

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÇALIŞAN ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE LOJİSTİK  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Seda KILIÇ**

İstanbul, 2018

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÇALIŞAN ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL  
SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
ÜZERİNE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Seda KILIÇ**

Öğrenci No:

165578065

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Kerem TOKER

İstanbul, 2018

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışan Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Lojistik Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19/01/2018

Aday: Seda KILIÇ



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

17.02.2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165578065 numaralı *Seda KILIÇ*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışan Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23/01/2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

**DANIŞMAN**  
Yrd.Doç.Dr.Kerem TOKER  
(Beykent Üniversitesi)

**ÜYE**  
Yrd.Doç.Dr.Alptekin GÜNEY  
(Beykent Üniversitesi)

**ÜYE**  
Yrd.Doç. Dr. Fadime ÇINAR  
(İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi)

## TEŞEKKÜR

“Çalışan Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Lojistik Sektöründe Bir Araştırma” konulu bu çalışmaya her daim değerli yorum ve yönlendirmeleriyle katkıda bulunan, çalışmanın başından itibaren beni destekleyen ve ilgisini üzerimden eksik etmeyen değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kerem Toker’e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma süreci boyunca yardımlarıyla ve ilgileriyle her zaman yanımda olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Tez çalışmalarımı yürütürken verdikleri destek ve sağladıkları imkânlar için Elit Çikolata ve Şekerleme San. A.Ş firmasına teşekkür ediyorum.

Sadece tez sürecinde değil hayatımın her anında yanımda olan en büyük manevi desteği aldığım canım annem Ayşegül Soykök’e, canım babam İbrahim Ethem Soykök’e ve canım eşim Önder Kılıç’a sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Adı ve Soyadı: Seda Kılıç

Danışmanı: Kerem Toker

Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans/ 2018

Alanı: İşletme

Anahtar Kelimeler: Adalet Algısı, Sinizm, Örgütsel Sinizm

## ÖZ

### ÇALIŞAN ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel adalet algısı; çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları tutum ve davranışları algılaması şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle; eşitliğin ve doğruluğun otorite tarafından korunması, çalışanlara etik davranılması ve çalışanın bireysel ve örgütsel sonuçları adil olarak algılamasıdır. Sinizm ise, bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine, çıkarlarını her şeyin üzerinde tuttuğuna inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kişinin düşüncelerini açıklamaya çalışan kavramdır. Bu çalışmanın amacı, lojistik sektöründe çalışan kişilerin adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Adalet algısı boyutları ve sinizm boyutları farklı açılardan ele alınarak incelenmiştir. Çalışma İstanbul ilinde bulunan 47 lojistik şirketi kapsamaktadır. Bu kapsam çerçevesinde adalet algısını ve sinizmi ölçecek ayrı ayrı anket soruları bu sektörde çalışan kişilere sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar ilk iki bölümde bahsedilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, adalet algısının alt boyutları ile sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname: Seda Kılıç

Supervisor: Kerem Toker

Type and Date: Master/ 2018

Major: Business Administration

Keywords: Justice Perception, Cynic, Organizational Cynic.

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH STUDY ON EXPLORING THE RELATION BETWEEN EMPLOYEES' JUSTICE PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL CYNICISM IN LOGISTIC SECTOR**

The perception of organizational justice; can be stated as how employees perceive the attitudes and behaviours they face with in an organization. In other saying; it means protection of equality and truth by the authority, to behave ethically to the employees and employees' to perceive individual and organizational results as fair. While the cynicism, is the term that tries to explain the person's thoughts, who accepts that an individual looks out for oneself and thinks so as everyone is self-interested. The aim of this study is to examine the relation between justice perception of the employees, who work in logistic sector, and organizational cynicism. The dimensions of justice perception and cynicism were analysed by handling different ways. The examination contains 47 logistic companies in İstanbul. In this context, different survey questions, that evaluates the justice perception and cynicism, were asked to the employees in this sector. Acquired results were interpreted in line with the datas mentioned in first two parts. According to the acquired findings, avoidant significant relation, between sub dimensions of each justice perception and cynicism, was determined.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|                        |      |
|------------------------|------|
| ÖZ.....                | i    |
| ABSTRACT.....          | ii   |
| İÇİNDEKİLER .....      | iii  |
| TABLolar LİSTESİ ..... | vi   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | viii |
| KISALTMALAR .....      | ix   |
| GİRİŞ .....            | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1. ADALET KAVRAMI.....                    | 3  |
| 1.1. Adalet Algısı .....                  | 4  |
| 1.2. Örgütsel Adalet .....                | 5  |
| 1.2.1. Örgütsel Adalet Türleri .....      | 7  |
| 1.2.1.1. Örgütsel Adalet Türleri .....    | 8  |
| 1.2.1.2. İşlemsel Adalet .....            | 10 |
| 1.2.1.3. Etkileşimsel Adalet .....        | 11 |
| 1.2.2. Örgütsel Adalet Yaklaşımları ..... | 12 |
| 1.2.2.1. Proaktif İçerik Teorileri .....  | 14 |
| 1.2.2.2. Proaktif Süreç Teorileri .....   | 15 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 1.2.2.3. Reaktif İçerik Teorileri .....              | 15 |
| 1.2.2.4. Reaktif Süreç Teorileri .....               | 16 |
| 1.3. Örgütsel Adalet .....                           | 16 |
| 1.4. Örgütsel Adaletin Önemi .....                   | 18 |
| 1.5. Örgütsel Güven .....                            | 20 |
| 1.6. Çalışanların Örgütsel Güveninin Sonuçları ..... | 25 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| <b>2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI.....</b>  | <b>26</b> |
| 2.1. Örgütsel Sinizm Tanımı .....       | 27        |
| 2.1.1. Örgütsel Sinizm Türleri .....    | 32        |
| 2.1.1.1. Kişilik sinizmi .....          | 32        |
| 2.1.1.2. Çalışan Sinizmi .....          | 33        |
| 2.1.1.3. Meslek Sinizmi .....           | 35        |
| 2.1.1.4. Toplumsal Sinizm .....         | 36        |
| 2.1.1.5. Örgütsel Değişim Sinizmi ..... | 36        |
| 2.1.2. Örgütsel Sinizm Boyutları .....  | 38        |
| 2.1.2.1. Bilişsel Boyut .....           | 38        |
| 2.1.2.2. Duyuşsal Boyut .....           | 40        |
| 2.1.2.3. Davranışsal Boyutu .....       | 41        |
| 2.1.3. Örgütsel Sinizm Nedenleri .....  | 42        |
| 2.1.4. Örgütsel Sinizm Sonuçları .....  | 46        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI .....</b> | <b>48</b> |
| 3.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....     | 48        |
| 3.2. Araştırmanın Amacı .....                              | 49        |
| 3.3. Araştırmanın Önemi .....                              | 50        |
| 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....              | 52        |
| 3.5. Araştırmanın Bulguları .....                          | 55        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                         | <b>73</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                       | <b>77</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                      | <b>87</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

### Sayfa No.

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Örgütsel Adalet Boyutları.....                                                                                     | 8  |
| Tablo 2. Örgütsel Adalet Sınıflandırması (Greenberg) .....                                                                  | 13 |
| Tablo 3. Örgütsel Sinizm ile Diğer Yapıların Farklı Yönlerinin Analizi (1) .....                                            | 30 |
| Tablo 4. Sinizm Türleri.....                                                                                                | 32 |
| Tablo 5. Cevaplayıcıların Yaş Frekans Dağılımı.....                                                                         | 55 |
| Tablo 6. Cevaplayıcıların Cinsiyet Frekans Dağılımı .....                                                                   | 56 |
| Tablo 7. Cevaplayıcıların Eğitim Durumu Frekans Dağılımı.....                                                               | 56 |
| Tablo 8. Cevaplayıcıların Medeni Durumu Frekans Dağılımı .....                                                              | 57 |
| Tablo 9. Cevaplayıcıların Kurumda Çalışma Süresi Frekans Dağılımı.....                                                      | 57 |
| Tablo 10. Cevaplayıcıların İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi Frekans Dağılımı ..                                           | 58 |
| Tablo 11. Cevaplayıcıların Çalıştıkları Departman Frekans Dağılımı Tablosu .....                                            | 59 |
| Tablo 12. Cevaplayıcıların Çalıştıkları Pozisyon Frekans Dağılımı Tablosu.....                                              | 60 |
| Tablo 13. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren T Testi Analiz Sonuçları.....     | 61 |
| Tablo 14. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algısının Medeni Duruma Göre Değişimini Gösteren T Testi Analiz Sonuçları..... | 62 |
| Tablo 15. Dağıtımsal Adalet Algısının Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları.....               | 63 |
| Tablo 16. İşlemsel Adalet Algısının Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları .....                | 63 |
| Tablo 17. Etkileşimsel Adalet Algısının Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları.....             | 64 |
| Tablo 18. Bilişsel Sinizmin Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi ..                                            | 64 |
| Tablo 19. Duyuşsal Sinizmin Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi .....                                         | 65 |

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 20. Davranışsal Sinizmin Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları ..... | 65 |
| Tablo 21. Dağıtımsal Adaletin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları .....          | 66 |
| Tablo 22. İşlemsel Adaletin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları .....            | 67 |
| Tablo 23. Etkileşimsel Adaletin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları .....        | 67 |
| Tablo 24. Bilişsel Sinizmin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları .....            | 68 |
| Tablo 25. Duyuşsal Sinizmin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları .....            | 68 |
| Tablo 26. Davranışsal Sinizmin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları .....         | 68 |
| Tablo 27. Adalet ve Sinizm Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları                         | 70 |
| Tablo 28. Araştırmanın Hipotezleri ve Test Sonuçları .....                                              | 72 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                              | Sayfa No. |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| Şekil 1. Örgütsel Yaşamda Güven Algısı.....                  | 19        |
| Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....                            | 45        |
| Şekil 3. Korelasyon Katsayısının (r) Değerlendirilmesi ..... | 69        |



## KISALTMALAR

**vs.** : vesaire

**yy.** : yüzyıl

**vb** : ve benzeri

**A.B.D** : Amerika Birleşik Devletleri

**İTO** : İstanbul Ticaret Odası



## GİRİŞ

Günümüz dünya sistemi içinde hayati bir öneme sahip mal ve/ veya hizmet üretimi yapan kurumlar bir tarafıyla kar amacı güden ticari işletmeler veya sınırlı kar amacı güden ya da kar amacı gütmeyen organizasyonlar olarak tanımlanırlar. İster özel sektöre bağlı olsun isterse kamuya bağlı olsunlar, ister küçük ölçekli olsunlar isterse büyük ölçeklere sahip olsunlar, ister yerel isterse çok uluslu veya uluslararası olsunlar hepsinin temel özelliği bu kurumların varlıklarının çalışanlarına ve insan kaynaklarına dayanmalarıdır. Çalışanlar kurumun hedefleri doğrultusunda etkin biçimde faaliyet göstermesini, devamlılığını, başarısını ve birçok diğer özelliğini belirleyen sahaya yansıtan unsurlarıdır. Eskiden sadece personel idaresi olarak değerlendirilen bu beşeri kaynak artık insan kaynakları veya insan varlıkları olarak değerlendirilmektedir.

İyi yetişmiş, çalıştığı kuruma liyakat ile bağlı, kurumu ve değerlerini benimsemiş ve özümsemiş çalışanların kuruma dair duydukları hisler ciddi manada kurumun amaçlarına ulaşmasında etkili bir faktör olduğu artık su götürmeyen bir gerçektir. Sanayi devrimi ve hemen takip eden süreçteki emeği sadece üretim faktörlerinden birisi olarak ele alan yaklaşım artık emeği insana dayandıran yeni ve modern yaklaşımlar tarafından değiştirilip geliştirilmektedir. Frederick Taylor tarafından benimsenen “*Taylorist*” yaklaşım sadece somut veriler üzerinden matematiksel hesap yöntemlerine dayanan ölçümlerin yeterli olamayacağını çalışanların bu kadar hesaplanabilir unsurlar üzerinden sonuç üretmediklerini ortaya çıkarmıştır. İnsanın var olduğu yerde çok farklı güdülenme unsurları devreye girmekte, bir kısmı somut, bir kısmı soyut farklı etmenler kurumsal hedeflere ulaşma noktasında sonuçları etkilemektedir.

Çalışanların parçası bulundukları kurumların adil davranış gösterip göstermediklerine dair algıları kurum içi performanslarını ve bunun da ötesinde kurumu temsil etme biçimlerini ciddi biçimde etkileyen bir değişkendir. Bu durum ile alakalı farkındalığı yüksek olan kurumlar ve bağlı örgütleri adalet kavramının öneminin farkına varmaktadır.

Örgüt içinde adalet olgusu birden fazla boyut ile var olmaktadır. Birinci boyut olarak dağıtımsal adalet, örgütteki kazanımların adil dağıtılmasıyla alakalıdır. İkinci boyut çalışanların kendileri arasında etkileşime dair etkileşim adaleti ve bununla bir bakıma alakalı hiyerarşik yapıları içinde kurumun kurallarını uygulayış biçimleriyle ilgili şeffaf olması, bilgi edinme ve açıklama hakkına saygı duyan işlemsel adalet olarak değerlendirebiliriz.

Örgütsel adalet olgusu incelenirken 20. yy son çeyreğinde karşımıza çıkmaya başlayan “sinizm” kavramına da eğilerek bu iki kavram arasındaki ilişki yapısını irdelenmek önemlidir. Sinizm kavram olarak çalışanların içinde bulundukları örgütlere dair bir takım olumsuz his ve tutumlar içine girmesi durumu olarak genel bir nitelermeye tabi tutulur. Bu tutum içine giren çalışanların birtakım sebeplere dayandıkları görülür. Bunlardan bir kısmı çalışanlara örgütün adaletli davranması, şeffaf ve samimi olmaması gibi durumlardır. Bu sebepler bize Çalışanların adalet algısı ile sinizm arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı Çalışanların adalet algısı ve sinizm arasındaki ilişkiye dair literatür taraması ve derlemeye dayanan bir inceleme yapmak ardından lojistik sektöründe yapılan bir saha çalışmasıyla konunun dayandırıldığı hipotezin sağlamlasının yapılmasıdır.

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuya dair ana kavramlardan olan adalet algısı kavramı, çeşitleri, kavrama dair yaklaşımlar irdelenmekte, örgütsel güven ve çalışanların örgütsel adalet algısı sonuçları incelenmektedir. İkinci bölüm ise örgütsel sinizmi tanımlayarak sinizm boyutlarını ve nedenlerini incelemektedir. Üçüncü bölüm ise örgüt içi adalet ve sinizm arasındaki ilişkiyi irdelenmektedir. Saha çalışması ile ilgili yöntem ve araçlar tanımlanmakta, bulgular değerlendirilmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ADALET

### 1. ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı çok eski çağlardan itibaren insanoğlunu meşgul etmiş ve sürekli olarak farklı boyutlarıyla açıklanmaya çalışılmış bir olgudur. Toplumsal düzeni ve bir arada yaşama kurallarını belirlemek için yazılı veya yazılı olmayan bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Yazılı tarihin ilk kanunları olarak Babil kralı Hammurabi'nin yasaları kabul edilir. Adalet kelimesinin etimolojisine bakıldığında Arapça “adl” kelimesi köken olarak gözükmekte bu da hak gözetme, dengeleme anlamına gelmektedir. İngilizce 'de kullanılan “justice” ise Latince “iustitia” kökeninden türemiş bir kelimedir düzenli hale getirme, işler bir düzen kurulması için yapılması gerekenler olarak nitelendirilmektedir.<sup>1</sup>

Adalet hakkında yapılan çalışmalar çok eski çağlardan itibaren var olagelmıştır. İnsan yaşadığı, çalıştığı, toplumsal hayatın içinde olduğu ortamlarda sürekli bir adalet arayışı içindedir. Sosyal yaşamda önemli görülen erdemlerden birisi adalettir. İnsanların huzurlu biçimde sosyal yaşamlarını sürdürmeleri için adalet vazgeçilmezdir. Basit bir tanımla ifade edersek bireylerin hak ettiklerini, zamanında almalarına adalet denir. Bu tanımdan yola çıkıldığında ise karşımıza beşeri sosyal yaşamda sıkça karşılaşılan kazanç karşılığında bedel ödeme olgusu ortaya çıkmaktadır. İnsanların harcanan çaba karşılığında bir kazanç elde etmeleri söz konusudur. Bireylerin hak ettikleri değer altında veya üstünde kazanç elde etmeleri adalet algısını bozmaktadır.<sup>2</sup>

Farklı akademik disiplinlere ait araştırmacılar, sosyal bilimler, siyaset vs. alanlarında çalışan kimseler makul ve adil dağılım sağlama problemiyle ilgilenmişlerdir. Bu bahse konu olan kazançların adil olması şeklinde tezahür etmiştir. İnsanın olduğu küçük veya büyük tüm kurumlarda ödüle veya cezaya dair

---

<sup>1</sup> Leyla İçerli, *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2010, ss. 68-69.

<sup>2</sup> Fatih Töremen, Çetin Tan, *Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme*, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 14, 2010, ss. 58-70.

dağıtım konusu irdelenmesi gereken bir konudur.<sup>3</sup> Aynı zamanda; bireylerin adalet ile ilgili düşünceleri, bu konudaki tavır ve düşünceleri algılama biçimleri birçok içsel ve çevresel etkenle beraber kişinin adalet algısını oluştururlar.

### 1.1. Adalet Algısı

Adalet kavramının literatüre yansımış halinden farklı olarak bir de bireylerin adaleti algılayış biçimleri vardır. Bu çalışmanın da odak noktasını oluşturan örgütlerde çalışanların adalet algılama biçimlerine bakıldığında görülen olgu şudur; örgütlerde çalışan bireyler veya diğer bireyler içinde bulundukları ortamlarda adalet varlığı beklentisi taşımaktadırlar. Bu noktada belirtilen, adaletin sadece kurum veya organizasyon yöneticileri, grup liderleri vs. tarafından sağlanmasının mümkün olamayacağı yönündedir. Tek başına yöneticilerin gösterdiği tutum burada yeterli olmamaktadır. Bundan daha da önemli olan iş görenlerin adaleti nasıl algıladıklarıdır. Örgütsel adalet kavramıyla ilgili son dönemlerde çok sayıda araştırma yapılmasının bir sebebi de budur. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda yer alan örgütsel tavırlar ile örgüt içinde adalet kavramının ilişkileri ele alınmıştır. Yapılan bir kısım çalışmaların gösterdiği sonuçlar kurumlar içerisinde, çevre şartları farklılaştıkça adalet algısının da farklılaştığı gerçeğidir. Örneğin kamu veya özel kurumlarda çalışanların adalet algılarında farklılaşmalar yaşanmaktadır. Benzer görev tanımları ve hedefleri olmasına rağmen bu farklılaşmanın yaşanması adalet algısının beklenti düzeyleri, çevresel faktörler gibi sebeplerle değişken olduğunu göstermektedir.<sup>4</sup>

Kamu çalışanlarının adalet algılamalarının özel sektör çalışanlarına göre düşük olduğu görülmektedir. Kamu kuruluşlarında çalışanlar örgütsel adalet kavramının kendi kurumlarında yeterince gelişmediğini ifade etmektedirler fakat bunun yanı sıra kamu veya özel sektör çalışanı olsun ücret seviyesinden memnun olan çalışanların örgütsel adaletle dönük algı düzeyleri diğer çalışanlara göre daha

<sup>3</sup> Fatma Yıldırım, *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2002.

<sup>4</sup> Ercan Yavuz, *Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2010, ss. 302-312

pozitif yönde olmaktadır. Özel sektörde örnek olarak evli çalışanların bekârlardan daha yüksek adalet algısı içerisinde oldukları görülmektedir. Bu örnekte görüldüğü üzere farklı kurum yapılarında benzer çalışanların birbirinden değişik adalet algılamaları olabilmektedir.<sup>5</sup>

Yapılan araştırmaların gösterdiği sonuç örgütlerde adaletle ilişkin uygulamalar ile çalışanların örgütlerindeki adaleti algılayış düzeylerinin aynı paralelde olmayabileceğidir. Bireylerin bu anlamdaki algılarının birden fazla değişkene sahip olduğunun bilinmesi ve bu durumun yapılacak araştırmalarda dikkate alınması gerekmektedir.

## 1.2. Örgütsel Adalet

Örgütler, kurumların ve işletmelerin temelini oluştururlar. Örgütler belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş bireylerden oluşurlar. Örgütsel yaşamın temelini çalışanların çeşitli görevleri üstlenmeleri, bu bireylerin çalışma koşulları ve görevleriyle ilgili yaptıkları faaliyetler oluşturur. Kurumlar ise, çalışanların çalışma koşullarından, güdülenmesinden, görevle ilgili yaptıkları faaliyetlerin etkinliğinden sorumlu üst yapılardır. Üst yapının sorumluluğu bu konuda kendilerine adil yönetim konusunda dikkatli olma zorunluluğu getirmektedir. Örgütsel adalet kavramı işte bu noktada devreye girer. Örgütsel adalet konusunda, adalet kavramı gibi pek çok farklı yaklaşım ve tanımlama şekli mevcuttur. Benzer konumlarda, benzer görevleri gerçekleştiren çalışanların adil ve eşit biçimde muameleye tabi tutulması örgütsel adalet algısının temelini oluşturur.<sup>6</sup> J.S Adams tarafından kavramlaştırılan örgütsel adalet, hakkaniyet teorisine dayanmaktadır. Bireylerin örgüt içindeki davranışlarına atıfta bulunan bir olgudur. Eşitlik kavramı üzerinden çalışmalara başlandıktan sonra sırasıyla örgütsel adalet kavramına yoğunlaşmışlardır. Adalet üzerine yapılan çalışmalar çok daha eskilere dayanırken, örgütsel adalet kavramının akademik olarak incelenmesi 20. yy'ın ikinci yarısına dayanmaktadır. Örgütsel adalet kavramı iş

<sup>5</sup> Ercan Yavuz, a.g.e., ss.311.

<sup>6</sup> Mehmet Ali Bilsel, Alptekin Sökmen, Cihat Erbil, *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013, ss.6-28.

doyumunu, örgüte bağlılık gibi ilişkili tutum ve davranışlar üzerinde etkisi ortaya çıktııkça bu konu üzerinde yapılan akademik araştırmalar artmıştır.<sup>7</sup>

Örgütlerin içyapılarında var olan örgütsel adalet eşit ve etik uygulamaların örgütler içinde yaygınlaşmasını ve hâkim olmasına neden olur. Adalet kavramının yaygın uygulandığı örgütlerde çalışanlar tarafından üst kademe yöneticilerin tavırları hakkaniyetli olarak değerlendirilir. Çalışanların aldıkları ücretlerin düşük olması veya örgüte karşı besledikleri negatif bazı düşüncelerin, örgüt içerisinde adil davranıldığıının düşünülmesi halinde sıklıkla yansıtılmadığı tespit edilmiştir.<sup>8</sup> Dolayısıyla örgütsel yapıda adaletli bir tutum alındığına inanan çalışanlar bu sebeple bazı şikâyet konularını geri plana atabilmektedir.

Ayrıca örgütlerde adalet olgusunu tarif etmek amacıyla “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaktadır. Örgütsel adalet kavramı sosyal bir olgudur. Somut göstergelerle ölçülmesi kolay değildir. Sadece bireylere eşit davranmak bu kavramı açıklamaya yeterli olmaz. Ülkelerin farklı kültürleri bunların içinde bulunan örgütlerin yaklaşımlarını da etkilerler. Çalışanların adaletle ilişkin algılamalarının anlaşılması için bunların içinde bulundukları var olan normların iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel adaletle dönük çalışmalar birkaç sebepten dolayı önemlidir;<sup>9</sup>

Sosyal bir olgu olan örgütsel adalet, örgüt içindeki tüm çalışanları etkiler. Örgütlere bağlı en önemli değer çalışanlarıdır. Örgütlerin çalışanlarına karşı tutumu, güven ilişkisi, sirkülasyon, iş yerindeki verimlilik, çatışma yönelimi gibi konularda etkin sonuçlar doğurur. Ayrıca daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların var olduğu kurumlara yönelik bir değişim söz konusudur. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar sadece yüksek ücret talep etmemekte aynı zamanda saygınlık ve samimi bir yaklaşım beklentisi içinde de olmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar, bir parçası bulundukları kurumlarda eşit pozisyonlarda bulunan çalışanlar ile kendilerini mukayese ederler. Kurum kurallarının çalışanlara eşit biçimde

---

<sup>7</sup> Stephen Gilliland, David Chan, *Justice in Organizations: Theory, Methods and Applications*, Wisveran, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 2: Organizational Psychology, Vol:2 USA: Sage Pub, 2001, ss.143.

<sup>8</sup> Ömer Faruk İşcan, Ufuk Sayın, *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, ss.195-214.

<sup>9</sup> Constant Beugre, *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London, 1998, ss.21.

uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, işletmenin tanıdığı sosyal olanakların eşit biçimde dağıtılması, diğer sosyal ve ekonomik hakların adaletli dağıtımı vb. konular çalışanların talepleri arasındadır.<sup>10</sup> Örgütsel adalet kavramı bu talepler ve doğurduğu sonuçlar itibarıyla önemlidir.

### 1.2.1. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet türleri üç boyuttan oluşur. Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet kavramının 20 yy.'ın ikinci yarısında ilk ortaya çıkış noktası adaletli dağıtım kavramı üzerindendir. İlerleyen yıllarda işlemsel (prosedürel) adaleti kavramı gündeme gelmiştir. İşlemsel adalet kavramını takiben etkileşim adaleti kavramı gündeme gelmiştir. Çalışmalar geliştikçe etkileşim adaletine de bireyler arası ve bilgisel adalet gibi alt boyutlar eklenmiştir. Sosyal bilimlere ait kavramlar zaman içerisinde değişim ve dönüşüme uğrayıp farklılaşabilirler. Bu kendi içerisinde doğal ve anlamlı bir süreçtir. İlerleyen dönemlerde yapılacak olan araştırmalar ve incelemeler yeni kavramları literatüre katabilir.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Fatma Yıldırım, *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi*, Mülkiye Dergisi, 2003, ss.371–402.

<sup>11</sup> Russell Cropanzano, David Bowen, Stephen Gilliland, *The Management of Organization Justice*, Academy of Management Review, November, 2005, ss.36.

Aşağıdaki Tabloda Örgütsel adalet türleri ve bunların unsurlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1. Örgütsel Adalet Boyutları**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Dağıtımsal Adalet: Çıktıların Doğruluğu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Paydaşlık: Çalışanları katılımları oranında ödüllendirmek</li><li>• Eşitlik: Tüm çalışanlara kabaca benzer kazanç fırsatları tanımak</li><li>• İhtiyaç: Bireyin ihtiyaçları doğrultusunda kazanç imkânı sunmak</li></ul>                                                                                                                                                                                           |
| <b>2. İşlemsel Adalet: Dağıtım Sürecinin Doğruluğu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tutarlılık: Bütün çalışanların benzer şekilde muamele görmesi</li><li>• Önyargısızlık: Çalışanlardan kimse ayrımcılığa tabi tutulmaması</li><li>• Kesinlik: Kararlar kesin bilgiye dayandırılmalı</li><li>• Bütün ilgililerin temsili: Tüm paydaşlar kararlarda söz sahibi olmalı</li><li>• Düzeltme: Hataları gidermek için bir mekanizma kurgulanması</li><li>• Etik: Profesyonel normlar çiğnenmemeli</li></ul> |
| <b>3. Etkileşimsel Adalet: Otorite Figürlerinden Alınan Tutumların Uygunluğu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel Adalet: Çalışanlara hassasiyet, saygı ve nezaketle davranılmalı</li><li>• Bilgisel Adalet: İlgili bilgiler çalışanlarla paylaşılmalı</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |

**Kaynak:** Cropanzano, R., Bowen, E. D., and Gililand, S., W., The Management of Organization, Academy of Management Review 2005., ss.36 'dan alındı.

#### **1.2.1.1. Dağıtımsal Adalet**

Dağıtım süreçlerinde adalet, eşitlik teorileri içinde yer bulan bir örgütsel adalet türüdür. Bu kavramın temelinde eşit çabaya eşit ödül veya kazanım olması gerekliliği fikri yer almaktadır. İşletmelerde bu adalet türünün uygulamasından genellikle yöneticiler daha önceden belirlenmiş kurallar dâhilinde ödül veya cezaları dağıtırlar. Bu dağıtım süreci çoğunlukla bir takım performans kriterlerine dayanır. Neticede herkesin aynı oranda pay alması gerekli değildir. Daha yüksek gayret sarf

edenler yüksek performans elde ettikleri için işletmenin amaçlarına katkı oranında daha fazla ödüllendirilmelidir.<sup>12</sup>

Ödül konusunda çalışanların algısı bizzat ödülün fiziki değerine göre değil diğerlerinin kazanımlarıyla yapılan kıyaslamalar ile değerlendirilmelidir. Ayrıca bahsedilen kazanım doyum sağlayabilmekte veya hayal kırıklığına sebep olabilmektedir. Bu kapsamda görelî yoksunluk teorisinden bahsetmekte yarar vardır; Örneğin, işletmelerde görev yapan kadın yöneticiler benzer pozisyonlarda görev yapan erkeklere nazaran kendilerini eksik hissederken benzer pozisyonlardaki hemcinslerine oranla daha yüksek kazanım elde etmeleri durumunda kazanımları konusunda daha yüksek düzeyde eşitlik hissetmektedirler. Yine de bu herkes için farklılık gösterebilir.<sup>13</sup>

Yürür'e göre görelî yoksunlukla ilgili süreçte öncelikle birey yaptığı işler karşılığında birtakım kazanım beklentisi içine girmektedir. Aynı zamanda birey bu kazanımların ölçüsünü belirlerken bazı standartları temel almaktadır. Kendilerine benzer gördüklerinin elde ettiği kazanımlar ölçü olarak alınmaktadır. Elde edilen kazanımlar daha önce düşünülen ve esas alınan standarda göre düşük olduğunda hayal kırıklığı yaşanmaktadır. Böyle bir durumda bireyin çalışma motivasyonu düşer. Bireyin, çalışan olarak yaşadığı tatminsizliğin düzeyi, ödüle verdiği değer oranında değişmektedir.<sup>14</sup>

Bu konuda belirtilen dağıtımsal adalet kavramı çalışanların yaptıkları işe verdikleri, daha doğrusu verdiklerine inandıkları çaba düzeyi ile aldıkları karşılık, kazanım veya ceza ile ilişkili düşüncelerinin bir yansımasıdır. Çalışanlar, örgütlerinin dağıtımsal adalet konusundaki tutumlarını izlerler. Örgütlerin etik tavırları ve adil dağıtım konusunda gösterdikleri hassasiyet çalışanlar açısından ciddi bir öneme sahiptir. Çalışanlar kendilerine ait değer yargılarıyla adaletli dağıtım konusunda değerlendirme yaptıkları için bir takım yanlış algılamalara da açıktır. Bu nedenle

---

<sup>12</sup> Ömer Faruk İşcan, *Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 60, Sayı: 1, 2005, ss.150-171.

<sup>13</sup> Leyla İçerli, a.g.e., ss.67.

<sup>14</sup> Senay Yürür, *Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 2008, ss.302.

Çalışanların benzer görevleri yaparken karşılığında aldıkları bedeller aynı bile olsa değerlendirme kriterleri farklı olduğunda yanlış anlaşılmalar söz konusu olabilmektedir.<sup>15</sup>

#### 1.2.1.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet kavramı, literatürde 1980’lerin ikinci yarısında ortaya çıkmıştır. Yönetsel alışma alanlarında yapılan çalışmalar üzerinden türemiş bir kavram değildir aksine hukuk alanında yapılan çalışmalar üzerinden gündeme gelmiştir. Bu kavram gündeme geldiği andan itibaren yoğun ilgi çekmiştir. İşlemsel adalete temel oluşturan kurallar silsilesi ve sistem eskiye dayanmakla beraber bu kuralların tartışılır hale gelmesi ancak son dönemlerin konusunu oluşturmaktadır. Bireyler öncelikle sosyal düzenin tesis edilmesine karşı bir istek içerisindedir. Konulmuş kurallara ve meşru otoriteye karşı saygı bu fikrin ilk boyutudur. İkinci boyutta ise meşru gücün kötüye kullanılmasına karşı durma ve kaçınma arzusudur. Yazılı kuralların ve prosedürlerin varlığı bu düzenin garantisi olamaz ve adaletli dağıtımı garanti etmez. İşlemsel adalet olgusu, ödüllerin, kaynakların dağıtımında kullanılan kuralların ve yöntemlerin ne kadar adil olarak algılanıp algılanmadığını ifade eder. Bu konuda yapılan saha çalışmaları da çalışanların kendileriyle ilgili kararları almada etkili olan yazılı ve sözlü kuralların ne kadar adil olduğuna dikkat ettiklerini göstermektedir. Aynı zamanda yapılan çalışmalar; ücretlendirmede, iş kazanmada, çatışmaların giderilmesinde, performans ölçülmesinde işlemsel adalet kavramının çalışanlar tarafından dikkate alındığı görülmektedir.<sup>16</sup>

İşlemsel adalet kavramı, bazı kaynaklarda prosedürel adalet olarak da adlandırılmaktadır. Dağıtımsal adalet kavramında görülen bazı eksikliklere bağlı olarak ortaya çıkmış olan işlemsel adalet, çalışanların adalet algısına dönük fikirlerini

---

<sup>15</sup> Hulusi Doğan, *İş görenlerin Adalet Algılamalarında rgt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 2002, ss.71-78.

<sup>16</sup> Jones Foard, Vida Scarpello, Thomas Bergmann, Pay Procedures- What Makes Them Fair, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, 1999, ss.129.

bir boyut üzerinden ifade etmesine denk gelir. Ödüller ile ilgili kararların adil verilmesi üzerine sistemin resmi tarafına dair özelliğini yansıtmaktadır.<sup>17</sup>

Greebeng'in tanımlamalarına göre işlemsel adaletin üç temel unsuru vardır;

- i. Süreçlere dair resmi özellikler
- ii. Karar süreçlerinin ve yazılı, sözlü kuralların açıklanabilir ve şeffaf olması
- iii. Bireyler arası davranış kalıpları

Bu unsurlardan 'bireyler arası davranış kalıpları' ilerleyen süreçte kullanılmaya başlamış olan etkileşimsel adalet kavramıyla da ilintilidir. Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramı örgütler üzerinde farklı sonuçlara neden olmaktadır. Dağıtımsal adalet ile ilgili algı genellikle alınan ücrete ilişkin tatmin, iş doyumu, terk etme gibi kişisel boyutu daha önde bir takım sonuçlar üretirken, işlemsel adalet ile ilgili sonuçlar genellikle örgüte olan güven ve bağlılık kavramları ile özdeşleştirilmektedir.<sup>18</sup>

### 1.2.1.3. Etkileşimsel Adalet

Bireyler arasında adalet ve bilgi adaleti Greenberg tarafından tanımlanan etkileşimsel adaletin iki bağlı unsurudur. Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile ilgili araştırmalar derinleştikçe sosyal bilimlere ait kavramlarda her zaman olduğu gibi insani yaklaşımlar ve davranış kalıpları öne çıkmaya başlamıştır. Bu kavramların insan davranışları üzerinde oluşturduğu etkiler yöneticiler ve personel arasındaki ilişkiler, çalışanların adalet ihtiyaçları ve beklenti seviyeleri dikkate alınmıştır. Kurumların içindeki ilişki yapıları, kişiler arası ilişkiler ele alınarak bu ilişki yapılarının ne derece ehemmiyetli olduğunun tespiti yapılmıştır. Örgütsel adaletle ilgili olarak ele alınan bu üçüncü tür adalet yani etkileşimsel adalet kurum içi yaşanan ilişki yapılarının özellikle beşeri yönüne vurgu yapmaktadır. Etkileşimsel adalet kavramında bahsedilen, çalışanların bekledikleri samimiyet, saygı ve tolerans

<sup>17</sup> Şenay Yürür, a.g.e. 2008, ss.301.

<sup>18</sup> Robert Folger, Mary Konovsky, *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions*, Academy of Management Journal, 32, 1989, ss.851-866.

gibi bir takım değerlerin idare eden kimseler tarafından nasıl sunulması gerektiği ve işlemsel yapıların şeffaf ve bilgi verici bir şekilde çalışanlara iletilmesi gerektiğini öne çıkarmaktadır.<sup>19</sup>

Etkileşimsel adalet türünde çalışanların birbirlerine karşı olan tavırları takip edilmektedir. Çalışanlar bilgi paylaşımını düzgün biçimde yapıyorlarsa, çatışmaların ve ihlallerin önüne geçilmesi kolay olur. Etkileşim adaleti 4 unsur üzerinden şekillenir ve etkinleşir;<sup>20</sup>

- i. *Doğruluk*: Yöneticiler, kararları çalışanlara net ve anlaşılır biçimde şekilde iletilebilmelidir.
- ii. *Saygı*: Yöneticilerin değerlendirmeleri duyarlı olmalıdır. Çalışanlarına dönük değerlendirmeleri yapıcı tarzda olmak durumundadır.
- iii. *Uygunluk*: Yöneticilerin, çalışanları ayrımcılık hissine kapılmalarını sağlayan uygulama ve ifade tarzlarından kaçınmaları gerekmektedir. Farklı aidiyetleri sebebiyle çalışanlar arasında ayrım gözetilmemelidir.
- iv. *Gerekçeleştirme*: Yöneticiler örgütün kararları hakkında çalışanlarını bilgilendirmeyi ve karar gerekçeleri konusunda açıklayıcı davranmayı ihmal etmemelidir.

Etkileşimsel adalet örgütsel adaletin kurum içerisinde ölçülebilirliğini artırmaktadır. Bu adalet türünde çalışanların saygı, açıklama ve bilgilendirme ihtiyaçları, doğru bilgileri uygun tarzlarda alma gereksinimleri giderilmektedir.

### 1.2.2. Örgütsel Adalet Yaklaşımları

Örgütsel adalet kavramı en geniş biçimiyle sosyal bilimciler aracılığıyla ele alınmıştır. Konu üzerine birçok farklı yaklaşım ortaya konulmuştur. Sosyal bilimlere dair ele alınan konularda farklı yaklaşımların olması doğaldır. Sürekli dinamik ve değişken bir alanda yapılan araştırmaların sürekli biçimde değişim ve dönüşüme

---

<sup>19</sup> Robert Bies, Sheppard, B., *Interactional justice: Communication Criteria of Fairness Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich: JAI Press, 1986, ss.43-55.

<sup>20</sup> Robert Bies, a.g.e, ss.29.

uğraması ve kavramların farklı boyutlarıyla ele alınması mümkündür. Bu yaklaşımlar sınıflandırılmaya çalışıldığında literatürdeki teorileri ana başlıkları üzerinden içeriklerine bakılarak kategorilere ayırmak mümkün olmaktadır. Örgütsel adalet konusu incelenirken Greenberg tarafından yapılan sınıflandırmaların sıklıkla kabul gördüğü tespit edilmektedir. Bu sınıflama dışında da yapılan bazı sınıflama çalışmaları bulunmaktadır ancak öncelikli olarak Greenberg'in tanımlamalarına bakmak konuyu değerlendirmek açısından doğru olacaktır.<sup>21</sup>

**Tablo 2. Örgütsel Adalet Sınıflandırması (Greenberg)**

| Proaktif ve<br>Reaktiflik Boyutu | İçerik ve Süreç Boyutu    |                          |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------------|
|                                  | İçerik                    | Süreç                    |
| Proaktif Teori                   | Proaktif İçerik teorileri | Proaktif Süreç Teorileri |
| Reaktif Teori                    | Reaktif İçerik Teorileri  | Reaktif Süreç Teorileri  |

**Kaynak:** Greenberg, J., Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review., 1987., ss.10'dan alındı.

Greenberg tarafından yapılan sınıflandırmalarda adalet teorileri proaktif ve reaktif boyutlarıyla ele alınmaktadır. Proaktif boyutu, örgüt içinde çalışanların adaletsiz yaklaşımları engellemek ve adaletli yaklaşımları teşvik ederek geliştirmek üzerine takındıkları tavırları esas alır. Reaktif boyutta ise örgüt içinde çalışanların adaletsizlikten kaçınmaları gibi edilgen bir tavır üzerine odaklanmaktadır. Aynı tasnife göre yaklaşımlar süreç ve içerik yaklaşımları olarak yine ikiye ayrılmaktadır. Süreç yaklaşımlarında örgütlerin kazanımları, ödülleri nasıl belirlediğine odaklanılmaktadır. İçerik yaklaşımlarındaysa ödül ve ceza dağıtımında adaletli uygulama olup olmadığı ile alakadar olunmaktadır. Reaktif boyutta ise örgüt içinde çalışanların adaletsizlikten kaçınmaları gibi edilgen bir tavır üzerine odaklanılmaktadır.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Jerald Greenberg, *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management Review, Cilt:12, Sayı: 1, 1987, ss.9-22.

<sup>22</sup> Jerald Greenberg, a.g.e., 1987, ss.15.

### 1.2.2.1. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif yaklaşıma sahip teoriler daha evvel yapılmış çalışmaların üzerine eklenir. Ödüllerin, örgüt içinde dağıtım belirleyicileri, örgütsel etkililik ve çalışanların tavır ve tutumları üzerinde pozitif etkileri nedeniyle örgütlerde önemli rol oynamaktadır. Birçok hayata geçmesini sağlayacak kurallar bütünü için sekiz temel unsur öne çıkmaktadır. Bu unsurlar araştırmacı ödül dağıtımlarında çalışan güdülemesi ve tavır, tutumlarındaki etkilerini araştırmalarına karşın, bazı araştırmalarda odak, ödül dağıtımını etkileyen değişkenler üzerine çekilmiştir.<sup>23</sup> Dağıtım tercihi teorisi kapsamında bu dağıtım işini yapmakla sorumlu yöneticilere en uygun şekilde ve adaletli biçimde dağıtım yapma imkânı sunan yöntemler tercih edilir. Adil uygulamaların şöyle sıralanabilir;<sup>24</sup>

- i. Bireylerin kendi haklarında karar verecek kişiler hakkında seçim ve söz söyleme hakkına sahip olması
- ii. Tutarlı olmak ve belirlenmiş kurallara dayanmak
- iii. Tam ve doğru bilgilere dayanmak
- iv. Karar verici mekanizmaları tanımlamak
- v. Bireyleri önyargılardan korumak
- vi. Bireylerin bilgi edinme hakkına saygı duyulması
- vii. Prosedürlerin değiştirilebilir olması
- viii. Etik kurallar uymak, ahlaki yaklaşımlara sahip olmaktır.

Kurum içi kullanılan prosedürlerin adil uygulamaları bu sekiz unsur gözetilerek yapılmalıdır. Farklı araştırmacıların konuyla ilgili daha az veya fazla maddeye dayanan açıklamaları mevcuttur. Ana hatlarıyla içerik yukarıda sıralandığı şekliyle kabul görmektedir. Proaktif içerik yaklaşımlarında adil bir kazanım dağıtımının yapıldığı ortamlarda bireylerin daha etkin gayret içerisinde içinde bulundukları ve örgütlere faydalı olmaya çalıştıkları görülmektedir. Adalet beklentisi insanoğlunun en temel taleplerinden biridir ve işletmeler bunu göz ardı etmemelidir.

---

<sup>23</sup> Sara Freedman, John Montanari, *An Integrative Model of Managerial Reward Allocation*, Academy of Management Review, Vol.5, No.3, 1980, ss.381-390.

<sup>24</sup> Jerald Greenberg, a.g.e., 1987, ss.14.

### 1.2.2.2. Proaktif Süreç Teorileri

Diğer adalet teorileri gibi bu teoride köken itibariyle kendinden önce ortaya atılmış farklı teorilerden türetilmiştir. Dağıtımsal adalet teorisi genel itibariyle adalet yargı teorisinden türemiş ve çoğunlukla prosedürlere ilişkin yaklaşımlar sunduğu için proaktif kategoride değerlendirilmiştir. Temel alınan ve cevaplanmaya çalışılan soru, adaletli bir dağıtım yapabilmek için örgüt içi prosedürler ne gibi içerikleri temel olarak oluşturulmalıdır sorusudur.<sup>25</sup> Dağıtım prosedürleri, dağıtımdan sorumlu olanların hakça bir uygulama gerçekleştirmesine yardım ettiği sürece tercih edilir. Teori, çalışanların belirli prosedürlerin diğerlerinden değişik biçimde amaçlara ulaşmada aracı bir rol oynayarak ve istenen amaçlara ulaşmada faydalı olacağı beklentisinde olduklarını düşündürmektedir.<sup>26</sup> Proaktif süreç teorileri, çatışma çözümlerinde kullanılan dağıtım prosedürlerine eğilmektedir. Esas alınan örgütsel adaletin dağıtım esnasında kullanılacak prosedürler konusunda uzlaşma sağlanmasıdır.<sup>27</sup>

### 1.2.2.3. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif teoriler tepkisel yaklaşımlar üzerinde temellendirilmektedir. Çalışanlar parçası oldukları örgütlerine verdikleri bağlamında kazandıklarını diğer benzer konumdaki çalışanlar ile kıyaslanmaktadır. Bu teoriye göre kıyas neticesinde oluşan adalet yargısının derecesi değerlendirilmektedir. Çalışanların kendilerince yaptıkları kıyaslar sonucunda eğer olumsuz yönde farklılıklar belirginse çalışanlar bundan rahatsız olurlar. Örgüt içindeki yönetici konumundaki insanların bu durumun farkında olarak davranmaları ödül-ceza ilişkisinde dengeli davranmaları, örgüt içi uyumun sağlanması ve çalışanların motive edilmeleri adına önemlidir.<sup>28</sup> “*Prosedür Adaleti Teorisi*” bu yaklaşıma örnek olarak verilebilir.

<sup>25</sup> Jerald Greenberg, a.g.e., 1987, ss.14.

<sup>26</sup> Marjorie Chan, *Organizational Justice Theories and Landmark Cases*, the International Journal of Organizational Analysis, 8/1, 2000, ss. 68-88.

<sup>27</sup> Jerald Greenberg, a.g.e., 1987, ss.12.

<sup>28</sup> Öykü İyigün, *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 21 Bahar, 2012, ss.49-64.

Çalışanların bu yaklaşımda irdelenen tepkileri, kendilerine verilecek ödüller, genel kazanımları gibi konularda adaletli biçimde bir dağılım uygulaması olup olmadığına dönüktür. Greenberg; proaktif- reaktif içerik ve süreç ayrımlarını yapmadan önce sadece adaletli dağıtım yönünde görüşlerden ibaret yaklaşımlar bu ayırım sonrasında gelişmeye devam etmiştir.

#### 1.2.2.4. Reaktif Süreç Teorileri

Bu teoriye göre örgüt içinde çatışmalar yaşandığında 3 ayrı tarafın içinde olduğu bir süreç yaşanmaktadır. Bu taraflar, anlaşmazlık tarafları yani müşteki ve sanık yanı sıra sorunun adaletli biçimde çözümünü sağlayacak olan yargıçlardır. Bu metaforların kullanımı konunun daha iyi anlaşılmasına destek olmak içindir yoksa günlük hayatta roller bu tanımlamalarda olduğu kadar net değildir. Süreçlerin yönetilmesinde kullanılan yollar her aşamada farklılık gösterebilir. Üçüncü taraflar yargıç rolü oynamakta ve kendi içlerindeki kontrol mekanizmaları vasıtasıyla rol almaktadırlar. Burada kullanılan yöntemleri dört tipte incelemek mümkündür. Birinci olarak kullanılan yöntem, “*otokratik*” olanıdır. Bir anlamda aracılık yapan yargıçlar, süreç ve karar ile ilgili yetkiyi ellerinde bulunduruyorlarsa bu durum otokratik yöntem olarak değerlendirilir. İkinci yöntem, “*hakem iradesi*” şeklinde ifade edilen yöntemdir. Bu yöntemde sadece karar kontrolü, yargıçların elindedir, prosedürler ise değildir. Üçüncü yöntem, “*aracılık*”tır. Bu metotta yalnızca sürecin kontrolü yargıcın elindedir. Dördüncü yöntemde ise ne karar ne de süreçlerin kontrolü eldedir ve bu yönetime “*pazarlık*” yöntemi denir.<sup>29</sup>

### 1.3. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Yeni koşullara göre şekillenen çalışma hayatında örgütlerde adalet olgusunun sağlanması örgüt iç barışını sağlayan, sorunları gidermeye yarayan, sosyal süreçlerin sağlıklı işlemesine dair önemli unsurlardandır. Bundan dolayı son dönemlerde yapılan araştırmalarda örgütsel adalet kavramını etkileyen faktörlerin neler olduğu

---

<sup>29</sup> Jerald Greenberg, a.g.e.,1987, ss.14.

araştırma konusu olmaktadır. Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar genellikle çalışanların örgütsel adalet konusundaki algılarını etkileyen unsurların sosyal ve demografik olduklarını ortaya koymaktadır.<sup>30</sup> Bu noktada yapılan araştırmaların hepsinin sonuçlarının birbirini teyit ettiğini söylemek mümkün değildir. Birtakım çalışmalarda örgütsel adalet ve cinsiyet arasında bir ilgileşim görülürken<sup>31</sup> bazı çalışmalarda cinsiyet ve örgütlerde adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki görülememiştir.<sup>32</sup>

Benzer biçimde yapılan çalışmalar, eğitim ve çalışma süresinin adalet algısını anlamlı olarak etkilediği<sup>33</sup> görüşüne varırken bunun aksi yönde bazı çalışmalarda mevcuttur.<sup>34</sup> Analizi yapılan değişkenlerin diğer değişkenlerle etkisi kontrol edilemediği için yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular arasında bir takım çelişkiler olabilmektedir. Örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla ele alan çalışmaların hemen hemen olmaması sebebiyle sağlıklı sonuçlar elde edilmesi pek mümkün olmamaktadır.<sup>35</sup>

Yukarıda bahsedilen faktörlerin yanı sıra dikkate alınması gereken bir diğer faktörde yöneticilik ve liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkidir. Bu konu özelinde literatüre bakıldığında Karacaoğlu ve Cingöz tarafından yapılan çalışmalarda özel sektörde çalışan örneklem grubu incelendiğinde açık liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ancak Gerome tarafında yapılan araştırmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında zayıf bir ilişki görülmüştür. Luria ve Yagil tarafından yapılan çalışma uyarınca etik örgüt iklimi ile prosedür adaleti algısı üzerinde kuvvetli

---

<sup>30</sup> Mahmut Özdevecioğlu, *Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 59(3), 2004, ss.181-202.

<sup>31</sup> Selma Söyük, *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007.

<sup>32</sup> Cynthia Lee, Lary Farh, Jiing-Lih, *The Effects of Gender in Organizational Justice Perception*, Journal of Organizational Behavior, 20. 1999, ss.133-143.

<sup>33</sup> Selma Söyük, a.g.e., 2007.

<sup>34</sup> Simon Lam, John Schaubroeck, Samuel Aryee, *Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study*, Journal of Organizational Behavior, 2001, 23(1), ss.1-18.

<sup>35</sup> Bayram Şahin, Serap Taşkaya, *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 2010, ss.90.

bir ilinti bulunmuştur. Özmen, Arbak ve Özer tarafından yapılan çalışmalarda göze çarpan bir diğer önemli husus çalışanların adalet kavramına atfettikleri görelî anlam yükseldikçe adalet algıları olumsuz biçimde etkilenmektedir.<sup>36</sup>

Yukarıda bahsedilen farklı araştırmalara dair bulguların sonuçları çok net olarak belirli faktörlere işaret etmemekle birlikte tek boyutlu değişkenler üzerinden birtakım fikirler vermektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar nitelik ve nicelik olarak arttıkça çıkan sonuçların etki analizlerinin yapılarak daha sağlıklı veriler elde etmek mümkün olacaktır.

#### 1.4. Örgütsel Adaletin Önemi

Bireylerin verdikleri kararlar ve davranış kalıpları ikili iletişimleri esnasında adalet kavramıyla ilişkilendirilebilir. Adalet kavramından bahsedilebilmesi için ikili iletişim durumundan bahsetmek gerekmektedir. Bu iletişim içerisinde olan taraflar kişiler veya kurumlar olabilmektedir. Adalet kavramının önemi bu ikili ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi açısından önem arz etmektedir.<sup>37</sup> Örgütsel Adalet bağılığı altında yapılan araştırmalar psikoloji ve davranış bilimleri alan yazınında geniş bir yer tutmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları örgütsel adalet kavramının çalışanlar açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Adalet olgusu çalışanların çalışma motivasyonunu artırıcı bir rol oynamaktadır. Çalışanlarda adalet algısı düşük olduğunda moral seviyelerin de düşüş olduğu görülmekte, çalışanların işlerini bırakma eğilimlerinde artış görülmektedir. Bununla beraber bazı çalışanlarda gelişen sinizm hissi ile içinde bulundukları kurum hakkında aleyhte bir takım faaliyetlerde bulunma eğilimi artmaktadır.<sup>38</sup>

Kurumlarda çalışan bireyler adalet kavramıyla alakalı konuları, örgüt tarafından değerlendirilen ödül ve kazanımları adaletli olmayan biçimde dağıtılması, performans değerlendirilmesi yapılırken yaşanan adaletsizlikler biçiminde

<sup>36</sup> Öykü İyigün, a.g.e., 2012, ss.52.

<sup>37</sup> Özlem Çakır, *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, ss.31.

<sup>38</sup> Robert Parker, James Kohlmeyer, *Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note*, Accounting, Organizations and Society, 2005, ss.30.

tanımlamaktadırlar. Bu adaletsizlikler çalışanların örgüt yöneticileri ve bizatihi örgütleriyle çatışmalarına yol açmaktadır. Adalet algısının olumlu olması ise çalışanları örgütlerinde daha işbirlikçi tavırlar takınmasına neden olmaktadır. Örgütsel adaletin yüksek seviyede algılanmasının, örgütsel bağlılık seviyesini doğru orantılı olarak arttırdığı, adaletsiz tavırlara maruz kalan çalışanların ise örgütsel bağlılığının negatif etkilendiği görülmüştür.<sup>39</sup>

Bu doğrultuda; sosyal bir olgu olan adalet, herkesin örgütlerin içinde ve sosyal yaşamda karşılaştığı bir kavram olarak görülmektedir. Çalışanlar, örgütlerin en önemli kaynağı olduğuna göre çalışanların karşılaştığı tavır ve tutumlar bağlılık, güven, işgücü devri, performans yönetimi, iç çatışmalar gibi davranışları etkilemektedir. Eğitim oranı daha yüksek bir çalışan kesimine sahip olmak istendiği için çalışanların vasıflarında görülen bu artışların yanı sıra zamanda kendilerine dair saygı beklentisi içine girdikleri görülmektedir.

Örgütsel adalet kavramına bir takım faktörlerin neden olduğu bir sonuç olarak bakılabileceği gibi aynı zamanda çalışanlar açısından bir takım davranışların yüzeye çıkmasına neden olan bir kavram olarak da bakabiliriz. Kişilerin adalet kavramına verdiği önem 3 temel unsur etrafında toplanmaktadır.<sup>40</sup>

Bunlar;

- i. Performansa olan etkileri: Adalet algısının yüksek olması bağlı oldukları örgütlerde performanslarının artmasına sebep olabilmektedir. Adalet örgütün istediği hedeflere ulaşması için bir araç görevi görmektedir.
- ii. Takım olma hissi: Adalet duygusunun hissedilmesi çalışanlarda anlamlı bir topluluk, bir takım oldukları duygusunu yaratır. İşbirliğinin artması kurumlarda performans artışına yol açar. Çalışanlar küçük takımlarda veya tüm örgüt ile özdeşlik geliştirme arzusundadır.
- iii. Bireysel saygınlık: Bireylerin saygınlıklarının korunması adalet olgusu ile güvenceye alınmaktadır. Örgütlerde çalışanların adil tavırlar görmesi, iş

---

<sup>39</sup> James DeConick, Stilwell Dean, *Factors Influencing the Organizational Commitment of Female Advertising Executive*, American Business Review, V.14, No: 2, 1996, ss.80.

<sup>40</sup> Constant Beugre, a.g.e., 1998, ss.27.

doyumlarının artmasına, bağıllık göstermelerine, devamsızlık seviyelerinde düşme gibi kurumlar açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Bireyler yaşamlarının büyük bölümünü çalıştıkları iş yerinde geçirmektedirler. İçlerinde bulundukları örgütlerin etkili ve üretken biçimde çalışabilmeleri ancak bu insan kaynakları sermayesinin iyi biçimde yönetilmesi ve modern ilkelerin uygulanmasıyla mümkün olur. Örgütlerin yönetici kademelerinde çalışanların, kendileriyle birlikte çalıştıkları kişilerin motivasyonu ile kurumun çıkarları doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanmasında önemli rolleri bulunur. Bir toplumda refahın artırılması, haksızlıkların azaltılıp yok edilmesi, toplumsal düzenin tesis edilebilmesi için hukuki adalet kavramı nasıl gereksinim ise örgütlerde de bu anlamda çalışanların refah seviyesinin artırılması, örgüt içinde düzenin sağlanması için örgütsel adaletin var olması gereklidir. Bu bağlamdaki ihtiyaçların karşılanamaması halinde örgütlerde birtakım sorunların baş göstermesi kaçınılmaz olmaktadır. Çalışanlar örgüt yöneticileri tarafından adil değerlendirilmiyorsa, ihtiyaçlarına karşı duyarsız kalınıyorsa bu durumda sorumluluktan imtina etme, sinik tavırlar geliştirme örgüt içinde psikolojik rahatsızlıklar, iletişim çatışmaları ve hatta fizyolojik bazı sorunlar baş göstermektedir.<sup>41</sup>

Böylece çalışanlar içinde bulundukları kurumlarda karar süreçlerini adil algılamadıkları takdirde örgütlerine karşıt veya kişisel ilişkilerde aynı biçimde sorunlar algılaması halinde direkt olarak idarecilerine karşı olumsuz tavır ve tutumlar geliştirebilmektedirler. Adalet algısı olumlu yapılmış örgütlerde çalışanlar ise daha verimli, başarılı ve mutlu çalışmaktadır. Bu durum örgüt ve örgüt yöneticilerine olan güveni pekiştirmektedir. Anlatılan çerçevede örgütsel adalet ve ona dair alt boyutlar çalışanların iş tatmini ve çalışma şevklerini korumaları açısından önemlidir.<sup>42</sup>

### **1.5. Örgütsel Güven**

Örgütsel güven kavramı çalışanların ve çalışan gruplarının uzun vadedeki uyum ve başarısı için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Lynch tarafından

---

<sup>41</sup> Öykü İyigün, a.g.e., 2012, ss.59.

<sup>42</sup> Öykü İyigün, a.g.e., 2012, ss.60.

yapılan tanımlamada örgütlerin içyapısında var olan güven seviyesi örgütün etkinliğini, yenilik oranını, karlılık sonuçlarını etkilemektedir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumların bürokratik işlemleri ve bu suretle kaybedilen zamanı azalttıkları görülmektedir.<sup>43</sup> Örgütsel güven kavramının genel kabul gören tanımlamalarından biri şöyledir; bireyin diğer bir bireye veya gruba veya bir grubun diğer bir gruba veya bireye karşı kapalı olmayan, kurallara uygun biçimde iyi amaçlar besleyerek davranma çabası, daha önce belirlenmiş anlaşmalar çerçevesinde dürüstlük temelli tavır gösterme halidir. Fırsat doğması halinde bile bu güveni kırarak biçimde davranmama gayreti bu kapsamda ele alınır. Örgütsel güven hissine sahip olan çalışanlar örgütlerinin kendisine destek olduğunu hissetmekte, kurumun kendilerine karşı samimi ve şeffaf davranacağı inancında oldukları görülmektedir. Örgütlerin süreç ve sonuç verimliliğinde esas unsurlardan birisi örgüt içinde var olan güven duygusudur.<sup>44</sup>

Örgütsel güvenin var olduğu kurumlarda bu kavramın etkin biçimde ortaya çıkması uzun zaman içinde gösterilen çabalar sayesinde mümkün olabilmektedir. Bu kavram çalışanların aralarındaki ilişkilerde ve karşılıklı etkileşim süreçlerinde örgütün bağlı kültür yapısı ve iletişim süreçleri uyarınca farklı grup ve bireylerin dürüst ve inanılır olduklarına dair kuvvetli inancın olduğunu gösterir. Ayrıca bu çalışanlar temel değer ve kurum normlarına karşı ilgilidirler ve bilgi almaya hazırdırlar.<sup>45</sup> Çalışanlar, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, kritik süreçlerle karşılaştıklarında bağlı bulundukları örgütlerin ve kurumların verdikleri sözlerin ve çalışana karşı tavırlarının öngörülebilir, tutarlı ve el verici olacağına dönük inançları ve güven duyguları ile hareket ediyorsa örgütsel güven duygusu yüksek demektir. Karşılıklı güven; saygınlık ve nezakete dayalı bir ilişki içinde kazanılan duygu örgütsel güven duygusudur.

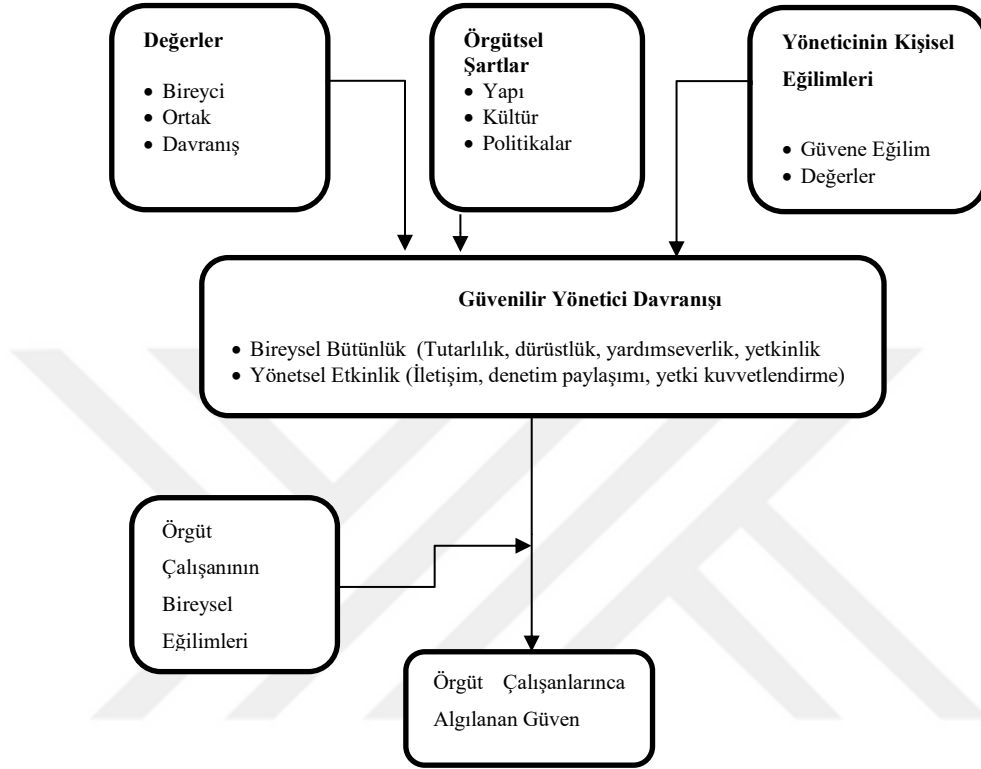
Örgüt üyelerinin çoğunlukla yaşadıkları güven alanı ile özdeşleştikleri yöneticilerin tavırları farklı faktörlerden etkilenmektedir. Güvenilir tavırlar esasında

<sup>43</sup> Hwee Hoon Tan, *Towards The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization, Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126:2,241-260 , 2000, ss.241.

<sup>44</sup> Muhsin Halis, Nagehan Talat Arslan, Örgüt İklimi Ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma Sosyal Siyaset Konferansları 43-44. Kitap. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4223. Fakülte Yayın No: 559. İstanbul, 2000, ss.63-94.

<sup>45</sup> Nigar Demircan, *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*, Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, Cilt.10, S.2, ss.10.

kişisel anlamada bir sorumluluk içerir. Aşağıdaki şekilde ifade edilen biçimde örgütsel yaşamda güven algılamasında bireysel ve örgütsel unsurlar görülmektedir.<sup>46</sup>



**Şekil.1. Örgütsel Yaşamda Güven Algısı**

**Kaynak:** Whitener, E.M. v.d'den akt., Erdem, 2003, ss.169'dan alındı.

Örgütsel güven çok farklı boyutlarıyla ele alınmış bir kavramdır. Farklı araştırmacı ve akademisyenler, değişik bakış açılarıyla kavramı incelemişlerdir ve farklı modeller ortaya koymuşlardır. Bu modeller şöyle sıralanabilir;

*Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli:* Güven kavramı basit yapılı bir olgu değildir. Mishra'ya göre kavram dinamik ve çok boyutludur. Bu bakış açısından yola çıkılarak yeterlilik, açıklık, ilgili olmak ve güvenilirlik boyutları ile güven kavramı irdelenebilir. Çalışanların kendilerini örgütün yapısıyla özdeşleştirmeleri istenen bir durumdur.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Whitener, E.M. v.d.'den akt., Erdem, 2003, ss.169.

<sup>47</sup> Ferda Erdem, a.g.e., 2003, ss.169.

Yapılan birçok araştırma gösteriyor ki; örgütte güveni yükselten etmenlerden biri kültürel esnekliktir. Örgütlerin hedefleriyle, değer ve ilkeleriyle bütünleşmesi çalışanların güvenlerini artırmakta, örgütsel bağlılığa etkide bulunmaktadır.<sup>48</sup> Bahsedilen örgütsel güven modeline göre ilk boyut yeterlilik olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram genelleştirilmiş haliyle sadece liderleri üzerinden değil tüm örgütün rekabet ortamında sürdürülebilirlik ölçüleri çerçevesinde başarılı olması anlamına gelir. Örgüt açısından yeterlilik çalışanların nezdinde kurumun mücadele edebilme kabiliyetidir. Kurumlar rekabet ortamlarında yeniliklere açık esnek, uyumlu modeller geliştirebilirse, kaliteli mal ve ürün üretme yeteneğine sahiplerse iş ortaklarına ve çalışanlarına sağladıkları güven seviyesi artacaktır. Çalışanlar nezdinde kurumun yeterliliği böyle algılanmaktadır. Sadece bireyler arasında değil kurumlar arasında da güven ilişkisi benzer unsurlar üzerine kurgulanır. Bu modele göre bir diğer örgütsel güven boyutu, açıklık olmaktadır. Açıklık olgusu samimiyet, dürüstlük değerlerine bağlıdır. Çalışanların, idarecilerinin dürüst tavırlarını görmeleri örgütlerine olan güvenlerini pozitif etkileyen bir unsurdur. İdarecilerin açık ve dürüst tutumları çalışanların örgütsel güven inşa etmelerinde etkilidir. İlgi kavramının güven duygusuna etkisi de samimi, dürüst ve açık tavırla ilintilidir. Çalışanlar örgütün idarecilerinin kendilerine ilgi göstermelerine karşı duyarlıdır. Güven inşa sürecinde etkilidir. Güven tanımıyla çok daha ilintili bir kavram da güvenirliliktir. Örgüt çalışanları yönetimleri tarafından gösterilen güvenilir ve aynı biçimde tutarlı tavırlar ile güven inşası sürecine katkıda bulunurlar. Bu boyutlar daha evvel değinildiği üzere sadece çalışanlar arasında veya çalışan, örgüt bünyesi dâhilinde değil aynı zamanda örgütün dış kurumlar nezdindeki konumunu da belirler. Özdeşleşme oranı çalışanlarda yükselirse bu örgütsel güven ve hedeflere birlikte yürüme güdüsünü artırırken tersi bir durum yabancılaşma ve negatif sonuçlara sebep olur.<sup>49</sup> *Cummings ve Bromiley Örgütsel Güven Modeli*: Örgütsel güven konusunda kabul gören bir başka model de Cummings ve Bromiley tarafından ortaya atılan güven modelidir. Bu araştırmacılar örgütsel güveni 2 ana unsura bölmüşlerdir. Bunlar bireysel ve örgütsel güven unsurlarıdır. Çalışanın kişisel ilişkilerde ve davranışlarında güven beklentisi

<sup>48</sup> Pamela Shockley Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd , *Organizational trust: What it means, why it matters?*, Organizational Development Journal, 2000,18 (4), ss.35-49.

<sup>49</sup> George Cheney, *On Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study Of Organizational Identification*, Communication Monographs, 50, 1983, ss.342-362.

bireysel güven kısmını ifade ederken örgütsel ilişkilerindeki tavırlarını ifade eden kısmı güvenin örgütsel boyutunu içermektedir.

Adil olmamasına rağmen şartlar uygun olduğunda avantaj sağlama çabası güveni zedeler. Karşısındaki hakkında iyi niyet ve dürüstlük tavrı göstermek bu yönelimin içerisinde. Güven konusundaki rasyonellik bu araştırmacılar tarafından örgütlerin içinde ve hatta başka örgütlerle ilişkilerinde insanların sosyal içerikli olmasına, öznel, iyimser tabiatlarıyla ilişkilendirilmiştir. Bağlılık oluşturmaya yönelik tavır, güven telkin eden davranışlar bu kavramın en temel boyutunu oluşturmaktadır. Güvenli bireyler faydacı davranmazlar. Güvenli tavır bu farklı unsurları bünyesinde barındıran tavidir.<sup>50</sup>

*Shockley, Zabalak, Ellis ve Winogard'ın Örgütsel Güven Modeli:* Mishra'nın güven modelindeki dört boyuta bu model de iletişimle ilgili boyut ve iş tatmini ve memnuniyet kavramları incelenerek özdeşleşme kavramı net olarak eklenmiştir. Özdeşleşmede çalışanlar kurumun verdiği görev ve kendine biçtiği görev ile bağdaşan bir konumdadır. Bu anlamda çalışanlar kendilerini örgütleriyle ve kurumlarıyla özdeş hissederler. Özdeşleşme aşamasına geçmiş çalışanlar kurumların hedefleri ile bütünleşerek hedeflere beraber ilerlerler, bu durum toplam başarı seviyesinde ciddi artışlar sağlayama potansiyeline sahiptir. Kısaca özdeşleşme ile anlatılmak istenen kavram çalışanların örgüte dair inanç ve değerlere zorlama olmaksızın inanma, buna uygun tavır ve tutum gösterme halidir.<sup>51</sup>

Buraya kadar bahsedilen modellerin tamamı farklı boyutlarıyla örgütsel güven kavramını inceleyerek ele aldıkları birtakım farklı unsurlar üzerinden tanımlama yapmaktadır. Bu boyutların birinin diğerinden daha önemli veya önemsiz olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Burada örgütler ve çalışanlar açısından bilinmesi gereken asıl önemli olgu bahsedilen bu güven duygusunun örgütlerde yarattığı sonuçlardır. Sonuçların iyi irdelenmesi örgütlerin alacağı tedbir veya planlamaların bu veriler doğrultusunda yapılmasını sağlayacaktır.

<sup>50</sup> İpek Kalemci Tüzün, *Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Aralık, ss.93-118.

<sup>51</sup> Güler Sağlam Arı, *Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul, 2003, ss.73.

### 1.6. Çalışanların Örgütsel Güveninin Sonuçları

Örgütlerde adalet algısının oluşmasının örgütsel güven oluşmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütlerine ve kurumlarına güven duymaları örgütlerin başarılı biçimde hayatlarına devam etmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşmaları için azami düzeyde önemli bir unsurdur. Kurumların aktif yapılarını oluşturan ve insan kaynaklarına dayanan örgütler etkin bir biçimde sorun çözmeleri için güven ilişkilerini doğru tesis etmeleri gereklidir. Bilgi, kontrol ve etkinlik konusundaki alakalar incelendiğinde bu konulardaki verimli işleyiş örgütlerin karşılaştıkları sorunları çözmesinde ciddi fayda sağlamaktadır. Güven ortamı tesis edilemeyen kurumlarda veya bireysel güvensizliğin yaşandığı yerlerde çalışan bireylerde kendilerindeki bilgiyi paylaşmama ve saklama yönünde tavır ortaya çıkacaktır. Güvensiz ilişkilerin olduğu kurumlarda karşılıklı iletişim ve etkileşim en alt düzeye inecektir. Çalışanlar kaygı içerisinde davranmaya eğimli olacaklardır. Bu etkenler sorun çözme becerilerinin azalmasına veya kaybolmasına neden olacaktır. Bilgi paylaşımının açık ve şeffaf bir iletişimin olmadığı örgütlerde, neden ve sonuç olarak güvensizlik ve hatta karşılıklı olarak bireylerin ve grupların birbiri ile etkileşimli çalışma ve sorun çözme kabiliyetleri azalacaktır.<sup>52</sup>

Güven seviyesi düşük çalışma gruplarında kişiler arasında iletişim sorunları artış göstermektedir. Çalışanlar birbirlerini yanlış anlama eğilimindedir. Örgütlerde idareci konumunda olanların ast pozisyonlarda çalışanlara olan güven düzeyinin aynı biçimde ast pozisyonlardakilerin üst pozisyonlardaki idarecilere olan güveni artırdığı tespiti vardır.

Güven ilişkisi kişiler için, örgütler için ve hatta toplumlar için çok önemli bir boyuttur. Güven duygusu içinde olan çalışanlar, olumlu tutum alma ve işbirliği yapma eğilimi içinde olmaktadır. İletişim güvenli ortamları oluşturmada hem neden hem sonuç noktasında yer almaktadır. Güvensiz örgüt yapılarında çalışanların büyük enerjisi birbirlerini kollamak ve kontrol etmekle geçmektedir. Bu enerji kaybı kurumların önemli bir kaynağının heba olmasına yol açar.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Güler Sağlam Arı, a.g.e., 2003, ss.73.

<sup>53</sup> Don Cohen, Laurence Prusak, *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, MESS Yayınları, İstanbul, 2001, ss.77.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Örgütsel sinizm kavramı özellikle son dönemlerde yoğun ilgi gören örgütsel yönetim konularının farklı boyut ve biçimleriyle irdelenmesi sonucunda gündeme gelmiştir. Kavram olarak çok uzun geçmişe sahip olmamakla beraber üzerine yapılan akademik çalışmalar yoğunlaşmakta ve her geçen gün yeni boyutlarıyla ele alınmaktadır. Örgütsel davranış alanının içinde var olan bu kavram çalışanların içinde bulundukları, görev yaptıkları örgütleriyle alakalı kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı tarzında negatif duygular neticesinde örgütlerine karşı olumsuz tutum alma tavrı şeklinde basit bir biçimde ifade edilebilir.

“Sinizm” kelimesinin kökenine bakıldığında eski Yunan medeniyetine ait bir felsefe okuluna ait bir tarihçesi olduğu ve ünlü filozof “Diogenes” tarafından ilk olarak bu kavramın açıklandığı görülmektedir. Bu felsefe acı, septik bakış vs. ile ilişkilendirilmiştir. Burada kavramsallaştırılan sinizm terimi Sinop’ta yaşamış Diogenes’e atfedilen ve neden gün aydınlığında elinde fenerle dolaştığını sorduklarında verilen cevap olan “dürüst bir insan arıyorum” cümlesine dayandırılmaktadır. Bu söz ile filozof aslında ironi yaparak insanların gerçekte dürüst olmadığını belirtmektedir. Zaman içinde tanımlanan olgu köken olarak bu süreçte dayandırılarak isimlendirilmiştir.<sup>54</sup> Aslında örgütsel sinizm bir yanıyla organizasyonda değişime ait bir kavramdır. Gerçek anlamda değişim liderlerine dair güvende bir kayıp oluşturan bu durum, açık ve şeffaf olmayan değişime karşı bir cevap olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişimde başarısız değişim girişimlerine karşı bir tepki olarak karşılaşılan bu kavram değişime karşı oluşan sinizm biçiminde örgütsel değişime direnen bir niyet göstergesi olarak çıkmaktadır.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Ebru Erdost, Korhan Karacaoğlu, Metin Reyhanoğlu, *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi*, 15. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Sakarya Üniversitesi, 2007, ss.514-524.

<sup>55</sup> Richard Thompson, Kurt Joseph, Lawrence Bailey, Lody Worley, Clara Williams, *Organizational Change: An Assessment For Trust and Cynicism*, Office of Aviation Medicine, 2000, Washington DC, DOT/FAA/AM- 00/14, ss.49.

## 2.1. Örgütsel Sinizm Tanımı

Örgüt içinde çalışan bireyler diğer bireylerin tamamının kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğine inanan ve böylece etrafındaki herkesin çıkarıcı olduğunu kabul eden birey “sinik” olarak nitelendirilmektedir. Sinizm yaklaşımı içindeki temel inanç her zaman kişisel çıkarların adalet, samimiyet, inanç gibi kavramları yok ettiğine dair olan fikirdir. Bu kavrama dair kuşkucu, inançsız, kötümser gibi anlamlar anılmakla beraber örgütsel davranış açısından kusur bulucu ve zor beğenip eleştiren tavır takınan bireyleri tarif etmektedir.<sup>56</sup> Çalışanların sinik tutumlar içinde bulunması, negatif birtakım tavırlar alması esasında birçok kişisel ve örgütsel faktörle ilişkilidir. Örgütsel güven bu faktörlerin en önemlilerinden biridir. Güven hissinin eksikliği örgüt içinde kişiler arasında şüpheli, önyargılı biçimde olma eğilimini artırmaktadır. Bu güven eksikliği çalışan bireylerin içe kapanmalarına ve neticesinde ayırt etmeksizin örgütsel kararlara karşı olumsuz tavır almalarına neden olmaktadır. Sinizm meydana getiren tavırların çok sıklıkla görülebilir olduğunun düşünülmesi, neredeyse bunun doğal bir süreç olarak düşünülmesi örgütsel sinizm kavramını ortaya çıkarmıştır. Yabancı kaynaklarda bu kavramın gündeme gelmesi eskilere dayanmasına rağmen ülkemizde bu kavram üzerine çalışılmaya başlanması daha yenidir.<sup>57</sup> Çalışan sinizmi, örgütlerinin dürüst olmadıklarına inandıklarında açığa çıkar. Bu konuda yaşandığına inanılan ihlaller çalışanların kanılarını güçlendirmekte ve bu kavrama anlam kazandırmaktadır. Aynı zamanda bu kavram gerçeğe dönük olarak öğrenilmiş bir tavır olarak algılanabilmektedir. Zaman için bu tavır çalışanların birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri bir tutum olarak gündeme gelmektedir.<sup>58</sup> Çalışanların çalıştıkları kurumlara dair içlerinde taşıdıkları negatif duygular güven eksikliği ile birlikte kişilerin içine kapanmasına sebep olmakta ve sinik bir kimlik kazanmalarına neden olmaktadır. Bu durumun aksi olarak güven duygusunun yüksek olduğu kurumlarda sinik tutum ve davranışların yaygınlık kazanmadığı görülmektedir.<sup>59</sup> Kavram sinizm olarak ele alındığında bir kişilik

<sup>56</sup> Derya Özler, Ceren Atalay, Meltem Şahin, *Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 2, 2010, ss.47.

<sup>57</sup> Jonathan Johnson, Anne O'leary-Kelly A, The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal, Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, ss.627-647.

<sup>58</sup> Jonathan Johnson, Anne O'leary-Kelly A, a.g.e., 2003, ss.628.

<sup>59</sup> Derya Özler ve diğerleri, a.g.e., 2010, ss.49.

özelliği ve bir his olarak düşünülmesine rağmen yapılan akademik çalışmalarda görülen bu hissin örgütsel boyutta kişinin genel tutum ve tavırlarından ziyade içinde bulundukları örgütün uygulamalarına karşı aldıkları tavır olarak nitelendirilmektedir. Bu kavram kişisel hissi bir tavırdan öte örgüt yaklaşımına karşı bir tepki olarak adlandırılmalıdır.<sup>60</sup> Bir yanıla kurumların etik bazı prensiplerden uzaklaşmaları neticesinde kurumun çalışanlarının hakkaniyet, samimi yaklaşım, dürüstlük benzeri bazı yaklaşımların kurum tarafından çıkarları doğrultusunda gözden çıkarılabileceğine dair inanışlarıyla yakın ilişkili olduğu tespit edilmektedir.<sup>61</sup> İş yaşamının genel kalitesi çalışanların hayat kalitesini etkileyen başlıca unsurlardandır. En geniş anlamıyla çalışanlar işlerinin hayatları üzerindeki etkisini değerlendirmektedirler. İş hayatının kalitesini etkileyen faktörler içinde iş ile ilgili veya ilgisiz alanlar dâhil geniş bir kapsama alanı vardır.<sup>62</sup> Çeşitli sektörlerde varlığını sürdüren kurumların örgütleri aracılığıyla var oldukları bilinmektedir. Örgütlerin varlıklarının sürdürülebilirliği ancak çevrelerinde olan değişimleri yakından takip etmeleri ve bu değişime uyum sağlama yetenekleriyle mümkün olmaktadır. Sinizme ait tutum ve davranışlar bu anlamıyla çalışanlar tarafından benimsendiğinde örgütün değişim sürecine karşı olumsuz şekilde karşımıza çıkmakta ve verilen talimatları aşağılama, yöneticilerin sıralı emirlerine karşı negatif tavır ve tutumlar içinde bulunma var olan işveren otoritesine karşı durma sonucunda güvensizlik yaratan bir direnç oluşturmaktadır. Fındık ve Eryeşil tarafından yapılan araştırmalarda çalışanlar ve tüm örgüt üzerinde bu sinizm tutumu sürekli ve negatif bir algı oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm seviyesindeki artışın örgütsel bağlılığı da etkilediği bir gerçektir. Bu durum çalışanların kendi öz gelişim süreçlerini etkileyen bir tavır olduğu gibi aynı zamanda örgütün gelişimini de ket vurmaktadır.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Michael Fitzgerald, *Organizational Cynicism: Its Relationship Perceived Organizational Injustice Explanatory Style*, A Dissertation Presented to the Division of Research and Advanced Studies of University of Cincinnati, 2002, ss.1-70.

<sup>61</sup> Jeremy Bernerth, Achilles Armenakis, Hubert Feild, Jack Walker, *Justice, Cynicism and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables*, The Journal Of Applied Behavioural Science, 2007, 43(3), ss.303-326.

<sup>62</sup> Julian Edwards, Darren Van Laar, Simon Easton, Gail Kinman, *The Work-Related Quality Of Life Scale For Higher Education Employees*, Quality in Higher Education, 2009, 15 (3), ss.207-219.

<sup>63</sup> Elif Türkan Arslan, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2012, 13(1), ss.12-27.

Sinizm ve sinik terimleri yapılan araştırmalar neticesinde farklı anlamlarla sentezlenerek gelişime tabi tutulmuştur. Bir davranış biçimi olarak sinizm toplumsal değerkere dair bir güvensizlik yanı sıra bu değerkelerin mizah içerecek bir biçimde kuvvetli eleştiriye tabi tutulması olarak değerkendirilen sinizm tanımı ile günümüzde sinizme yüklenen anlam farklılık içermektedir.

Örnek olarak Oxford İngilizce sözlükte sinizm içeriğini kendi duygularında bulunduran kişiler sinik olarak nitelendirilir. “İnsanı harekete geçiren güdü ve hareketlerde samimiyet ve inanmama eğilimli alaycı gülüş ile bunu ifade etmeyi alışkanlık biçimine getirmiş küçümseme yoluyla hata bulucu kişi” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>64</sup>

Sinik tavırlar gösteren kişilerin tavırları arasında birtakım farklılıklar görölmekle beraber genel anlamda sinik kişilik tavırları gösteren kimselerin bazı özellikleri benzer unsurlar içermektedir.<sup>65</sup>

Bu özellikler sıralandığında;

- i. Bu kişilik yapısındaki bireyler; yalan ifadeler, yapmacıklık, istismar gibi özellikler insanın temel kişilik özellikleri olarak görmektedirler.
- ii. Sinik kişilik yapısındaki bireyler bencil davranışlar gösterdiklerini, kişilerin seçimleri esnasında tutarsız oldukları ve diğerk insanların güvenilmez yapılarında olduklarına inanmaktadırlar.
- iii. Kişilik yapısı olarak sinik bireyler diğerk insanların hareketlerinin ardında gizlenmiş bir takım güdüler ve amaçlar olduğuna inanmaktadırlar.
- iv. Sinikler psikolojik anlamda doğruluk ve samimiyet olmadığına ait net biçimde tespitler yapabilmektedirler.
- v. Sinik bireyler kişi, örgüt ve toplum ile alakalı düşünceler içindeyken sıkıntı, tiksinti ve utanma duygusu hissedebilmektedirler.
- vi. Sinik bireyler diğerkleriyle alakalı tecrübe yaşadıklarında kendi açılarından olaya yaklaşırlar ve alaycı yaklaşımlar gösterirler.

<sup>64</sup> Nuray Tokgöz, Hakan Yılmaz, *Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 2008, ss.238-305.

<sup>65</sup> Şevki Özgener vd, İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Mahmut Özdevecioğlu, Himmet. Karadal (ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar İçinde*, Ankara, İlke Yayınevi, 2008, ss.54.

Sinik kişisel tutumların daha genişleyerek yayılması halinde, kurumlar temelinde ortaya çıkması hem kurum hem de yöneticiler açısından mühim bir problem haline gelmiştir.

Örgütsel sinizm kavramı ile daha evvel alan yazımında irdelenmiş örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini, yabancılaşma kavramlarının çakıştığı konular vardır. Tablo 3'te örgütsel sinizm ile bu bahsedilen kavramlar arasındaki farklı yönleri ve benzerlikleri gösterilmiştir.<sup>66</sup>

**Tablo 3. Örgütsel Sinizm ile Diğer Yapıların Farklı Yönlerinin Analizi (1)**

| Karşılaştırma Yönü                        | Örgütsel Bağlılık                                                                                                      | Örgütsel Güven                                                                                                         | İş Tatmini                                                      | Yabancılaşma                                                                                                      | Örgütsel Sinizm                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ortak atıflar ve temsili kavramlar</b> | Örgütsel Bağlılık (Steers 1977)                                                                                        | Güven (Hosmer 1995, Mayer, Davis & Schoorman 1995)                                                                     | İş tatmini (Brayfield & Rothe 1951, Smith Kendall & Hulin 1969) | İşe Yabancılaşma (Blauner Leiter 1985, Podscoff Williams & Todor 1986)                                            | Örgütsel Sinizm                                                                    |
| <b>Kavram odağı</b>                       | Çalışanların kuruma fedakârlık ve liyakat duyması                                                                      | Diğerlerinin eylemlerine karşı kırılma olma tavrı                                                                      | Diğerlerinin özel iş kazanımlarına tepki duyma hali             | Kişilerin efektif anlamda iş ve görev tepkisi                                                                     | Kuruma karşı çalışanın negatif tavrı olması                                        |
| <b>Tanımlar</b>                           | Bir çalışanın örgütte kalmaya dair kuvvetli bir istek duyması, organizasyonun değerlerine ve hedeflerine duyulan inanç | Örgüte duyulan güven bağlamında gönüllü katılım sağlamak, diğerlerinin haklarını ve çıkarlarını koruma tavrı göstermek | Genel ve özel tarafla işe karşı pozitif bir tavır geliştirmek   | Çalışanın işine dair duyduğu yabancılaşma tecrübesi, işin anlamsızlaşması, sosyal yalıtım ve kendine yabancılaşma | Kurumun dürüstlük eksikliği ne karşı tavrı, hayal kırıklığı, öfke haline kapılması |

<sup>66</sup> James Dean, Pamela Brandes, Ravi Drawadakar, *Organizational Cynism*, Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2, 1998, ss.98.

**Tablo 3. Örgütsel Sinizm ile Diğer Yapıların Farklı Yönlerinin Analizi (2)**

| Karşılaştırma<br>Yönü                                            | Örgütsel<br>Bağlılık        | Örgütsel<br>Güven                                   | İş Tatmini          | Yabancılaşma         | Örgütsel<br>Sinizm |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Teorik öncüler                                                   | Davranış<br>benzeri         | Sosyal değişim<br>teorisi,<br>sosyoloji,<br>iktisat | Davranış<br>benzeri | Marx teorisi         | Davranış           |
| Karşılaştırmalı<br>görünüm/ler/<br>diğer yapılarla<br>çakışmalar | Evet                        | Evet                                                | Evet                | Evet                 | Evet               |
| Diğer yapılara<br>engel oluşturur                                | Hayır                       | Hayır                                               | Hayır               | Hayır                | Hayır              |
| Belirleyici<br>etkenler                                          |                             |                                                     |                     |                      |                    |
| A) Kişi                                                          | +++                         | ++                                                  | ++                  | 0                    | ?                  |
| B) Durum                                                         | ++                          | ++                                                  | ++                  | +++                  | +++                |
| Süreklilik                                                       | Yaşam<br>döngüsü<br>boyunca | Kişi ve<br>değişkenlere<br>bağlı                    | İşe bağlı           | Göreceli sabit       | Ortalama           |
| Etki stratejileri                                                | Çok yönlü                   | Belirli yönlü                                       | Belirli yönlü       | Merkezi odağı<br>yok | ?                  |

**Kaynak:** Dean, J., Brandes, P., Drawadakar, R., “Organizational Cynism “*Academy of Management Review*” 1998, ss.343’ten alındı.

Örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmalarda çoğunlukla çalışmanın ana hattını bu kavram oluşturmadığı için bu kavrama ilişkin teorik modelleme yaklaşımları henüz yeterince çeşitlenmemiştir.

### 2.1.1. Örgütsel Sinizm Türleri

Yapılan çalışmalarda, sinizmin farklı türlerde sınıflandırılması söz konusudur. Bu türler; kişilik sinizmi, iş gören sinizmi mesleki sinizmi, toplumsal sinizm, örgütsel organizasyon değişim sinizmidir.<sup>67</sup>

**Tablo 4. Sinizm Türleri**

| Sinizm Türleri                  | Eylem                          | Amaç            | Bağlam                     | Zaman               |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------|
| <b>Kişilik Sinizmi</b>          | Acımasızlık<br>Öfke            | İnsan<br>Doğası | Kişilik Sinizmi            | Acımasızlık<br>Öfke |
| <b>İş gören Sinizmi</b>         | Acımasızlık<br>Hayal kırıklığı | Her Şey         | Olası Değişim<br>İhtimali  | Değişken            |
| <b>İş (Meslek Sinizmi)</b>      | Uzaklaşma<br>Kınama            | Müşteriler      | Hizmet<br>Organizasyonları | Değişken            |
| <b>Toplumsal Sinizm</b>         | Yabancılaşma<br>Çaresizlik     | Toplum          | Değişken                   | Toplumsal<br>Sinizm |
| <b>Örgütsel Değişim Sinizmi</b> | Hayal Kırıklığı<br>Karamsarlık | Değişim         | Başarısız Değişim          | Değişken            |

**Kaynak:** Delken, M.. Organizational Cynicism: A Study among Call Centres. Unpublished Master's Thesis, University of Maastricht, 2004, ss.15'ten alındı.

Tablo 4'te bahsedilen sinizm türleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

#### 2.1.1.1. Kişilik sinizmi

Bu kavram genel biçimde irdelendiğinde kişinin doğuştan getirdiği özellikler üzerinden çalışanların negatif tavırlar ile zayıf ikili ilişkiler sergiledikleri sinizmi tanımlamaktadır. Kişilik sinizmine sahip bireyler diğerlerini küçük görme eğiliminde, saygısız tavırlar içinde bulunmakta ve bu sebeple ikili ilişkilerinde kuvvetli bağlar oluşturamamaktadır.<sup>68</sup>

Kişilik sinizmi çalışanların tavırlarını olumsuz olarak algılamalarına sebep olan, kişilerin karakterlerine bağlı bir özellik manasında olan tek sinizm türüdür. Abraham tarafından tanımlandığına göre, değişime uğraması mümkün olmayan bir

<sup>67</sup> Menno Delken, *Organizational Cynicism: A Study among Call Centres*. Unpublished Master's Thesis, University Of Maastricht, 2004, ss.15.

<sup>68</sup> Rebecca Abraham, *Organizational Cynicism: Bases and Consequences*, Generic, Social and General, Psychology Monographs, 126:3, 2000, ss.269-292.

sinizm türüdür. Kişilik sinizminin başka bazı sinizm türlerine de kaynaklık yapabileceği düşünülmektedir. Sinik tavırlı bireylerin yaşama karşı tutumları olumsuz yöndedir. Bu özellikleri dolayısıyla sinik kişilik özelliği gösteren bireylerin adalet kavramına karşı daha duyarlı olduğu görülmektedir. Kişilik sinizmi gösteren bireyler kendilerini adaletsizliğe uğramakta olduğu düşüncesinde olup bu konuda duyarlılıkları diğer bireylere oranla daha hassastırlar. Kişilik sinizmi bu düşünce yapısıyla kendisinin yeteneklerine uygun biçimde değerlendirilmeyeceğini düşünerek meslek veya iş sinizmine doğru da devrilebilir.<sup>69</sup>

Kişilik sinizminin temel fikir yapısı dünyada bireylerin, çıkarıcı, sosyal iletişim, etkileşimden memnun olmayan, sahtekâr, suça karşı duyarsız, kendi dışındakileri önemsemeyen bireyler olduklarına yöneliktir. Bu sinizm türüne sahip kişilerin güvensiz bir kişilik yapılarının olduğu görülür. Bu güvensizlik ve duygu durum bozukluğu sebebiyle kişiler karşı tavırlarını kızgınlık gösterip, üzümlere, hilekârlık ile ifade edebilmektedirler. Bu durum doğuştan gelen kararlı bir kişilik özelliği olarak görülmektedir. Kişisel sinizm, örgütsel sinizm ile ayrı değerlendirilmektedir. Kişisel sinizm de bireyin doğuştan gelen özellikleri, örgütsel sinizm de ise örgüt uygulamalarına karşı takınılan tavır gündemde olmaktadır.<sup>70</sup>

#### 2.1.1.2. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi tanımı bazen örgüt sinizmi, işletme sinizmi, iş gören sinizmi olarak da adlandırılmaktadır. Çalışan sinizmi bir birey, grup, fikri yapı, sosyal gelenek karşısında küçümseme, güvensizlik, hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile yapılanan özel ve genel tarafları olan bir tutum veya tarz olduğu söylenebilir. Çalışan sinizmi bu anlamıyla yönetim, örgüt, diğer çalışan ve bölümlere yönelik bir davranış tarzıdır. Bu tip bir sinizmde eşitsizlik durumu vurgulanmaktadır.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Fariba Ahmadi, Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: *Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2014, ss.26.

<sup>70</sup> Nuray Tokgöz, Hakan Yılmaz, a.g.e., 2008, ss.283.

<sup>71</sup> Rebecca Abraham, 2000, a.g.e., ss.272.

Yapılan çalışmalarda çalışan sinizmi etrafında yaşanan bazı ikilemli durumların olduğu da gözlenmiştir. Bu ikilemeler çalışanların bizzat kendi kariyerleri esnasında, bu kariyeri yönlendirirken yaşadıkları ikilemler veya kariyer yönetiminden bir anlamda sorumlu olan örgütlerin yaşadıkları ikilemler olarak su yüzüne çıkmaktadır. Çalışanların kariyerlerini yönetme süreçlerinde yaşadıkları ikilemler şöyle tanımlanabilir; Genç yaştaki yöneticiler genellikle girişimci yapıdadır ancak gerçek bir girişim yapacak sermaye ve tecrübe birikiminden yoksundurlar. İş dünyasında yeni fırsatları yakalamak için yer değişikliği yapabilmek önemli bir avantajdır. Farklı olanakları değerlendirmek için gerekli olan bu esneklik özellikle bir aile kurmuş ve çeşitli bağlılıkları oluşmuş çalışanlar açısından dezavantaja dönüşebilmektedir. Bir kurumda uzun süreli çalışma genellikle dayanıklılık göstergesi olarak alınmaktadır. Ancak orta yaşta bir çalışan kurumda uzun vadeli çalıştırılıyor ancak kurum içi küçülmenin etki alanında ise bu işveren için zor bir durum yaratır. Yeni mezuniyet derecesi almış genç iş görenler genellikle köklü kurumlara yönelirler ancak bu kurumlar çalışanların bu özelliklerine bağlı devir hızlarının fazla olduğunu gördüklerinden bu tip alımları azaltmaktadırlar. Kariyerleri yönetmekle sorumlu olan örgütlerin bu süreç içinde yaşadıkları ikilemler ise; daha fazla bağlı çalışanlar istemelerine rağmen bu bağlılığın karşılığında daha fazla kazanım sunmak istememeleri söz konusudur. Çalışan ücretlerini verimliliğe bağlı olduğunu ilan eden işverenler genellikle ücret artışlarında bu kıstaslar gereğince dikkate almaksızın davranmaktadırlar, yapılan genellikle çalışan üzerinde daha fazla baskı yaparak verimlilik oranlarını artırma yoluna gitmektir. Kurum içinde takım kültürü uygulamasını arzu eden örgütler buna rağmen bireysel başarıları daha fazla ödüllendirme tavrı içindedir. Ekonomik koşullara bağlı olarak örgütsel küçülme yoluna sıklıkla başvurulması örgütsel kültürde yozlaşmaya sebep olmakta ancak örgütlerin bu durumda çoğunlukla atıl vaziyetteki orta düzey birçok çalışana bu anlamda dokunmuyor olması sinik tavırlara sebebiyet verebilir.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Ferda Erdem, *Sosyal Bilimlerde Güven içinde Örgütsel Yaşamda Güven*, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, ss.153-182.

### 2.1.1.3. Meslek Sinizmi

Meslek sinizminin çalışma hayatında rollerin belirli olmayışı ve işe dair kararlara katılım imkânlarının eksikliği ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir.<sup>73</sup> Meslek sinizminde iş gören birincil olarak var olan müşteriye ardından diğer insanlara karşı olumsuz tutum sergileme eğilimindedir. Mesleki anlamda sinizm mesleğe dair duyulan negatif ve güven içermeyen tutumları ifade etmektedir. Mesleki sinizm ve örgütsel sinizm arasındaki belirgin fark birinde sergilenen olumsuz tutum çalışma içeriğine diğerinde ise çalışma şartlarına yoğunlaşmaktadır.<sup>74</sup>

Bu tür sinizmde iş görenler yaptıkları işin sıkıcı olduğu ve çaba harcamaya değmeyeceği düşüncesindedirler. Farklılık, umursamazlık, yaptıkları işe karşı hissizlik gibi olumsuz duygular bu tür sinizm de belirleyici unsurlardır. Örneğin hizmet alanında çalışanlar sürekli olarak müşteriler ile etkileşim içinde olmak durumundadırlar. Sürekli biçimde müşterilerle ilişki içinde olmak aynı zamanda çalışanlar açısından bir baskı kaynağı oluşturmaktadır. Bu stres hali süreklilik arz ettiğinde, iş görenler açısından tükenmişlik durumu hâsıl olmaktadır. Bu stres yoğun iletişim neticesinde çalışanların duygusal zorlanmaya tabi olmaları, tükenmişlik durumuyla beraber işten ayrılma arzularında artışa sebep olmaktadır. Mesleki sinizm çalışma hayatında istenmeyen bir durumdur. Statü seviyelerinin ve saygınlığın göreceli düşük olduğu çalışma kollarında mesleki sinizm artmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar genellikle belirli meslekler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu meslek grupları sağlık sektörü, eğitim sektörü ve kamu çalışanları gibi sınırlı gruplarda yapılagelmektedir. Oysa daha genel sonuçlara varabilmek için daha farklı sektörlerde çalışmalar yapılmak durumundadır. Bu araştırmalar genişledikçe daha geçerli genellemeler yapılması mümkün olabilecektir.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Özlem Sur, *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı, 2010, ss.32-33.

<sup>74</sup> Menno Delken, a.g.e., ss.16.

<sup>75</sup> James Matrecia, *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems* (Unpublished Doctoral Dissertation), The Florida State University, 2005, USA, ss.18-19.

#### 2.1.1.4. Toplumsal Sinizm

Sinizmin bu çeşidi sinizm açısından durumsal özelliklerden biridir. Kişi ile toplum arasındaki toplumsal anlamda ve aynı zamanda psikolojik sözleşme olarak nitelenir. Özellikle çeşitli sebeplerle huzursuzluk yaşayan toplumlarda bu tarz sinik tutumlar gelişebilmektedir. Toplumsal sinizm yaşayan kişilerin hissi anlamda toplumdan beklentileri karşılanmıyor demektir.<sup>76</sup> Toplumsal veya kurumsal sinizm, örgütsel sinizmin bir çeşidi olarak gündeme gelmektedir. Kavram olarak kişilerin ülkelerindeki devlet kurum ve yöneticilerine olan güvensizliklerin yansımasıdır.<sup>77</sup> Toplumsal sinizm, bireyin içinde yaşadığı ülke ve topluma karşı duyduğu güvensizlik ve negatif hisler benimsemesidir. Bu hislerin süreklilik arz etmesi ve genel bir tutum halini alması neticesinde toplumsal sinizme kapılmış bireyler ortaya çıkmıştır.

#### 2.1.1.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütler rekabetçi piyasalarda var olabilmek için sürekli değişim, yenilenme ve ilerleme içinde olmak durumundadırlar. Bu değişim süreçleri var olan durumun değişmesi, zaman zaman dengelerin farklılaşması ve yeni mücadeleci hedeflere doğru yönelme gerektirmektedir. Örgütlerde genellikle idare kademesinde veya daha farklı seviyelerde ancak kilit rollerde bulunan çalışanlar bu değişim süreçlerinin sorumluluğunu almak durumundadırlar. İşte bu, bu noktada sorumlu çalışanların değişim konusunda isteksiz ve yetkinlik eksikliği olan kişiler olarak değerlendirilmeleri neticesinde ortaya çıkan bir sinizm türüdür. Örgüt içinde bu tavır yaygınlaştıkça uygulama politikaları ne denli doğru seçilirse seçilsin sonuçların başarılı olmasının engelleneceği ifade edilmektedir. Bahsedilen anlamıyla örgütler için çok önemli bir sinizm türüdür.<sup>78</sup>

Örgütsel değişim sinizmi kişilerin örgütlerine yeterince yararlı olmalarını engellemekte ve dolayısıyla iş hayatında başarısızlıklara neden olmaktadır. Örgütsel

---

<sup>76</sup> Rebecca Abraham, a.g.e., ss.207.

<sup>77</sup> Donald Kanter, Philip Mirvis, *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 2009, ss.4.

<sup>78</sup> John Wanous, Arnon Reichers, James Austin, *Organizational Cynicism: An Initial Study*, Academy Of Management Best Papers Proceedings, 1994, ss.269-273.

değişim sinizmi is stresi ile olumlu bir etkileşim içindeyken, iş doyumu, duygusal bağlılık, müşteri ilişkileri ve refah ile olumsuz bir ilişki içindedir.<sup>79</sup>

Çalışanlar için içinde bulundukları örgütlerde girişimde bulundukları değişim çabalarının başarısız olduğunu tespit ettiklerinde sinizm duygusu yaşamaya başlarlar. Örgütsel değişim sinizmini teşvik eden unsurlardan biri aynı zamanda örgütün başarılarının çalışanlara aktarılamaması olmaktadır. Çalışanlarda oluşabilecek hayal kırıklıkları dolayısıyla gelecek değişim çabalarına karşı direnç ortaya çıkmaktadır. Gelecek değişim çabalarında aynı hissi yaşamak istemeyen çalışanlar örgütlerine karşı umutsuzluk beslerler. Örgütsel değişim sinizmi besleyen çalışanlar hayal kırıklığı yaşamamak için öğrenilmiş çaresizlik tepkisi olarak gelecekteki değişimlere karşı umut beslemeyi keser.<sup>80</sup>

Reichers, Wanous ve Austin yaptığı çalışmalarda örgütsel değişime dair sinizmi daha alt seviyelerde tutmak ve daha sağlıklı yönetmek için aşağıdaki önerileri gündeme getirmişlerdir;<sup>81</sup>

- i. Çalışanların örgütün karar süreçlerine katılması,
- ii. İdarecilerin iletişim adına ortaya koydukları çaba takdir edilerek mükâfatlandırılmalı,
- iii. Sürekliliği olan faaliyetler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi,
- iv. Zamanlama içerisinde verimliliği artırmak,
- v. Sürprizleri organizasyon içinde en alt seviyeye indirmek,
- vi. Güvenilirlik seviyesini artırmak,
- vii. Geçmiş süreçlerde yapılan hatalar ile ilgili özür dilemeyi becermek ve telafi etmek.

Yapılan araştırmalar örgütlerin içine yerleşen sinizm tutumları neticesinde ne kadar doğru değişim gayretleri verilse ve yönetilse dahi değişimin sinizm tarafından engellenmesi söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda Wanous örgüt içinde değişim

<sup>79</sup> Pamela Brandes, *Organizational Cynicism; Its nature, Antecedents, and Consequences*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Cincinnati Üniversitesi, 1997, ss.46.

<sup>80</sup> John Wanous, Arnon Reichers, James Austin, a.g.e., 1994, ss.273.

<sup>81</sup> Ayşe Kabataş, *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.2(1), 2010, Kocaeli, ss.44.

gayretlerinin başarısız olmasının nedenlerinin başında daha evvel yapılan değişim çabalarının başarısız olmasının geldiği görülmektedir. Çalışanların örgütlerinde var olan değişim çabalarının başarısızlığını görmeleri neticesinde sinik tutum takındıkları görülmektedir. Hayal kırıklığı hisseden çalışanlar bir nevi savunma mekanizması şeklinde gelecek değişimlere direnç ve kötümserlik besleme tavrına girerler, bahsedilen bu değişimlerde yaşanan aksaklıklarla beraber hayal kırıklığının yanı sıra bu değişimlerin sorumluluğunu alan idarecilere karşı bir sadakat sorunu türer. Gelecek değişim süreçlerinde benzer hayal kırıklıklarının yaşanmaması için beklemeyi ve umut etmeyi keserler. Bu bahse konu olan sinizm başarısız değişim girişimlerine dönük olarak çalışanları olumsuz duygular hissetmekten korumayı amaçlayan bir savunma mekanizması olarak işlemektedir.<sup>82</sup>

### **2.1.2. Örgütsel Sinizm Boyutları**

Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm çalışanların örgüte yönelik olumsuz tavırlarını 3 aşamada tanımlanmaktadır. Bu aşamalar; birinci safhada, çalışanın var olduğu örgütün dürüst tavır göstermediğine olan inancı, ikinci aşmada örgütlerine karşı çalışanların olumsuz duygu ve düşünceler benimsemeye başlaması, üçüncü aşamada ilk iki aşamanın sonunda çalışanların örgütlerine karşı eleştirel, kötüleyici ve aşağılayıcı tavırlar içine girmesi söz konusu olur.<sup>83</sup> Örgütsel sinizm bu bağlamda 3 farklı boyutta incelenmektedir.

#### **2.1.2.1. Bilişsel Boyut**

Bu boyut örgütsel sinizmde birinci boyutudur. Bu boyutun içeriği örgütün dürüst bir tavırdan yoksun olduğunu düşünmek ve buna kuvvetli inanç duymaya başlamakla ortaya çıkar. Bilişsel boyutta çalışanlarda hor görme, öfke kınama tarzı

---

<sup>82</sup> Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay, Olca Sürgevil, *Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 45, 2016, ss.415.

<sup>83</sup> Bakir Arabacı, *The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors*, African Journal of Business Management, 2010, 4(13), ss. 2802-2811.

negatif davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan sinizm kişisel tavırlarda ve insani güdülerde iyilik ve samimiyet olacağına yönelik inançsızlık durumudur. Sinik tavır gösteren çalışanlar, dürüstlük, adalet, samimi olma gibi tutumlarda eksiklik olduğunu ve örgütsel uygulamalarda kendilerine bu anlamda ihanet edildiğini düşünmektedirler.<sup>84</sup>

Sinizm kavramına salt psikolojik bakımdan yaklaşan ve inceleyen çalışmalara bakıldığında kişilerin diğerleri hakkında var olan inançları üzerinde durulmaktadır. İşte bireylere ait olan bu yaklaşımlar başka insanların yalan söyleme eğiliminde olan, samimiyetine inanılmayacak, güvenilmez, hile yapan, tembel ve bencillik eğiliminde oldukları şeklinde tezahür etmektedir.<sup>85</sup> Netice olarak diğerlerine güvenilemeyeceğini, diğer bireylerin gaddar davranışlar içinde olacağı ve kişilerin kendilerine dair bir şeyler isteme sebeplerinin kendilerine saklanması gerekliliği eğilimi ortaya çıkmıştır.<sup>86</sup> Bu tarafıyla sinizm, bireylerin tutumlarının ve insana dair güdülerin iyiliği ve samimiyetine olan inançsızlık eğilimi olarak nitelendirilebilir.<sup>87</sup>

Sinizmin bilişsel boyutunda, sinik davranışlar gösteren çalışanların parçası oldukları örgütlerinin yaptıkları uygulamalar ile birtakım olması gereken prensiplerden yoksun olduklarına inandıkları, örgüt tarafından yapılan bir takım resmi duyuruların çalışanlar tarafından önemsenmediğine, kişisel çıkar ve ilişkilerin örgüt açısından liyakatten daha önemli olduğuna inandıkları görülmektedir. Sinik bireyler örgüt içindeki çalışma arkadaşlarının güvenilme ve tutarsız olduklarını da düşünmekte ve bu yönde bir inanç içinde oldukları görülmektedir.

Özetle, tüm olgusal yapısına bakıldığında sinizm açıklanırken en iyi metodun bilişsel metotla anlaşılabilceği düşünülmektedir.<sup>88</sup> Örgütsel sinizmin birincil boyutu öfke ile ortaya çıkmakta, hor görme ve kınama tarzı hislerle devam etmektedir. Bu boyutta örgütlerin dürüstlük yaklaşımından yoksun olduğuna dair inanç ağırlıktadır. Tutumların bireylerin güdülerinin iyilik ve samimiyet ölçülerine dair inançsızlık öne

<sup>84</sup> Derya Özler ve diğerleri, a.g.e., 2010, ss.49.

<sup>85</sup> John Barefoot vd., *The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival*, Psychosomatic Medicine, 51, 1989, ss.46-57.

<sup>86</sup> Dan O'hair, Michael Cody, *Machiavellian Beliefs and Social Influence*, Western Journal of Speech Communication, 51, 1987, ss.279-303.

<sup>87</sup> James Dean vd., a.g.e., 1998, ss.341.

<sup>88</sup> Pamela Brandes, a.g.e., 1997, ss.41.

çıkarken, hakkaniyet ve dürüstlük ile samimiyetine ait ilkelerin eksik olması sebebiyle işletmelerin uygulamaları vasıtasıyla ihanet ettiğini düşünmektedirler.<sup>89</sup>

#### 2.1.2.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizm de ikinci önemli boyut, hissi duygusal boyuttur. Bu boyutta objektif yargılar barındırmayan, aşağılama ve kızgınlık tarzında kuvvetli hissi tepkiler meydana gelmektedir. Sinik tutumlara ait hissi durumun ifade edilmesinde temel olarak 9 farklı fakat kuvvetli his barındırılmaktadır. Duyuşsal boyutun kavramsallaştırmasında kullanılan 9 temel his şunlardır; ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşıklık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tikslenme,-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılamadır. Örgütsel sinizm seviyesi yüksek olan çalışanlar bu hislerini sert ve açık eleştiriler olarak yansıtabilecek düzeye gelebilmektedir. Örgütlerinde samimiyet eksikliği olduğunu yüksek sesle ifade etmeye varacak düzeyde açık eleştiriler ve negatif tutumlar var olmaktadır. Çalışanların kurumlarına ve bağlı örgütlerine yönelik olarak yapılan seçimlerin çıkar ilişkilerine dayandığını düşünmektedirler. Bu noktada insan davranışlarının tutarsız ve güvenilmez olduğunu düşünüp buna göre tavır almaktadırlar.<sup>90</sup>

Çevresel etmenlere maruz kalan ve değişikliğe uğrayamaya yatkın olan bir veya birçok olguya güvensizlik, küçümseme ve hayal kırıklığı şeklinde tanımlanan bu durum örgütsel sinizmin duygusal boyutuna vurgu yapmaktadır. Andersson tarafından bu olguya vurgu yapılarak önemli katkılar sağlanmıştır. Böylelikle örgütsel sinizm kavramı kapsamı genişlemiştir.<sup>91</sup> Duyuşsal boyut içerisinde saygısızlık, küçümseme, utanma, nefret etmek, ahlaki yozlaşma, güven kırıklığı gibi duyguların yer aldığı görülmektedir. Hissi boyut birey açısından artı veya eksi yönde nitelenen duygusal deneyimler olmaktadır. Bu boyut hakkında daha somut örnek vermek gerekirse; çalışan bireyler zorluk derecesi yüksek bir görevi başarıyla yerine

<sup>89</sup> Şevki Özgener Vd., a.g.e., 2008, ss.53.

<sup>90</sup> Gamze Kalağan, *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2009, ss.47.

<sup>91</sup> James Matrecia, a.g.e., 2005, ss.11.

getirdiklerinde guru duymakta veya tam tersi istemediği bir görevi üstlendiklerinde endişelenmektedirler. Çalışanların karşılaştıkları bu hisler aynı zamanda kurumları hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmaktadırlar.<sup>92</sup>

### 2.1.2.3. Davranışsal Boyutu

Örgütsel sinizm açısından en ileri boyut olan davranış boyuta göre, örgüte dair sinik tavırlar yansıtan çalışanlar, örgütlerde ilerde hayata geçirilecek uygulamalara dönük negatif umut içermeyen tahminler içinde olma eğiliminde olabilirler, olumlu olmayan ve çoğunlukla bireyleri küçük düşürecek yönde tavırlarda bulunabilmektedirler. Bahsedilen davranışların birçoğu, bulunan örgütlerin samimi ve dürüst olmadığına dair ifadelerdir. Bahsedilen boyut kuvvetli eleştirileri, kötümser tahminleri, alaycı mizahi yaklaşımlar gibi yapıları ve örgütte alakalı hakir görme ve eleştirel yaklaşımları da kapsamaktadır. Örgütlerde, sinik tavırlar sözlü olmayan tavırlar ile de gösterilebilir. Çalışanların aralarında manası olan bir takım bakışmaları, sırtımları ve kötümser bir vaziyette gülümsemeleri davranışsal haliyle sinik davranışlara misal gösterilebilir.<sup>93</sup>

Sinizmin davranışsal boyutu anlatılardan hareketle, sinik çalışanların tutumları tarafından şekillendirilerek somut gözlenebilir eylemler şeklinde de tanımlanmaktadır. Çalışanlar, kendi tutum ve inanışları altında davranışlarına yön verip etraflarındaki vaziyeti değerlendirmektedirler ve mevcut durumun sonucunda bir karar vermektedirler. Çalışma dünyasında, tutumlar ve var olan inançlar örgütlerin kabul edilmiş hedefleri doğrultusunda oluşturulmakta ve çalışanlar bizzat kendi inançları ve tutumları dışında, kurumlarının ortak hedeflerini, tutum, inanışları ve normlarını benimsemektedirler.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir. 2005, ss.73.

<sup>93</sup> Derya Özler, Ceren Atalay, Meltem Şahin, *Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 2, ISSN: 1309 -8039, 2010, ss.47- 49.

<sup>94</sup> Ali Güner, *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007, ss.3-4.

Bu davranışsal olarak nitelendirilen sinizm boyutu, çalışanların olumsuz nitelendirilecek tavırlara yönelmesini sağlayan boyutudur. Burada bahsedilen olumsuz tavırların içerisinde her türlü karamsar yaklaşımlar, alaycı mizah unsurları, örgütleriyle alakalı eleştirel yaklaşımlar yer almaktadır.<sup>95</sup> Çalışanlar sinik tavırlarını yansıtabilmek amacıyla mizah unsurlarını, özellikle alaycı şekilde eleştirmekten kaçınmazlar ve bundan keyif alırlar. Böylelikle sinik tavır gösteren çalışanlar içlerinde bulundukları örgütlerinin amaçlarıyla alay etmekte, görevlerine ait tanımları tekrar yazarak alaycı yorumlara yönelebilmektedirler.<sup>96</sup>

### 2.1.3. Örgütsel Sinizm Nedenleri

Örgütsel sinizmin ortaya çıkma nedenleri olarak bir takım maddeler sıralanabilir. Örgütlerde değişim amaçlı yanlış yönlendirilmiş uğraşlar, olması gerekenin daha da üzerinde stres seviyesinin çalışanlara getirdiği yük, bir takım örgütsel beklentilerin karşılanamaması durumu, sosyal destek seviyesinin düşük kalması, rekabet seviyesine göre karşılaştırıldığında kifayetsiz tanıtım uygulamaları bu sebeplerden olabilmektedir. Bunların yansıra hedef çatışmaları, örgütsel karmaşık seviyesinin artarak, karar verme süreçlerinde ortaya çıkan zorluklar, iletişim çatışmaları ve bazen iletişim eksikliği, çalışan sessizliğinin yansıra kapalı psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi ve haksız yere işten çıkarma tutumları anılan örgütsel sinizmin belirli nedenleri olarak sıralanabilir. Bu kavram üzerinde sürekli çalışılıp içeriği derinleştirilmektedir ve bunun sonucunda değişim yönetiminin yanlış uygulanması, aşırı stres yüklenmesiyle beraber yeterince karşılanamayan bireysel beklentiler, kifayetsiz verilen sosyal destek yaklaşımları, terfi adaletsizlikleri de sinizm sebeplerinden sayılmaktadır.<sup>97</sup>

Örgütsel sinizm sebepleri kişisel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir. Kişisel olarak nitelendirilebilecek faktörler; yaş, eğitim,

<sup>95</sup> Şevki Özgener Vd., a.g.e., 2008, ss.54.

<sup>96</sup> Pamela Brandes, a.g.e., 1997 ss.34.

<sup>97</sup> Lynne Anderson, *Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework*, Human Relations, 49 (11), 1996, ss.1395-1418.

cinsiyet, medeni durum, gelir ve hizmet zamanı arasında bazı direkt ilişkiler olabilmekte bazen de bu ilişki seviyesi tespit edilememektedir.

- **Yaş faktörü:** Yapılan birtakım araştırmalarda genç yaştaki çalışanların daha ileri yaşlardaki çalışanlara göre daha sinik tavır aldıkları iddia edilmiştir. Bu duruma ilişkin olarak gençlerin beklentilerinin daha yüksek olması, başarı sağlama arzusu ifade edilmiştir. Ülkemizde yapılan bazı çalışmalarda ise yaş ile örgütsel sinizm arasında direkt bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.<sup>98</sup>

- **Cinsiyet:** Cinsiyet parametresi üzerinden bakıldığında bazı çalışmalarda kadınların daha sinik davranışlar içinde oldukları tespit edilmiştir. Bu konuya ilişkin olarak kadınların zayıf yönlerinin sömürülmeye daha açık bulunması neticesinde bu sinik tavırların gerçekleşebildiği açıklaması daha değişik bir perspektiften konuya yaklaşma fırsatı vermiştir. Ülkemizde yapılan saha çalışmalarında ise cinsiyet ve sinizm arasında anlamlı ilişki tespiti yapılamamıştır.<sup>99</sup>

- **Eğitim Seviyesi:** Saha araştırmalarının gösterdiğine göre eğitim ile sinizm eğilimi arasında bir bağlantı olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesinin artması çalışanların sinizm düzeyinde bir artışa sebep olmaktadır. Bu artışın sebebinin eğitim düzeyinin artışıyla beraber çalışanların sorgulama ve eleştirel bakış konusunda daha donanımlı olmaları gösterilmektedir. Eğitim ile beraber artan bu sorgulayıcı yaklaşımlar var olan durumun kabul edilmesinin zor hale geldiğini göstermektedir.<sup>100</sup> Yapılan birtakım araştırmalarda da eğitim seviyesi arttıkça, örgütsel konularda katılımcıların kavramsal düşünme becerisinin yükseleceği yönündedir.<sup>101</sup>

- **Medeni Hal:** Medeni hal ile sinizm alakasına bakıldığında farklı yaklaşımlar vardır. Başından en az bir evlilik geçen çalışanların sinik tavırlarında artış olduğu düşünülmese de bu konuyla ilgili yeterli sayıda araştırma olmadığı görülmektedir.

<sup>98</sup> Korhan Karacaoğlu, Fatma İnce, *Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 18(1), 2013, ss.181-202.

<sup>99</sup> Nuray Tokgöz, Hakan Yılmaz, a.g.e., 2008, ss.283.

<sup>100</sup> Gamze Kalağan, Cem Oktay Güzeller, *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27, 2010, ss.83-97.

<sup>101</sup> Kerem Toker, Canan Çetin, Burcu Güven, Baki Aksu, *On The Effect Of Organizational Structure on Organizational Cynicism: A Research in the Logistics Sector*, Journal of Current Researches on Social Sciences, 2017, Vol.7, ss.257.

- **Gelir Seviyesi:** Gelir seviyesinin sinizm yaklaşımlarını nasıl etkilediği incelendiğinde gelir seviyesinin düşük olmasının sinizm seviyesinin artmasına yol açtığı tespiti vardır. Ancak bu konuda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duymaktadır. Geliri daha üst seviyede olan çalışanlar daha çok harcama yaptıklarında gelir seviyeleri yetersiz hale gelmekte ve böylelikle sinizm seviyesinde artışa sebep olmaktadır.

- **Hizmet Süresi:** Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel sinizm ve çalışanların hizmet süreleri arasında çok belirli bir ilişki tespit edilememekle beraber bazı çalışmalarda özellikle kamu sektöründe meslekteki hizmet süreleri ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiyi destekleyen yurt içi ve dışı araştırmaların aynı yönlü bulgulara sahip olması ilişkiyi destekleyen yönde eğilim yaratmıştır. James, Naus, Kalağan ve Güzeller' in araştırmaları bu verileri güçlendiren tespitler yapmıştır. Sinik tutuma sahip çalışanların en çok 11-15 sene arasında hizmet süresi olan çalışanlarda olduğu görülmektedir.<sup>102</sup>

Kişisel bir takım faktörlerin yanı sıra sinizme sebep olan örgütsel faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörler çoğunlukla çalışan ve kurum arasındaki psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi, birey ve rol çatışmaları ve örgütsel adalet eksiklikleri biçiminde nitelendirilmektedir. Bu konuda meydana gelen ihlaller örgüt tarafından bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılabilmektedir. Çalışanların örgütlerinden adaletli tavır görmemeleri halinde sinik tavır eğilimleri yükselmektedir. Haksız görülen sebeplerden işten çıkarılma durumlarında çalışanların bu durumu çalışanlar aralarındaki kapalı psikolojik sözleşmenin ihlali olarak gördükleri ve sinik tavırlar sergiledikleri görülmüştür. Bu tarz bir durumla karşılaşmış çalışanların yeni işlerindeki işverene dair tutumlarında güven ile negatif alaka ve iş gören sinizmi ile doğru alaka olduğu keşfedilmiştir.<sup>103</sup>

- **Birey-Rol Çatışması:** Çalışanların birey olarak yaşadıkları rol çatışmaları neticesinde kendi beklentilerini değil de örgütün direkt çıkarları doğrultusunda çalışmak durumunda kalması sinik tutum takınmalarına, kin ve nefret duyguları

<sup>102</sup> Mehmet Altınöz, Serdar Çöp, Taner Sığındı, *Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15 (21), 2011, ss.285-315.

<sup>103</sup> Hakan Candan, *Örgütsel Sinizm ve İş gören Performansına Olası Etkileri*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013, 3 (1), ss.181-194.

hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışanlar sırf bu sebep neticesinde ağır bir stres ile karşı karşıya kalmaktadır.<sup>104</sup> Bu durumun yanı sıra idarecilerin çalışanlara bir takım özel işlerini yaptırma ve terfi vs. konularda adaletsizliklerin yaşanması belirli başlı sebepler olarak sinizm seviyesinin artmasına neden olabilmektedir.

- **Örgütsel Adalet:** Örgütsel Adalet kavramının pek çok boyutu ile sinizme kaynaklık ettiğine dair çalışmalar mevcuttur. Ülkemizde benzer biçimde yapılan bazı çalışmalarda örgütsel adalet ve sinizm arasında güçlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Özellikle Kutanis ve Çelikel'in yaptıkları araştırmalarda özellikle akademisyenlerde örgütsel adalet ve sinizm arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.<sup>105</sup>

Sinizm olgusu çoğunlukla örgütlerde lider potansiyelinin düşük olması, fazla kuşkucu tavırlar, yüksek seviyede endişe, çalışanların sosyal olarak kendilerini geri çekmesi ve kötüye kullanılan değerler sistemi ile alakalı olumlu bir ilişki yürümektedir. Kişilerde var olan bir takım takıntılı davranışlar, negatif hisler tarzı bireysel özellikler çalışanların örgütsel sinizmin ortaya çıkma sürecinde etkin olmaktadır. Bu konuda yapılan akademik çalışmalarda birçok yazar sinizmin örgütsel alanda var oluşunu öğrenilen bir vaziyet olarak görürlerken, bir kısmı çalışmada örgütsel sinizm bireysel kişilikleri ile alakalı olduğunu iddia etmektedirler. Bahsedilen sinizm tavrının çalışanların bireysel kişilikleri temelli olduğunu düşünen araştırmacılar ise sinik tavırların kişinin var olan doğasına dair bir özellik olduğunu düşünmektedirler. Bu düşüncenin yanı sıra kişilik özellikleri örgütsel sinizm üzerinde çokça etkisi olmadığını düşünen birtakım araştırmalar da vardır. Durumsal perspektife göre örgütsel sinizm öğrenilen bir olgu değil de kişilik temelli olduğu fikri genel manada sinizm ile örgütsel sinizm kıyaslandığında ortaya çıkmaktadır.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Rebecca Abraham, a.g.e., 2000, ss.269.

<sup>105</sup> Rana Özen Kutanis, Emine Çetinel, *Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.26, Nisan 2010, ss.4.

<sup>106</sup> Mehmet İnce, Şuayip Turan, *Organizational Cynicism as a Factor That Affects The Organizational Change In The Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions*, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol: 37, 2011, ss.104-121.

#### 2.1.4. Örgütsel Sinizm Sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçları irdelendiğinde örgüte ve de çalışana dair ciddi sonuçları ortaya çıkacağını göstermektedir. Örgüt adına, örgütsel sinizm tavrı düşük seviyede motivasyon, düşük seviyede örgütsel vatandaşlık tutumları ve hissi anlamda yorgunluk, tükenmişlik tarzı bir sıra negatif netice doğurur. Örgütsel sinizm olgusu bu bahsedilenlerin yanında alt seviyede iş doyumu ile düşük görev memnuniyeti ile alakalıdır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ters orantılı, negatif bir ilişki içindedir.<sup>107</sup>

Örgütlerde kapalı olarak mevcut olan psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmeleri neticesinde, çalışanların var olan bu psikolojik sözleşmenin tekrar gözden geçirilip tekraren değerlendirilmesine sebep olur. Örgüt tarafından verilen fakat tutulmayan vaatler, ikili olarak temkinli davranıp saygı çerçevesinde karşılık görmemek bu sebeple çalışan açısından bağlılık yitirilmesine sebep olur. Bu tarz tepkiler çalışanlar arası iletişimi engelleyerek yıkıcı rol oynamaktadır, yöneticilere ve kurumlara zarar veren bu tavırlar neticede çalışanların kaynaklarının kaybedilmesine sebep olabilmektedir.<sup>108</sup>

Örgütlerine karşı sinik tavırlar içinde bulunan çalışanlar kendilerini daha alt düzeyde bir sosyoekonomik yapının parçası biçiminde hissederek, daha üst seviyelere geçme umudu barındırmazlar. Bu sayılan sebeplerden iktisadi yaşamları hakkında denetim ve başarı sağlayamadıklarını ifade ederler. Denetim ve başarı sağlayamadıkları başka konularsa kapalı sözleşme ihlalleriyle çatışmalı vaziyetlerden kaynaklanan kontrol eksikliğidir. Kişilik yapısı olarak sinik çalışanların olumsuz tutumlarıysa, bu çalışanların, meslektaşlarına görevleri dâhilinde iletişim kurduğu bireylere dair güven eksikliği barındıran, iğneleyici tavırlar, bakış ve hatta tavırlarıyla karşısındakini rahatsız eden tavırlarda bulunmasına neden olur. Bu tarz tavırlarla karşılaşan diğer bireyler bu tarz kişilik sinizmi gösterenlere karşı uzak

---

<sup>107</sup> Menno Delken, a.g.e., 2004, ss.15.

<sup>108</sup> Maria Naus, *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht, 2007, ss.15-16.

durur. Diğer çalışanlar sinik tavır gösteren bireylerle gerekli olmadığı sürece iletişime geçmeyerek bir yabancılaşma sürecini tetiklerler.<sup>109</sup>

Örgütsel sinizmin neticelerinden bir kısmı da fizyolojik olarak çalışan da görülebilmektedir. Bu neticeler öfke, aşırı sinir gibi psikolojik yansımalar ile aşırı kilo ve alkol, sigara alışkanlıkları gibi sağlığı olumsuz etkileyecek alışkanlıklar şeklinde söylenebilir. Bu konuyla alakalı hatta kalp damar rahatsızlıkları tarzı fizyolojik rahatsızlıklar sinizm neticeleri olarak ifade edilmektedir.<sup>110</sup> Kavramın göreceli olarak yeni olması akademik alanda da organizasyon sinizmi sonuçları hakkında farklı görüşlerin var olmasına yol açmaktadır. Birtakım araştırmalar organizasyon sinizmi ile örgütsel bağlılık arasında ters orantı bulurken bunun örgütsel vatandaşlık ve iş tatminini de düşürdüğünü tespit etmişlerdir.<sup>111</sup> Yapılan akademik çalışmaların büyük kısmının gösterdiği üzere sinizm seviyesindeki artışla beraber örgütün lehine tavırlarda azalma olmakta ve çalışanların örgütlerine dair kazandırdıkları yararın düştüğü gözlemlenmektedir.

---

<sup>109</sup> Özlem Sur, a.g.e., 2010, ss.32-33.

<sup>110</sup> Barefoot vd., a.g.e., 1989 ss.46-57.

<sup>111</sup> Abraham, a.g.e., 2000, ss.292.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

##### 3.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Örgütsel sinizm hakkında yapılan araştırmalar incelendiği vakit, kurumları var eden örgütlerin adaletsiz davranışların artma eğilimine girmesi, örgütsel desteğin azalarak psikolojik sözleşmelerin bozulması, örneğin mesai saatlerinin artması, idarecilerin örgütlerde etkili ve etik davranmaması tarzında çeşitli örgütsel faktörler, örgütsel sinizm davranışlarının oluşmasında, önemli bir etkiye sahip değişkenler biçiminde tarif edilmiştir. Akademik çalışmalarda örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki manayı inceleyen az miktarda çalışma vardır. Örgütsel sinizmin neticeleri irdelendiğinde, sinizmin çalışanların örgütsel adalet algıları ile arasında ters yönlü bir ilişki varlığını ortaya koymuştur. Çalışanlar örgütlerine yönelik yüksek seviyede adaletsizlik algısına sahip olduklarında içinde bulundukları örgütlerine dair daha üst düzeyde sinik yaklaşımlara sahip olacağı tespit edilirken, Bunu yanı sıra belirlendiği üzere dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki varlığı tespit edilmiştir.

Örgütsel manada adaletsizlik algısı ile sinizm arasındaysa genel anlamda pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı sinik tutum benimsenmesi, çalışmalarına karşı elde ettikleri kazanımlar, bu sonuçların belirlenmesinde var olan süreçler ve kendilerine uygulanan davranış bakımından çalıştıkları kurumsal örgüt yapılarının adil olmadığına ait bir algı ile başa çıkmasına yardımcı olan bir tepki olduğu ifade edilmiştir.<sup>112</sup>

Daha önceden de belirtildiği üzere örgütsel adalet farklı alt başlıklarda ifade edilmiştir. Bu alt başlıklar dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel olarak belirlenmiştir. Leventhal tarafından belirtildiği üzere çalışanların kurumun kurallarına içten inanması ve uyması için süreklilik, adil olma, ilgili tarafların katılımına açık olma, etik değerlere bağlılık gibi bir takım kıstasların yerine getirildiğini görmeleri

---

<sup>112</sup> James, M. S. L., a.g.e., 2005, ss.36.

gerekmektedir. Etkileşimsel adalet olarak ise insanların kurumun kendilerine tavırda kurumun adil ve eşit olması beklentisi içinde olduğu bilinmektedir.<sup>113</sup>

Örgütsel adalet hakkında yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin, yöneticilerin kendilerine adil olup olmadığını üç boyutla değerlendirme yöneliminde oldukları noktasında görüş birliği sağlanmıştır. Adalet algısı örgütlerde çalışanların görevlerini ve tavırlarını etkileyen önemli bir boyut olduğunu ifade eden kayda değer bulgular vardır. Bu konuya ait görüşlerde ifade edilen çalışanların elde ettikleri bir takım kazanımların arkasında bu kararların alındığı süreçlere katılma isteklerini ve yönetici durumunda olan bireylerin kendilerine dair tavırların adil olup olmadığını değerlendirmektedirler. Çalışanlar, finansal veya sosyo-kültürel yönden ciddi etkiye sahip boyutlarla alakalı kararlara özellikle daha da dikkatli eğilme tavrındadır. Çalışanlar bu tavırların adaletli olmadığını algıladıklarında negatif tepki göstermektedirler.<sup>114</sup> Bireyler kendileriyle alakalı örgütsel kararlarda ve yönetsel süreçlerde önyargılı tavırlar veya bariz haksızlık olduğunu düşündükleri vakit kırınglık, kızgınlık, daha kuvvetli öfke tarzı negatif hisler duyabilmektedirler.<sup>115</sup>

### 3.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde serbest piyasa koşullarında işletmelerin yaşadıkları yıkıcı rekabet şartları sonucunda çalışanların önemi şirketlerin süreklilik sağlaması ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından daha da önem kazanmış ve bu kapsamda var olan koşulları nasıl algıladıkları önem arz etmeye başlamıştır. Gelişen pazarlar ve şirketlerin bu anlamda daha geniş perspektiften sürece bakmaya başlamaları lojistik sektörünün önemini daha da artırmıştır. Şirketler artık sadece kendi yerel pazarlarına değil aynı zamanda bulundukları alana daha uzak pazarlara ulaşma imkânı vermektedir. Lojistik sektörü de diğer bağlı sektörler gibi çalışanların şirketlerine olan

---

<sup>113</sup> Jerald Greenberg, Russell Cropanzano, *Advances In Organization Justice*, CA: Stanford University Press, 2001, ss.184.

<sup>114</sup> James, M. S. L., a.g.e., 2005, ss.37.

<sup>115</sup> Efe Efeoğlu, Esengül İplik, *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 3, 2011, ss.343- 360.

tutumlarının performanslarını dolayısıyla hedeflere ulaşma başarısını etkileyeceği gözle görülür bir gerçektir. Çalışanların şirketlerinin adalet anlayışlarına ve uygulamalarına dair algıları tutumlarını etkilemektedir. Son dönemlerde sinizm hakkında yapılan çalışmalar ise çokça bilinmeyen bu kavramın aslında çalışanların davranış ve tutumlarına etkisinin yoğun olduğunu göstermektedir. Bu araştırma kapsamında lojistik sektöründe çalışanların adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Önemi

Lojistik kelimesi yunanca ‘logisticos’ kelimesinden türemiş olup, hesap kitap yapma anlamına gelmektedir. Aynı zamanda lojistik teriminin ‘Logic’(mantık) ve ‘Statics’(hesap,istatistik) kelimelerinin birleşiminden oluştuğu da belirtilmektedir.<sup>116</sup> Askeri kökenli olarak bilinen bu kavramın ilk uygulamaları, askeri alanlar ve savaş alanları olmuştur.<sup>117</sup> 1900’lü yıllarda dikkat çekmeye başlayan bu kavram o zamanlar yönetim stratejisinin bir bölümü olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Zaman ve mekan faydası sağlaması açısından, tarım ürünlerinin dağıtımında kullanılmıştır. 1900’lü yılların ilk çeyreğinde Fordist üretim sisteminin ABD’de ve Avrupa’da uygulanmaya başlamasıyla, hammadde, yarı işlenmiş ve işlenmiş ürünlerin taşınması, tedariki ve teslimi konuları önem taşımaya başlamıştır. 1980-1990 yıllara gelindiğinde, taşımacılık, bilgisayar ve iletişim alanlarının ön plana çıktığı söylenebilir. Günümüzde lojistik kavramı, tedarik zinciri yönetimi, küreselleşme ve kaynak yönetimi gibi konularla birlikte değerlendirilmektedir.

Malların, kişilerin ve bilginin akışı optimizasyonu olarak değerlendirilmekte, ulaştırma ekonomisi, dağıtım planlaması, değer zinciri vb. kavramların tartışılmasını sağlamaktadır.<sup>118</sup> Günümüzde yapılan lojistik faaliyetleri döngüsel yapıda

<sup>116</sup> Emine Koban, Hilal Yıldırım Keser, *Dış Ticarete Lojistik*, 1.Baskı, Ekin Basım, Yayın ve Dağıtım, 2007, ss.35.

<sup>117</sup> Gülşen Serap Çekerol, Niyazi Kurnaz, *Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.25, ss.49.

<sup>118</sup> Erdiç Tutar, Filiz Tutar, Handan Yetişen, *Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri( Romanya ve Macaristan) İle Karşılaştırmalı Bir Analizi*, KMU İİBF Dergisi, S.17, 2011, ss.193.

oluşturulan bir zincire benzetmek mümkündür. Zincirin ilk halkası, aynı zamanda son halkası olabilmektedir. Lojistik, ihtiyacın belirlenmesiyle başlar, ürünün elden çıkarılması ve geri dönüşümüne kadar geçen süreçle son bulmaktadır.<sup>119</sup> Yeni iş dünyasında lojistik yönetimin öneminin artmasını sağlayan gelişmeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>120</sup>

- i. Pazarların küreselleşmesi ile üretim noktası-pazar arasında gerçekleşecek depolama ve malzeme akışının artması
- ii. Malzeme akışı ve depolama ihtiyacı,
- iii. Maliyet avantajı sağlamak için lojistik süreçlerin verimliliğinin artırılması ihtiyacı,
- iv. Doğru yere doğru malzeme akışını sağlama ihtiyacı,
- v. Süreçler arasında gerek duyulan malzeme,hizmet,bilgi akışının hızlı ve doğru bir şekilde yapılmasına ihtiyaç duyulması,
- vi. Müşteri beklentilerinin öneminin artması üzerine, daha hızlı malzeme, hizmet ve bilgi akışlarına ihtiyaç duyulması,
- vii. Değişen müşteri beklentilerini tespit edebilmek için hızlı ve doğru bilgi akışına ihtiyaç duyulması,
- viii. Tedarik zinciri bileşenlerinin farklı coğrafi bölgelerde olması nedeniyle artan malzeme,hizmet ve bilgi akışı ihtiyaçları,
- ix. Müşteri memnuniyetini sağlamak için ihtiyaç duyulan( hızlı kargo, sipariş takibi vb.) yeni nesil hizmetler.

Lojistik sektörü, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de büyüyen önemli sektörler arasında yer almaktadır. Son yıllarda lojistik sektörü Türkiye’de geleneksek anlamda nakliyecilikten sıyrılırken, önemli anlamda gelişmeler göstermiş olsa dahi hala genç, dinamik bir sektör olarak nitelendirilebilir.<sup>121</sup> Dünya ticarete yaşanan gelişmeler ve 1980 sonrası Türkiye’nin ihracata dayalı büyüme stratejilerini benimsemesi sonucu artan dış ticaret hacmi, Türk lojistik sektörünün büyük adımlar atmasını sağlamıştır.

<sup>119</sup> Paşa Gültaş, Mustafa Yücel, *Yeşil Lojistik: Yeni Ulaşım Hizmetleri Malatya Büyükşehir Belediye Örneği*, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Cilt.6, S.2, 2015, ss.70-83.

<sup>120</sup> Muhittin Hakan Demir, *Çağdaş Lojistik Uygulamaları*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.2752.

<sup>121</sup> Cenk Ulu, *Türkiye’de Dış Ticaret Lojistik Süreçleri: Maliyet ve Rekabet Unsurları*, Tüsiad Yayın No: Tüsiad-t/ 2012-03/526.

Kurumsal yapı ve altyapıdaki eksikliklere karşın bulunduğu coğrafyadaki mevcut ve potansiyel pazarlara hizmet verebilecek düzeylere erişmiştir. Artan rekabet, lojistik sektörünü girişimciler için cazip bir yatırım alanı durumuna getirmiştir. Mevcut eksikliklerin giderilmesi durumunda sektörün Türk ekonomisine katkısı çok önemli düzeylere çıkabilecektir.<sup>122</sup>

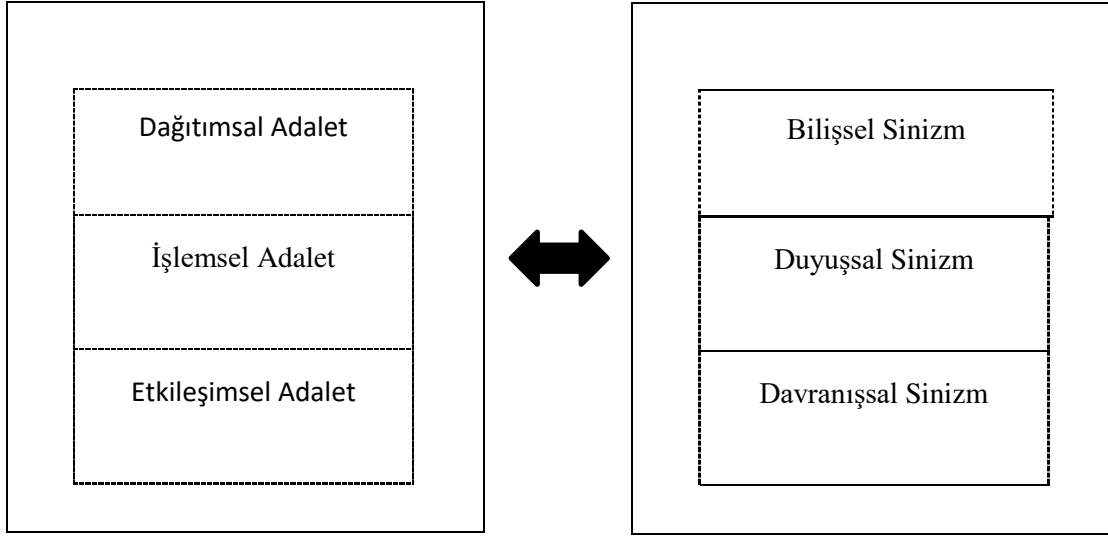
Yapılan bu araştırma kapsamında ülkemizdeki öncü sektörlerden biri olan lojistik sektöründe çalışanların işletmelerine dair adalet algısı ve bu algıda çalışanların sinik tutumlarının etkisi irdelenmektedir. Bu araştırmalar vasıtasıyla modern çalışma hayatının gündeme taşıdığı kavramlar olan işletmelerin çalışanlar nezdindeki adalet algısı ve sinizm üzerine yeni bulgular elde edilmesi sağlanabilecektir. Sektör temelli olarak yapılan bu tip araştırmalar sayesinde farklı bakış açılarının daha geniş bir veri havuzu oluşturması sağlanabilecektir. Göreceli olarak yani kavramların literatüre girmesiyle bu kavramların derinlemesine irdelenmesi gerekliliği doğmaktadır. Bu araştırma ve benzeri farklı sektörlerle hitap eden çalışmaların artarak yapılması, ülkelere ve sektörlerle bağlı olarak incelenilen kavramların içeriğini zenginleştirerek artırmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Adalet algısı ile sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek üzere tasarlanan araştırmanın kavramsal çerçevesi Şekil 2’de gösterilmektedir. Araştırma modelini test etmek amacıyla İTO’ya kayıtlı taşımacılık ve lojistik hizmetlerinde faaliyette bulunan 9419 firmanın <sup>123</sup> 47 ‘sinde çalışan ve kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 310 kişiden adalet algısı ve örgütsel sinizm ölçekleri aracılığıyla veri toplanmış ve elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programında analiz edilmiştir.

<sup>122</sup> Sahavet Gürdal, *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*, İto Yayın No: 2003-39.

<sup>123</sup> İstanbul Ticaret Odası, [www.ito.org.tr](http://www.ito.org.tr), 07/02/2018.



**Şekil 2. Araştırmanın Modeli**

Yukarıda açıklanan araştırmanın amacı ve modeli çerçevesinde geliştirilen araştırmanın hipotezi şöyledir;

H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın ana hipotezi olan H<sub>1</sub> hipotezi bağlamında geliştirilen alt hipotezler şunlardır:

H<sub>1a</sub>: Çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların işlemsel adalet algısı ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: Çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1e</sub>: Çalışanların işlemsel adalet algısı ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1f</sub>: Çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1g</sub>: Çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile davranışsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1h</sub>: Çalışanların işlemsel adalet algısı ile davranışsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1i</sub>: Çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile davranışsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel adalet algısını ölçmek için 20 maddeden oluşan Niehoff ve Moorman'a (1993) ait Örgütsel Adalet Algısı ölçeği kullanılmıştır.<sup>124</sup> Örgütsel sinizmi ölçmek için ise 14 maddeden oluşan Akyüz ve Yurduseven'e (2016) ait Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır.<sup>125</sup> Her iki ölçekte de ifadeler katılım 5'li Likert ölçeği ile (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5- Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet algısı ölçeğinin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı, 951 örgütsel sinizm ölçeğinin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı, 892 olarak tespit edilmiştir. Adalet Algısı ölçeğinin KMO değeri 0,965 ve Bartlett's Küresellik testi sonucu  $p < 0,05$  olarak bulunmuştur. Field Kaiser-Meyer-Olkin testi için 0.50 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve  $KMO \leq 0.50$  için veri kümesi için faktör analizi yapılamayacağını belirtmiştir.<sup>126</sup> KMO değerinin 0,90'dan büyük olması ölçeğin açıklama düzeyinin mükemmel olduğunu göstermektedir. Örgütsel Sinizm ölçeğinin ise KMO değeri 0,938 ve Bartlett's Küresellik testi  $p < 0,05$  olarak tespit edilmiş ve ölçeğin açıklama düzeyinin mükemmel olduğu saptanmıştır.

<sup>124</sup> Niehoff, B.P. & Moorman, M.H., *Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior*, Academy Of Management Journal, (36)3: 1993, ss. 527-556

<sup>125</sup> Akyüz, İ. & Yurduseven, N.O. (2016). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi*, Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, (16), ss. 61-76.

<sup>126</sup> Andy Field, *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London, Thousand Oaks, Sage Publications, New Delhi. 2000, ss.1981.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri hakkında bilgi verilecektir. Aşağıdaki Tablolarda araştırmaya katılan katılımcıların yaş, eğitim, cinsiyet, işletmede çalışma süreleri, iş yaşamında toplam çalışma süreleri ve işletmede çalıştıkları pozisyonlar ve departmanlar hakkında bilgiler özetlenmiştir.

**Tablo 5. Cevaplayıcıların Yaş Frekans Dağılımı**

| Yaş           | Frekans | %     | Birikimli % |
|---------------|---------|-------|-------------|
| 20 ve altı    | 16      | 5,2   | 5,2         |
| 21 – 30       | 137     | 44,2  | 49,4        |
| 31 – 40       | 98      | 31,6  | 81,0        |
| 41 – 50       | 39      | 12,6  | 93,5        |
| 51 ve üstü    | 20      | 6,5   | 100,0       |
| <b>Toplam</b> | 310     | 100,0 |             |

Tablo 5’te cevaplayıcılarının yaş frekans dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların %5,2’sinin (16 kişi) 20 yaş ve altında, %44,2’sinin (137 kişi) 21-30 yaş arası, %31,6’sının (98 kişi) 31-40 yaş arası, %12,6’sının (39 kişi) 41-50 yaş arası ve %6,5’sinin (20 kişi) 51 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak 21-30 yaş arası (%44,2) çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonuç, 21-30 yaş grubunun ardından gelen ikinci büyük grup olan 31-40 yaş arası gruba (%31,6) birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunlukla genç ve orta yaş grubuna ait olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda katılımcıların çoğunun kariyerlerinin başında veya ortasında olduğu ve böylece çalıştıkları işletmedeki sorunlara karşı daha duyarlı olabilecekleri söylenebilir. Ülkemizde yapılan bazı çalışmalarda ise Tokgöz ve Yılmaz’ın belirttiği gibi yaş ile örgütsel sinizm arasında direkt bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.<sup>127</sup>

<sup>127</sup> Korhan Karacaoğlu, Fatma İnce, a.g.e., 2013, ss.181-202.

**Tablo 6. Cevaplayıcıların Cinsiyet Frekans Dağılımı**

| Cinsiyet      | Frekans    | %            | Birikimli % |
|---------------|------------|--------------|-------------|
| Kadın         | 136        | 43,9         | 43,9        |
| Erkek         | 174        | 56,1         | 100,0       |
| <b>Toplam</b> | <b>310</b> | <b>100,0</b> |             |

Tablo 6’da cevaplayıcıların cinsiyet frekans dağılımı verilmiştir. Katılımcıların %43,9’unu (136 kişi) kadınların, %56,1’inin (174 kişi) erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan erkeklerin kadınlardan 38 kişi fazla oldukları fazla oldukları görülmektedir. Ülkemizde yapılan saha çalışmalarında cinsiyet ve sinizm arasında anlamlı ilişki tespiti yapılamamıştır.<sup>128</sup>

**Tablo 7. Cevaplayıcıların Eğitim Durumu Frekans Dağılımı**

| Eğitim Durumu             | Frekans    | %            | Birikimli % |
|---------------------------|------------|--------------|-------------|
| İlköğretim                | 52         | 16,8         | 16,8        |
| Lise                      | 47         | 15,2         | 31,9        |
| Önlisans                  | 51         | 16,5         | 48,4        |
| Lisans                    | 138        | 44,5         | 92,9        |
| Yüksek Lisans/<br>Doktora | 22         | 7,1          | 100,0       |
| <b>Toplam</b>             | <b>310</b> | <b>100,0</b> |             |

Tablo 7’de cevaplayıcıların eğitim durumu frekans dağılımı verilmiştir. Katılımcıların % 16,8’inin (52 kişi) ilköğretim mezunu, %15,2’ sinin (47 kişi) lise mezunu, %16,5’ inin (51 kişi) önlisans mezunu, % 44,5’inin (138 kişi) lisans mezunu, %7,1’inin (22 kişi) yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan % 44,5’inin (138 kişi) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, katılımcıların büyük bir oranının eğitim seviyesinin yüksek ve örgütsel sorunlara ait konularla ilgili kavramsal düşünme becerisine sahip olduklarını göstermektedir. Kalağan ve Güzeller’e göre, çalışanların eğitim seviyesindeki artışın

<sup>128</sup> Nuray Tokgöz, Hakan Yılmaz, a.g.e., 2008, ss.283.

sinizm düzeyini de arttıracakı yönündedir. Bu artışın sebebinin ise, artan eğitim seviyesiyle beraber kişinin sorgulama ve eleştirel bakış konusunda daha donanımlı olmaları gösterilmektedir.<sup>129</sup>

**Tablo 8. Cevaplayıcıların Medeni Durumu Frekans Dağılımı**

| Medeni Durumu | Frekans    | %            | Birikimli % |
|---------------|------------|--------------|-------------|
| Evli          | 151        | 48,7         | 48,7        |
| Bekâr         | 159        | 51,3         | 100,0       |
| <b>Toplam</b> | <b>310</b> | <b>100,0</b> |             |

Tablo 8’de cevaplayıcıların medeni durum frekans dağılımı verilmiştir. Katılımcıların %48,7’inin (151 kişi) evli, %51,3’ünün (159 kişi) bekar olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların medeni durumları arasında dengeli bir dağılım söz konusudur. Bu bağlamda araştırmanın ilerleyen aşamalarında evli ya da bekar olmanın adalet ve sinizm algısı açısından fark yaratıp yaratmadığı incelenecektir.

**Tablo 9. Cevaplayıcıların Kurumda Çalışma Süresi Frekans Dağılımı**

| Yıl           | Frekans    | %            | Birikimli % |
|---------------|------------|--------------|-------------|
| 1’den az      | 62         | 20,0         | 20,0        |
| 1 – 5         | 127        | 41,0         | 61,0        |
| 6 – 10        | 69         | 22,3         | 83,2        |
| 11 – 15       | 36         | 11,6         | 94,8        |
| 16 ve üstü    | 16         | 5,2          | 100,0       |
| <b>Toplam</b> | <b>310</b> | <b>100,0</b> |             |

Tablo 9’da cevaplayıcıların kurumda çalışma sürelerinin frekans dağılımı verilmiştir. Katılımcıların % 20’ sinin (62 kişi) 1 yıldan daha az, %41’inin (127 kişi) 1-5 yıl arası, %22,3’ünün (69 kişi) 6-10 yıl arası, % 11,6’sının (36 kişi) 11-15 yıl

<sup>129</sup> Gamze Kalağan, Cem Oktay Güzeller, a.g.e., 2010, ss.83-97.

arası ve % 5,2'sinin (16 kişi) ise 16 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalıştıkları belirtilmiştir. Bu sonuç, çalışanların hakkında bilgi verdikleri işletmeyi yeteri kadar tanıyabilecek bir çalışma süresine sahip olduklarını göstermektedir.

**Tablo 10. Cevaplayıcıların İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi Frekans Dağılımı**

| Yıl           | Frekans | %     | Birikimli % |
|---------------|---------|-------|-------------|
| 1'den az      | 21      | 6,7   | 6,7         |
| 1 – 5         | 99      | 31,9  | 38,7        |
| 6 – 10        | 74      | 23,8  | 62,6        |
| 11 – 15       | 58      | 18,7  | 81,3        |
| 16 ve üstü    | 58      | 18,7  | 100,0       |
| <b>Toplam</b> | 310     | 100,0 |             |

Tablo 10'da cevaplayıcıların iş hayatında çalışma sürelerinin frekans dağılımı verilmiştir. Katılımcıların % 20'sinin (21 kişi) 1 yıldan daha az, %41'inin (99 kişi) 1-5 yıl arası, %22,3'ünün (74 kişi) 6-10 yıl arası, % 11,6'sının (58 kişi) 11-15 yıl arası ve % 5,2'sinin (58 kişi) ise 16 yıl ve daha fazla süredir iş hayatında olduğu belirtilmiştir. Bu durum, katılımcıların farklı örgüt tecrübelerinin de olduğunu ve örgütsel sorunları algılayıp, bu sorunları yorumlama noktasında yeterli birikime sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Altınöz ve arkadaşlarının belirttiğine göre, sinik tutuma sahip çalışanların en çok 11-15 sene arasında hizmet süresi olan çalışanlarda olduğu görülmektedir.<sup>130</sup>

<sup>130</sup> Mehmet Altınöz, Serdar Çöp, Taner Sığındı, a.g.e., 2011, ss.385-315.

**Tablo 11. Cevaplayıcıların Çalıştıkları Departman Frekans Dağılım Tablosu**

| <b>Departman</b>  | <b>Frekans</b> | <b>%</b>     | <b>Birikimli %</b> |
|-------------------|----------------|--------------|--------------------|
| Muhasebe / Finans | 37             | 11,9         | 11,9               |
| Lojistik          | 90             | 29,0         | 41,0               |
| Operasyon         | 37             | 11,9         | 52,9               |
| Dış Ticaret       | 66             | 21,3         | 74,2               |
| Pazarlama         | 44             | 14,2         | 88,4               |
| İK                | 13             | 4,2          | 92,6               |
| AR-GE             | 12             | 3,9          | 96,5               |
| Diğer             | 11             | 3,5          | 100,0              |
| <b>Toplam</b>     | <b>310</b>     | <b>100,0</b> |                    |

Tablo 11’de cevaplayıcıların çalıştıkları departman frekans Tablosu verilmiştir. Katılımcıların %11,9’unun (37 kişi) muhasebe/finans departmanında, %29’unun (90 kişi) lojistik departmanında, %11,9’unun (37 kişi) operasyon departmanında, % 21,3’ünün (66 kişi) dış ticarete, %14,2’sinin (44 kişi) pazarlama departmanında, %4,2’sinin (13 kişi) İnsan Kaynakları departmanında, %3,9’unun (12 kişi) araştırma ve geliştirme departmanında ve %3,5’ inin ( 11 kişi) diğer departmanlarda çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda, yapılan anketin farklı departmanlarda uygulanmış olması, araştırmanın geniş kapsamlı veri toplama alanının olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 12. Cevaplayıcıların Çalıştıkları Pozisyon Frekans Dağılım Tablosu**

| Pozisyon             | Frekans    | %            | Birikimli % |
|----------------------|------------|--------------|-------------|
| İşçi / Memur         | 193        | 62,3         | 62,3        |
| Şef                  | 30         | 9,7          | 71,9        |
| Alt Kademe Yönetici  | 25         | 8,1          | 80,0        |
| Orta Kademe Yönetici | 47         | 15,2         | 95,2        |
| Üst Kademe Yönetici  | 15         | 4,8          | 100,0       |
| <b>Toplam</b>        | <b>310</b> | <b>100,0</b> |             |

Tablo 12’de cevaplayıcıların çalıştıkları pozisyon frekans Tablosu verilmiştir. Katılımcıların %62,3’ünün ( 193 kişi) işçi/memur, %9,7’sinin (30 kişi) şef, %8,1’inin (25 kişi) alt kademe yönetici, % 15,2’sinin (47 kişi) orta kademe yönetici ve %4,8’inin (15 kişi) üst kademe yönetici olarak görev yaptığı görülmektedir. Anketi cevaplayan % 100’ün den (310 kişi) %62,3’ünün ( 193 kişi) işçi/memur olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuç, katılımcıların yarıya yakını yönetici pozisyonunda iken yarısının yönetici vasfının olmadığını böylece hiyerarşik pozisyon açısından farklı görüşlerin araştırma sonuçlarına yansıdığını göstermektedir.

Lojistik sektöründe örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişimini incelemek için, ana değişkenlerin alt boyutları arasında yapılan t testi analizi ise Tablo 13’te gösterilmektedir.

**Tablo 13. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren t Testi Analiz Sonuçları**

| Boyutlar | Alt Boyutlar | Kadın | Erkek | Kadın<br>$\bar{x}$ | Erkek<br>$\bar{x}$ | t      | p      |
|----------|--------------|-------|-------|--------------------|--------------------|--------|--------|
| Sinizm   | Bilişsel     | 136   | 174   | 2,3088             | 2,7828             | -3,444 | ,001** |
|          | Davranışsal  | 136   | 174   | 2,3721             | 2,7437             | -2,773 | ,006** |
|          | Duyuşsal     | 136   | 174   | 1,9430             | 2,3664             | -3,163 | ,002** |
| Adalet   | Dağıtımsal   | 136   | 174   | 3,3324             | 3,2149             | ,857   | ,392   |
|          | İşlemsel     | 136   | 174   | 3,4779             | 3,4122             | ,484   | ,629   |
|          | Etkileşimsel | 136   | 174   | 3,4502             | 3,4112             | ,288   | ,774   |

Sinizm'in alt boyutlarından, bilişsel sinizmin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 13'te gösterilmektedir. Tablo 13'te kadın çalışanların sinizm ortalamasının 2,3088 olduğu görülürken, erkek çalışanların sinizm ortalamasının 2,7828 olduğu görülmektedir. Her iki ortalama arasında farkın anlamlılık düzeyi 0,01 in altındadır. ( $t_{(-3,444)}$ ;  $p < 0,01$ ). Elden edilen bulgular lojistik sektöründeki erkek çalışanların bilişsel sinizm açısından kadınlara çalışanlara göre daha sinik olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışılan işletmelerin dürüst politikalar uyguladığına dair inancın kadın çalışanlarda erkek çalışanlardan daha fazla olduğu söylenebilir.

Sinizm'in alt boyutlarından ikincisi olan davranışsal sinizmin kadın-erkek cinsiyet durumları arasında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi analiz sonuçları da Tablo 13'te gösterilmektedir., Tablo 13'te kadın çalışanların sinizm ortalamasının 2,3721 olduğu görülürken, erkek çalışanların sinizm ortalamasının 2,7437 olduğu görülür. Her iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık düzeyi 0,01 in altındadır. ( $t_{(-2,773)}$ ;  $p < 0,01$ ). Elde edilen bulgular lojistik sektöründeki erkek çalışanların davranışsal açıdan kadın çalışanlara göre daha sinik olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda kadın çalışanların, işletme politikalarına ve işleyişine karşı daha olumlu yaklaştıkları görülürken, erkek çalışanlarda işletmeye tepkilerin daha fazla olduğu söylenebilir.

Sinizm'in son alt boyutu olan duyuşsal sinizmin kadın-erkek cinsiyet durumları arasında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 13'te gösterilmektedir. Tablo 13'te kadın çalışanların sinizm ortalamasının 1,9430 olduğu görülürken, erkek çalışanların sinizm ortalamasının 2,3664 olduğu görülür. Her iki ortalama arasında farkın anlamlılık düzeyi 0,01 in altındadır. ( $t_{(-3,163)}; p<0,01$ ) . Elde edilen bulgular lojistik sektöründeki erkek çalışanların duyuşsal açıdan kadın çalışanlara göre daha sinik olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda kadın çalışanların kurum uygulama ve politikalarına karşı erkek çalışanlara olanla daha duyarlı oldukları söylenebilir.

Adalet'in alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile kadın-erkek cinsiyet durumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $p>0,01$ ). Bu bağlamda dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin kadın-erkek cinsiyet değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

Lojistik sektöründe örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algısının medeni duruma göre değişimini incelemek için, ana değişkenlerin alt boyutları arasında yapılan t testi analizi ise Tablo 14'te gösterilmektedir.

**Tablo 14. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algısının Medeni Duruma Göre Değişimini Gösteren t Testi Analiz Sonuçları**

| Boyutlar | Alt Boyutlar | Evli | Bekar | Evli<br>$\bar{x}$ | Bekar<br>$\bar{x}$ | t      | p    |
|----------|--------------|------|-------|-------------------|--------------------|--------|------|
| Sinizm   | Bilişsel     | 151  | 159   | 2,4887            | 2,6566             | -1,186 | ,237 |
|          | Davranışsal  | 151  | 159   | 2,5073            | 2,6503             | -1,064 | ,288 |
|          | Duyuşsal     | 151  | 159   | 2,1407            | 2,2186             | -,567  | ,571 |
| Adalet   | Dağıtımsal   | 151  | 159   | 3,2967            | 3,2377             | ,433   | ,665 |
|          | İşlemsel     | 151  | 159   | 3,4049            | 3,4753             | -,521  | ,602 |
|          | Etkileşimsel | 151  | 159   | 3,3937            | 3,4612             | -,503  | ,615 |

Tablo 14'te sinizm kavramının alt boyutları ile adalet kavramının alt boyutlarının evli-bekar medeni durumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu bağlamda sinizm ve adaletin, medeni durum değişkeninden etkilenmediğini söyleyebiliriz.

Anova testinin sonuçları Tablo 15’te gösterilmektedir.

**Tablo 15. Dağıtımsal Adalet Algısının Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

| Eğitim (i) | n  | $\bar{X}$ | Eğitim (j)   | n   | $\bar{X}$ | $\bar{X}$ (i-j) | p     | F     | F (p) |
|------------|----|-----------|--------------|-----|-----------|-----------------|-------|-------|-------|
| İlkokul    | 52 | 3,7962    | Lise         | 47  | 3,166     | ,630            | ,137  | 3,234 | ,013* |
|            |    |           | Önlisans     | 51  | 3,200     | ,596            | ,163  |       |       |
|            |    |           | Lisans       | 138 | 3,163     | ,632*           | ,030* |       |       |
|            |    |           | Lisansüstü   | 22  | 3,027     | ,768            | ,164  |       |       |
|            |    |           | Toplam (i+j) | 310 | 3,266     |                 |       |       |       |

\*p<0,05

Tablo 15’te çalışan eğitim düzeyi ile dağıtımsal adalet algısı arasında sadece lisans düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (p<0,05) Lisans mezunlarının adalet algısının, ilkokul mezunlarının adalet algısından daha düşük olduğu görülür. Diğer eğitim düzeyleri ile eğitim arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bağlamda, lisans mezunlarının, moral bozukluğu yaşayacağı, şirketten ayrılma hissi ve şirkete karşı birtakım olumsuz düşünceleri taşıyabilecekleri söylenebilir.

**Tablo 16. İşlemsel Adalet Algısının Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

|               | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareli Ortalama | F     | p    |
|---------------|-----------------|---------------------|-----------------|-------|------|
| Gruplar arası | 12,979          | 4                   | 3,245           | 2,346 | ,055 |
| Gruplar içi   | 421,892         | 305                 | 1,383           |       |      |
| Toplam        | 434,870         | 309                 |                 |       |      |

Tablo 16’da görüldüğü gibi çalışanların işlemsel adalet algısı ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(2,346)}$ ;  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda

işlemsel adalet algısının evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının eğitim değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

**Tablo 17. Etkileşimsel Adalet Algısının Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

|                      | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareli<br>Ortalama | F     | p    |
|----------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------|------|
| <b>Gruplar arası</b> | 13,193             | 4                      | 3,298              | 2,410 | ,049 |
| <b>Gruplar içi</b>   | 417,479            | 305                    | 1,369              |       |      |
| <b>Toplam</b>        | 430,672            | 309                    |                    |       |      |

Tablo 17’de görüldüğü gibi çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(2,410)}$ ,  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda etkileşimsel adalet algısının evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının eğitim değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

**Tablo 18. Bilişsel Sinizmin Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi**

|                      | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareli<br>Ortalama | F     | p    |
|----------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------|------|
| <b>Gruplar arası</b> | 9,314              | 4                      | 2,328              | 1,508 | ,200 |
| <b>Gruplar içi</b>   | 470,850            | 305                    | 1,544              |       |      |
| <b>Toplam</b>        | 480,164            | 309                    |                    |       |      |

Tablo 18’de görüldüğü gibi çalışan bilişsel sinizmi ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(1,508)}$ ,  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda bilişsel sinizmin evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının eğitim değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

**Tablo 19. Duyuşsal Sinizmin Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi**

|                      | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareli<br>Ortalama | F     | p    |
|----------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------|------|
| <b>Gruplar arası</b> | 17,637             | 4                      | 4,409              | 3,112 | ,056 |
| <b>Gruplar içi</b>   | 432,121            | 305                    | 1,417              |       |      |
| <b>Toplam</b>        | 449,759            | 309                    |                    |       |      |

Tablo 19’da görüldüğü gibi çalışan duyuşsal sinizmi ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(3,112)}$ ,  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda duyuşsal sinizmin evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının eğitim değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

**Tablo 20. Davranışsal Sinizmin Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

|                      | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareli<br>Ortalama | F     | p    |
|----------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------|------|
| <b>Gruplar arası</b> | 9,718              | 4                      | 2,429              | 1,752 | ,139 |
| <b>Gruplar içi</b>   | 422,966            | 305                    | 1,387              |       |      |
| <b>Toplam</b>        | 432,684            | 309                    |                    |       |      |

Tablo 20’de görüldüğü gibi çalışanların davranışsal sinizmi ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(1,752)}$ ,  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda davranışsal sinizmin evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının eğitim değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

**Tablo 21. Dağıtımsal Adaletin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

| Yaş (i)            | n   | $\bar{x}$ | Yaş (j)             | n   | $\bar{x}$ | $\bar{x}$<br>(i-j) | p             | F     | F (p)         |
|--------------------|-----|-----------|---------------------|-----|-----------|--------------------|---------------|-------|---------------|
| <b>21-30 arası</b> | 137 | 3,175     | <b>20 ve altı</b>   | 16  | 3,450     | ,3061              | ,937          | 6,112 | <b>,000**</b> |
|                    |     |           | <b>31-40 arası</b>  | 98  | 2,995     | ,1533              | ,850          |       |               |
|                    |     |           | <b>41-50 arası</b>  | 39  | 3,748     | ,2103              | ,118          |       |               |
|                    |     |           | <b>51 ve üstü</b>   | 20  | 4,130     | ,2774              | <b>,020*</b>  |       |               |
| <b>31-40 arası</b> | 98  | 2,995     | <b>21-30 arası</b>  | 137 | 3,175     | -,1792             | ,850          | 6,112 | <b>,000**</b> |
|                    |     |           | <b>41-50 arası</b>  | 39  | 3,748     | -,7528*            | <b>,021*</b>  |       |               |
|                    |     |           | <b>51 ve üstü</b>   | 20  | 4,1300    | -1,1340*           | <b>,004**</b> |       |               |
|                    |     |           | <b>20 ve altı</b>   | 16  | 3,4500    | ,29872             | ,944          |       |               |
|                    |     |           | <b>Toplam (i+j)</b> | 310 | 3,2665    |                    |               |       |               |

Tablo 21’de görüldüğü gibi çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile yaş grupları arasındaki anlamlı fark 21-30 yaş arası ile 51 yaş ve üstünde ve 31-40 yaş ile 41-50 yaş ve 51 yaş ve üstünde görülmektedir. Diğer yaş grupları ile çalışanların dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 22. İşlemsel Adaletin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

|                      | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareli<br>Ortalama | F     | p    |
|----------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------|------|
| <b>Gruplar arası</b> | 16,343             | 4                      | 4,086              | 2,978 | ,061 |
| <b>Gruplar içi</b>   | 418,527            | 305                    | 1,372              |       |      |
| <b>Toplam</b>        | 434,870            | 309                    |                    |       |      |

Tablo 22’de görüldüğü gibi çalışanların işlemsel adalet algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(2,978)}$ ,  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda işlemsel adalet algısının evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının yaş değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

**Tablo 23. Etkileşimsel Adaletin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

|                      | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareli<br>Ortalama | F     | p    |
|----------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------|------|
| <b>Gruplar arası</b> | 16,152             | 4                      | 4,038              | 2,971 | ,120 |
| <b>Gruplar içi</b>   | 414,520            | 305                    | 1,359              |       |      |
| <b>Toplam</b>        | 430,672            | 309                    |                    |       |      |

Tablo 23’te görüldüğü gibi çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(2,971)}$ ,  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda etkileşimsel adalet algısının evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının yaş değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

**Tablo 24. Bilişsel Sinizmin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

|               | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareli<br>Ortalama | F     | p    |
|---------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------|------|
| Gruplar arası | 8,708              | 4                      | 2,177              | 1,408 | ,231 |
| Gruplar içi   | 471,455            | 305                    | 1,546              |       |      |
| Toplam        | 480,164            | 309                    |                    |       |      |

Tablo 24’te görüldüğü gibi çalışanların bilişsel sinizm algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(1,408)}$ ,  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda bilişsel sinizm algısının evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının yaş değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

**Tablo 25. Duyuşsal Sinizmin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

|               | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareli<br>Ortalama | F    | p    |
|---------------|--------------------|------------------------|--------------------|------|------|
| Gruplar arası | 4,860              | 4                      | 1,215              | ,833 | ,505 |
| Gruplar içi   | 444,899            | 305                    | 1,459              |      |      |
| Toplam        | 449,759            | 309                    |                    |      |      |

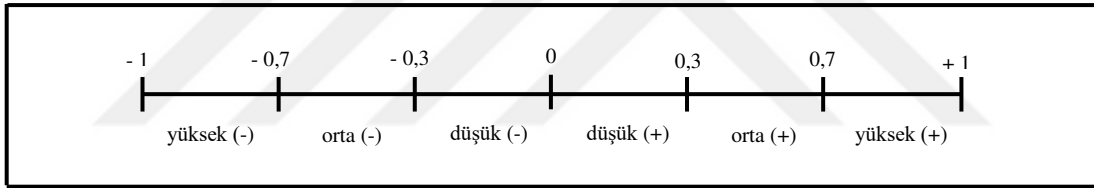
Tablo 25’te görüldüğü gibi çalışanların duyuşsal sinizm algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(833)}$ ,  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda duyuşsal sinizm algısının evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının yaş değişkeninden etkilenmediği görülmektedir.

**Tablo 26. Davranışsal Sinizmin Yaşlara Göre Değişimini Ölçen Anova Testi Analiz Sonuçları**

|               | Kareler<br>Toplamı | Serbestlik<br>Derecesi | Kareli<br>Ortalama | F     | p    |
|---------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------|------|
| Gruplar arası | 16,152             | 5,232                  | 4                  | 1,308 | ,933 |
| Gruplar içi   | 414,520            | 427,452                | 305                | 1,401 |      |
| Toplam        | 430,672            | 432,684                | 309                |       |      |

Tablo 26’da görüldüğü gibi çalışanların davranışsal sinizm algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $F_{(1,308)}$ ,  $p>0,05$ ). Bu doğrultuda davranışsal sinizm algısının evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının yaş değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısı ( $r$ ), -1 ile +1 arasında bir değerdir. Bu katsayı + 1’e yakınsa iki değişken arasındaki pozitif ilişkinin, -1’e yakınsa iki değişken arasındaki negatif ilişkinin güçlü olduğu anlaşılır. Korelasyon katsayısının 0’a yaklaşması ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığının göstergesidir. Sosyal bilimlerde korelasyon katsayısının 0-0.3 arasında çıkması düşük, 0.3-0.7 arasında çıkması orta, 0.7-1 arasında çıkması ise yüksek derecede bir ilişkinin göstergesi olarak değerlendirilir, yine de burada öncelikle bakılması gereken şey, ilişkinin anlamlılık derecesidir.<sup>131</sup>



**Şekil.3. Korelasyon Katsayısının (r) Değerlendirilmesi**

**Kaynak:** Saruhan, Ş.C., Özdemirci, A., Bilim, Felsefe ve Metodoloji’den alındı.

<sup>131</sup> Şadi Can Saruhan, Ata Özdemirci, *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, Beta Yayınları, ss.248.

Adalet ve Sinizm Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları  
Tablo 27’de gösterilmektedir.

**Tablo 27. Adalet ve Sinizm Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları**

| Boyutlar     |   | Dağıtımsal | İşlemsel | Etkileşimsel | Bilişsel | Duyuşsal | Davranışsal |
|--------------|---|------------|----------|--------------|----------|----------|-------------|
| Dağıtımsal   | r | 1          | ,800**   | ,804**       | -,487**  | -,446**  | -,402**     |
|              | p |            | ,000     | ,000         | ,000     | ,000     | ,000        |
|              | n | 310        | 310      | 310          | 310      | 310      | 310         |
| İşlemsel     | r |            | 1        | ,995**       | -,516**  | -,528**  | -,462**     |
|              | p |            |          | ,000         | ,000     | ,000     | ,000        |
|              | n |            | 310      | 310          | 310      | 310      | 310         |
| Etkileşimsel | r |            |          | 1            | -,519**  | -,527**  | -,463**     |
|              | p |            |          |              | ,000     | ,000     | ,000        |
|              | n |            |          | 310          | 310      | 310      | 310         |
| Bilişsel     | r |            |          |              | 1        | ,751**   | ,693**      |
|              | p |            |          |              |          | ,000     | ,000        |
|              | n |            |          |              | 310      | 310      | 310         |
| Duyuşsal     | r |            |          |              |          | 1        | ,757**      |
|              | p |            |          |              |          |          | ,000        |
|              | n |            |          |              |          | 310      | 310         |
| Davranışsal  | r |            |          |              |          |          | 1           |
|              | n |            |          |              |          |          | 310         |

\*p<0,05

\*\*p<0,01

Tablo 27’de görüldüğü gibi, dağıtımsal adalet ile bilişsel sinizm arasında  $r=(-,487)$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu bağlamda, dağıtımsal adalet bir puan arttığında, sinizm algısının %48 oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultuda  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Dağıtımsal adalet ile duyuşsal sinizm arasında da  $r=(-,446)$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, dağıtımsal adalet duygusu bir puan arttığında duyuşsal sinizmin %45 oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultu da  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Dağıtımsal adalet ile davranışsal sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde,  $r=(-,402)$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, dağıtımsal adalet bir puan arttığında, davranışsal sinizmin %40 oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultu da  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir. İşlemsel adalet ile bilişsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında,  $r=(-,516)$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel adalet bir puan arttığında bilişsel sinizmin

%52 oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultu da  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir. İşlemsel adalet ile duyuşsal sinizm arasında  $r = (-,528)$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel adalet bir puan arttığında duyuşsal sinizmin %53 oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultu da  $H_{1e}$  hipotezi kabul edilmiştir. İşlemsel adalet ile davranışsal sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında  $r = (-,462)$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel adalet bir puan arttığında davranışsal sinizmin %46 oranında azalacağı söylenebilir. Bu bağlamda  $H_{1f}$  hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak etkileşimsel adalet ile bilişsel sinizm arasında  $r = (-,519)$  oranında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre etkileşimsel adalet bir puan arttığında bilişsel sinizmin %52 oranında azalacağı söylenebilir. Bu durumda  $H_{1g}$  hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimsel adalet ile duyuşsal sinizm arasında  $r = (-,527)$  oranında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Etkileşimsel adalet bir puan arttığında duyuşsal sinizmin %53 oranında azalacağı söylenebilir. Bu bağlamda  $H_{1h}$  hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimsel adalet ile davranışsal sinizm arasında  $r = (-,463)$  oranında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Etkileşimsel adalet bir puan arttığında davranışsal sinizmin %47 oranında azalacağı söylenebilir. Bu durumda  $H_{1i}$  hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri ve test sonuçları Tablo 28’de özetlenmiştir.

**Tablo 28. Araştırmanın Hipotezleri ve Test Sonuçları**

|                       | <b>Hipotez</b>                                                                                                      | <b>Kabul</b> | <b>Red</b> |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| <b>H<sub>1a</sub></b> | Çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.      | ✓            |            |
| <b>H<sub>1b</sub></b> | Çalışanların işlemsel adalet algısı ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.        | ✓            |            |
| <b>H<sub>1c</sub></b> | Çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.    | ✓            |            |
| <b>H<sub>1d</sub></b> | Çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.      | ✓            |            |
| <b>H<sub>1e</sub></b> | Çalışanların işlemsel adalet algısı ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.        | ✓            |            |
| <b>H<sub>1f</sub></b> | Çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.    | ✓            |            |
| <b>H<sub>1g</sub></b> | Çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile davranışsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.   | ✓            |            |
| <b>H<sub>1h</sub></b> | Çalışanların işlemsel adalet algısı ile davranışsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.     | ✓            |            |
| <b>H<sub>1i</sub></b> | Çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile davranışsal sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. | ✓            |            |

## SONUÇ

İnsanların birçoğu günlerinin önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmekte ayrıca sosyal hayatlarının da neredeyse büyük kısmını iş yerinde aynı ortamı paylaştıkları kişiler yani, çalışma arkadaşları oluşturmaktadır. Bu karşılıklı ilişki esnasında, bireyler çeşitli ihtiyaçlar, istekler, amaçlar vb. doğrultusunda davranışlar ve tutumlar sergileyeceklerdir. Dolayısıyla, örgütsel adalet ile sinizm bir iş yerinde sıklıkla karşımıza çıkabilecek önemli iki olgudur. Literatürde, bu iki kavram ayrı ayrı şekilde birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Fakat iki olgunun birbirleri ile olan ilişkisine dair çalışma yok denecek kadar azdır.

Bir örgüt içerisinde, örgütsel adaletin varlığının o işyerinde sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanabilmesi ile olduğu bilinmektedir. Örgütsel adalet çalışanlar için önem arz etmektedir. Çünkü çalışanlar bulundukları ortam içerisinde süreç ve uygulamalarda kendilerini diğer arkadaşlarıyla karşılaştırmaya çalışacaklardır. Yapılan karşılaştırma sonucunda bir adaletsizlik algıladıklarında, örgüt içerisindeki sürece ve uygulamalara tepki göstereceklerdir. Sinizm kavramı tam da bu noktada devreye girmektedir. Verilen tepkiler sebebiyle olumsuz sonuçlar ortaya çıkacak, performansta düşüş, motivasyon eksikliği ve hatta çalışanların bulundukları kuruma karşı güven ve inançları negatif yönde etkilenecektir. Bundan dolayı çalışanlar, işyerinden ve yöneticilerden adalet beklentisi içine gireceklerdir. Özetle çalışanların, iş yerlerinde bu iki olgu ile karşılaşmaları kaçınılmazdır.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak, çalışan adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, İstanbul ilindeki lojistik şirketler üzerinde araştırılmıştır. Çalışmaya toplam 310 personel katılmıştır. Araştırma kapsamında ilk olarak çalışan adalet algısı ve örgütsel sinizm boyutlarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Ardından çalışan adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için araştırmalar yapılmıştır.

Yapılan demografik araştırmalar sonucunda, araştırmaya katılan kişilerin kariyerlerinin henüz çok başında olduğu ve çalıştıkları işletmedeki sorunlara karşı daha duyarlı olabilecekleri görülmektedir. Katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek ve örgütsel sorunlara ait konularla ilgili kavramsal düşünme becerisine sahip

oldukları söylenebilir. Yapılan anketin farklı departmanlarda uygulanmış olması, araştırmanın geniş kapsamlı veri toplama alanının olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yapılan bu araştırma katılımcıların yarıya yakını yönetici pozisyonunda iken yarısının yönetici vasfının olmadığını böylece hiyerarşik pozisyon açısından farklı görüşlerin araştırma sonuçlarına yansıdığını göstermektedir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişimini gösteren t testi analiz sonuçlarına göre; lojistik sektöründeki erkek çalışanların bilişsel sinizm açısından kadın çalışanlara göre daha sinik olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışılan işletmelerin dürüst politikalar uyguladığına dair inancın kadın çalışanlarda erkek çalışanlardan daha fazla olduğu söylenebilir.

Ayrıca lojistik sektöründeki erkek çalışanların davranışsal açıdan kadın çalışanlara göre daha sinik olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda kadın çalışanların, işletme politikalarına ve işleyişine karşı daha olumlu yaklaştıkları görülürken, erkek çalışanlarda işletmeye tepkilerin daha fazla olduğu söylenebilir. Ve ayrıca yine lojistik sektöründeki erkek çalışanların duyuşsal açıdan kadın çalışanlara göre daha sinik olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda kadın çalışanların kurum uygulama ve politikalarına karşı erkek çalışanlara olanla daha duyarlı oldukları söylenebilir.

Adalet'in alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile kadın-erkek cinsiyet durumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Lojistik sektöründe örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algısının medeni duruma göre değişimini incelemek için yapılan t testi analiz sonucuna göre; sinizm kavramının alt boyutları ile adalet kavramının alt boyutlarının evli-bekar medeni durumları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını söylenebilir.

Dağıtımsal adalet algısının eğitim düzeyine göre değişimini ölçen anova testi analiz sonuçlarına baktığımızda ise; lisans mezunlarının adalet algısının, ilkokul mezunlarının adalet algısından daha düşük olduğu görülür. Diğer eğitim düzeyleri ile eğitim arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bağlamda, lisans mezunlarının, moral bozukluğu yaşayacağı, şirketten ayrılma hissi ve şirkete karşı birtakım olumsuz düşünceleri taşıyabilecekleri söylenebilir.

İşlemsel Adalet ve etkileşimsel adalet algısının eğitim düzeyine göre değişimini ölçen anova testi analiz sonuçlarına baktığımızda, bahsi geçen adalet algılarının evrensel bir nitelik taşıdığı, söz konusu algının eğitim değişkeninden etkilenmediği söylenebilir. Yapılan korelasyon analizine de bakacak olursak, dağıtımsal adalet ile bilişsel sinizm arasında  $-.487$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu bağlamda, dağıtımsal adalet bir puan arttığında, sinizm algısının  $\%48$  oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultuda  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Dağıtımsal adalet ile duyuşsal sinizm arasında da  $-.446$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, dağıtımsal adalet duygusu bir puan arttığında duyuşsal sinizmin  $\%45$  oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultu da  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Dağıtımsal adalet ile davranışsal sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde,  $-.402$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, dağıtımsal adalet bir puan arttığında, davranışsal sinizmin  $\%40$  oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultu da  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir. İşlemsel adalet ile bilişsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında,  $-.516$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel adalet bir puan arttığında bilişsel sinizmin  $\%52$  oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultu da  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir. İşlemsel adalet ile duyuşsal sinizm arasında  $-.528$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel adalet bir puan arttığında duyuşsal sinizmin  $\%53$  oranında azalacağı söylenebilir. Bu doğrultu da  $H_{1e}$  hipotezi kabul edilmiştir. İşlemsel adalet ile davranışsal sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında  $-.462$  oranında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel adalet bir puan arttığında davranışsal sinizmin  $\%46$  oranında azalacağı söylenebilir. Bu bağlamda  $H_{1f}$  hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak etkileşimsel adalet ile bilişsel sinizm arasında  $-.519$  oranında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre etkileşimsel adalet bir puan arttığında bilişsel sinizmin  $\%52$  oranında azalacağı söylenebilir. Bu durumda  $H_{1g}$  hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimsel adalet ile duyuşsal sinizm arasında  $-.527$  oranında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Etkileşimsel adalet bir puan arttığında duyuşsal sinizmin  $\%53$  oranında azalacağı söylenebilir. Bu bağlamda  $H_{1h}$  hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimsel adalet ile davranışsal sinizm arasında  $-.463$  oranında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Etkileşimsel adalet bir puan arttığında

davranışsal sinizmin %47 oranında azalacağı söylenebilir. Bu durumda  $H_{11}$  hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları örgütsel adaletin sağlanamadığı durumlarda örgüt içerisinde huzursuzlukların ortaya çıkabileceğini, çalışanların işbirliğinden uzaklaştıklarını, iş doyumlarının azaldığını göstermiştir. Adaletsiz uygulamalar sonucunda çalışanlarda oluşan sinik tutum ve davranışlar, birey örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulmasına neden olmaktadır. Sinik tavır gösteren çalışanlar, dürüstlük, adalet, samimi olma gibi tutumlarda eksiklik olduğunu ve örgütsel uygulamalarda kendilerine bu anlamda ihanet edildiğini düşünmektedirler. Bu durum işletmenin amaçlarına ulaşmasında güçlük yaşamasına ve/veya amaçlarından kopmasına neden olabilmektedir. Sonuç olarak araştırma bulguları, çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile sinik tutum ve davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle işletmelerin çalışanlarından en üst düzeyde verim almaları için öncelikle örgüt içerisinde dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti tesis etmeleri gerekmektedir. Böylece çalışanların örgütlerine karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeyde sinik tutumları azalması mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R., Organizational Cynicism: Bases and Consequences. **Generic, Social, and General, Psychology Monographs**, 126:3, 2000, s. 269-292.
- Ahmadi, F., **Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, 2014.
- Akyüz, İ. & Yurduseven, N.O. (2016). **Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi**, Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, (16): 61-76.
- Anderson, L., **Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework**, **Human Relations**, 49 (11), 1996, ss. 1395-1418.
- Arı, G., **Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul, 2003, s. 73.
- Arslan, E. T., **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 13 Sayı: 1, 2012, ss. 12-27.
- Altınöz, M., Çöp S., ve Sığındı, T., **Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011, 15 (21): 285-315.
- Arabacı, I. B., **The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors**, African Journal of Business Management, 4(13), 2010, s. 2802-2811.
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., Williams, R. B., **The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival**. Psychosomatic Medicine, 1989, "Jan-Feb, 51 (1): 46-57.

- Brandes, Pamela, M., **Organizational Cynicism; Its nature, Antecedents, and Consequences**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cincinnati University, 1997, s. 46.
- Beugre, C., **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London, 1998, s. 21.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., and Walker, H. J., **Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables**, The Journal Of Applied Behavioural Science, 2007, 43(3), 303-326.
- Bies, R. J., ve Moag, J. S., **Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness Research on Negotiation in Organizations**, JAI Press, 1986, s. 43-55.
- Bilsel, M., A., **Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına etkisi: Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013, s. 6-28.
- Candan, H., **Örgütsel Sinizm ve İş gören Performansına Olası Etkileri**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013, 3 (1): 181-194.
- Chan, M., **Organizational Justice Theories and Landmark Cases**, the International Journal of Organizational Analysis, 8/1, 2000, ss. 68-88.
- Cheney, J., **On Various and Changing Meanings Of Organizational Membership: A Field Study Of Organizational Identification**, Communication Monographs, 50, 1983, s. 342-362.
- Cohen, D., Prusak L., **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, MESS Yayınları, İstanbul, 2001, s. 77.
- Cropanzano, R., Bowen, E. D., and Gililand, S., W., **The Management of Organization**, Academy of Management Review, 2005.

- Çakır, Ö., **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s.31.
- Çekerol, G., Kurnaz, N., **Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.25, ss.49.
- Dean, J., Brandes, P., Drawadakar, R., **Organizational Cynism**, Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, No. 2, 341-352, s. 1998.
- DeConick J., Dean, S., **Factors Influencing the Organizational Commitment of Female Advertising Executive**, American Business Review, V.14, No: 2, 1996, s.80.
- Delken, M., **Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers**, Unpublished Master Thesis, University of Maastricht, 2004, s.15.
- Demir, M., H., **Çağdaş Lojistik Uygulamaları**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.2752.
- Demircan, N., **Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları**, Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, 2003, s. 10.
- Doğan, H., **İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt.2, Sayı.2, 2002, s.71-78.
- Edwards, J., Van Laar, D.L. & Easton, S., **The Work-Related Quality Of Life (WRQOL) Scale For Higher Education Employees**. Quality in Higher Education, 15 (3), 2009, 207- 219.
- Efeoğlu, E., ve İplik, E., **Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 3, 2011, s. 343-360.

- Erdem, F., **Sosyal Bilimlerde Güven içinde Örgütsel Yaşamda Güven**, ed., Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, s. 153-182.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M., **Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye’deki bir firmada test edilmesi**, 15. Ulus. Yönet. ve Org. Kong. Bild. Kit. İçinde, 2007 Sakarya Üniversitesi, s. 514-524.
- Feldman, D.C., **The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations**, American Behavioral Scientist, 43(48), 2000, s. 1286-1300.
- Field, A., **Discovering Statistics Using SPSS for Windows**, London, Thousand Oaks, Sage Publications, New Delhi. 2000, ss.1981.
- Foard, F. J., Scarpello, V., Bergmann, T., **Pay Procedures- What Makes Them Fair**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 1999, s. 129.
- Folger, R., Konovsky, M., **Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions**, Academy of Management Journal, 32, 1989, s. 851-866.
- Fitzgerald, M., **Organizational Cynicism: Its Relationship Perceived Organizational Injustice Explanatory Style**, A Dissertation Presented to the Division of Research and Advanced Studies of University of Cincinnati, 2002, s. 1-70.
- Freedman S., Montanari, J., **An Integrative Model of Managerial Reward Allocation**, Academy of Management Review, Vol.5, No.3, 1980, ss. 383-390.
- Gilland, S., Chan D., **Justice in Organizations: Theory, Methods, and Applications**, Wisveran, **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology** Volume 2: Organizational Psychology, Vol:2 USA: Sage Pub, 2001, s. 143.

- Greenberg, J., **Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, C.12, S.1, 1987, s. 9-22.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R., **Advances in Organization Justice**. Palo Alto, Ca: Stanford University Press, 2001, s. 184.
- Gültaş, P., Yücel, M., **Yeşil Lojistik: Yeni Ulaşım Hizmetleri Malatya Büyükşehir Belediye Örneği**, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Cilt.6, S.2, 2015, ss.70-83.
- Güner, A. R.; **Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007, s. 3-4.
- Gürdal, S., **Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi**, İto Yayın No: 2003-39.
- Halis, M., **Örgüt İklimi Ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma Sosyal Siyaset Konferansları 43-44. Kitap**. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4223. Fakülte Yayın No: 559. İstanbul, 2000, s. 63-94.
- İçerli, L., **Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, Cilt:5, Sayı:1, s.68-69.
- İnce, M., Turan, Ş., **Organizational Cynicism as a Factor That Affects The Organizational Change in The Process of Globalization and An Application in Karaman’s Public Institutions**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol: 37, 2011, s. 104-121.
- İstanbul Ticaret Odası, [www.ito.org.tr](http://www.ito.org.tr), 07/02/2018.
- İşcan, F., ve Sayın U., **Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 4(24), 2010, s. 195-214.

- İşcan, Ö., F., **Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 60, Sayı:1, 2005, s. 150-171.
- İyigün, Ö., **Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 , s. 49-64.
- James, M. S. L., **Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems**, (Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, 2005, USA, s. 18-19, 37.
- Johnson, J., L., O’Leary-Kelly A., M., **The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal**, Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, s. 627-647.
- Kabataş A., **Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, 2010, Kocaeli.
- Kalağan, G., **Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2009, s. 47.
- Kalağan, G., ve Güzeller, C. O., **Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27, 2010, ss.83-97.
- Kanter, D., Mirvis P., **The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion**, San Francisco, CA: Jossey Bass, 2009, s. 4.
- Karacaoğlu, K., ve İnce, A. G. F., **Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences,18(1), 2013, ss.181-202.

- Koban., E., Hilal Yıldırım Keser, **Dış Ticarete Lojistik**, 1.Baskı, Ekin Basım, Yayın Ve Dağıtım, 2007, ss.35.
- Kutaniş., Ö., **Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.26, Nisan 2010, s.4.
- Lam S., Schaubroeck J., Aryee S., **Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study**, Journal of Organizational Behavior, 2001, 23(1), ss. 1-18.
- Lee C., Farh L., Lih J., **The Effects of Gender in Organizational Justice Perception**, Journal of Organizational Behavior, 20. 1999, ss. 133-143.
- Naus, A. J. A. M., **Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization**, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht, 2007, s. 15-16.
- Niehoff, B.P. & Moorman, M.H., **Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior**, Academy Of Management Journal, (36)3: 1993, 527-556.
- O'hair D., Cody, M., **Machiavellian Beliefs and Social Influence**, Western Journal of Speech Communication, 51, 1987, ss. 279-303.
- Özdevecioğlu, M., **Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 59(3), 2004, s. 181-202.
- Özgener, Ş., Ögüt, A., Kaplan, M., **İşgören – İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm**, Özdevecioğlu, M., Karadal H., (ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar İçinde. Ankara, İlke Yayınevi, 2008, s. 54.

- Özkalp E., Kirel Ç., **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir. 2005, s. 73.
- Özler, D., E., Atalay, C., G. Şahin, M., D., **Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 2, 2010, ISSN: 1309 -8039, s. 47- 49.
- Parker, R. J., and Kohlmeyer, J. M., **Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms, A Research Note**, Accounting, Organizations and Society, 2005, s. 30.
- Saruhan, C. S., Özdemirci, A., **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, Beta Yayınları, s.248.
- Sağlam G., **Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul, 2003, s.73.
- Sezgin, B, O., Tolay, E., Sürgevil, O., **Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 12, Sayı 45, 2016, s. 415.
- Söyük, S., **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma**, İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul 2007, s. ?.
- Sur, Ö., **Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı, 2010, s.32-33.
- Şahin, B., Taşkaya, S., **Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 2010, s. 90.
- Tan, H., **Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization**, Genetic, Social and General.

- Thompson, R., Joseph, K., Bailey, L., Worley, J., Williams, C., **Organizational change: an assessment for trust and cynicism**. Office of Aviation Medicine, 2000, Washington DC, DOT/FAA/AM-00/14, s. 49.
- Toker, K., Çetin, C., Güven, B., Aksu, B., **On The Effect Of Organizational Structure on Organizational Cynicism a Research in the Logistics Sector**, Journal of Curren Researches on Social Sciences, 2017, Vol.7, s.257.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H., **Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 2008, s. 238-305. Psychology Monographs, 126:2, 241-260, 2000, s. 241.
- Töremen F., Tan, Ç. **Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme**, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 2010, s. 58-70.
- Tutar, E., Tutar, F., Yetişen, H., **Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya ve Macaristan) İle Karşılaştırmalı Bir Analizi**, KMU İİBF Dergisi, S.17, 2011, ss.193.
- Tüzün, İ., G., **Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Aralık, s. 93-118.
- Ulu, C., **Türkiye’de Dış Ticaret Lojistik Süreçleri: Maliyet ve Rekabet Unsurları**, Tüsiad Yayın No: Tüsiad-t/ 2012-03/526.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T., **Organizational Cynicism: an Initial Study**, Academy Of Management Best Papers Proceedings, 1994, s. 269-273.
- Yavuz, E., **Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi , Gazi Üniversitesi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (2) 2010, s. 302-312

Yıldırım, F., **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002, Ankara, s. 22.

Yıldırım, F., **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi**, Mülkiye Dergisi, 2003, s. 371–402.

Yürür, S., **Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, s. 302.

Zalabak, S., Ellisi & Winograd, **Organizational Trust: What It Means, Why it Matters**, Organizational Development Journal, 2000, 18 (4), s. 35-49.

## ÖZGEÇMİŞ

09.05.1992 tarihi, İstanbul doğumluyum. İlk ve ortaokulu Oruçgazi İlköğretim Okulunda tamamladıktan sonra, Ataköy Cumhuriyet Lisesine başladım. Lise eğitimimi tamamladıktan sonra Beykent Üniversitesi Lojistik bölümüne kaydoldum ve lisansımı Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünde tamamladım. 2016 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Özel bir şirkette ihracat operasyon sorumlusu olarak görevimi sürdürmekteyim.

**Aday:** Seda KILIÇ