868		
9		0.812		
10		0.830		
11		0.712		
12			0.952	0.688
13			0.796	
14			0.805	
15			0.823	
16			0.889	
17			0.876	
18			0.824	
19			0.844	
20			0.848	
			0.749	

Tabloda 13'te örgütsel adalet ölçeğinin üç alt boyutuna (Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet) ait maddelerin faktör yükleri ile birlikte her bir alt boyutun CR ve AVE değerleri yer almaktadır. Bu bağlamda, faktör yükleri, CR ve AVE değerleri, daha önce ki açıklamalar çerçevesinde yorumlanacaktır.

Dağıtımsal adalet boyutuna ait faktör yükleri .640 ile .852 arasında değişmektedir. Bu nedenle tüm maddeler .50 sınırını geçmektedir. Bu durum, maddelerin yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiğini göstermektedir. Bu boyut için CR değeri .882 ve AVE değeri .602 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, hem içsel tutarlılığın hem de açıklanan varyansın oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

İşlemsel adalet alt boyutuna ait faktör yükleri .712 ile .868 arasında değişmektedir. CR değeri .910 hesaplanmıştır ve oldukça yüksek bir düzeydedir. AVE değeri de .628 ile geçerlik açısından kabul edilen sınırların üzerindedir. Bu bulgular, işlemsel adalet boyutunun ölçek kapsamında oldukça güvenilir bir yapı olarak ölçüldüğünü göstermektedir.

Etkileşimsel adalet boyutuna ait faktör yükleri .749 ile .889 arasında değişmektedir. CR değeri .952, AVE değeri ise .688 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, etkileşimsel adalet boyutunun da araştırma örneğinde güvenilir bir biçimde ölçüldüğünü ortaya koymaktadır.

2.6.5.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm ölçeğini oluşturan boyutların yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla, maddelere ilişkin faktör yükleri ile birlikte CR ve AVE değerleri incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 14'te yer alan bilgiler, örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutlarının geçerliğine ilişkin bilgileri içermektedir.

Tablo 14: Örgütsel Sinizm Yapı Geçerliği Testleri

Örgütsel Sinizm Ölçeği				
	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	
<i>Madde</i>	<i>Faktör Yükleri</i>			
1	0.643			0.845
2	0.695			
3	0.879			
4	0.585			
5	0.792			
6		0.886		0.940
7		0.924		
8		0.924		
9		0.833		
10			0.724	0.844
11			0.736	
12			0.776	
13			0.797	

Tabloda 14'te örgütsel sinizm ölçeğinin üç alt boyutuna ait maddelerin faktör yükleri ile birlikte CR ve AVE değerleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular, her bir alt boyutun geçerlik ve güvenilirlik düzeyinin ayrı ayrı değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Bilişsel sinizm alt boyutuna ait faktör yükleri .585 ile .879 arasında değişmektedir. Tüm maddeleri .50'nin üzerinde faktör yüküne sahiptir. Bu alt boyut için CR değeri .845, AVE değeri ise .528 olarak hesaplanmıştır. Her iki değer de kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.

Duyuşsal sinizm boyutuna ait maddelerin faktör yükleri .833 - .924 oldukça yüksektir. Bu durum, maddelerin duyuşsal sinizm yapısını güçlü şekilde temsil ettiğini göstermektedir. CR değeri .967 ve AVE değeri .797 gibi yüksek düzeyde çıkmıştır.

Davranışsal sinizm boyutu için faktör yükleri .724 ile .797 arasında değişmektedir. CR değeri .905 ve AVE değeri .576'dır. Bu değerler de geçerlik ve güvenilirlik açısından kabul edilebilir düzeydedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sinizm ölçeğinin üç alt boyutunun da ölçüm geçerliğini sağladığı görülmektedir.

2.6.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geçerliğini değerlendirmek amacıyla, her bir alt boyuttaki maddelere ilişkin faktör yükleri ile CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının geçerliğine ilişkin testlerin bulguları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yapı Geçerliği Testleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği							
	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem		
Madde	Faktör Yükleri				CR	AVE	
1	0.793				0.864	0.614	
2	0.769						
3	0.739						
4	0.830						
5		0.760			0.914	0.727	
6		0.853					
7		0.903					
8		0.887					
9			0.728		0.832	0.553	
10			0.796				
11			0.675				
12			0.771				
13				0.712	0.837	0.563	
14				0.752			
15				0.707			
16				0.825			
17					0.872	0.897	0.686
18					0.826		
19					0.801		
20					0.813		

Tablo 15'te örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin beş alt boyutuna ait maddelerin faktör yükleri ile birlikte her bir boyutun CR ve AVE değerleri yer almaktadır. Çalışmada elde edilen veriler, her bir alt boyutun geçerliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

Özgecilik alt boyutunda faktör yükleri .739 ile .830 arasında değişmektedir ve tüm maddeler .70 üzerindedir. CR değeri .864, AVE değeri ise .614'tür. Bu sonuçlar, özgecilik alt boyutunun içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Nezaket alt boyutuna ait faktör yükleri .760 ile .903 arasında değişmektedir. CR değeri .914 ve AVE değeri .727'dir. Her iki değer de oldukça yüksek düzeydedir.

Centilmenlik boyutuna ait maddelerin faktör yükleri .675 ile .796 arasında değişmektedir. CR değeri .832, AVE değeri ise .553'tür.

Vicdanlılık alt boyutunda faktör yükleri .707 ile .825 arasında yer almakta; CR değeri .837, AVE değeri ise .563 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, vicdanlılık boyutunun güvenilir ve geçerli bir yapı sunduğunu göstermektedir.

Sivil erdem boyutunda faktör yükleri .801 ile .872 arasında değişmektedir. CR değeri .897, AVE değeri .686'dir. Bu değerler, sivil erdem boyutunun ölçek içerisindeki en güçlü alt boyutlardan biri olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin tüm alt boyutlarının faktör yükleri, CR ve AVE değerleri kabul edilen sınırların üzerinde olduğu görülmektedir.

2.6.5.4. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeği boyutlarının yapı geçerliği testleri kapsamında maddelere ilişkin faktör yükleri ile birlikte CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: İş Tatmini Yapı Geçerliği Testleri

İş Tatmini Ölçeği				
İçsel Doyum		Dışsal Doyum		
Madde	Faktör Yükleri		CR	AVE
1	0.632		0.921	0.492
2	0.640			
3	0.670			
4	0.736			
5	0.737			
6	0.707			
7	0.690			
8	0.725			
9	0.708			
10	0.715			
11	0.719			
12	0.726			
13		0.629	0.886	0.495
14		0.735		

Tablo 16: (Devamı)

İş Tatmini Ölçeği				
İçsel Doyum		Dışsal Doyum		
Madde	Faktör Yükleri		CR	AVE
15		0.782		
16		0.762		
17		0.581		
18		0.736		
19		0.698		
20		0.682		

Tabloda 16’da, iş tatmini ölçeğine ait içsel ve dışsal doyum alt boyutlarına ilişkin maddelerin faktör yükleri ile birlikte CR ve AVE değerleri sunulmuştur. Her iki boyutun yapısal geçerliği, bu ölçütler doğrultusunda ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

İçsel doyum boyutuna ait faktör yükleri .632 ile .737 arasında değişmektedir. Tüm maddeler .50’nin üzerinde yer almaktadır. Bu alt boyut için CR değeri .921 gibi oldukça yüksek bir düzeyde bulunmuştur. Bu da yapının içsel tutarlılığının güçlü olduğunu göstermektedir. AVE değeri ise .492 olarak hesaplanmıştır ve .50 sınırının hemen altında kalmaktadır. Fornell ve Larcker’a (1981) göre AVE değeri .50’nin altında olduğunda, eğer bileşik güvenirlik .60’ın üzerinde ise, yapı geçerli kabul edilebilir. Bu bağlamda, içsel doyum boyutunun AVE değeri .495 olmasına rağmen, yüksek CR değeri .886 dikkate alındığında, yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Dışsal doyum alt boyutuna ait faktör yükleri .581 ile .782 arasında değişmekte olup tüm maddeler yeterli düzeydedir. CR değeri .929 ve AVE değeri .495 olarak hesaplanmıştır. Tıpkı içsel doyumda olduğu gibi, AVE değeri .50’nin hemen altında kalmaktadır. Ancak yüksek bileşik güvenirlik değeri, bu boyutun da ölçüm geçerliği açısından kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, hem içsel hem de dışsal doyum alt boyutlarının faktör yükleri, CR ve AVE değerleri, iş tatmini ölçeğinin genel anlamda yapı geçerliği açısından yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

2.6.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

DFA araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik elde edilen verilerin orijinal yapıya uygun olup olmadığını test etmektedir. Bir başka deyişle DFA, değişkenlerin faktör yapısının uygunluğunu belirlemektedir. Bu analizin uygunluğunu belirleyen bazı uyum indeksleri vardır. Literatürde birçok uyum indeksi olmasına karşın genel olarak dikkate alınan değerlerin X^2/df , CFI ve RMSEA olduğu söylenebilir (Meydan ve Şeşen, 2011). Uyum iyiliği katsayısı olarak da ifade edilen bu değerler

verilerin modelle uyumluluğunu göstermektedir (Şimşek, 2020). Bu değerlerin sınırları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: DFA Modelinin Uyum İyilik Katsayısı

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü
CMIN/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.06 \leq RMSEA \leq 0.08$
CFI	$CFI \geq 0.95$	$CFI \geq 0.85$

Kaynak: Dorukoğlu ve Bozkurt (2021), Joreskog ve Sorbom (1993) ve Mishra ve Datta’nın (2011) Çalık (2013) çalışmalarından uyarlanmıştır.

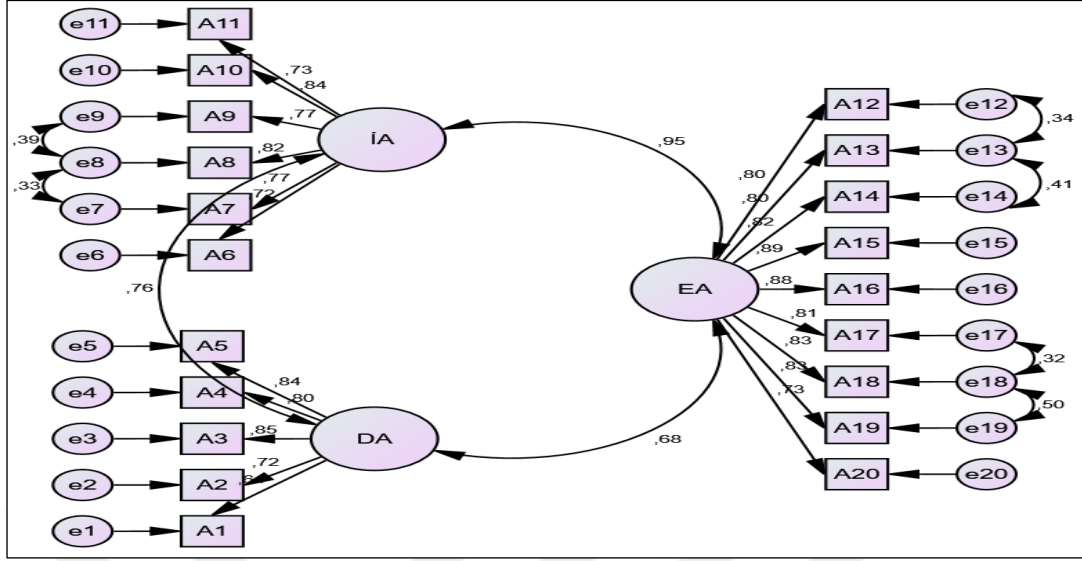
X2/df: Ki-kare testi modelin genel uyumu hakkında bilgi verir; **CFI:** Karşılaştırmalı uyum indeksi; **RMSEA:** Yaklaşık hataların ortalama kareköküdür (Karagöz, 2019).

DFA kapsamında, her bir alt boyutun ilgili ölçek maddeleriyle kuramsal olarak öngörülen yapıya ne derece uyum sağladığı değerlendirilmektedir. Analiz sonucunda modelin uygunluğuna karar vermek için, uyum iyiliği ve standardize edilmiş katsayı değerleri göz önünde bulundurulacaktır.

2.6.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

İlk olarak, çalışmanın temel değişkenlerinden biri olan örgütsel adalet yapısı DFA ile analiz edilmektedir. Bu amaçla ölçeği oluşturan maddelerin, alt boyutlarla (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) uyum düzeyi test edilmektedir. Örgütsel adalet ölçeğini oluşturan ifadelerin söz konusu alt boyutlarla ilişkisini gösteren DFA modeli, Şekil 12’de yer almaktadır.

Şekil 12: Örgütsel Adalet Ölçeği Uyum İyiliği

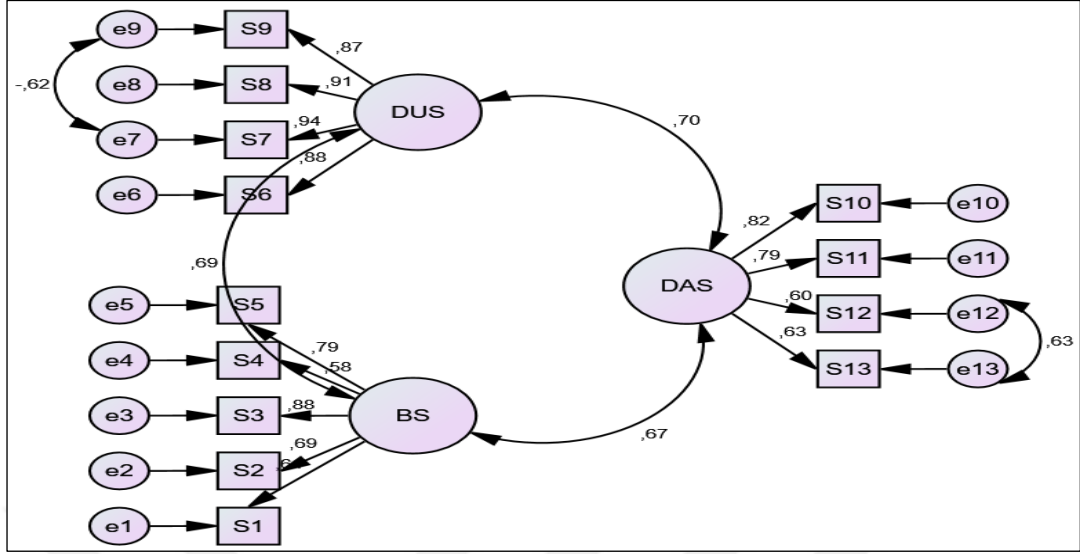


Yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeği ölçüm modelinin veriyle kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ki-kare uyum değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/df = 4.507$), modelin yeterli uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Modelin yaklaşık hata miktarını gösteren RMSEA değeri .077 olarak bulunmuş ve bu değer modelin makul uyum gösterdiğini açıklamaktadır. Ayrıca, karşılaştırmalı uyum indekslerinden CFI'nın .919 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum, modelin veriyle anlamlı bir şekilde örtüştüğünü ve kuramsal yapının doğrulayıcı biçimde temsil edildiğini göstermektedir. Bu göstergeler bir arada değerlendirildiğinde, örgütsel adalet ölçüm modelinin geçerli ve açıklayıcı nitelikte olduğu sözü konusu olmaktadır.

2.6.6.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Çalışmada yer alan bir diğer temel değişken olan örgütsel sinizm yapısının da ölçüm modeline uygunluğunu test etmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Sinizm ölçeğini oluşturan maddelerin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarla tutarlılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları, modelin yapı geçerliğine ilişkin önemli bulgular sunmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel sinizm ölçeğini oluşturan ifadelerin ilgili alt boyutlarla ilişkisini gösteren faktör yapısı Şekil 13'te sunulmaktadır.

Şekil 13: Örgütsel Sinizm Ölçeği Uyum İyiliği

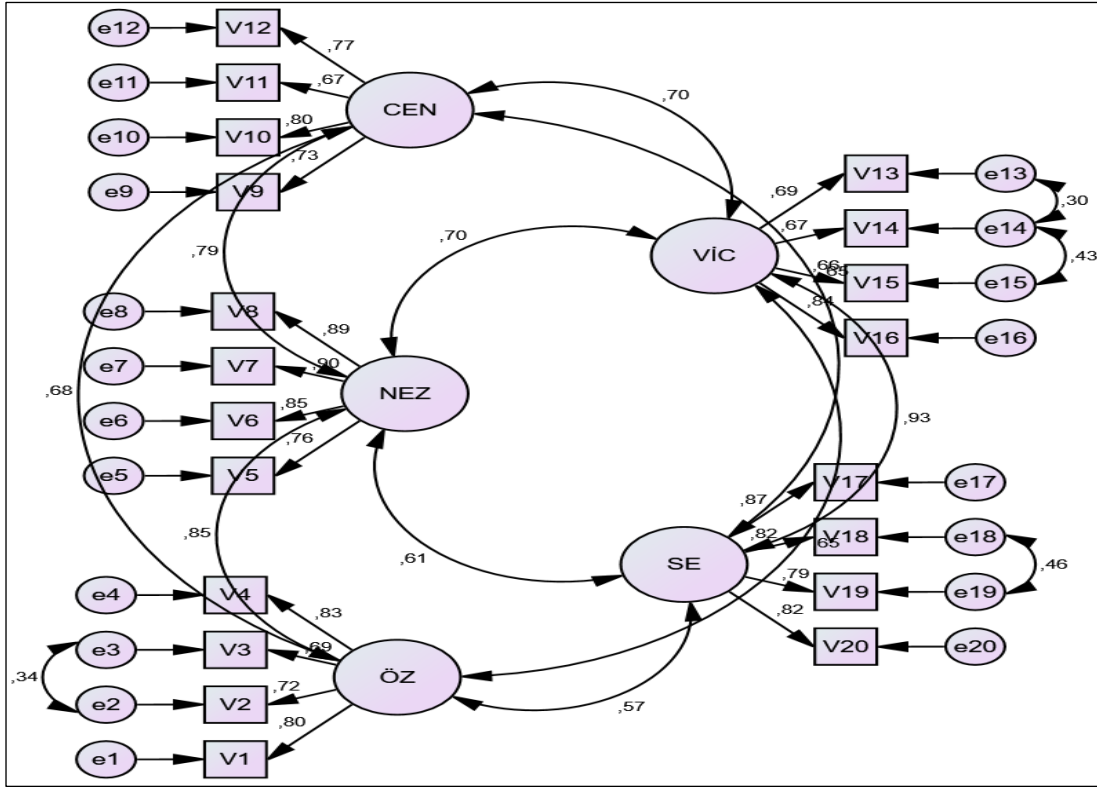


Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin DFA sonuçları, modelin uyumlu olduğunu açıklamaktadır. İlk olarak, ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/df = 2.985$), modelin sağlandığını göstermektedir. Modelin yaklaşık hata düzeyini yansıtan RMSEA değeri .072 olarak hesaplanmış ve bu durum modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, CFI değeri .965 olarak gerçekleşmiş ve böylece modelin uyum sağladığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgular, örgütsel sinizm yapısının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları üzerinden teorik çerçeveye uygun biçimde ölçüldüğünü açıklamaktadır.

2.6.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Çalışmada yer alan bir diğer yapı olan örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine ilişkin DFA ile ölçeği oluşturan ifadelerin ölçeğin alt boyutlarıyla (özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) ne ölçüde örtüştüğünü test etmek amaçlanmaktadır. Bu analiz kapsamında, her bir ifadenin ilgili alt boyutla olan ilişkisi değerlendirilmekte ve modelin yapısal geçerliliği incelenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini oluşturan maddelerin, öngörülen boyutlarla ne ölçüde uyum sağladığını gösteren DFA modeli Şekil 14'te sunulmaktadır.

Şekil 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği

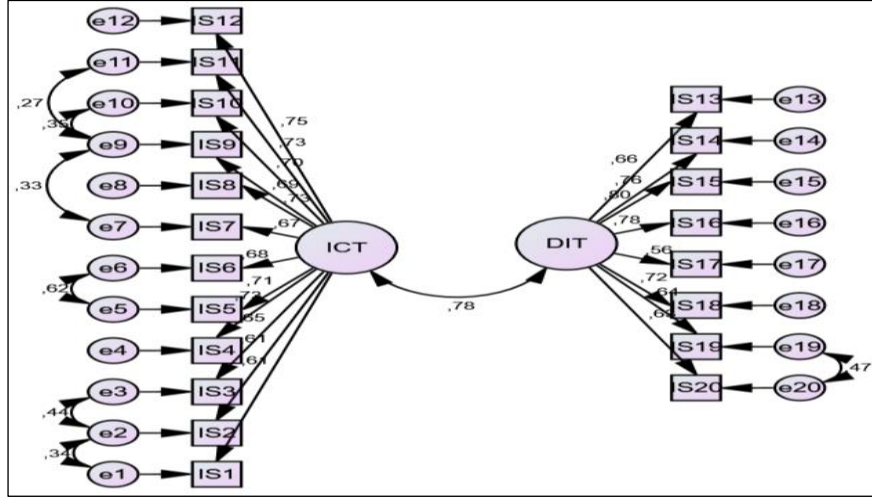


Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin DFA bulguları, ölçüm modelinin kuramsal yapı ile yeterli düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/df = 3.313$), modelin yapısal düzeyde uyum sergilediğine işaret etmektedir. Modelin RMSEA değeri .078 olarak elde edilmiş olması, modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, CFI'nın .935 düzeyinde gerçekleşmiş olması, modelin açıklayıcı gücünün olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının yapılarına ilişkin maddelerin ilgili faktörleri temsil ettiğini açıklamaktadır.

2.6.6.4. İş Tatmini Ölçeği

Son olarak, çalışmada yer alan değişkenlerden biri olan iş tatmini yapısına yönelik DFA uygulamasının yapılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, ölçeği oluşturan ifadelerin, ölçeğin içsel ve dışsal alt boyutlarla ne ölçüde örtüştüğünün belirlenmesi hedeflenmektedir. İş tatmini ölçeğini oluşturan maddelerin alt boyutlarla ilişkisini gösteren model Şekil 15'te sunulmuştur.

Şekil 15: İş Tatmini Ölçeği Uyum İyiliği



Yapılan analiz sonucunda ilgili ölçeğin uyum iyiliği değerleri; $X^2/df = 4.874$, $CFI = 0.887$, $RMSEA = 0.79$ olarak bulgulanmış; böylece ilgili ölçeğin kuramsal yapıya uygunluğu tespit edilmiştir.

2.6.7. Çalışma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmada, hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ancak, ilk olarak hata terimlerinin varyansının homojen olup olmadığının tespit edilmesi için White testi uygulanmış ve tüm modellerde değerler anlamlı çıkmıştır. White (1980), klasik doğrusal regresyon modelinde hata terimlerinin değişen varyansa sahip olabileceği durumlarda da güvenilir sonuçlar verecek şekilde tahmin edilebilen bir kovaryans matrisi sunmaktadır (White, 1980: 827-828). Bu bağlamda regresyon modelleri, Huber, Eicker ve White dirençli (robust) standart hatalarla yeniden analiz edilmiştir (Long ve Ervin, 2000: 218). Bulguların, her bir hipotezin desteklenip desteklenmediğini gösterecek şekilde tablolar ve bilimsel yorumlarla birlikte sunulması amaçlanmaktadır.

Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkiler üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla oluşturulan alt hipotezlerin bulguları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm İlişkileri

Değişkenler	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
	Model 1	Model 2	Model 3
Bağımsız Değişkenler			
<i>Dağıtımsal Adalet</i>	-0.214**	-0.295**	-0.228**
<i>İşlemsel Adalet</i>	0.080	-0.098	-0.014
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	-0.148	-0.025	-0.001
F	7.017**	18.476**	6.649**
Düzeltilmiş R²	0.070	0.151	0.057

* p<.05; ** p<.01

Yukarıdaki tablo, dağıtımsal adaletin bilişsel ($\beta = -0.214$, $p < .01$), duyuşsal ($\beta = -0.295$, $p < .01$) ve davranışsal ($\beta = -0.228$, $p < .01$) sinizm üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, işlemsel ve etkileşimsel adaletin sinizmin alt boyutları üzerindeki etkilerinin anlamsız olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, H₁'deki etkinin büyük ölçüde dağıtımsal adalet boyutundan kaynaklandığını açıklamaktadır. Bu durum, çalışanların adalet algılarında özellikle adillığe daha fazla önem verdiklerini ve dağıtımsal adalet boyutunun örgütsel sinizm üzerinde daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda ölçümler H₁'i kısmen desteklemektedir.

Sağlık çalışanlarının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem üzerindeki etkilerini test etmeye yönelik oluşturulan alt hipotezlere ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19: Örgütsel Adalet ile Vatandaşlık İlişkileri

Değişkenler	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Bağımsız Değişkenler					
<i>Dağıtımsal Adalet</i>	0.180*	0.042	0.128	0.311**	0.321**
<i>İşlemsel Adalet</i>	-0.046	0.008	0.229**	-0.034	0.042
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	0.064	0.201**	0.028	0.133	0.123
F	4.55**	6.607**	18.64**	24.28**	30.51**
Düzeltilmiş R²	0.037	0.056	0.126	0.145	0.197

* p<.05; ** p<.01

Tablo 19'da yer alan bulgular, örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlar ortaya koymaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, özellikle dağıtımsal adaletin vatandaşlık davranışının birçok alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Bu etki en belirgin biçimde vicdanlılık ($\beta = 0.311$, $p < .01$) ve

sivil erdem ($\beta = 0.321$, $p < .01$) boyutlarında ortaya çıkmaktadır. Yine, özgecilik davranışı üzerinde de pozitif yönde anlamlı bir etki gözlenmektedir ($\beta = 0.180$, $p < .05$). İşlemsel adaletin ise yalnızca centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.229$, $p < .01$). Benzer biçimde, etkileşimsel adalet açısından anlamlı bir bulgunun yalnızca nezaket boyutunda olduğu görülmektedir ($\beta = 0.201$, $p < .01$). Bu çerçevede, **H₂** temel hipotezi, bazı alt boyutlar açısından kısmen desteklenmektedir.

Sağlık çalışanlarının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının içsel ve dışsal alt boyutları üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlerin sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: Örgütsel Adalet ile İş Tatmini İlişkileri

Değişkenler	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
	Model 1	Model 2
Bağımsız Değişkenler		
<i>Dağıtımsal Adalet</i>	0.164*	0.312**
<i>İşlemsel Adalet</i>	0.170	0.218*
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	0.177	0.141
F	32.90**	83.33**
Düzeltilmiş R²	0.213	0.366

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 20 incelendiğinde, dağıtımsal adaletin içsel iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.164$, $p < .05$). Diğer yandan işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin içsel tatmin üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bunun yanında dışsal iş tatmini üzerinde hem dağıtımsal adaletin ($\beta = 0.312$, $p < .01$) hem de işlemsel adaletin ($\beta = 0.218$, $p < .05$) anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Ancak, etkileşimsel adaletin dışsal tatmin üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgular ışığında, alt hipotezlerin bir kısmının istatistiksel olarak anlamlı etkiler gösterdiği ve anlamlı etkilerin tamamının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Özellikle dağıtımsal adaletin hem içsel hem de dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkiler göstermesi, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki genel etkisini desteklemektedir. Dolayısıyla, elde edilen bulgular çerçevesinde **H₃** kısmen desteklenmektedir.

Sağlık çalışanlarının iş tatmini alt boyutlarının, örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: İş Tatmini ile Sinizm İlişkileri

Değişkenler	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
	Model 1	Model 2	Model 3
Bağımsız Değişkenler			
<i>İçsel Tatmin</i>	-0.013	-0.156	-0.172
<i>Dışsal Tatmin</i>	-0.205*	-0.213**	-0.183
F	5.96**	18.05**	11.25
Düzeltilmiş R²	0.046	0.117	0.073

* p<.05; ** p<.01

Tablo 21 incelendiğinde, bilişsel ($\beta = -0.205, p < .05$) ve duyuşsal ($\beta = -0.213, p < .01$) sinizm alt boyutlarında dışsal tatminin negatif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. İçsel tatminin sinizmin alt boyutları üzerindeki etkisine yönelik analizlerde anlamlı bir durum olmadığı açıklanmaktadır. Bu bulgular ışığında, iş tatmininin örgütsel sinizme anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Özellikle dışsal tatminin sinizmin bilişsel ve duygusal boyutları üzerindeki etkileri anlamlılık göstermektedir. Bu bağlamda, **H₄** kısmen desteklenmektedir.

Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22: İş Tatmini ile Vatandaşlık İlişkileri

Değişkenler	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Bağımsız Değişkenler					
<i>İçsel Tatmin</i>	0.301**	0.324**	0.199*	0.263**	0.276**
<i>Dışsal Tatmin</i>	0.086	0.099	0.344**	0.210**	0.325**
F	17.96**	19.77**	44.13**	35.75**	57.36**
Düzeltilmiş R²	0.135	0.161	0.256	0.192	0.309

* p<.05; ** p<.01

Tablo 22’de yer alan sonuçlar, sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin anlamlı ilişkiler ortaya koymaktadır. Özellikle içsel tatmin, tüm örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etki göstermektedir. İçsel tatminin etkisi, özgecilik ($\beta = 0.301, p < .01$), nezaket ($\beta = 0.324, p < .01$), centilmenlik ($\beta = 0.199, p < .05$), vicdanlılık ($\beta = 0.263, p < .01$) ve sivil erdem ($\beta = 0.276, p < .01$) olmak üzere tüm alt boyutlarda anlamlılık göstermektedir. Dışsal tatminin etkileri ise alt boyutlara göre farklılaşmaktadır. Başka bir ifadeyle özgecilik ve nezaket boyutlarında dışsal tatminin etkisinde anlamlılık bulunmamaktadır. Bunun yanında centilmenlik ($\beta = 0.344, p < .01$), vicdanlılık ($\beta = 0.210, p < .01$) ve sivil erdem ($\beta = 0.325, p < .01$) üzerinde dışsal tatmin etkisinin pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, **H₅** kısmen desteklenmiştir. Özellikle içsel

tatminin tüm vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde anlamlı etkiler göstermesi, bu hipotezin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde içsel tatminin aracı rolünü ortaya koymaya yönelik oluşturulan hipotezin test sonuçları Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23: Adalet ve Sinizm İlişkilerinde İçsel Tatminin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişkenler (Y)		Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Bağımsız Değişkenler (X)		Model 1	Model 2	Model 3
Dağıtımsal Adalet	c	-0.214**	-0.295**	-0.288**
	c'	-0.205**	-0.266**	-0.195**
	a	0.164*		
İşlemsel Adalet	c	0.080	-0.098	-0.014
	c'	0.091	-0.068	0.021
	a	0.170		
Etkileşimsel Adalet	c	-0.148	-0.025	-0.001
	c'	-0.138	-0.006	0.021
	a	0.177		
Aracı Değişken (M)				
İçsel Tatmin	b	-0.060	-0.177**	-0.205**
	DA	-0.850	-1.741	-1.827
	İA	-0.799	-1.394	-1.437
Sobel	EA	-0.807	-1.443	-1.491
F		5.360**	17.049**	7.761**
D. R²		0.063	0.167	0.080

DA: Dağıtımsal Adalet; İA: İşlemsel Adalet; EA: Etkileşimsel Adalet

* p<.05; ** p<.01

Çalışmada içsel iş tatmininin, örgütsel adalet boyutlarının sinizmin boyutları üzerindeki etkisinde aracı rol oynayıp oynamadığı incelenmektedir. Bu kapsamda üç adalet boyutu (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) ve üç sinizm boyutu (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) temel alınarak toplam dokuz alt aracılık hipotezi test edilmektedir. Dağıtımsal adaletin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde içsel tatminin aracılık rolü, b yolunun anlamlı olmaması ($\beta = -0.060$) ve Sobel testinin (-0.850) istatistiksel sınırın altında kalması nedeniyle desteklenmemektedir. Duyuşsal ve davranışsal sinizm modellerinde b yolları ($\beta = -0.177$; $\beta = -0.205$) anlamlılık göstermektedir. Ancak Sobel test sonuçları (-1.741; -1.827) anlamlılık düzeyine ulaşmadığı için dolaylı etkilerin istatistiksel olarak desteklenmediği görülmektedir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarına ilişkin modellerde ise hem b yolları hem de Sobel testleri aracılık ilişkisinin varlığını göstermemektedir. Sonuç olarak, içsel iş tatmininin örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizmin boyutları üzerindeki etkisinde aracı bir rol üstlenmediği görülmektedir.

Örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde dışsal tatminin aracı rolünü ortaya koymaya yönelik oluşturulan hipotezin test sonuçları Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24: Adalet ve Sinizm İlişkilerinde Dışsal Tatminin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişkenler (Y)	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Bağımsız Değişkenler (X)	Model 1	Model 2	Model 3
Dağıtımsal Adalet	c	-0.214**	-0.228**
	c'	-0.184*	-0.175*
	a	0.312**	
İşlemsel Adalet	c	0.080	-0.140
	c'	0.102	0.024
	a	0.218*	
Etkileşimsel Adalet	c	-0.148	-0.001
	c'	-0.134	0.023
	a	0.141	
Aracı Değişken (M)			
Dışsal Tatmin	b	-0.099	-0.149*
<i>Sobel</i>	DA	-1.399	-2.267*
	İA	-1.247	-1.750
	EA	-1.051	0.193
<i>F</i>		5.496**	14.844**
<i>D, R²</i>		0.067	0.156
DA: Dağıtımsal Adalet; İA: İşlemsel Adalet; EA: Etkileşimsel Adalet			

* p<.05; ** p<.01

Tablo 24'te çalışmanın bir diğer hipotezi olan, dışsal iş tatmininin örgütsel adaletin boyutlarının sinizmin boyutları üzerindeki etkisinde aracı rolü üstlenip üstlenmediğine yönelik analiz sonuçları yer almaktadır. Bu açıdan, dağıtımsal adaletin sinizmin üç boyutuna etkisi ($\beta = -0.214$; $\beta = -0.295$; $\beta = -0.228$, $p < .01$) her üç modelde de anlamlılık göstermektedir. Ardından, aracılık yapısı değerlendirildiğinde, dışsal tatminin hem duyuşsal ($b = -0.149$, $p < .05$) hem de davranışsal ($b = -0.171$, $p < .05$) sinizm üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, her iki modelde de Sobel testi sonuçlarının ($Z = -2.049$; $Z = -2.267$, $p < .05$) anlamlılık düzeyinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, analiz sonuçları, dağıtımsal adaletin duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dışsal tatminin bir aracı değişken olarak rol üstlendiğini açıklamaktadır. Bunun yanında, bilişsel sinizm modeli açısından ise b yolunun anlamlı olmaması ve Sobel testinin istatistiksel sınırın altında kalması nedeniyle aracılık ilişkisi desteklenmemektedir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarına ilişkin analizlerde dışsal tatminin hem b yolları hem de Sobel testleri anlamlı bulunmamaktadır. Tüm bu bulgular doğrultusunda, dışsal iş tatmininin dağıtımsal adaletin duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracı rol üstlendiği görülmektedir.

Bu durum, genel hipotezin daha kapsamlı biçimde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Çünkü elde edilen sonuçlar, içsel tatmin aracılığıyla kurulan modellerde anlamlı bir aracılık ilişkisi göstermemektedir. Ancak, dışsal tatmin açısından dağıtımsal adaletin duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık etkisinin varlığı söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda, **H₆** kısmen desteklenmektedir.

Örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkisinde içsel tatminin aracı rolünü ortaya koymaya yönelik oluşturulan hipotezin test sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25: Adalet ve Vatandaşlık İlişkilerinde İçsel Tatminin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişkenler (Y)		Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem
Bağımsız Değişkenler (X)		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Dağıtımsal Adalet	c	0.180*	0.042	0.128	0.311**	0.321**
	c'	0.120	-0.018	0.069	0.259**	0.256**
	a	0.164*				
İşlemsel Adalet	c	-0.046	0.008	0.229*	-0.034	0.042
	c'	-0.108	-0.055	0.168	-0.088	-0.025
	a	0.170				
Etkileşimsel Adalet	c	0.064	0.201*	0.028	0.133	0.123
	c'	0.001	0.135	-0.036	0.077	0.053
	a	0.177				
Aracı Değişken (M)						
İçsel Tatmin	b	0.363**	0.368**	0.360**	0.317**	0.396**
<i>Sobel</i>	DA	2.009*	2.006*	2.033*	2.031*	2.069*
	EA	1.520	1.519	1.530	1.531	1.546
	İA	1.585	1.538	1.596	1.595	1.613
<i>F</i>		10.342**	10.787**	22.453**	21.614**	34.439**
<i>D. R²</i>		0.131	0.154	0.220	0.216	0.313
<i>DA: Dağıtımsal Adalet; İA: İşlemsel Adalet; EA: Etkileşimsel Adalet</i>						

DA: Dağıtımsal Adalet; İA: İşlemsel Adalet; EA: Etkileşimsel Adalet

* p<.05; ** p<.01

Tablo 25 incelendiğinde, dağıtımsal adaletin özgecilik davranışı üzerindeki toplam etkisinin ($\beta = 0.180$, $p < .05$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında, içsel tatminin modele dahil edilmesiyle doğrudan etki ($\beta = 0.120$, $p > .05$) gerilemekte ve anlamlılık düzeyi kaybolmaktadır. Bununla birlikte, Sobel testi ($Z = 2.009$, $p < .05$) sonuçları anlamlılık göstermektedir. Bu bulgular, içsel tatmininin dağıtımsal adaletin özgecilik üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü üstlendiğini açıklamaktadır. Yine, dağıtımsal adaletin vicdanlılık ve sivil erdem üzerindeki toplam etkisinin ($\beta = 0.311$, $p < .01$; $\beta = 0.321$, $p < .01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Aracı değişken olan içsel tatmin modele eklendiğinde, doğrudan etki ($\beta = 0.259$, $p < .01$; $\beta = 0.256$, $p < .01$) anlamlı olmakla birlikte, etkinin gücü azalmaktadır. Ayrıca, dolaylı etkinin anlamlılığı Sobel testiyle ($Z = 2.031$, $p < .05$; $Z =$

2.069, $p < .05$) desteklenmektedir. Bu sonuçlar, içsel tatmininin dağıtımsal adaletin vicdanlılık ve sivil erdem üzerindeki etkisinde kısmi bir aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Son olarak, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarına ilişkin aracılık ilişkisi desteklenmemektedir.

Dışsal tatminin örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizm boyutlarına etkisinde aracı rolüne ilişkin hipotezlerinin analiz sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26: Adalet ve Vatandaşlık İlişkilerinde Dışsal Tatminin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişkenler (Y)		Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem
Bağımsız Değişkenler (X)		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Dağıtımsal Adalet	c	0.180*	0.042	0.128	0.311**	0.321**
	c'	0.084	-0.055	-0.007	0.224**	0.194**
	a	0.312**				
İşlemsel Adalet	c	-0.046	0.008	0.229*	-0.034	0.042
	c'	-0.113	-0.061	0.135	-0.095	-0.046
	a	0.218*				
Etkileşimsel Adalet	c	0.064	0.201*	0.028	0.133	0.123
	c'	0.021	0.157	-0.033	0.094	0.066
	a	0.141				
Aracı Değişken (M)						
Dışsal Tatmin	b	0.308**	0.313**	0.433**	0.278**	0.405**
Sobel	DA	3.048**	3.340**	3.856**	3.321**	3.930**
	İA	2.142*	2.124*	2.240*	2.119*	2.254*
	EA	1.442	1.437	1.472	1.436	1.476
F		8.860**	8.954**	25.638	23.223**	35.000**
D. R²		0.087	0.109	0.236	0.186	0.294

DA: Dağıtımsal Adalet; İA: İşlemsel Adalet; EA: Etkileşimsel Adalet

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 26 incelendiğinde, dağıtımsal adaletin özgecilik üzerindeki toplam etkisi ($\beta = 0.180$, $p < .05$) anlamlılık göstermektedir ve dışsal tatmin eklendiğinde doğrudan etki ($\beta = 0.084$, $p > .05$) azalmakta ve aynı zamanda, doğrudan etkinin anlamlılığı kaybolmaktadır. Buna karşılık Sobel testi ($Z = 3.048$, $p < .01$) sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum, dışsal iş tatmininin bu modelde tam bir aracı değişken olarak rol oynadığını göstermektedir. Yine elde edilen bulgular, dağıtımsal adaletin vicdanlılık ve sivil erdem üzerinde etkisinde dışsal iş tatmininin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Ayrıca, işlemsel adaletin centilmenlik üzerindeki toplam etkisi ($\beta = 0.229$, $p < .05$) anlamlılık göstermektedir. Ayrıca, dışsal tatminin doğrudan etkiyi ($\beta = 0.135$, $p > .05$) azalttığı görülmektedir. Bunun yanında, hem a yolu hem de b yolu anlamlılık göstermekte ve dolaylı etki Sobel testi ($Z = 2.240$, $p < .05$) ile desteklenmektedir. Bu durum, dışsal tatmininin, işlemsel adaletin centilmenlik üzerindeki etkisinde tam aracı rolü üstlendiğini göstermektedir.

Çalışmada, iş tatmini boyutlarının, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına etkisinde aracılık rolü test edilmektedir. Yapılan analizler, bazı alt boyutlarda içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolünü desteklemektedir. İlk olarak, dağıtımsal adaletin özgecilik davranışı üzerindeki etkisinde hem içsel hem de dışsal tatmin tam aracı rol oynamaktadır. İkinci olarak, dağıtımsal adaletin vicdanlılık ve sivil erdem üzerindeki etkilerinde her iki tatmin türü için de kısmi aracılık ilişkisi gözlemlenmektedir. Son olarak, işlemsel adaletin centilmenlik üzerindeki etkisinde yalnızca dışsal iş tatmininin tam aracılık rolü görülmektedir. Diğer adalet boyutlarına ilişkin modellerde aracılık koşulları sağlanmamakta ve bu ilişkiler desteklenmemektedir. Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, **H₇** kısmen desteklenmektedir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma, Giresun il merkezindeki hastanelerde görev yapan 385 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmada geliştirilen hipotezler, örgütsel adaletin söz konusu değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu hipotezler, ilgili değişkenlerin alt boyutları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu çerçevede dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm; içsel ve dışsal iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu üzerindeki etkileri ayrı ayrı analiz edilmektedir. Ayrıca, iş tatmininin bu ilişkilerde aracı bir rol oynayıp oynamadığı da alt boyutlar düzeyinde test edilmektedir. Hipotez testleri sonucunda, bazı alt boyutlar arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Elde edilen bulgular, örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin tüm adalet boyutları açısından eşit derecede belirleyici olmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle dağıtımsal adaletin, çalışanların örgüte yönelik olumsuz düşünce, duygu ve davranışlarının azalmasında daha etkili bir rol üstlendiği görülmektedir. Bu durum, sağlık sektöründe görev yapan çalışanların, emeklerinin karşılığını adil bir biçimde aldıklarını hissettiklerinde, örgüte karşı daha az şüpheli, tepkisel ve umursamaz bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Buna karşılık, işlemsel ve etkileşimsel adaletin sinizm üzerinde etkilerinin olmadığı görülmektedir. Bu bulgu, dağıtıma ilişkin adalet algısının, sağlık çalışanları açısından daha öncelikli ve belirleyici bir unsur olduğunu ve örgütsel sinizmi azaltmada temel bir dayanak oluşturduğunu düşündürmektedir. Bu çerçevede, adalet algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini test eden hipotezin kısmen karşılık bulduğu söylenebilir. Durrah (2020)'ın özel sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel adaletsizlik algısı ile iş yabancılaşması arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, adaletsizlik algısının sinizm düzeylerini artırdığı ve bu yolla iş yabancılaşmasını dolaylı olarak da etkilediği görülmektedir.

Yapılan çalışma örgütsel adalet alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin sınırlı ancak yön olarak tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle dağıtımsal adaletin, çalışanların gönüllü katkılarını yansıtan vicdanlılık, sivil erdem ve özgecilik gibi vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler göstermektedir. Bu da kaynakların adil paylaşımına verilen önemi yansıtmaktadır. İşlemsel ve etkileşimsel adaletin ise yalnızca belirli boyutlarda anlamlı etkileri bulunmaktadır. Bu durum ilgili alt boyutların vatandaşlık davranışının bütüncül yapısı üzerindeki etkisinin daha sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda,

örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisine ilişkin temel hipotezin, yalnızca bazı alt boyutlar açısından kısmen desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, literatürde yer alan çalışmaların büyük çoğunluğu, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucunu vermektedir. Kelekçioglu ve Alper (2022)'in kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü çalışma, örgütsel adalet algısının hem ifşa etme eğilimini hem de örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini açıklamaktadır. Bu bulgu, adaletin çalışanlar üzerinde hem etik duyarlılığı hem de gönüllü katkı davranışlarını artırıcı bir unsur olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Korkmaz vd. (2020)'nin sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü araştırmada, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Çalışma bulguları, örgüt içerisindeki değer sisteminin bir tür kontrol mekanizması işlevi gördüğünü ve bu mekanizmanın örgütsel adaletin tesis edilmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel adaleti algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini teşvik ettiği görülmektedir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlardan biri de, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinin alt boyutlar düzeyinde farklılaştığını açıklamaktadır. Özellikle dağıtımsal adaletin, hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler göstermesi, bu boyutun çalışanların tatmin düzeyleri açısından daha belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. İşlemsel adalet yalnızca dışsal tatmin üzerinde anlamlı bulunurken, etkileşimsel adaletin her iki tatmin türü üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmaması söz konusudur. Bu durum, sağlık çalışanlarının iş tatminine yönelik algılarında özellikle kaynakların adil paylaşımına ve karar süreçlerinin şeffaflığına daha fazla önem verdiklerini düşündürmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin temel hipotez, elde edilen bulgular doğrultusunda kısmen desteklenmektedir. Macit ve Aydoğan (2023)'in çalışması, sağlık çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet düzeyinin hem iş tatminlerini hem de iş ile bütünleşme düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların adalet algıları düşük düzeyde iken, iş tatmini orta, iş ile bütünleşme ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu durum, çalışanların mesleki sorumluluk ve aidiyet hissiyle yüksek düzeyde işe bağlılık sergilediklerini göstermektedir. Ancak bu bağlılığın adil bir iş ortamıyla desteklenmediğinde sürdürülebilirliğinin risk altında olabileceğini de düşündürmektedir. Çalışmanın sonuçları, örgütsel adaletin sağlık hizmeti sunumunda hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik açısından kritik bir değişken olduğunu desteklemektedir. Jameel vd. (2020) kamu hastanelerinde görev yapan hemşireler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışma, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir yapıda incelemektedir. Elde edilen veriler, örgütsel adaletin üç temel boyutu olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin tamamının hemşirelerin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Özellikle dağıtımsal adaletin, iş tatmini üzerinde daha güçlü bir etkisi tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların örgüt içi ödül ve kaynak dağılımını adil bulmalarının, memnuniyet düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç da, iş tatmininin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin özellikle dışsal tatmin boyutunda belirginleştiğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, dışsal tatminin hem bilişsel hem de duyuşsal sinizm boyutlarıyla negatif ve anlamlı ilişkiler ortaya koyduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların dışsal iş koşullarından memnuniyet düzeyleri arttıkça, yönetime ve örgüte yönelik olumsuz düşünce ve duygularının azaldığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, araştırma kapsamında test edilen hipotez kısmen desteklenmektedir. Doğan (2024)'ın Adıyaman ilindeki sağlık çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırma, örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinin örgütsel sinizm aracılığıyla gerçekleştiğini açıklamaktadır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel güven ile iş tatmini arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bunun yanında, örgütsel sinizmin bu iki değişken arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı görülmektedir. Bu durum, örgütsel güvenin ancak sinizmin düşük olduğu ortamlarda çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları, örgütsel sinizmin çalışan tutumları üzerinde yıkıcı bir etki yarattığını ve özellikle güven ile tatmin arasındaki bağı zayıflatıcı bir unsur olarak rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca araştırmada, sinizmin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durum da sinizmin sadece aracı değil aynı zamanda doğrudan da iş tatminini düşürücü bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Akbaş (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma, sağlık sektöründe örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel sonuçları üzerindeki etkilerini çok boyutlu olarak ele alması bakımından alanyazına önemli katkılar sunmaktadır. Çalışma, özellikle sağlık çalışanlarının sinizm düzeylerinin örgütsel işleyişi nasıl etkilediğine dair bütüncül bir bakış açısı kazandırmakta ve bu etkiyi çok sayıda örgütsel sonuçla birlikte değerlendirmesi bakımından öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, sinizmin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu tutumları zayıflattığı görülmektedir. Öte yandan, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik gibi olumsuz örgütsel sonuçları ise artırdığı yönündeki bulgular söz konusudur. Bu durum, sağlık kurumlarında hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği açısından önemli uyarılar içermektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar, iş tatmininin sağlık çalışanlarının sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle içsel tatminin tüm vatandaşlık davranışı alt boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler üretmesi, çalışanların işlerinden duyduğu içsel doyumun gönüllü katkılarla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, içsel motivasyonun prososyal davranışları destekleyici niteliğini açıkça yansıtmaktadır. Dışsal tatminin ise yalnızca belirli vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olması, maddi veya dışsal teşviklerin gönüllü davranışlar üzerindeki etkisinin daha sınırlı olabileceğine işaret etmektedir. Bu çerçevede, araştırmada test edilen hipotez kısmen desteklenmektedir. Tüfekci ve Gürel (2024)'e göre, COVID-19 pandemisi gibi olağanüstü koşulların sağlık sektörü üzerindeki etkileri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve gönüllü katkı davranışları açısından yeniden değerlendirilmesini gerektirmiştir. Bu bağlamda yürütülen çalışmanın amacı, pandemi sürecinde iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve işe angaje olmanın bu ilişkideki aracı rolünün tespit edilmesidir. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, işinden tatmin olan yöneticilerin, kurumları için gönüllü katkı sağlayan davranışları sürdürdüğünü göstermektedir.

Bu çalışmada yapılan analizler, iş tatmininin içsel ve dışsal boyutları üzerinden ayrı ayrı değerlendirilmekte ve her iki tatmin türünün aracılık rolünü açıklamaktadır. Elde edilen bulgular, içsel tatminin, örgütsel adaletin sinizmin herhangi bir boyutu üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracı rol oynamadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların görevle doğrudan ilişkili olan ve bireyin içsel doyumunu temsil eden unsurların, örgütsel adalet algısıyla sinik tutumlar arasındaki ilişkiyi açıklamada sınırlı bir rol oynadığını göstermektedir. Öte yandan, dışsal iş tatmini aracılığıyla test edilen modeller anlamlı aracılık ilişkisini açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle, dışsal tatmin dağıtımsal adaletin duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerindeki etkilerinde aracı rol üstlenmektedir. Buna karşılık, bilişsel sinizm modeli ile işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarına ilişkin modellerde aracılık koşullarının sağlanmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, dışsal ödül ve teşviklerin çalışanların adalet algılarıyla sinik tutumları arasındaki ilişkide daha güçlü bir etkisini olduğu söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışmanın temel hipotezlerinden biri olan “iş tatmininin, örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynadığı” varsayımı kısmen desteklenmektedir. Bu destek, özellikle dışsal iş tatmininin dağıtımsal adalet algısıyla duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutları arasındaki ilişkide ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular, çalışanların sinik tutumlarının azaltılmasında, örgütlerin adalet uygulamaları kadar, dışsal tatmin unsurlarının da etkili olabileceğini göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, içsel ve dışsal tatminin örgütsel adaletin sinizme olan etkisinde bazı alt modellerde anlamlı aracılık ilişkilerine ulaşıldığını göstermektedir. Öncelikle dağıtımsal adaletin özgecilik davranışı üzerindeki etkisinde hem içsel hem de dışsal iş tatmininin tam aracı rol üstlendiği görülmektedir. Benzer şekilde, dağıtımsal adaletin vicdanlılık ve sivil erdem üzerindeki etkilerinde her iki tatmin türü aracılığıyla kısmi aracılık ilişkileri olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, dışsal tatmin işlemsel adaletin centilmenlik üzerindeki etkisinde anlamlı bir tam aracılık ilişkisi göstermektedir. Diğer yandan, bazı alt boyutlarda aracılık rolü olmadığı görülmektedir. Bu durum, iş tatmini boyutlarının tüm adalet ile vatandaşlık ilişkilerinde aynı düzeyde etkili olmadığını göstermektedir. Bu bulgular, özellikle dağıtımsal adalet algısının, çalışanların iş doyumunu ve gönüllü vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi şekillendirmede önemli bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin adil kaynak dağıtımı kadar çalışanların işten elde ettikleri doyumunu artırmaya yönelik uygulamalara da önem vermesi, olumlu davranışları geliştireceği değerlendirilmektedir. Yıldız (2014) tarafından Kars ilindeki hastanelerde görev yapan hemşirelerle gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler çok boyutlu olarak incelenmiştir. Araştırma sonuçları, süreç adaletinin örgütle ilgili örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde ve etkileşim adaletinin hem kişiyle hem de örgütle ilgili örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Adalet algısının iş tatmini aracılığıyla örgütsel

vatandaşlık davranışını etkilediğine dair bu bulgular, literatürde yer alan dolaylı etki modellerini desteklemekte ve iş tatmininin örgütsel süreçlerdeki merkezi rolünü vurgulamaktadır. Özellikle etkileşim adaletinin, kişilerarası ilişkiler bağlamında hemşirelerin gönüllü katkı davranışlarını biçimlendirmede iş tatmini aracılığıyla etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, çalışanların adil ve saygılı muamele gördükleri örgütlerde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermektedir. Ancak bu etkinin tatmin yoluyla ortaya çıktığı da anlaşılmaktadır.

Yukarıda açıklanan bulgular yöneticilerin, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmak için adil yönetim uygulamalarını benimsemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle sağlık sektöründe sinizmi azaltacak politikalar ve iş tatminini yükseltecek stratejiler, çalışan verimliliğini olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda;

- Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmininin anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olabilmesi için hastane yönetim kademelerinde görev alan bireylerin, etik liderlik ilkelerine uygun bir yönetim anlayışı takınmaları önemlidir.
- Örgütün yönetim kademelerinde görev alan bireylerin, astlarına yönelik tutum ve davranışlarının tutarlı olması elzemdir. Hak edenin hak ettiğini alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Ödül, ceza, ücret ve kıdem gibi maddi veya manevi bileşenlerin adil dağıtılması gerekmektedir.
- Örgütün yönetim kademelerinde görev alan bireyler, başta karar alma süreçleri olmak üzere bütün süreçlerde tarafsızlık ilkesini öncül hale getirmelidir. Kişisel çıkarlar veya ilişkiler, karar alma süreçlerinde birincil konumda bulunmamalıdır.
- Terfi, görevlendirme ve rotasyon gibi uygulamaların objektif kriterlerle ve herkesin erişimine açık olacak biçimde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu yaklaşım, hem işlemsel adalet hem de iş tatmini açısından kritik bir öneme sahiptir.
- Sağlık çalışanlarının duygusal yükü fazladır. İş tatminini koruyabilmek için düzenli memnuniyet anketleri ve bireysel danışmanlık hizmetleri sunulmalıdır.
- Yöneticilerin, çalışanları doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen her türlü gelişme hakkında, çalışanlara bilgilendirme yapmaları önemlidir. Bu durum, çalışanların yönetime olan güvenini artıracaktır.

Bu çalışma, örgütsel adalet, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini değişkenlerini birlikte ele alarak, aralarındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri bütüncül bir model çerçevesinde incelemesi bakımından literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Literatürde söz konusu değişkenlere ilişkin çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, bu çalışmaların çoğunlukla ikili ilişkiler düzeyinde ve bağımsız olarak ele alındığı görülmektedir. Bu yönüyle çalışma, literatürde mevcut sınırlılığı gidermeye yönelik özgün bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini algılarının hastane ve sağlık personeli türlerine göre farklılık

göstereceği dikkate alınarak ulusal ve bölgesel ölçekte daha spesifik ve kapsamlı bir şekilde değişik bilimsel yöntemlerle geliştirilebilir.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000), "Organizational cynicism: Bases and consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126(3), 269–292.
- Adams, J. S. (1965), "Inequity in social Exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, 2, 267–299.
- Ahmed, S. vd. (2024), "Impact of organizational justice on job satisfaction in the health sector: Moderating role of personality", **Migration Letters**, 21(S8), 1270-1284.
- Akbaş, M. (2020), Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Sonuçlarının Sağlık Çalışanları Üzerine Etkisi: Sistematik Bir Derleme. **Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 6(1), 94-107.
- Akbolat, M. vd. (2015), "The effect of organizational justice perception on job satisfaction of health employees", **Journal of Business and Management**, 17(2), 45-62.
- Akça, C. (2024). Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Devam Bağlılığının Aracı Rolü. **Business and Economics Research Journal**, 15(4), 405-418.
- Akdemir, B. vd. (2016), "Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(2), 115-130.
- Akgerman, A., vd. (2025), "The relationship between inclusive leadership, organizational justice, work engagement and organizational citizenship behavior in healthcare workers", **Leadership in Health Services**, 38(2), 192-210.
- Akyüz, İ. ve Yurduseven, N. (2016), Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (16), 61-76.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", **Soc Just Res**, 1, 177-198.
- Altunışık, R. vd. (2010), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Altuntaş, S. ve Baykal, Ü. (2014), Hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ve etkileyen faktörler. **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 2(1).
- Andersson, L. M. (1996), Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. **Human Relations**, 49(11), 1395–1418.

- Argon, T. (2010), “A Qualitative Study of Academicians’ Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice”, **International Online Journal of Educational Sciences**, 2(1), 133-180.
- Arslantaş, S. ve Öztürk, Z. (2022), Türkiye’de Sağlık Alanında Yapılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tez Çalışmalarının İçerik Analizi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 24(3), 992-1005.
- Aryee, S. vd. (2002), “Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 267- 285.
- Bagozzi, R. P. (1980), “Performance and satisfaction in an industrial sales force: an examination of their antecedents and simultaneity”, **Journal of Marketing**, Vol. 44 No. 2, pp. 65-77.
- Bağcı, Z. (2016), Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**(25), 330-346.
- Bahar, B. (2019), “Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik”, **Balkan Journal of Social Sciences**, 8(16), 237- 242.
- Bahar, B. (2023), **Bilgi Teknolojileri Departmanı Çalışanlarını Motive Eden Etmenlerin Abraham Harold Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum Atatürk Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993), “Interactional, Formal and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory”, **Study. The Journal of Psychology**, 127 (6), 649-656.
- Baş, M. (2023), Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. **İzmir İktisat Dergisi**, 38(1), 125-141.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”, **Academy of Management Journal**, 26(4), 587–595.
- Battal, F. ve İbrahim, A. (2023), “How Cynicism Mediates Spiritual Leadership and Organizational Commitment? (The case of Turkish and Indonesian Universities)”. **Ege Academic Review**, 23(2), 315-330.
- Baycan, A. (1985), **Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bayrak K k, S. (2010), “İş Tatmini ve  rg tsel Bağlılığın İncelenmesine Y nelik Bir Araştırma”. **Atat rk  niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(1), 291-317.
- Bayram, L. (2005), “Y netimde Yeni Bir Paradigma:  rg tsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, 59, 125-139.
- Beugre, C. D. (1998), **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, London.
- Bhatti, M. A. vd., (2019), Do multicultural faculty members perform well in higher educational institutions?: Examining the roles of psychological diversity climate, HRM practices and personality traits (Big Five). **European Journal of Training and Development**, 43(1/2), 166–187.
- Biçici, Y. ve Nehir, S. (2020), Hemşirelerde  rg tsel sinizmin  rg tsel bağlılık  zerine etkisi. **Sağlık ve Hemşirelik Y netim Dergisi**, 7(2), 177-86.
- Blanca, G. ve Ramona, T. (2016), “Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism”, **Studies in Business and Economics**, 11(3), 47-54.
- Blau, P. M. (1964), **Exchange and Power in Social Life**, Wiley, New York.
- Blegen, M. ve Mueller CW (1987), Nurses job satisfaction. A longitudinal analysis. **Research in Nursing and Health**, 10:227–237.
- Boerner, S. vd. (2007), “Follower Behavior And Organizational Performance: The Impact Of Transformational Leaders”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13(3), 15-26.
- Boiral, O. (2009), “Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, 87(2), 221-236.
- Bolat, O. İ. vd. (2009), “G çlendirici Lider Davranışları ve  rg tsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal M badele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, **Balıkesir  niversitesi Sosyal Bilimler Enstit s  Dergisi**, 12(21), 215-239.
- Bolat, T. (2008), **D n ş mc  Liderlik, Personeli G çlendirme ve  rg tsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolino, C. M. ve Turnley, H. W. (2008), “Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts”, **Journal of Organization Behavior**, 29(1), 29-50.
- Bommer, W. H. vd. (2005), “Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change”, **Journal of Organizational Behavior**, 26(7), 733-753.
- B r , D. ve G neşer, B. (2006), “Algılanan  rg tsel Destek ve Lider  ye Etkileşiminin  rg tsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve G venin Rol ”, ** neri Dergisi**, 7(25), 43-58.

- Brandes P. vd. (1999), Does Organizational Cynicism Matter? Employee And Supervisor Perspectives on Work Outcomes. **Eastern Academy of Management Proceedings**. Outstanding Empirical Paper Award. 150-153.
- Brief A. P. ve Motowidlo S. J. (1986), “Prosocial Organizational Behaviors”. **Academy of Management Review**, 11(4), 710-725.
- Brockner, J. ve Siegel, P. (1996), “Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role Of Trust”, Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, içinde (390- 413), Sage Publications, London, New Delhi.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008), “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, **Human Resourch Management**., 47, 667-68.
- Burak, E. (2022), **Yönetim Ekseninde Örgütsel Yaklaşımlar**, Efe Akademi Yayınları, İstanbul.
- Büyükoztürk, Ş. (2012), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 17. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008), “Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism”, **Journal of Managerial Psychology**, 23(1), 54-72.
- Can, A. (2014), **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Chahal, H. ve Mehta, S. (2010), “Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (ocb): A Conceptual Framework In Reference To Health Care Sector”, **Journal of Services Research**, 10(2), 25-44.
- Chaudhry, M. G. vd. (2023), “Effect of Abusive Supervision on Organizational Cynicism (Cognitive, Affective, Behavioral) Mediating Effect of Playing Dumb”. **PLoS ONE**, 18(4).
- Cheng-Liang, Y. ve Mark, H. (2014), “Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction”, **Chinese Management Studies**, Vol. 8 No. 1, pp. 6-26.
- Chiaburu, D. S. vd. (2013), “Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, 83(2), 181–197.
- Chinomona, E. (2016), “Organisational Citizenship Behaviour and Employee Perception of Equity on Organisational Commitment”, **Corporate Ownership ve Control**, 14(1), 230-240.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”. **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 195-213.
- Cochran, W. G. (1977), **Sampling techniques**. New York: john wiley & sons.

- Cohen, J. (1988), **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Hampshire, New York.
- Cohen, J., vd. (2013), **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**. Routledge.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(2), 278-231.
- Colquitt, J. A. vd. (2001), “Justice at the Millennium: A Meta- Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A. vd., (2013), Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. **Journal of applied psychology**, 98(2), 199.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2005), **Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research**, Oxford University Press, London.
- Cropanzano, R. vd. (2001), “Three Roads to Organizational Justice”. **Research in Personnel and Human Resources and Management**, 20, 1-113.
- Cropanzano, R. vd. (2002), Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. **Group and organization management**, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005), **Social exchange theory: An interdisciplinary review**. **Journal of management**, 31(6), 874-900.
- Crosby, F. (1976), A model of egoistical relative deprivation. **Psychological review**, 83(2), 85.
- Cotton, J. L. vd. (1988), Employee participation: Diverse forms and different outcomes. **Academy of Management review**, 13(1), 8-22.
- Çakır, Ö. (2006), **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara.
- Çalık, M. vd. (2013), “Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 9(19), 137-161.
- Çaylak, E. ve Altuntaş, S. (2017), “Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work”, **The Journal of Nursing Research**, 25(2), 90–98.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014), “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 12(23), 237-278.

- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004), “Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(2), 51- 84.
- Dartey-Baah, K. ve Harlley, A. (2010), Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. **Academic Leadership: The Online Journal** (2003-2012), 8(4), 39.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004), “Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective”. **The Leadership Quarterly**, 15, 439-465.
- Dean, vd., (1998), “Organizational Cynicism”, **Academy of Management Review**, 23(2), 341-352.
- Deckop, J. R. vd. (1999), “Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior and Pay-For Performance Plans”, **Academy of Management Journal**, 42(4), 420-428.
- Demir, N. (2009), “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırmacı Etkisi”, **Öneri Dergisi**, 8(31), 197-208.
- Demirel, Y. vd. (2011), “Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(2), 33-47.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009), Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(1), 129-145.
- Deutsch, M. (1975), “Equity, Equality and Need: What Determines Which Value Will Be Used As The Basis of Distributive Justice?”, **Journal of Social Issues**, 31(3), 137-149.
- Dinç, M. S. vd. (2018), Nurses’ job satisfaction as a mediator of the relationship between organizational commitment components and job performance. **Journal of Workplace Behavioral Health**, 33(2), 75–95.
- Doğan, E., (2024), Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. **Uluslararası Dorlion Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi (DASAD)**, 2(1), 236-256.
- Dorukoğlu, S. A. ve Bozkurt, Ö. D. (2021), “Validity and Reliability Study of The Turkish Version of The Pregnancy-Related Empowerment Scale. Progress”, **Health Sciences**, 11(2), 110-117.
- Dozier, J. B. ve Miceli, M. P. (1985), “Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective”, **Academy of Management Review**, 10, 823-836.

- Durrah, O. (2020), "Injustice Perception and Work Alienation: Exploring the Mediating Role of Employee's Cynicism in Healthcare Sector", **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(9), 811–824.
- Durrah, O. vd. (2019), "Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16(7).
- Dziuba, S. T. vd. (2020), Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. **System Safety: Human-Technical Facility-Environment**, 2(1), 18-25.
- Eaton, J. A. (2000), **A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism**, Unpublished Master's Thesis, York University, Toronto.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, A. G. E. (2011), "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(3), 343-360.
- Eisenberger, R. vd. (1986), "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R. ve Rhoades, L. (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", **Journal of Applied Psychology**, 87, 698-714.
- Ekingen, E. (2021), "The Effect of Organizational Justice on Job Performance and the Mediating Role of Job Satisfaction: A Study On Nurses". **Hospital Topics**, 101(2), 103–112.
- Ensher, E. vd. (2001), Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Grievances. **Human Resource Development Quarterly**, 12, 53-72.
- Erkuş, A. vd. (2011), Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(1), 245-270.
- Esen, Ü. B. (2020), The role of perceived organizational justice and job stress on the relationship between job satisfaction and organizational commitment. **Third Sector Social Economic Review**, 55(1), 282-299.
- Floyd, F. J. ve Widaman, K. F. (1995), Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological assessment**, 7(3), 286-299.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). **Organizational Justice and Human Resource Management**. Sage: Thousand Oaks.

- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions". **Academy of Management Journal**, 32(1), 115-130.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39-50.
- Gilliland, S. W. (1993), "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", **Academy of Management Review**, 18(4), 694-734.
- Giresun. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA). (t.y.).
https://www.doka.org.tr/bolgemiz_Giresun-TR.html
- Giri, V. N. ve Pavan Kumar, B. (2010), Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. **Psychological Studies**, 55(2), 137-143.
- Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". **American Sociological Review**, 25(2), 161-178.
- Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". **Academy of Management Review**, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. **Journal of Management**, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993), The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: **Approaching Fairness in Human Resource Management** (pp. 79-103).
- Greenberg, J. ve Bies, R. J. (1992), "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics". **Journal of Business Ethics**, 11(5/6), 433-444.
- Guan, X. vd. (2014), The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: A questionnaire survey. **BMC Medical Education**, 14(1), 1-10.
- Gulzar, S. vd. (2022), Exploring the psychological contract breach of nurses in healthcare: an exploratory study. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 16(1), 204-230.
- Güney, M. ve Turan, M. (2021), Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 10(1), 356-374.
- Güney, S. (2015), **Örgütsel Davranış**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, 16(2), 250-279.

- Hair, J. vd. (2010), **Multivariate data analysis, Exploratory factor analysis**, 7 Eds, London: Cengage Learning EMEA.
- Heller, D. vd. (2002), The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 23(7), 815-835.
- Hidayat, I. vd. (2022), Employee motivation, job satisfaction, and employee performance: A literature review. **Dinasti International Journal of Digital Business Management**, 3(6), 102-128.
- Homans, G. C. (1961), The humanities and the social sciences. **American Behavioral Scientist**, 4(8), 3-6.
- Hoppok, R. ve Spielgler. (1938, Aoril), Job Satisfaction. **Occupations: The Vocational Guidance Journal**, 16(7), 636-643.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015), Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(4), 1-24.
- Ike, O. vd. (2024), Organizational cynicism and turnover intention among nurses: do perceived organizational support moderates the relationship. **SAGE Open Nursing**, 10.
- Irak, D.U. (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”. **Türk Psikoloji Yazıları**, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5(1), 68-92.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010), Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), 195-216.
- İşçi, E. vd. (2013), “A Research on the Relationship between Personnel Empowerment and Organizational Cynicism”. **Management**, 3(5), 252-258.
- İyigün, N. Ö. (2012), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, 49-64.
- Jain, A. K. (2016), The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context. **Journal of Modelling in Management**, 11(2), 722-738.
- Jameel, A. S. vd., (2020), Organizational justice and job satisfaction among nurses. **UKH Journal of Social Sciences**, 4(2), 61-69.

- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003), The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. **Journal of Organizational Behavior**, 24(5), 627–647.
- Judge, T. A., vd. (2001), The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A. vd. (2002), Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 87(3), 530-541.
- Judge, T. A. ve E. A. Locke (1993), “Effect of Dysfunctional Thought Processes of Subjective Well-Being And Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, 78.
- Judge, T. A. ve Robbins, S. P. (2013), **Örgütsel Davranış/Organizational Behavior**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Judge, T. A. ve Watanabe, S. (1993), Another look at the job satisfaction–life satisfaction relationship. **Journal of Applied Psychology**, 78, 939–948.
- Kahya, C. (2013), Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi. **Global Journal of Economics and Business Studies**, 2(3), 34-46.
- Kalağan, G. (2009), **Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kaliski, B. S. (2007), **Encyclopedia of Business and Finance**, Thompson Gale, Detroit, USA.
- Kalkan, Abdullah. (2013), **Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kanbur, E. ve Ay, A. (2020), Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi. **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(2), 531-549.
- Karagöz, (2019), **İstatistiksel Analizler**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Karaoğlu, Ü. B. (2024), **Akademisyenlerin Örgütsel Sinizm ve Sanal Kaytarma Düzeylerinin İncelenmesi: Spor Bilimler Örneği**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Karimivand, F. (2023), Job satisfaction and organizational commitment of healthcare sector employees: A comprehensive review of the literature. **Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 27(1), 112-136.
- Kart, M. E. (2015), **Örgütsel Sinizm Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Kassing, J. W. (1997), "Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent". **Communication Studies**, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998), Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. **Management Communication Quarterly**, 12(2), 183-229.
- _____ (2008), "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent". **Communication Quarterly**, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002), "Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions". **Management Communication Quarterly**, 16, 39-65.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018), "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi". **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(1), 33-51.
- Kelekçiöğlu, L. ve Alper Ay, F. (2022), Örgütsel Adalet Algılamasının İfşa Niyetine ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Alan Araştırması. **Sosyal, Beşeri Ve İdari Bilimler Dergisi**, 5(1), 44-65
- Keser, A. (2006), **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kesim, E. (2023), İmalat Sanayi Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Algılarının İncelenmesi. **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 18(1), 90-100.
- Khan, R. B. F. ve Firmansyah, B. A. (2024), Organizational Justice and Employee Cynicism: Can Trust Mediate? **Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi**, 11(1), 1-16.
- Kılıç, D. B. Ç. (2016), Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(36), 193-235.
- Kobanoğlu, M. ve Erdoğan, S. (2022), Psikolojik Sözleşme İhlalinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. **Journal of Economics Business and International Relations-JEBI**, 1(2), 179-194.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange. **The Academy of Management Journal**, 37(3), 656-669.
- Korkmaz, E. vd., (2020), Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü. **Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 16(1), 197-218.
- Korkmaz, H. T. (2014), Çalışanların günlük duygu durumu ve üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişki: Genel örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü. **Türk Psikoloji Yazıları**, 17(33), 77-87.

- Koys, D. (2001), The Effect of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. **Personnel Psychology**, 54, 101-114.
- Kürü, S. A. ve Köksal, K. (2022), Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Sözleşme Algısının Aracılık Rolü. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 128-144.
- Kwantes, C. T. ve Bond, M. H. (2019), Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. **Personality and Individual Differences**, 151.” Personality and Individual Differences.
- Lambert, E. (2003), The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. **Journal of Criminal Justice**, 31(2), 155-168.
- Lapierre, L. M. ve Hackett, R. D. (2007), Trait Conscientiousness, Leader Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 539-554.
- Lee, C. C. ve Chen, C. J. (2013), The relationship between employee commitment and job attitude and its effect on service quality in the tourism industry. **American Journal of Industrial and Business Management**, 3, 196-208
- Lee, H. W. ve Rhee, D. Y. (2023), Effects of organizational justice on employee satisfaction: integrating the exchange and the value-based perspectives. **Sustainability**, 15(7), 5993.
- Lerner, M. J. (1977), “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms”. **Journal of Personality**, 45(1), 1-52.
- Leventhal, Fry ve Karuza. (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, ve R. H. Willis (Eds.), **Social Exchange: Advances in Theory and Research** (pp. 27-55). Plenum Press.
- Leventhal, G. S. (1976), **The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations**. London: Greenwood Publishing Group.
- Locke, E. A. (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 1, 1297-1343.
- Long, J. S. ve Ervin, L. H. (2000), Using heteroskedasticity-consistent standard errors in the linear regression model. **The American Statistician**, 54(3), 217–224.
- Lotfi, M. H. ve Pour, M. S. (2013), The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction Among the Employees of Tehran Payame Noor University. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 93, 2073-2079.

- Lönnqvist, K. vd. (2022), Organizational justice among registered nurses: A scoping review. **International journal of nursing practice**, 28(1), e12983.
- Macit, M. ve Aydoğan, S. (2023), Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Ve İş İle Bütünleşmeye Etkisi. **Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, 9(1), 1-18.
- MacKenzie S. B. vd. (1998), “Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance”. **Journal of Marketing**, 62, 87-98.
- Mashi, M. S. (2018), The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and employee outcomes. **International Journal of Public Administration**, 41(16), 1351–1360.
- Mavibaş, M. ve Belli, E. (2018), Spor Bilimleri Fakültelerinde Görev Yapan Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi. **ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(6), 121-133.
- Mayer, D. M. vd. (2009), How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108(1), 1-13.
- McFarlin, D. B., ve Sweeney, P. D. (1992), Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**, 35(3), 626-637.
- McKinney, J. vd. (2011), Discharge policy information in the job offer letter: its impact on recruit perceptions of psychological contract formation and organizational attraction. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 24(1), 55-75.
- McShane, L. ve Von Glinow M. A. (2009), **Organizational Behavior**, New York: McGraw Hill/Irwin.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011), **Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- Mikkelsen, A. ve Espen, O. (2018), The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement. **Leadership in Health Services**, 32(1), 37–53.
- Mishra, P. ve Datta, B. (2011), Perpetual Asset Management of Customer-Based Brand Equity-The PAM Evaluator. **Current Research Journal of Social Sciences**, 3(1), 34-43.

- Mittal, A. ve Jain, P. K. (2012), Mergers and acquisitions performance system: Integrated framework for strategy formulation and execution using flexible strategy game-card. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 13(1), 41–56.
- Mohammad, A. S. vd. (2022), Effect of organizational cynicism on quality of work life and employee effectiveness among nursing staff. **Minia Scientific Nursing Journal**, 11(1), 2-10.
- Moorman, H. (1991), Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? **Journal of Applied Psychology**, 76, 845-855.
- Morrison, E. W. (1994), Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The importance of the employee's perspective. **Journal of Management**, 20(2), 465-478.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997), When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, 22(1), 226–256.
- Mount, M., vd. (2006), Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. **Personnel Psychology**, 59(3), 591–622.
- Naus, F. vd. (2007), Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to organizational change. **Human Relations**, 60(5), 683–718.
- Neumann, E. ve Zaki, J. (2023), “Toward a social psychology of cynicism”. **Science ve Society**, 27(1), 1-3.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993), “Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 36, 527-556.
- O'Leary, M. (2003), From paternalism to cynicism: Narratives of a newspaper company. **Human Relations**, 56(6), 685-704.
- Organ, D. W. (1988), **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington Books.
- _____ (1990), “The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior”. **Research In Organizational Behavior**, 12, 43-72.
- _____ (1997), “Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time”. **Human Performance**, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 48(4), 775-802.
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013), “Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. **Öneri Dergisi**, 10(39), 41-51.

- Öz, C. S. ve Sağlam, T. (2019), Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma. **Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi**, 3(2), 131–150.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014), **Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori- Süreç ve Örgütlere Yansımaları)**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Peltokorpi, V. (2008), “Cross cultural adjustment of expatriates in Japan”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 19 No. 9, pp. 1588-1606.
- Pillai, R. vd. (1999), “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study”. **Journal of Management**, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M. vd., (1990), Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M. vd., (1993), Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. Research in personnel and human resources management. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 1993, v. 11 n. 1, p. 1-40.
- Podsakoff, P. M. vd., (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. **Journal of Management**, 26(3), 513-563.
- Poyraz, K. ve Kara, H. (2009), “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, 71-91.
- Qian, Y. ve Daniels, T. D. (2008), “A communication model of employee cynicism toward organizational change”. **Corporate Communications: An International Journal**, 13(3), 319-332.
- Raykov, T. (2004), Estimation of composite reliability for congeneric measures. **Applied Psychological Measurement**, 28(6), 475–480. <https://doi.org/10.1177/0146621604267682>
- Raziq, A. ve Maulabakhsh, R. (2015), Impact of Working Environment on Job Satisfaction. **Procedia Economics and Finance**, 23, 717-725.
- Robbins, S. P. vd. (2010), **Organizational Behaviour**. UK: Pearson Education Limited.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994), Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. **Journal of Organizational Behavior**, 15(3), 245–259.
- Rousseau, D. M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2(2), 121–139.

- Rousseau, D. M. (1995), **Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements**. Sage Publications.
- Salgado, J. F. (1997), The five factor model of personality and job performance in the European Community. **Journal of Applied Psychology**, 82(1), 30–43
- Sarikaya, M. ve Bayrak K  k, S. (2017), The relationship between psychological contract breach and organizational cynicism. **European Scientific Journal**, 13(10), 447–456.
- Schlechter, A. F. ve Engelbrecht, A. S. (2006), “The Relationship Between Transformational Leadership, Meaning, and Organisational Citizenship Behaviour”. **Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists**, 15(4), 1-15.
- Searle, M. S. (2000), Is Leisure Theory Needed for Leisure Studies? **Journal of Leisure Research**, 32(1), 138-142.
- Somech, A. ve Zahavy, A. D. (2004), “Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 281.
- S  kmen, A. vd. (2013), “  rg  tsel Adaletin   alışan Motivasyonu ve Performansı   zerindeki Etkisi: Bankacılık Sekt  r  nde Bir Araştırma”. **Gazi   niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak  ltesi Dergisi**, 15(1), 43-62.
- S  y  k, S. (2018),   rg  tsel adalet ve iş tatmini: Sağlık sekt  r  ndeki   nemi. **Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi**, 5(3), 435–442. <https://doi.org/10.17681/hsp.452632>
- Spector, P. E. (1997), **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. Vol. 3, Sage Publications.
- Stanley, D. J. vd., (2005), “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”. **J Bus Psychol**, 19, 429-459.
- Sturges, J. vd. (2005), Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 26(7), 821-838.
- şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010), Sağlık   alışanlarının   rg  tsel Adalet Algılarını Etkileyen Fakt  rlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 13(2), 85-114.
- şeker, E. ve Torun, S. (2021), Hemşirelerin   rg  tsel sinizm ve   rg  tsel bağlılık d  zeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. **Sağlık ve Hemşirelik Y  netimi Dergisi**, 8(2), 148-159.

- Şeşen, H. (2010), Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 28(2), 195-220.
- Şimşek, Ö. F. (2020), **Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları**, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013), **Using multivariate statistics** (6th ed.). Pearson Education.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975), **Procedural Justice: A Psychological Analysis**. Lawrence Erlbaum Associates.
- Timuroğlu, K. ve İşcan, ÖF (2008), İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(2), 239-264.
- Titrek, O. vd. (2009), “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri”. **Akademik Bakış**, 17.
- Toheed, H. vd. (2019), “Exploring the Consequences of Organizational Cynicism”. **International Journal of European Studies**. 3(1), 1-7.
- Tutar, H. (2009), **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüfekci, N. ve Gürel, N., (2025). COVID-19 Sürecinde İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İşe Angaje Olmanın Aracılık Rolü: Sağlık Yöneticileri Özelinde Bir Araştırma. **Türkiye Mesleki Ve Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(16), 95-104.
- Tyler, T. R. (1989), The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. **Journal of Personality and Social Psychology**, 57(5), 830–838.
- Uslu, A. ve Baydaş, A. (2021), Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Trb1 Bölgesi Örneği. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(79), 1556-1573.
- Van Den Bos, K. vd. (1996), “The Consistency Rule and The Voice Effect: The Influence of Expectations on Procedural Fairness Judgements and Performance”, **European Journal of Social Psychology**, 26, 411-428.
- Vardarlier, P. ve İncesu, E. (2021), Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm İle İlgili Tez Çalışmalarının İncelenmesi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(40), 704-727.
- Varışlı, N. ve Bayar, M. (2023), Akademisyenlerde İş Tatmini ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(1), 246-261.
- Volpe, R. L. vd. (2014), “The negative impact of organizational cynicism on physicians and nurses”. **Health Care Manag (Frederick)**, 33(4), 276-288.

- Vroom, V. (1964), Work and Motivation. **Jhon Wiley and Sons**, 91.
- Walster, E. vd., (1973), New directions in equity research. **Journal of personality and social psychology**, 25(2), 151.
- Wang, T. vd., (2019), A social exchange perspective of employee–organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. **Journal of Business Ethics**, 159(2), 473-489.
- Waskito, J. vd. (2023), The impact of organizational justice on the organizational citizenship behavior of contract workers in Indonesia: The role of exchange quality and multifocal trust. **Gadjah Mada International Journal of Business**, 25(1), 72–92.
- Wayne, S. J. vd. (1997), Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. **Academy of Management Journal**, 40(1), 82–111.
- Weiner, B. (1985), An Attributional Theory Of Achievement Motivation And Emotion. **Psychological Review**, 92(4), 548-573.
- Weiss, D. J. vd. (1967), **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**. Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota.
- White, H. (1980), A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. **Econometrica**, 48(4), 817–838.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E., (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors. **Journal of Management**, 17, 601-617.
- Worthington, R. L. ve Whittaker, T. A. (2006), Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. **The Counseling Psychologist**, 34(6), 806–838.
- Yasin, T. ve Khalid, S. (2015), “Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees”. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, 9(2), 568-582.
- Yavuz, E. (2011), Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(2), 302-312.
- Yavuzer Zan, S. ve Altuntaş, S. (2019), The effect of nurses’ perceptions of organizational support on organizational cynicism. **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, 12(2), 100–106.
- Yıldırım, F. (2007), “İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi”, **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**, 62(1): 253-278.
- Yıldız, S. (2014), Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. **Ege Akademik Bakış**, 14(2), 199-210.

- Yılmaz, S. ve Kızılırmak Tatu, M. (2023), Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri ile Psikolojik İyi Oluşlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 10(2).
- Yiğit, İ. (2015), Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul avrupa yakası endüstri meslek lisesi öğretmenleri üzerine bir araştırma. **Öneri Dergisi**, 11(43), 119.
- Yuen, K. F. vd. (2018), Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, 110 (November 2017), 1–12.
- Yüksel, İ. (2010), İş-Aile Çalışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(2), 301-314.
- Zhao, H. vd. (2007), The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, 60(3), 647-680.
- Zhao, S. vd. (2024), The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers: The Mediating Role of Work Motivation. **Risk Management and Healthcare Policy**, 3017-3028.
- Zhou, K. Z. vd. (2008), Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. **Strategic management journal**, 29(9), 985-1000.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda “Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” adlı doktora tez çalışmasını yürütmekteyim. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki ankete vereceğiniz samimi cevaplar araştırmaya yönelik çözüm önerilerimizin daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

Ankete katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Ayrıca, bu anket kapsamında sizlerden isim belirtilmeyerek elde edilen bilgiler sadece bilimsel veri olarak kullanılacak olup, gizli tutulacak ve bu çalışma dışında hiçbir şahıs veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız dolayısıyla şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tez Danışmanı

Giresun Üniversitesi

1. BÖLÜM (Bazı Değişkenler)

1. Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
2. Çalışılan Sektör: Kamu () Özel ()
3. Unvan: Doktor () Hemşire ()
Tıbbi Sekreter () Sağlık Teknikeri ()
Diğer ()
4. Medeni Durum: Evli () Bekar ()

Ek 1: (Devamı)

2. BÖLÜM (Ölçekler)

Tablo 1: Örgütsel Adalet Ölçeği

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi de verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler sunarlar.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

Ek 1: (Devamı)**Tablo 2: Örgütsel Sinizm Ölçeği**

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

Ek 1: (Devamı)**Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.					
2	Zamanım varsa işe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.					
3	İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.					
4	Görevim olmasa bile kurumda yeni işe başlayan sağlık personelinin kuruma uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.					
5	Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.					
6	Başkalarının haklarını korumaya özen gösteririm.					
7	Meslektaşlarımla yaşayabileceği sorunları engellemek için önlemler alırım.					
8	İşimle ilgili önemli adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					
9	Gereksiz şeylerden şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.					
10	Yaşanan problemleri daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.					
11	Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.					
12	Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.					
13	İşimle ilgili olarak her zaman dakik olmaya çalışırım.					
14	Yemek arası ve molaları uzatmak istemem.					
15	Ekstra mola almak istemem.					
16	Hiç kimse denetlemediğinde bile kurum kurallarına, düzenlemelerine ve yönetmeliklere uymaya çalışırım.					
17	Çalıştığım kurumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.					
18	Görevim olmasa bile kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.					
19	Kurumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.					
20	Kurumla ilgili değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.					

Ek 1: (Devamı)**Tablo 4: İş Tatmini Ölçeği**

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Mesleğimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.					
2	Mesleğimden, bağımsız çalışma imkânının olması bakımından memnunum.					
3	Mesleğimden, ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından memnunum.					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından mesleğimden memnunum.					
5	Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından mesleğimden memnunum.					
6	Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından mesleğimden memnunum.					
7	Mesleğimden, vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden memnunum.					
8	Mesleğimden, bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden memnunum.					
9	Mesleğimden, başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden memnunum.					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden mesleğimden memnunum.					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden mesleğimden memnunum.					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden mesleğimden memnunum.					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden memnunum.					
14	Terfi imkânının olması yönünden mesleğimden memnunum.					
15	Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden mesleğimden memnunum.					
16	Mesleğimden, çalışma şartları yönünden memnunum.					
17	Mesleğimden, çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları yönünden memnunum.					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden memnunum.					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden memnunum.					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından memnunum.					

ÖZGEÇMİŞ

İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini Giresun'da tamamlamıştır. Üniversite lisans eğitimini ise, 1997-2001 yılları arasında, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini, 2010-2013 yılları arasında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda tamamladıktan sonra, 2017 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine başlamıştır.

BAŞARAN, 2008 yılında Giresun Üniversitesi Şebinkarahisar Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Ardından, 2012 yılında Giresun Üniversitesi Meslek Yüksekokulu'nda göreve başlamış ve halen aynı okulda görev yapmaktadır. 2024 yılından itibaren ise Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nün bölüm başkanlığı görevini yürütmektedir. Evli ve iki erkek çocuk babasıdır. Orta düzeyde İngilizce bilmektedir.