



**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE GÖREV
YAPAN AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL
ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM
TUTUMLARININ İNCELENMESİ**

Muhammet MAVİBAŞ

**Yüksek Lisans Tezi
Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Emre BELLİ
2017
Her Hakkı Saklıdır**

T. C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Muhammet MAVİBAŞ

**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE GÖREV YAPAN AKADEMİK
PERSONELİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM
TUTUMLARININ İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Emre BELLİ

ERZURUM – 2017



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



27/07/2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "Spor Bilimleri Fakültelerinde Görev Yapan Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☒ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

27.07.2017

Muhammet MAVİBAŞ



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Emre BELLİ danışmanlığında, Muhammet MAVİBAŞ tarafından hazırlanan bu çalışma 27/07/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Spor Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Emre BELLİ

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. M. Alparslan KURUDİREK

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 27/07/2017

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK

Enstitü Müdürü

F-85/01/21.10.2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
KISALTMALAR	VI
TABLOLAR	VII
TEŞEKKÜR	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	5
1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ.....	7
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	8
1.4.1. Reaktif - İçerik Teorileri.....	9
1.4.1.1. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi.....	10
1.4.1.2. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi	10
1.4.1.3. Walster ve Berscheid'nin (1973) Eşitlik Teorisi	12
1.4.1.4. Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi.....	12
1.4.1.5. Jasso'nun (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi.....	13
1.4.2. Proaktif - İçerik Teorileri	14
1.4.2.1. Leventhal (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi	14
1.4.2.2. Lerner'in (1980) Adalet Güdüsü Teorisi	16
1.4.3. Reaktif - Süreç Teorileri.....	17
1.4.3.1. Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Adaleti Teorisi	17
1.4.4. Proaktif - Süreç Teorileri.....	18
1.4.4.1. Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi	18
1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	19
1.5.1. Dağıtımsal Adalet.....	21
1.5.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet	23
1.5.3. Etkileşimsel Adalet.....	25
1.6. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	27

1.6.1. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu	27
1.6.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık	28
1.6.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	29
1.6.4. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Performansı.....	30
1.6.5. Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik.....	31
1.6.6. Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. SİNİZM	34
2.1.1. Sinizm Kavramının Kökeni ve Tarihsel Gelişimi	34
2.1.2. Sinizmin Tanımı ve Özellikleri	36
2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	40
2.2.1. Örgütsel Sinizm Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	40
2.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi	42
2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ.....	46
2.3.1. Duygusal Olaylar Kuramı	46
2.3.2. Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı	46
2.3.3. Beklenti Kuramı	47
2.3.4. Atfetme (Yükleme) Kuramı	49
2.3.5. Tutum Kuramı	51
2.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı	53
2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜRLERİ	53
2.4.1. Kişilik Sinizmi.....	54
2.4.2. Çalışan Sinizmi.....	56
2.4.3. Örgütsel Değişim Sinizmi	56
2.4.4. İş (Meslek) Sinizmi	58
2.4.5. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm	59
2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI	59
2.5.1. Bilişsel Boyut	60
2.5.2. Duyuşsal Boyut	61
2.5.3. Davranışsal Boyut	62

2.6. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLİŞKİSİ OLAN KAVRAMLAR.....	63
2.6.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini.....	63
2.6.2. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	64
2.6.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	65
2.6.4. Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma.....	66
2.6.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	66
2.6.6. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE GÖREV YAPAN AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARININ İNCELENMESİ

3.1. MATERYAL VE METOT	68
3.2. BULGULAR.....	70
3.2.1. Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinden Aldıkları Puanlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	72
3.2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması	72
3.2.3. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeğinden Aldıkları Puanlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	79
3.2.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarının Karşılaştırılması	79
3.2.5. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki.....	87
TARTIŞMA	90
SONUÇ.....	107
ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA	111
EKLER.....	135
EK 1. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	135
EK 2. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ	136
ÖZGEÇMİŞ.....	137

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE GÖREV YAPAN AKADEMİK
PERSONELİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM
TUTUMLARININ İNCELENMESİ****Muhammet MAVİBAŞ****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Emre BELLİ****2017, 137 sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Emre BELLİ (Danışman)****Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK****Yrd. Doç. Dr. Muharrem Alparslan KURUDİREK**

Bu çalışmanın amacı, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılarını ve örgütsel sinizm tutumlarını demografik değişkenlere göre incelemek ve aralarındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Araştırmanın evrenini, spor eğitimi veren yüksekokul/fakülte/eğitim fakültelerinde çalışan akademik personel oluştururken; örneklem grubunu 275 erkek ve 65 kadın olmak üzere 340 akademik personel oluşturmuştur.

Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen; Türkçeye Polat (2007) tarafından uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği”, örgütsel sinizm tutumlarını ölçmek için Brandes, Dhalwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen; Türkçeye Kalağan (2009) tarafından uyarlanan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Verileri analiz etmek için frekans analizi, betimsel istatistik, bağımsız değişkenlerde t-testi, tek yönlü varyans analizi, Tukey HSD testi, pearson korelasyon analizi uygulanmış ve anlamlılık düzeyi ($p<0,05$) olarak alınmıştır. Veriler bilgisayar ortamında SPSS programında analiz edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, katılımcıların örgütsel adalet puan ortalamalarının “orta” düzeyde, örgütsel sinizm puan ortalamaları “orta” düzeyde tespit edilmiştir. Yapılan pearson korelasyon analizi sonucuna göre ise katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet, Beden Eğitimi ve Spor, Personel

ABSTRACT**MASTER THESIS****THE INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS
AND ORGANIZATIONAL CYNICISM ATTITUDES OF THE ACADEMIC
STAFF WORKING IN THE FACULTIES OF SPORTS SCIENCES****Muhammet MAVİBAŞ****Advisor: Assist. Prof. Dr. Emre BELLİ****2017, 137 pages****Jury: Assist. Prof. Dr. Emre BELLİ (Advisor)****Assist. Prof. Dr. Orcan MIZRAK****Assist. Prof. Dr. Muharrem Alparslan KURUDİREK**

The aim of this study is to examine the perceptions of organizational justice and organizational cynicism attitudes of the academic staff working in Sports Sciences Faculties according to the demographic variables and to investigate the relationship between them.

The universe of the research consists of the academic staff working at the colleges/faculties/faculties of education providing sports education; The sample group consisted of 340 academic staff including 275 men and 65 women.

The "Organizational Justice Scale", which was adapted to Turkish by Polat (2007), developed by Niehoff and Moorman (1993) to measure the organizational justice perceptions of the participants and the "Organizational Cynicism Scale" which was adapted to Turkish by Kalağan (2009), developed by Brandas, Dhalwadkar and Dean (1999) to measure their perceptions of organizational Justice were used in the study. Frequency analysis, descriptive statistics, independent variables t-test, one way ANOVA, Tukey HSD test, pearson correlation analysis were applied to analyze the data, and the level of significance was taken as ($p < 0,05$). The data were analyzed in computer environment SPSS statistical program.

As a result of the study, the organizational justice point averages of the participants were found at the "moderate" level, and their organizational cynicism point averages were found at the "moderate" level. According to the result of the pearson correlation analysis, it was determined that the participants had a negative direction, strong and meaningful relationship between organizational justice perceptions and organizational cynicism attitudes.

Keywords: Organizational Cynicism, Organizational Justice, Physical Education and Sports, Personnel

KISALTMALAR DİZİNİ

Vd. : Ve Diğerleri

Akt. : Aktaran

Çev. : Çeviren

SPSS : Statistical Package For The Social Sciences

s.s. : Sayfa Sayısı

TDK : Türk Dil Kurumu

H. : Hipotez

Ed. : Editör

Std. Sp. : Standart Sapma

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorilerini Sınıflandırması	9
Tablo 1.2. Adalet Teorisini Açıklayan Sorular	9
Tablo 1.3. Örgütsel Adaletin Bileşenleri	20
Tablo 2.1. Sinizm Tanımları	37
Tablo 2.2. Weiner ve Arkadaşlarının Atfetme (Yükleme) Modeli	50
Tablo 2.3. Örgütsel Sinizm Türlerine Genel Bakış	54
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	70
Tablo 3.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinden Aldıkları Genel Ortalamalara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	72
Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	72
Tablo 3.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	73
Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	73
Tablo 3.6. Katılımcıların İdari Görev Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	74
Tablo 3.7. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	74
Tablo 3.8. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Bulunduğu Bölgelere Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	75
Tablo 3.9. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Bulunduğu Bölgelere Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Farklılıkların Çoklu Karşılaştırılması ...	76
Tablo 3.10. Katılımcıların Unvanlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	77
Tablo 3.11. Katılımcıların Meslekteki Kıdem Yıllarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	78
Tablo 3.12. Katılımcıların Kurumdaki Kıdem Yıllarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	78
Tablo 3.13. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeğinden Aldıkları Genel Ortalamalara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	79

Tablo 3.14. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	79
Tablo 3.15. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	80
Tablo 3.16. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	80
Tablo 3.17. Katılımcıların İdari Görev Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	81
Tablo 3.18. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	81
Tablo 3.19. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	82
Tablo 3.20. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Bulunduğu Bölgelere Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	83
Tablo 3.21. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Bulunduğu Bölgelere Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Farklılıkların Çoklu Karşılaştırılması	84
Tablo 3.22. Katılımcıların Unvanlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	85
Tablo 3.23. Katılımcıların Meslekteki Kıdem Yıllarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	86
Tablo 3.24. Katılımcıların Kurumdaki Kıdem Yıllarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	86
Tablo 3.25. Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	87
Tablo 3.26. İşlemsel Adalet Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	88
Tablo 3.27. Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	88
Tablo 3.38. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	89

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardım ve desteklerini eksik etmeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Emre BELLİ'ye, eğitim-öğretim hayatım boyunca üzerimde emeği geçen tüm hocalarıma, bu süreçte yanımda durarak bana desteklerde bulunan değerli arkadaşlarım Ahmet KADİROĞLU'na ve Yunus Emre ÇİNGÖZ'e ve bu yaşıma kadar bana iyi günümde, kötü günümde, her yerde ve her zaman desteğini esirgemeyen AİLEME sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

Erzurum – 2017**Muhammet MAVİBAŞ**

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, iletişim alanındaki kolaylıklar, ulaşımın gelişmesi ve dünyadaki nüfusun artışıyla birlikte sınırların kalktığı küreselleşen dünyamızda örgütler, kurumlar ve işletmeler faaliyetlerini yürütmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için yapılarında ve işleyişlerinde çağa ayak uydurmaları gerekmektedir. Bunun için örgütler, modern teknolojiyi, teknik çalışmaları takip etmelerinin yanı sıra en önemli kaynaklarından birisi olan insan unsuruna da gereken önemi göstermeleri gerekmektedir. Örgütte çalışan personelin istek ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından fark edilip giderilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların beklenti, istek ve ihtiyaçlarına karşılık vermek motivasyon düzeylerini artırıp verimliliklerini yükseltebilmektedir (Bedük, 2010).

Bireyler bir örgütte çalışmaya başladıkları zaman birtakım beklentiler içersine girerler. Özellikle, çalışanlar örgütün adil bir yönetim biçimi sunmasını ve yönetimin çalışanlara adil uygulamalarda bulunmasını bekler. Bu noktada örgütsel adalet, örgütsel kaynakların, çıktıların adil dağıtılması, dağıtım kararlarının alım sürecindeki çalışanların da kararlara katılması ve yöneticiler tarafından çalışanlara saygılı ve onurlu davranılması boyutlarıyla öne çıkmaktadır. Çalışanların bu tür beklentilerinin gerçekleşmediğine dair bir inanca sahip olmaları, olumsuz bir adalet algısına sahip olmalarına neden olur. Çalışanlarda oluşan bu hayal kırıklığı örgüte karşı tutum ve davranışlarına da yansıyabilmektedir (Beugré, 2002; Brashear, Manolis ve Brooks, 2005; Colquitt vd., 2001; Folger ve Konovsky, 1989). Bu tutum ve davranışlar arasında örgütsel sinizm, öne çıkan sonuçlardan birisidir. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inancı, bu inancın çalışanda örgüte karşı oluşturduğu öfke, nefret gibi olumsuz duyguları ve bu inanç ve duygular ile birlikte çalışanların örgüte karşı eleştiri, kötüleme, alaycı mizah kullanma gibi davranışları ifade eden bir kavramdır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Çalışanlarda oluşan bu tutum ve davranışlar, motivasyon düzeylerini düşürerek örgüte karşı bağlılıklarını, güvenlerini, göstermiş olduğu katkıları ve performanslarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltarak çalışanların örgüte karşı yabancılaşmalarına, tükenmişlik duygusuna kapılmalarına, verimliliklerinin azalmasına ve hatta işten ayrılmalarına sebep olabilir. Örgütlerin en önemli unsurlarından olan personelde oluşan bu gibi olumsuz tutum ve

davranışlar, örgütlerin faaliyetlerinde olumsuzluklara yol açabilir (Kabataş, 2010: 8). Bundan dolayı örgütler için çalışanların motivasyonunu yükseltmek, onların istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilmek çok önemlidir.

Yine global dünyada bireylerin temel yeterliliklere sahip olabilmeleri, bilgiye ulaşabilmeleri, sağlıklı toplumsal ilişkiler kurabilmeleri ve iyi bir kariyer elde edebilmeleri için eğitim en önemli ihtiyaçlardan biridir. Bundan dolayı tüm topluluklar eğitime önem vermektedir. Bu noktada fizyolojik, psikolojik ve sosyal faydalarının yanı sıra toplumların refah düzeyini sağlayan ve ülkelerin gelişmişlik düzeylerini gösteren spor ve spor eğitimi önem taşımaktadır. Bu etkilerinden dolayı tüm ülkeler spora, spor eğitimine, spor kurum ve kuruluşlarına yani spor bilimine yatırım yapmaktadırlar.

Üniversiteler çağımızda en önemli bilim merkezleridir. Üniversitelerde bilim insanı olarak görev yapan akademisyenlerin yetenekli, bilgili ve nitelikli olmalarının yanı sıra motivasyon düzeyleri de performanslarını, verimliliklerini ve üretimlerini etkileyen faktörlerdendir. Bundan dolayı üniversitelerin spor bölümlerinde görev yapan akademisyenlerin bilimsel çalışmalarını, ders anlatımlarını, bilimsel bakış açılarını daha iyi bir şekilde ifade edebilmeleri ve sunabilmeleri için adil bir ortamda çalışmaları ve örgütsel sinizmden uzak olmaları gerekmektedir. Çünkü üniversitelerin spor bölümlerinde görev yapan akademisyenler Türk sporuna doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkide bulunmaktadır. Bu hususlar göz önünde bulundurularak spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel sinizm tutumlarını incelen bir araştırma konusu seçilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ADALET KAVRAMI

İnsanoğlu, varoluşundan beri her zaman ve her yerde “Adalet” kavramı üzerinde durmuştur. Herkes bu kavram hakkında çok çeşitli düşünceler ve tanımlar ileri sürmektedir. Lakin günümüze kadar bu kavram üzerindeki tartışmalar tam bir sonuca ulaşamamış, adaletin ne olduğu konusunda net bir anlaşmaya varılamamıştır. Bu sebeple adalet kavramının ne olduğunu kimse tam olarak ortaya koyup tanımlayamamaktadır. Adalet kavramının ne olduğu sorusunu gerçek anlamda tam olarak belirten bir cevabın dahi verilemeyebileceği düşünülürse kavramın ne denli karışık bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tanımlamadaki bu karışıklığın temel kaynağı, birçok anlamın adalet kavramınca içerilmesinden gelmektedir (Pound, 1958: 1). Neredeyse hiçbir kavram bu kadar yoğun düzeyde tartışılmamıştır. Adalet kavramı üzerine yapılan bu açıklamalar kavramı tam olarak açıklayamamış fakat sorunun gelişmesine yardımcı olmuştur (Kelsen, 1960: 1).

Adalet kelimesinin etimolojik kökeni Arapça olup Türkçemize geçmiş olan bir kelimedir. Adalet kelimesi “*hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması*” gibi anlamlara gelmektedir (TDK Resmi Sitesi, 2016).

İnsanlar toplumsal düzen içerisinde yaşamaya başladıklarında iyiyle kötünün ve haklıyla haksızın ayrımını daha net bir şekilde yapmaya başladılar. İyilik yapanlara karşı sevgi ve saygı, kötülük yapanlaraysa tikslenme ve kınama gibi duygular doğdu. Haklara karşı saygılı olanları ve insanlara iyilik yapanları toplumlar zamanla ödüllendirmeye başladılar, hakları çiğneyenlere ve kötülük yapanlara ise ceza verdiler. İşte adalet kavramının başlangıcı bu gelişmelere bağlı olarak başladı (Yörük, 1952: 48).

Adaletin doğasında insanların refahını sağlama, toplumsal hayatta birlik içerisinde yaşayabilme ve çeşitli özelliklere sahip olan insanları bir arada tutma becerisi yatmaktadır (Greenberg, 2003: 471). Bundan dolayı adalet, insanlık tarihinin her döneminde ve her medeniyetinde toplumsal hayatın en temel parçalarından birisi

olmuştur (Taşkıran, 2011: 3). İlk çağlardan itibaren adalet kavramı, düşünürler tarafından da çeşitli şekiller ve farklı tanımlarla sürekli ele alınmıştır. Bunun sebebi adalet kavramının tanımlanmaya çalışılmasının temelinde aslında ona duyulan özlemin de ifade edilmeye çalışılmasıdır (Esener, 2002: 52-58).

Adalet kavramı felsefe tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Bu kavram insanoğlunun varoluşundan beri bilim adamları ve düşünürlerin sürekli olarak ilgisini çekmiştir. Kavrama ilişkin çalışmalar, Aristo ve Platon'a kadar dayanmaktadır. İlkçağda Aristo adalet kavramı üzerine yapmış olduğu çalışmalarda, adaletin oluşumunu ve bireyler arasında kaynakların dağıtımını incelemiştir (Ryan, 1993; Colquitt, Conlon, Wesson ve Porter 2001; Colquitt, Greenberg ve Zapata - Phelan, 2005). Aristo'ya göre adalet kavramı tüm erdemleri içine alan ve toplumsal ve kurumsal kanunlara uyma ile ortaya çıkmış, en iyi olan erdemdir. Aristo adalet kavramı üzerine yapmış olduğu açıklamalarda "Paylaştırıcı Adalet" ve "Düzeltilici Adalet" olmak üzere iki türlü adaletten bahsetmektedir. Paylaştırıcı adaletin ölçütü hakkın, onurun ve kaynakların bireylerin çabalarına göre dağıtılmasıdır. Düzeltilici adalet ise aritmetik eşitlik yöntemi ile gerçekleşir (Akt. Topakkaya, 2009: 628).

Aristoteles'e göre adalet, kendi amacını kendinde taşıyan bir karakter erdemi olduğundan dolayı diğer erdemlerden ayrılmaktadır. Diğer erdemler, bireyin kendi iyiliği için iken, adalet erdemi toplumdaki diğer insanların da iyiliği içindir. Dolayısıyla adalet, insan ilişkilerinde ortaya çıkar. Diğer erdemler gibi adalet erdemi de bir "Orta yol bulma" durumudur (Akt. Osmanoğlu, 2011: 36).

Felsefe bilimi de adaletle ilgili normatif tanımlar ve kurallar geliştirilmenin yanı sıra ahlaki kararlar verilirken de uyulması gereken bir takım ilke ve temeller oluşturulmaya çalışılmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998: 13). Sosyal bilimciler ise adaleti, bir davranışın adil olup olmadığı, bireyin o davranışı adil olarak algılayıp algılamamasına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan bu tanımlama subjektif olup adaletin algıya göre değişiklik gösteren bir durum olduğunu göstermektedir (Folger ve Cropanzano: 1998, 13).

Adalet kavramı, genel olarak iki şekilde kullanılmaktadır. Bunlardan birisi, hukuksal uygulamalarda toplum için en faydalı neticenin oluşturulması anlamında kullanılır. Diğeri ise, adalet hukukun varmak istediği ideal yeri belirtir. Daha geniş ve

kapsamlı olarak geçerli olan tanım ikincisidir. Özellikle hukukun din, felsefe, erdem ve ahlak gibi ilkelerinden uzaklaştığı durumlarda adalet ilkesi fazla önem kazanmaktadır. Adalet kavramı, ne kadar geniş bir kapsama sahip olduğunu kullanılışı ve ele alınış şekli ile göstermektedir (Gurvitch, 1932: 209).

Genel anlamda bakıldığında adalet kavramına tam bir anlam yüklenememekle beraber adalet kavramı insanlığın varoluşundan beri sürekli toplumun, bilim adamlarının, filozofların ilgi odağı olmuş, hukuki, sosyal, örgütsel, psikolojik gibi yaklaşımlarla ele alınmış bir kavramdır. Literatürde kavramın tarihine bakıldığında farklı düşünce, teori ve tanımların adalet kavramına katkıda bulunduğunu görülmektedir. Bundan sonra “Adalet Kavramına” yapılacak olan açıklamalar kavramın gelişmesine katkıda bulunacaktır.

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adaleti insanlar çok eski zamanlardan beri arzulamış ve adaletin sağlanması için mücadele etmişlerdir. Tarihte ilk yazılı kanun olan Hamurabi Kanunlarında da sosyal adalet konusu ele alınmış ve bu doğrultuda insanlar arasındaki ilişkilerin ve kaynak dağıtımlarının nasıl olması gerektiği vurgulanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998: 7).

İlk çağlardan bu yana sözü edilen adalet kavramı, düşünürler ve filozoflar arasında değişik şekiller tanımlanan ve ele alınan bir kavramdır. Bunun sebebi adaletin ifade edilmesinin temelinde yatan şeyin gerçekte ona duyulan **hasretin** ifade edilmeye çalışılmasıdır. Adalet, bireylerin toplum içersinde uyumlu bir biçimde yaşamalarında gerçek bir zorunluluk olarak tanımlanırken, adaletsizlik ise karmaşanın temeli olarak tanımlanmaktadır (Esener, 2002: 52-58).

Örgütsel adalet kavramı, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. En genel anlamda örgütsel adalet, psikolojinin de bir alanı olarak işyerindeki adalet algısı üzerine yoğunlaşan bir kavramdır. Örgütsel adalet, örgütte sosyal veya ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin adalet algısı ve çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, üstleriyle ve sosyal bir sistem olarak örgütle karşılıklı ilişkilerini içermektedir (Yılmaz, 2007: 5).

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında ele alınan örgütsel adalet, çalışanların bulundukları örgütlerin kendilerine ne kadar adil davrandığına ilişkin değerlendirmelerini içeren bir kavramdır (Irak, 2004: 25). Burada örgütsel adalet, çalışanlara uygulanan adalet biçiminden ziyade çalışanların bu adaleti nasıl algıladığıyla ilgili inancı kapsamaktadır. Genel olarak örgütsel adalet kavramı literatürde örgütsel adalet başlığıyla değil, örgütsel adalet algısı veya algılanan örgütsel adalet başlığı altında değerlendirilmiştir. Çünkü çalışanlar bu algı doğrultusunda örgütteki görevlerin, mekanizmaların, süreçlerin, ödüllerin ve kendilerine gösterilen davranışların adilliğine ilişkin bir yargıya varmakta ve bu yargı ile örgüte ve dolayısıyla yaptığı işlere karşı tutum geliştirmektedirler (Karriker ve Williams, 2009: 113). Daha açık bir ifade ile örgütsel adalet, örgütteki çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili algılamalarını ve bu algının örgüt üzerinde ne gibi etkilerde bulunduğunu içeren bir kavramdır. Bir örgütte çalışanların olumlu adalet algısına sahip olmaları çalışanların iş tatminleri için ve örgütün verimli bir şekilde çalışabilmesi için önemlidir (Sayın, 2009: 1).

Örgütlerdeki adalet, ortaya çıkan ödül, terfi, cezaların nasıl yönetileceği ve çalışanlar arasında nasıl dağıtılacağıyla ilgili kuralları ve sosyal normları içerir. Bu kurallar ve sosyal normlar, dağıtımdaki kararların nasıl alındığını gösteren işlem ve kişilerarası uygulamalar ile ilgili norm ve kurallardır (Folger ve Cronpanzano, 1998: 5). Örgütsel adalet, örgütsel çıktıların nasıl yönetileceğine ve dağıtılacağına ilişkin karar verme yöntemidir. Yani, örgütsel adalet, kazanımların dağıtılmasıyla, dağıtım sürecinde kararlar alırken yapılan işlemler ve kişiler arası uygulamalara dair oluşturulup geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır. Çalışanların, örgütün kendilerine ne kadar adil davrandığıyla ilgili algıları olarak tanımlanabilen örgütsel adalet algısı; maaş, cezalandırma, performans değerlendirme, ödüllendirme, işgören seçimi veya diğer çıkarlar sağlama yolu ile oluşur. (Greenberg, 2004: 356).

Örgütsel adalet, işgörenin örgüt içerisindeki uygulamalara ilişkin adalet algılamasıdır. Örgüt içerisinde çalışan bireyler diğer çalışanlarla kendilerini karşılaştırır ve kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanmasını, verilen izinlerin eşit olması, eşit işe eşit ücret verilmesini, kendisinin de bazı sosyal olanaklardan diğer çalışanlarla eşit şekilde yararlanmasını isterler. Ancak, sadece çıktılar ve çıktıların dağıtımındaki karşılaştırmalar örgütsel adalet algılamalarının temel noktası değildir. Örgüt tarafından

oluşturulan kurallar, örgütün bu kuralları uygulanma şekli, çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişim de örgütsel adaletin temelinde bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003a: 78).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Örgütsel adalet, örgütlerin belirmiş oldukları hedeflere ulaşmalarını sağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Çalışanların algılamış oldukları örgütsel adaletin derecesi örgüte karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışlarına yansır ve örgütsel iklim üzerine de etkide bulunur. Adalet algısı olumlu ise çalışanların motivasyonu, iş verimliliği, iş doyumunu ve örgüte karşı olan bağlılığı artar. Eğer çalışanlardaki adalet algısı olumsuz ise çalışanlar örgüte karşı yabancılaşma, sinizm, işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergiler. Buradan da anlaşılacağı gibi örgütsel adalet, örgütün yönetimi, işleyişi ve performansı açısından önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel adaleti bu kadar önemli kılan nedenlerden ilki, insanların eğitim ve beceri düzeyi arttıkça iyi bir iş sahibi olmanın tek başına yetersiz kalmaya başlamasının yanı sıra kendilerine saygı duyulmasını ve değer verilmesini istemeleridir. İkincisi ise, örgütlerde oluşan aşırı rekabetçi ortamın, örgütlerin yaptıkları her faaliyet ve uygulamalardan mükemmelliği istemesidir. Böyle bir mükemmelliğe erişmek için odaklanılan öğrenme, takım çalışması ve yeniden yapılanma gibi süreçler sebebiyle örgütlerin çalışma biçimleri ve insanlara karşı bulundukları yaklaşımlar önem kazanmıştır. Bundan dolayı modern örgütlerde oluşan adaletle ilgili sorunları anlamak önemli hale gelmiştir (Beugré, 1998: 168).

Beugré, örgütsel adalet konusu üzerine yapılan çalışmaların neden bu kadar önemli olduğunu şu şekilde belirtmiştir (Akt. İçerli, 2010: 9):

- Adalet, sosyal bir yapıdır. İnsanların sosyal ve örgütsel yaşamlarında var olan bir öğedir.
- Örgütler için en önemli unsur çalışanlardır. Çalışanlara karşı gösterilen uygulama ve davranışlar örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ve performans gibi tutum ve davranışları etkiler;

- Çalışanlardaki eğitim seviyesindeki artışla birlikte beklentileri de artmaktadır. Çalışanlar sadece işinin iyi olmasını değil aynı zamanda kendilerine saygılı ve onurlu davranılmasını da beklemektedirler.

Örgütsel adalet kavramının bu kadar önemli olması ve üzerinde durulmasının sebebi, olumlu örgütsel adalet algısının, örgüte ve örgütün yaptığı uygulamalara karşı çalışanlarda yönetime ve kuruma karşı güven, yüksek müşteri memnuniyeti, örgütsel bağlılığın artması, iş devir hızında düşüş gibi olumlu davranışların oluşmasına ve bu davranışları güçlendirerek örgütün etkin olmasına ve performansının artmasına sebep olacağı; aksi takdirde olumsuz adalet algısının da devamsızlıklarda artış, çalışan hırsızlığı, sabotaj gibi saldırgan, olumsuz ve örgütün aleyhine yönelik davranışların gelişmesini güçlendireceğine olan inançtır (Beugré, 2002; Brashear, Manolis ve Brooks, 2005; Colquitt vd., 2001; Folger ve Konovsky, 1989).

Günümüz iş dünyasında artan rekabet ortamı sebebiyle örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerini yürütmeleri işgörenlerden talep ettiği verimliliği elde etmeleri ile ilişkilidir. Örgütlerin çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmeleri ise çalışanlarının motivasyon, iş tatmini, performans düzeylerine bağlıdır. Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede çok önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre çalışanlarda oluşan örgütsel adalet algısının olumsuz olması, çalışanlardaki motivasyonun düşmesine ve buna bağlı olarak çalışanlardaki verimliliğin azalmasına sebep olur ve bu durum örgütün işleyiş mekanizmalarını etkiler (Schminke, Ambrose ve Cropanzano, 2000: 294).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Literatür incelendiğinde örgütsel adaletle ilişkin yaklaşımları ilk olarak Greenberg ele almıştır. Örgütsel adalet ile ilgili adalet teorileri iki boyuttan oluşmakta ve kendi aralarında da dört gruba ayrılmaktadır. Her grup işlevine göre çeşitli yaklaşımları açıklamaktadır. Reaktif içerikli teori işgörenlerin adil olmayan uygulamalara karşı koyma veya kaçınma teşebbüslerini içermektedir. Diğer tarafta proaktif içerikli teoriler iş görenlerin adaleti sağlamak için planlamış oldukları davranışları içermektedir. Kısacası bu adalet teorileri adil uygulamaların yapılmasına yardımcı olan davranışları

incelemektedir. Buna karşılık süreç teorileri ise, terfi ücret gibi çeşitli edinimlerin nasıl yapıldığına odaklanmaktadır. (Greenberg, 1987: 9-10).

Tablo 1. 1. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorilerini Sınıflandırması

Reaktif – Proaktif Boyutu	İçerik – Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler (Homans, 1961; Adams, 1965; Walster ve Berscheid, 1973; Crosby, 1976; Jasso, 1980)	Reaktif-Süreç Teorileri (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri (Leventhal, 1976; Lerner, 1980)	Proaktif-Süreç Teorileri (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

Greenberg, örgütsel adalet ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet teori türlerine ilişkin açıklayıcı sorularda bulunmuştur:

Tablo 1. 2. Adalet Teorisini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif - İçerik	Çalışanlar, örgütte adil olmayan uygulamalara karşı nasıl tepki gösterirler?
Proaktif - İçerik	Çalışanlar, örgütsel uygulamaların adil bir şekilde yapılabilmesi için ne yapabilirler?
Reaktif - Süreç	Çalışanlar, örgütteki adil olmayan politikalara veya yasal prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif - Süreç	Çalışanlar, adil politikaların ve prosedürlerin oluşması için neler yapabilirler?

Kaynak: Greenberg: 1987: 16

1.4.1. Reaktif - İçerik Teorileri

Reaktif - İçerik teorileri, bireylerin adaletsiz durumlara nasıl bir karşılık vereceğine odaklanan adalet yaklaşımıdır. Reaktif - İçerik kuramlar, örgüt içerisindeki adaletsizliklere karşı çalışanların gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanan ve örgütsel çıktıların ve kaynakların dağıtımındaki adaletsizliği temel alan kavramsal

yaklaşımlardır. Bu teoriler, Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" ve Jasso'nun (1980) "Dağıtım Adaleti Teorisi" şeklinde oluşmaktadır. Bu bölümde bu teorileri detaylı bir şekilde inceleyeceğiz.

1.4.1.1. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi

Reaktif-İçerik kuramlar içerisinde değerlendirilen Homans'ın (1961) Dağıtım adaleti kuramına göre, örgütte çalışan bireyler örgüte sağlamış oldukları katkı oranında ödüllendirilmeyi beklerler ve bu beklenti gerçekleşirse adaletin sağlandığı kanısına varırlar aksi takdirde yani bu beklentinin gerçekleşmemesi durumunda çalışanlar örgütün adil olmadığını düşünürler (Akt. Yerlikaya, 2008: 13).

Homans (1961), örgütsel çıktılarının dağıtımında çalışanların emeklerine, çabalarına bakılmaksızın hepsine eşit bir yapılması adaletsizliği, dağıtımın çalışanların performansları ile orantılı olarak gerçekleştirilmesi ise adaleti sağladığını savunmaktadır. Buna göre dağıtımda denklik kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (Çakır, 2006: 35).

1.4.1.2. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisi, Homans'ın (1961) geliştirdiği dağıtım adaleti modelinden ilham alınarak geliştirilmiş bir teoridir (Beugré, 1998: 20). Eşitlik teorisinde Adams, bireylerin çalıştıkları ortamda işlerine ilişkin başarıları ve tatmin olma düzeyleri ile ilgili genel algılamalarının olduğunu ifade etmiştir. Bu teoriye göre, örgüt çalışanları kendi performans düzeyleri ve örgüte bulundukları katkılar neticesinde elde ettikleri kazanımlar aynı durumdaki veya aynı statüdeki başka çalışanların kazanımlarıyla karşılaştırırlar ve bunun sonucunda bulundukları işyerine, yöneticilere ve işlerine karşı tutum ve davranışlar geliştirirler. Geliştirmiş oldukları bu tutumların temelinde ise karşılaştırma sonucunda elde ettiği adalet algılaması vardır (Greenberg, 1990: 399-401).

Eşitlik Kuramı, insanların yaptıkları katkılara (örgüte katkıları) eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama dayanarak, bir kişi örgütten alacağı kazanımları örgüte karşı katkıda bulunduğu ve gösterdiği performans oranında olmasını bekler (Eker, 2006: 4).

Teoride dört temel kavram vardır (Keser, 2006: 41-42):

- **Kişi:** Örgütsel adalete ilişkin bir algıya sahip olan çalışan,
- **Diğer Kişi:** ödül, ceza, terfi vb. gibi örgütsel çıktıların dağıtımını katkı düzeyine göre kendisiyle karşılaştırılan kişi,
- **Ödüller:** Kişinin sergilediği performansın karşılığında elde ettiği ücret, terfi vb...
- **Katkılar:** Kişinin örgüt faaliyetlerine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özelliklerdir.

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar örgütte kendilerine uygulanan davranış ve yaklaşımları diğer çalışanlara uygulanan davranış ve yaklaşımlar ile karşılaştırmaları sonucunda elde ettikleri yargıya göre adalet algılamasında bulunurlar. (Sökmen, 2010: 185). Ayrıca Eşitlik Teorisini sadece maaş, cezalar, ödemeler gibi somut şeyler olarak da düşünmemek gerekmektedir. Örneğin bir çalışanın mevki, sosyal haklar, övgü ya da kararlara katılımının sağlanması dahi eşitlik teorisine göre değerlendirilmektedir (Seker, 2014: 17).

Adams'a göre, çalışanların iş ortamlarında adaletsizliğe karşı verecekleri tepkiler şunlardır (Çakır, 2006: 26);

- Çalışanların işlerine ilişkin önceden göstermiş oldukları performans düzeyini düşürerek örgütteki verimliliğini aza indirmek,
- Örgütten aldıkları ücretlerde zam yapılmasını talep etmek,
- Çalışanın göstermiş olduğu katkı-kazanım oranına ilişkin algıyı ya da kendisiyle karşılaştırdığı kişinin algısını değiştirmek,
- Diğer çalışanların örgüte karşı sağlamış oldukları katkı ve kazanımları değiştirmeye çalışmak
- İşten ayrılmak.

Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet araştırmaları için önemli bir adım olmuştur ve dağıtımsal adaletin yalnızca bir boyutunu ele alarak, adalet ile ilgili verilen kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yeterli bir açıklama olmayışı sebebiyle eleştirilmiştir (Irak, 2004: 25-43).

1.4.1.3. Walster ve Berscheid'nin (1973) Eşitlik Teorisi

Walster ve Berscheid'in geliştirdikleri "Eşitlik Teorisi"nin ise dört tane temel görüşü bulunmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde adaletin sağlanması için aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirirler (İçerli, 2009: 50):

1. Çalışanlar, örgütte elde ettikleri kazanımları en üst seviyeye çıkarmaya çalışacaklardır.
2. Gruplar, ödülleri ve ücretleri grup içerisindeki bireyler arasında eşit bir şekilde paylaşmak için bir sistem geliştirerek, ortak ödülü en üst düzeye getirebilirler. Ayrıca Walster vd. ikinci görüşe ek olarak şöyle bir görüşte ileriye sürmüşlerdir; gruplar, grup içerisinde diğer üyelere eşit davranmayanları cezalandırma ve eşit davrananları ise ödüllendirme yoluna gideceklerdir.
3. Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkilerde olan bir ortamda bulunduklarını fark ettikleri zaman strese kapılırlar. İlişkinin uzaklığı ne kadarsa birey de o kadar strese girecektir.
4. Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içerisinde olduklarını fark eden çalışanlar, eşitliği tekrar sağlamak için çabalar ve yaşadıkları stresi yok etmeye çalışırlar. Çalışan bu eşit ilişkileri tekrar oluşturmak için 2 yol izleyebilir. Bunlardan birisi çalışanın elde ettiği kazanımları değiştirerek mutlak eşitliği sağlamak, diğeri ise karşılaştırma yapılan kişinin kazanımlarına ve çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar vererek psikolojik eşitlik sağlanabilir.

1.4.1.4. Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi

Göreceli yoksunluk teorisi ile ilgili ilk çalışmalar Stouffer ve arkadaşları tarafından başlatılmış ve Crosby (1976)' tarafından geliştirilmiştir. Göreceli yoksunluk teorisi, örgütte alt kademelerdeki çalışanların elde ettikleri kazanımları, aynı örgütte görev yapan üst kademelerdeki çalışanlarla karşılaştırmasına ve farklı sınıflar arasındaki bu karşılaştırmaya bağlı olarak yoksunluk duygusuna kapılması üzerinde durmaktadır (Beugré, 1998: 34).

Crosby (1976), göreceli yoksunluk teorisini iki farklı anlamda değerlendirmiştir. Bunlardan ilki, çalışanın yapmış olduğu bu olumsuz ve farklı karşılaştırmalar

sonrasında hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım türlerinden dolayı çalışanlar bazı toplumsal karşılaştırmalar yaparlar. Bu karşılaştırmaların sebep olduğu olumsuz sonuçlar, yoksunluk duygusunun temelini oluşturur ve bu çalışanların psikolojik bunalım yaşamalarına, şiddetli taşkınlıklar gibi çeşitli olumsuz tepki vermelerine neden olmaktadır. Diğeri ise adaletsizlik algısının oluşumunu sağlayan karşılaştırmaları açıklayan teorilerdir. Bu teoriler birçok modele öncülük etmişlerdir (Sayın, 2009: 5).

Göreceli mahrumiyet teorisi konusunda geniş çapta araştırmalar yapan Crosby (1982, 1984) özellikle lüks işlerde çalışan kadınların, hiçbir işte çalışmayan kadınlardan daha avantajlı olmalarına rağmen daha çok rencide olduklarını bulmuştur. Zira bu kadınlar kendilerini nispeten daha az avantajlı olan erkeklerle karşılaştırmaktadır. Bu tip bir araştırma günümüzde, göreceli mahrumiyet teorisinin özgün bir tipini çizmektedir. Çalışanların algıladıkları haksız ödül dağıtımlarına ne gibi tepkiler vereceğini incelediğinden, göreceli mahrumiyet teorisi reaktif - içerik teorisi olarak gösterilmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Crosby'e göre yoksunluk duygusu kesin değil, değişken bir kavramdır. Crosby, çalışanların kendilerini belirli bir statüdeki çalışanlar karşılaştırdıklarında adaletsizlik ya da mağduriyet hissettiklerini belirtmiştir. Eşitlik teorisinde aynı düzeydeki çalışanlar arası karşılaştırma söz konusu iken, göreceli yoksunluk teorisinde farklı sınıf ve statüler arasında karşılaştırma yapılması bu teoriyi eşitlik teorisinden ayıran temel noktadır (İyigün, 2012: 56).

1.4.1.5. Jasso'nun (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi

Jasso'ya (1980) göre Dağıtım Adaleti Teorisi, çalışanların örgüte yaptıkları yatırım oranında kazanım beklentisi içersinde olduklarını ve beklentilerin karşılık bulması sonucunda adaletin gerçekleştiği algısına sahip olacaklarını savunmaktadır. Toeriye göre çalışanların elde ettikleri kazanımların yatırımlarından az olduğunda öfke, hayal kırıklığı buna karşın daha fazla olması durumunda ise suçluluk hissine kapılacaklardır. Fakat buradaki her iki durumda da örgüt kaynaklarının dağıtımında adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Dağıtım adaleti teorisi, adalet değerlendirmelerindeki diğer bireylerle yapılan karşılaştırmaları temel olarak almamış ve adaleti, çalışanların

elde etmiş oldukları fayda payı ile gerçekte elde etmeleri gereken adil payın ne olacağı arasında yaptıkları karşılaştırmaları temel alarak tanımlamıştır (Akt. İyigün, 2012: 55).

1.4.2. Proaktif - İçerik Teorileri

Çıktıların dağıtımındaki adalete çalışanların nasıl tepki verdiklerini konu alan reaktif - içerik teorilerinin aksine proaktif – içerik teorileri, kaynakların adil dağıtılması için çalışanların ne gibi çabalar gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 12). Bu teoriye Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi öncülük eder. Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi ile Lerner'in (1980) Adalet Güdüsü Teorisi proaktif – içerik teorileri arasına girmektedir (Çağ, 2011: 36).

1.4.2.1. Leventhal (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi

Teoriye göre, örgüt içersinde ödüllerin adil dağılımını sağlayan bir yöneticinin uzun vadede verimliliği artırması, soyut bir adalet standardına uyması ve ödüllerdeki eşit dağılımın yapılmasıyla birlikte çalışanlarda daha yüksek performans ve motivasyon düzeyi sağlaması ve sürdürmesi beklenmektedir (Beugré, 1998: 8). Leventhal çalışanların örgütteki kazanımların adil bir şekilde dağıtılması için çaba gösterdiklerini ileri sürmüştür. Bu teori çalışanların katkıları oranında ödüllerin ve kazanımların dağıtılması konusu üzerinde durmuştur.

Bu model, eşitlik kuramında olduğu gibi çalışanların kazanımlarının adil olmasını sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmemektedir. Farklı durum ve koşullarda farklı dağıtım kurallarının uygulanabileceğini öne sürmüşlerdir Leventhal, bu dağıtım kurallarını katkı, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır (Gürpınar, 2006: 9):

- **Katkı Kuralı:** Çalışanların kazanımlarının katkıları ile orantılı olmasıdır.
- **İhtiyaç Kuralı:** Kazanımlara daha çok ihtiyaç duyan çalışanların daha fazla kazanım ve çıktı elde etmesidir.
- **Eşitlik Kuralı:** Bu kuralda ise çalışanların katkı ve ihtiyaçlarına bakılmaksızın tüm kaynakların herkese eşit bir şekilde dağıtılmasıdır.

Leventhal vd. (1976), işyerinde çalışanlar arasında meydana gelebilecek çatışmaları engellemeye çalışan bireyler, kötü performansa sahip olan çalışanların

kazanımlardan elde ettiği payı, daha iyi performans gösteren çalışanların aleyhine arttırdığını belirlemişlerdir. Araştırmada çıkan sonuçlar, dağıtımlardaki gizlilik durumunun da önemli bir etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Gizlilik durumlarında dağıtım yapan yöneticilerin, kötü performans gösteren çalışanların kazanımlarını abartılı bir şekilde yapmaz ve bu dağıtımdaki gizlilik yöneticinin örgütteki düşmanlık ve çatışma kokusunu azaltarak kendi eşitlik değerlendirmesine göre dağıtım yapabildiği sonucuna varılmıştır. Fakat ödül dağıtımının gizli değil de açık bir şekilde yapılması durumunda ise dağıtım yapan yöneticiler, düşük performansa sahip çalışanların memnuniyetsizlikleri ve düşmanca tutumlarını en aza indirgeyecek dağıtım tercihinde bulunacaklardır (Leventhal, Michaels ve Sanford, 1972: 100).

Leventhal'a (1976) göre, bu modelin uygulanmasına ilişkin değerlendirmelerin 4 aşamada yapılmasını önermektedir. Bunda (Akt. Lee, 2000: 24):

- **Ağırlıklandırma Aşaması:** Dağıtım yapılırken dağıtım kuralları arasında hangisinin uygulanacağı ve hangi kurala ne kadar değer verileceğinin belirlenmesidir.
- **İlk Tahmin Aşaması:** Bireylerin hak ettikleri kazanımların miktarını ve tipini tüm dağıtım kuralları çerçevesine göre tahmin edilip değerlendirilmesidir.
- **Kural Birleştirme Aşaması:** Son tahmin için her kuralın temel alınarak ona göre hak ve kazanımların belirlenmesidir.
- **Kazanım Değerlendirme Aşaması:** Bir çalışanın çalışmaları sonucunda hak ettiğini düşündüğü kazanımlar ile gerçekte elde ettiği kazanımların karşılaştırılması sonucundaki adilliğin değerlendirilmesidir.

Leventhal (1976)' Adalet Yargı Kuramı, kazanımların dağıtımındaki adalete birey açısından odaklanmaktadır. Kurama göre; örgüt içinde çalışanlarda oluşan adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek *tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltebilme, temsilcilik ve etik olmak* üzere altı temel kural bulunmaktadır (İyigün, 2012: 56). Bu doğrultuda *tutarlılık kuralı*, dağıtım ile ilgili alınacak kararların zamana ve kişiye göre değişmeden birbirleriyle tutarlı olması; *önyargılı olmamak kuralı*, dağıtım veya işlem yaparken örgütün işgörenlerine karşı peşin hükümlü olmaması; *doğruluk kuralı*, bilgilerin doğru ve bilgiye erişmenin kolay olması; *düzeltebilme kuralı*,

alınan bazı kararlara işgörenlerin itiraz edebilmeleri ya da o kararları değiştirebilme haklarının olması; *temsilcilik kuralı*, işgörenleri ilgilendiren kararların alınmasında aralarından temsilciler seçilmesi ve onlara danışılması; *etik kural ise*, alınacak kararlar ile işgörenler tarafından benimsenen etik değerler aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır (Leventhal, 1980: 27-55).

1.4.2.2. Lerner'in (1980) Adalet GÜdüsü Teorisi

Proaktif – İçerik teorileri arasındaki bir diğer kuram ise Lerner'in adalet güdüsü kuramıdır. Bu kuram, dağıtım kararlarının alımındaki süreçte taraflar arasındaki ilişkinin etkili olacağını ileri sürmektedir (Greenberg, 1987: 13). Adalet GÜdüsü Teorisi'ne göre, çalışanların örgüt içersinde en çok önem verdikleri ve temel olarak üzerinde durdukları konu adalettir ve bu dağıtım uygulamaların açıklamak için 4 tane ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler (Lerner, 1977: 36);

- **Rekabetçi Adalet İlkesi:** Çalışanların kazanımları performansları ile orantılı bir şekilde dağıtım yapılmalıdır.
- **Eşit Paylaşım Adaleti İlkesi:** Dağıtımlar, performans ve katkıya bakılmaksızın tüm çalışanlara sayısal eşit yapılmalıdır.
- **Eşit Temelli Paylaşım Adaleti İlkesi:** Çalışanların örgüte yapmış oldukları katkı ve kazanımlara göre dağıtım yapılmalıdır.
- **Gerçek Adalet İlkesi:** Çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak dağıtım yapılmalıdır.

Lerner'in Adalet GÜdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken etkileşime geçen taraflar arasındaki ilişki uygulanacak adalet ilkesini belirlemektedir. Burada tarafların birbirlerini birer birey olarak mı, pozisyon işgal eden olarak mı düşündükleri çok önemlidir. Örneğin; bu kurama göre, dağıtım kararını alan bir yönetici yakın bir arkadaşına ilişkin kararlarda onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yapacaktır. Yine, yöneticilerin mesafeli oldukları kişileri birey olarak kabul ettikleri durumlarda aldıkları dağıtım kararlarında *eşit paylaşım ilkesi*, diğer çalışanı bir pozisyon sahibi rolünde görmeleri durumunda ise *eşit temelli paylaşım* ilkesini dikkate alarak karar vermeleri beklenmektedir (İçerli, 2009: 56).

1.4.3. Reaktif - Süreç Teorileri

Karar almada kullanılan sürecin adaletli olmasına odaklanan teoriler (Süreç Teorileri), ortaya çıkan kararların adaletli olmasına odaklanan teorilerden (İçerik Teorileri) önemli derecede farklı olmamasına rağmen süreç teorileri, farklı bir entelektüel gelenekten özellikle hukuktan kaynaklandığından dolayı içerik teorileriyle aynı temelde değildir. Reaktif – Süreç teorileri, örgütte kararların alınma sürecindeki prosedür ve politikalardaki adaletle ilişkin çalışanların nasıl tepki verdiklerini inceleyer (Greenberg, 1987: 13).

Greenberg'in çalışmasında *Thibaut ve Walker'in (1978) Süreç Adaleti Teorisi*'ni reaktif süreç teorilerine örnek olarak göstermiştir. Bu bölümde Thibaut ve Walker'in (1978) Süreç Adaleti Teori yaklaşımını ele alacağız.

1.4.3.1. Thibaut ve Walker'in (1978) Süreç Adaleti Teorisi

Thibaut ve Walker (1978) tarafından geliştirilen bu teori, bireylerin karar alma sürecindeki işlemlere karşı gösterdikleri tepkilere yoğunlaşmasından dolayı reaktif - süreç teorileri kategorisinde değerlendirilmektedir. Bu teori, yönetim ve organizasyon konusundaki araştırma yapan bilim adamları tarafından 1980'li yılların başından beri ele alınmaya ve geliştirilmeye başlanmıştır (İşbaşı, 2000: 48-49).

Reaktif süreç teorisine göre; karar alma sürecinde kullanılan işlemler, kontrolün derecesine göre değişkenlik göstermektedir. Kararların alınmadaki süreçte kontrolü sağlayan işlemler gerçekleştirilmesi, süreç kontrolü sağlamayan işlemlerin gerçekleşmesine göre tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bu prosedürlerin gerçekleşmesi, alınan kararlar çalışanlar tarafından daha adil olarak algılanıp sonuçlar herkes için daha kolay kabul edilmektedir (Söyük, 2007: 42).

Thibaut ve Walker 1975 yılında, hukuk alanındaki işlemlerin adaletine ilişkin öne sürdükleri "Prosedür Adaleti Teorisi"nde 3 ayrı taraf ve 2 ayrı aşama belirlemişlerdir. Bunlar: anlaşmazlığa düşen (davalı), davacı iki taraf ve aracı olarak ise bir taraf (yargıç) olmak üzere 3 taraf; bu taraflar arasında anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu *süreç aşaması* ve bu süreçte delillerin kullanıldığı *karar aşaması* olmak üzere 2 aşama şeklindedir. (Folger ve Cropanzano, 1998: 32; Akt. İşbaşı, 2000: 48).

Teoriye göre, hukuki olaylarda kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece karar ilişkin verilen hükümler olumlu ya da olumsuz olsun fark etmeksizin adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

1.4.4. Proaktif - Süreç Teorileri

Bu örgütsel adalet teorileri arasında muhtemelen en az bilinen teori proaktif - süreç teorileridir. Bu kategori içerisinde en baskın olan teori Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) geliştirmiş oldukları dağıtım tercihi teorisidir. Bu teori, Leventhal'ın Adalet Yargısı Modelinden gelişmiştir ve dağıtım davranışlarının genel bir modeli olarak ileri sürülmüştür. Fakat bu teori dağıtımlar üzerine odaklanmaktan ziyade genel olarak prosedürel kararlara uygulandığından dolayı bu kategori içerisinde incelenmektedir. Proaktif – Süreç teorileri dağıtım kararlarının alımındaki süreçte uygulanan prosedür ve politikaların adil olması için çalışanların ne gibi çabalarda bulunduklarına odaklanır (Greenberg, 1987: 14).

1.4.4.1. Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi

Dağıtım tercihi teorisine göre, çalışanların kendi belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmalarını sağlayacak olan prosedürleri tercih etme eğilimi içerisinde olduklarını göstermektedirler (Beugré, 1998: 29). Bu teori, adaletin gerçekleşmesini de içeren amaçlara ulaşılmasında dağıtımı yapacak olan yöneticiye yardımcı olacak prosedürlerin tercih edileceğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda teori, bireylerin dağıtımda uygulanacak belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak amaçlara ulaşmada bir araç rolü oynayacağı ve daha çok yardımcı olacağı beklentisi içersine girdiklerini vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, adaletin gerçekleşebilmesi için 8 tane prosedür vardır. Bunlar (Greenberg, 1987: 15);

1. Çalışanlara dağıtım kararını verenleri seçme hakkı tanıma,
2. Tutarlı kuralların takip edilmesi,
3. Doğru bilgiye dayanma,
4. Karar verme mekanizmasının yapısını tanımlama,
5. Önyargılara karşı çalışanların korunması,

6. Çalışanların itirazda bulunmalarına olanak sağlama ve itirazların değerlendirmeye alınması,
7. Prosedürlerde yapılacak değişiklikler için fırsatlar sağlama,
8. Mevcut ahlaki ve etik standartlara dayanılması,

şeklinde sıralanabilir.

1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Literatür incelendiğinde genel olarak örgütsel adaletin, *Dağıtımsal*, *İşlemsel* (*Prosedürel*) ve *Etkileşimsel Adalet* olmak üzere 3 tane alt boyut şeklinde ele alındığı görülmektedir. Örgütsel adalet kavramı, başlarda örgüt içerisinde ödüllerin ve cezaların dağıtımına ilişkin adaleti temel olarak almaya çalışmış; sonra örgüt içerisindeki kuralların ve işlemlerin çalışanlara eşit bir şekilde uygulanıp uygulanmaması eklenmiş; son olarak ise örgütteki bireyler arası ilişkilerin ve etkileşimlerin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır (Polat, 2007: 12).

Örgütsel adalet iş yerinde tarafsızlığın oluşumunu sağlamak için geliştirilmiş bir kavramdır. Örgütsel Adalet teorilerinin araştırılma sürecine bakıldığında ilk başlarda araştırmacıların örgütsel adaleti Dağıtımsal Adalet - Adalet Dağıtımı (Distributive Justice) ve Süreçsel Adalet - İşlemsel Adalet (Procedural Justice) olmak üzere iki boyutta ele aldıkları görülmektedir (Bakan, 2011: 192).

Literatürde, adaleti iki boyut şeklinde Leventhal (1980), Tyler ve Bies (1990) ele alırken; üç boyut halinde Cohen-Charash ve Spector (2001), Bies ve Moag (1986); adaleti 4 boyut şeklinde ise Greenberg (1993), Ambrose, Hess ve Ganesan (2007), Colquitt vd. (2011) ele almışlardır. Fakat alan yazında örgütsel adalet konusuna ilişkin çalışmalar incelendiğinde genel olarak 3 boyut şeklinde ele alındığı ve çalışmalarla da desteklendiği görülmektedir. Bu boyutlardan ilki, örgüt içerisindeki kazanımlardaki dağıtımına ilişkin olan dağıtımsal adalet, ikincisi, dağıtım kararlarının alımı sürecindeki adalet ile ilgili olan işlemsel adalet ve üçüncüsü ise Bies ve Moag'ın (1986) öne sürdüğü çalışanların üst yöneticilere karşı olan güveni, kararlardaki saygıyı ve çalışanlara karşı saygılı ve onurlu davranmayı esas alan etkileşimsel adalet kavramıdır. Daha sonra, Greenberg (1993) örgütsel adaletin bu üç boyuttan oluşan modelinin dört farklı boyut olarak ele alınarak daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir (Uysal,

2014: 13). Scott ve Colquitt (2007) ise kişiler arası adalet (işlemler ve kazanımların dağıtılması sırasında kişiler arasındaki davranışlarla adaletin sağlanması) ve bilgisel adalet (yapılan açıklama ve bilgilerin adilliği) olmak üzere etkileşimsel adaletin iki farklı boyut şeklinde ele alınabileceğini belirtmiştir.

Cropanzano vd. (2007), Örgütsel Adaletin alt boyut ve bileşenlerini aşağıdaki gibi yapmıştır:

Tablo 1. 3. Örgütsel Adaletin Bileşenleri

1. Dağıtımsal Adalet: Örgütsel çıktıların çalışanlara dağıtılması.
• Hakkaniyet: Çalışanları, göstermiş oldukları performansa ve katkılara göre ücret vermek.
• Eşitlik: Yaptıkları katkılara, performansa bakılmaksızın her işçiye hemen hemen aynı maaşı vermek.
• İhtiyaç: Bireylerin gereksinimlerine, ihtiyaçlarına dayalı bir fayda sağlamak ve o ihtiyacı gidermek.
2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet: Dağıtım süreci içerisinde alınan kararlarda çalışanların da fikirlerinin alınması.
• Tutarlılık: Çalışan tüm işçilere aynı muamele ile yaklaşılması.
• Önyargısızlık: Örgüt içerisinde hiçbir kişi ve grup ayrımcılık ya da kötü muameleye tabi olmaz.
• Doğruluk: Alınacak kararlar doğru bilgiye dayandırılır.
• Tüm İlgililerin Temsili: Bir karar alınırken uygun kişileri ve tarafları kararlara katmak,
• Düzeltilme: Yapılan hataları düzeltmek için bir süreç ya da başka bir mekanizma vardır.
• Etikler: Mesleki davranışlara ilişkin kurallar ihlal edilemez.
3. Etkileşimsel Adalet: Örgütteki üst kademedeki yönetici ve yetkililer tarafından sergilenen davranışların uygunluğu
• Kişilerarası Adalet: Çalışanlara karşı nazik, saygılı ve onurlu davranmak.
• Bilgi Adaleti: Çalışanlarla ilgili bilgileri paylaşmak.

Kaynak: Cropanzano vd. 2007: 36

Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından, örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılmış 190 araştırmanın sonuçları incelenerek gerçekleştirilen araştırmayla örgütsel adalet türlerinin büyük oranda dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak 3

boyutta tanımlandığını saptamışlardır. Bu doğrultuda, örgütsel adaletle ilgili boyutları (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279);

- Örgütsel çıktıların ve kazanımların çalışanlar arasında dağıtılması sonucunda çalışanlarda oluşan adalet algısı (dağıtımsal adalet),
- Örgütsel uygulamalar ve örgütün bu uygulamaları gerçekleştirirken izlediği süreçteki işlemlere ilişkin adalet algısını (işlemsel adalet),
- Örgütteki yönetici ve yetkililerin çalışanlara karşı sergilemiş oldukları davranış ve tavırların çalışanlarda oluşturduğu adalet algısı (etkileşimsel adalet), şeklinde özetlenebilir.

1.5.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, eşitlik kuramı, göreceli yoksunluk kuramı ve dağıtımsal adalet kuramı olmak üzere daha genel bir sosyal hareketten ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990: 399-432). Dağıtımsal adaleti bu üç kuram arasından en çok açıklayan eşitlik kuramıdır (Byrne ve Cropanzano, 2001: 3-26).

Araştırmacılar *Örgütsel Adalet* kavramı ortaya çıkmadan uzun bir zaman önce alınan kararlarda ortaya çıkan sonuçların adaletini *Hakkaniyet Teorisi* adı altında araştırıyorlardı (Adams, 1965: 267). Dağıtımsal adaletin temeli, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı'na dayanmaktadır. Bu kurama göre, işgörenler yatırım ve ödül oranlarını bir başka çalışanla karşılaştırması sonucunda bu iki taraftaki oranı eşit olarak algılayorsa çalışan bir adalet duygusu yaşar. Fakat bu oranlar arasında farklılıkların olması adaletsizlik duygusunun oluşumunu sağlamaktadır (Beugré, 1998: 2). Bu bakımdan değerlendirildiği zaman dağıtımsal adalet, diğer işgörenlerle karşılaştırıldığında dağıtımda ne kadar adil olunduğunun tespiti olarak görülebilir. Dağıtımda tüm tarafların eşit bir pay almaları hakkaniyete yani adil bir dağıtımın gerçekleştiğine işaret ederken ihtiyaçlar göreceli ihtiyaçlara dayalı paylaştırmaya işaret etmektedir. Greenberg (1982), hakkaniyet kavramı üzerine yapılan araştırmaları inceledikten sonra hakkaniyetin ağırlıklı olarak dağıtım kuralı olma eğilimi taşıdığı sonucunu çıkarmıştır (Gilliland ve Chan, 2009: 169).

Dağıtım adaleti, örgütlerde ödüllerin, ücretlerin, cezaların, terfilerin, statülerin vb. gibi kazanımların çalışanlar arasındaki dağıtımını ve bu sonuçların çalışanlarda

oluşturduğu adillığe ilişkin algıları belirtmektedir. Çalışanlar hem örgütten sağladıkları yararların hem de örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığıyla ilgilenirler. Örgütsel kazanımların işgörenlere adil bir biçimde dağıtılması “dağıtımsal adalet” kavramı ile ilgilidir (Dilek, 2005: 30).

Deutsch (1985) yaptığı çalışmada dağıtım adaletiyle ilgili üç önemli kural belirlemiştir. Bunlar; *hakçalık*, *eşitlik* ve *ihtiyaçtır*. Hakçılığa göre kazanımlar işgörenlerin yatırımına ve performansına göre dağıtılmalıdır. Eşitliğe göre, örgütsel çıktılar işgörenlerin yatırımına bakılmaksızın herkese eşit olarak dağıtılmalıdır. İhtiyaca göre ise kazanımlar işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda dağıtılmalıdır (Atalay, 2005: 15). Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynakların adil şekilde olduğunu düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003a: 78).

Dağıtımcı adalet, çalışanların örgüt faaliyetlerine yapmış oldukları kazanımlara ve göstermiş oldukları çabalar oranında alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir (Doğan, 2007: 72). Çalışan bireyler elde ettikleri ödül, ücret ve terfi gibi kazanımları başka bir çalışan ile karşılaştırma yapıp bunun sonucunda kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesine kapılabilirler. Bu düşünce ise çalışanların tutumlarını etkiler ve çalışanların sergilemiş oldukları davranışlar bu tutumlara göre değişebilir (Özdevecioğlu, 2003a: 78). Çalışanlarda oluşan adaletsizlik algısı onların kızgınlık, eleştirme, öfke gibi olumsuz bazı tutum ve davranışlarda bulunmalarına sebep olmaktadır (Beugré, 2002: 1093). Adaletsizliğe karşı gösterilebilecek tepkiler de değişik şekillerde olabilmektedir. Yapılan çalışmaların çoğu adaletsizlik veya eşitsizlik duygularının, ücret, terfi, ödül vb. gibi elde edilen örgütsel kazanımlardan kaynaklanan hoşnutsuzlukla bağlantılı olduğuna işaret etmektedir (DeConnick, 2010: 1350). Araştırmalarda, dağıtımsal adaletle ilişkin bir olumsuz algının oluşması kişilerin iş performanslarını ve iş kalitelerini düşürmelerine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine, vatandaşlık davranışlarından vazgeçmelerine, gergin davranışlarda bulunmalarına vb. neden olduğu ortaya konmuştur (İşbaşı, 2000: 52).

Dağıtım adaletini beklentilerin karşılanması açısından tanımlamanın birtakım yararları bulunmaktadır. Ancak beklentilere odaklanmak dağıtım adaletine ilişkin değerlendirmeleri fazlasıyla basitleştirebilir ve özünün yakalanamamasına sebep olabilir. Örneğin, çalıştığım örgütte daha önce yaşadıklarım nedeniyle ücret artışının

düşük olacağını bekleyebilirim. Beklentim doğrultusunda düşük bir ücret artışı yapıldığında ise bu artış beklentimi karşılasa bile dağıtımda adaletsizlik olduğunu düşünebilirim. Yani, hak ettiğimi düşündüğüm rakamın altında bir artışın olmaması dağıtım adaleti konusunda beklentimin karşılanmasında daha güçlü bir etki oluşturabilir (Gilliland ve Chan, 2009: 169).

1.5.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

Örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalarda incelenen ve tanımlanan bir diğer örgütsel adalet türü ise işlemsel adalettir. Bu kavramın oluşmasında ve gelişiminde Thibaut ve Walker (1975) ile Leventhal'ın (1976) çalışmaları önemli paya sahiptir (Greenberg, 1990: 411). Bu kapsamda Thibaut ve Walker (1975); hukuk alanında alınan kararların toplum tarafından kabul edilmesine ilişkin konular üzerine çalışmışlardır (Greenberg, 1987: 14). Bunun yanında Folger ve Greenberg (1985) ise, örgütsel adalet kapsamında işlemsel adalet kavramını ilk uyarlayan çalışmaları yapmışlardır (İşbaşı, 2000: 51).

İşlemsel adalet, ücret, terfi, çalışma şartları gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan politikaların, yöntemlerin ve prosedürlerin adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Seymen vd., 2009: 172). İşlemsel adalet, dağıtım kararlarının alındığı süreçte gerçekleşen işlemlerin adaletine ilişkin algıyı ifade etmektedir. İşlemsel adalet, kaynakların dağıtılmasındaki adaleti konu edinen dağıtımsal adaletin aksine bu kararların çıkmasına sebep olan süreçlere odaklanmakta yani çalışanların kararların alımındaki süreçte gerçekleşen işlemlerin şekline gösterdikleri tepkiyi açıklamaktadır (Erdinç, 2009: 166).

Örgüt içindeki faaliyet ve uygulamalarda, işlemsel adaletle ilişkin alınan kararların diğerlerine göre çalışanlar tarafından daha kolay ve doğrudan hissedilebilmektedir. Bundan dolayı, çalışanların örgütteki uygulamaları adil algılayıp daha verimli bir şekilde çalışabilmeleri için, dağıtım kararını veren yöneticilerin prosedür adaletine uygun işlemler yürütmesi gerektiği kabul edilmektedir (Tutar, 2007: 101).

Leventhal'e göre örgüt içinde adalet süreçlerinin altı ana kuralı vardır. Bu kurallar (Akt. Özdevecioğlu, 2003a: 79):

- **Tutarlılık:** Dağıtımı yapan yöneticinin dağıtıma ilişkin alacağı kararların birbirleriyle tutarlı olması,
- **Önyargılı olmamak:** Dağıtımı yapan yöneticinin dağıtımı yaparken çalışanlara karşı önyargı göstermeme ve ayrıcalıklı davranmaması,
- **Doğruluk:** Verilen bilgilerin ve alınan kararların doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- **Düzeltebilme:** Alınan kararlara çalışanların itiraz edebilmelerine olanak sağlamak ve bu itirazları değerlendirmek,
- **Temsilcilik:** Alınacak olan karar ile ilgili kişilerin, kararlara katılmalarının sağlanması,
- **Etik:** Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve bu dağıtımda kullanılan işlemlerin çalışanların etik ve ahlaki değerlerine ters düşmemesi gerektiğine ilişkin kuraldır.

Eğer bir örgütteki işgörenler, örgütte alınan tüm kararlara katılıyor, kendi tercihlerine göre örgütsel kararlar belirleniyor ve bu demokratik yöntemle işletme yönetiliyorsa, alınan kararlar çalışanların kendi aleyhlerine olsa dahi çalışanlar bu süreci kontrol ettiklerini düşünerek alınan sonuçları adil olarak değerlendireceklerdir (Taşkıran, 2011: 107). Aslında örgütsel adaletin bu boyutu, örgütsel sistemin biçimsel özelliğini göstermektedir ve kazanımların, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin sürece odaklanmaktadır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:76).

Örgütün adil olup olmadığını anlamak isteyen çalışan, kendilerinin elde ettiği sonuçları diğer çalışanların elde ettiği sonuçlarla kıyaslarlar. Bunu iki farklı yolla yaparlar. Bunlardan ilki, kendilerinin ve diğerlerinin ödülleri hangi yolla elde ettiği, diğeri ise kendilerine ve diğerlerine bu prosedürlerde hangi tarzla davranıldığıdır. Adaletin uygulanmasında ‘Neye göre kıyaslama?’ sorusunun cevabı işlemsel adalette bulunmaktadır (Greenberg, Ashton-James ve Ashkanasy, 2007: 25–26).

İşlemsel adalet ödüllerin ve cezaların belirlenmesinde alınan kararların süreciyle ilgili olduğundan, çıktıların belirlenme şekli çıktıların kendisinden dahi daha önemli olabilir. Bu konuda yapılan çalışmalar, çalışanlar karar konusunda söz sahibi olduklarında süreci daha adil olarak algıladıkları, olumlu işlemsel adalet algısının da

Çalışanların rgtsel adanmışlık seviyesini ve yöneticilerinden memnuniyetlerini belirlediği sonucunu vermiştir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 225-231).

şurası açıktır ki, dağıtımsal ve işlemsel adalet arasında güçlü bir ilişki vardır. Çünkü adil olmayan bir süreçte çoğunlukla adil olmayan sonuçlar ortaya çıkar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar da aralarındaki ilişkiyi doğrulamaktadır (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 358).

1.5.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin üçüncü ve en son türü olan etkileşimsel adalet boyutu, örgütsel uygulamaların daha çok insani ve sosyal tarafıyla ilgilidir. Etkileşim adaleti, dağıtımı yapmak ve dağıtım sürecindeki prosedürleri uygulamakla görevli olan yöneticilerin, çalışanlara gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, işlemsel (prosedürel) adalete boyutunun bir ek boyutu olarak da geliştirilmiş olduğu söylenebilir (Söyük, 2007: 31). Etkileşimsel adalet, işlemsel adalet kavramı altında olan bir adalet türü gibi görünmesine rağmen etkileşimsel adaleti, işlemsel adaletten ayıran tarafları bulunmaktadır. Etkileşimsel adalet, kararların alımı sürecinde gerçekleşen kişiler arası ilişkilerle ve bu sürecin adilliği ile ilgilenmektedir. Etkileşimsel ve işlemsel adalet kavramları farklı değişkenlerden etkilenmektedir (Bies, 2001: 90; Khan vd., 2010: 123; Byrne ve Cropanzano, 2001: 17). Etkileşimsel adalet, kararların alımındaki yöntemleri ve alınan kararları aktarımı sırasında sergilenen davranışların adilliğine işaret etmektedir. Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin kişiler arası ilişkiler boyutudur (Niehoff ve Moorman, 1993, 534).

Etkileşimsel adalet kavramında, işgörenler arasındaki ilişkiler üzerine odaklanılmış ve kişilerarası davranış ile iletişimin adilliği incelemiştir. Adaletin bu boyutu, işlemlerin (prosedürlerin) uygulanması sırasında kişilerarasındaki davranışların adaleti olarak tanımlanmaktadır. Burada adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki iletişim sürecinde saygı, nezaket ve dürüstlük gibi yönler esas alınmaktadır (Cohen-Carash ve Spector, 2001: 28-32).

Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (olak ve Erdost, 2004: 60):

- Saygı,
- Kurallara uygunluk,
- Dürüstlük,
- Doğruluk.

Etkileşimsel adalet çalışanlar üzerinde iki farklı boyutta algılanır. Bunlardan ilki, işlemlerin uygulanması sürecinde çalışanlara karşı sergilenen tutum ve davranışları ifade eden “kişilerarası adalet”, diğeri ise yine bu süreçte yaptıkları açıklamaları ve verdikleri bilgiyi gösteren “bilgisel adalet” tir (Colquitt vd., 2001: 427; Greenberg, 1990: 411).

Kişilerarası adalet, kararların uygulamakla yükümü olan yöneticilerin, karardan etkilenen çalışanlara karşı nazik ve saygılı davranıp davranmamasıyla alakalıdır (Anderson ve Shiner, 2003: 230). Kişiler arası adalet, dağıtım adaletinin sosyal yönünü ele almaktadır (Gürcü, 2012: 17-19). Kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin, çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet, saygı gösterdiği ve onurlu davrandığı olarak ifade edilir (Colquitt vd., 2001: 425-445).

Etkileşimsel adaletin ikinci boyutu olan bilgisel adalet ise dağıtım kararlarının altında yatan mantığın, kararlardan etkilenen çalışanlara açık ve yeterli düzeyde açıklanıp açıklanmamasıyla ilgilidir (Anderson ve Shiner, 2003: 230). Bilgisel adalet, kararların alımı sürecindeki işlemlerin niçin belirli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda paylaştırıldığına ilişkin bilgileri ortaya çıkaracak açıklamaların çalışanlara verilmesi ile ilgilidir (Çöp, 2008: 25).

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamalardaki yönetim ve çalışanlar arasındaki davranışlara ve iletişime odaklanmaktadır. Örgütsel adaletin bu boyutunda, aynı kazanımları elde eden ve aynı işlemlerden geçen bir çalışana karşı saygılı, kibar ve onurlu davranıldığı zaman oluşan etkileşimsel adalet algısının, çalışana karşı kaba ve saygısız davranıldığı zamankinden daha fazla olması beklenmektedir (Cohen-Charash, Spector, 2001: 281-283). Örgütsel adalet kavramına ilişkin çalışmalar yapan Skarlicki ve Folger (1997) araştırmalarında, çalışanlarda etkileşimsel adalet algısının yüksek olması durumunda, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının düşük olmasını beklemediklerini vurgulamışlardır. Buna göre yönetici pozisyonunda olan çalışanlar

diğer astlarındaki çalışanlar ile saygılı ve kibar iletişim kurmaları durumunda dağıtımsal ve işlemsel adalette yaşanacak aksaklıklar çalışanlar tarafından görmezden gelinebilmektedir (Yurtseven, 2016: 19).

Sonuç olarak, çalışanların etkileşimsel adaletle ilişkin algılamalarında, çalışanlar arasında iletişimin büyük bir öneminin olduğu söylenebilmektedir. Bu iletişim şekliyle örgüt içersinde adaletsiz uygulamalar çalışan tarafından adaletli olarak algılanabilmektedir. Bunun sonucu olarak yapılan adaletsiz uygulamaların çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri indirgeyebilmektedir. (Söyük, 2007: 15). Çalışanlardaki etkileşimsel adalet algısının olumlu olması diğer dağıtım ve işlemsel adalet algılamalarının da olumlu olabileceği yapılan çalışmalarda da vurgulanmaktadır. Yani etkileşimsel adaletin olumlu olması çalışanlardaki genel adalet algısının da olumlu olmasını sağlayabilmektedir.

1.6. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel adalet algısı çalışanlar üzerinde bir takım etkilere ve sonuçlara sebep olabilir. Bu algının olumlu veya olumsuz olması örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için yapacağı faaliyetler açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın bu bölümünde Örgütsel Adalet ve İş Doyumu, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet ve İş Performansı, Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti kavramları arasındaki ilişkinin üzerinde duracağız.

1.6.1. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu

İş doyumunu, bireyin işine ve işyerine karşı duygu, düşüncelerini yansıtan önemli bir değişkendir. Başka bir deyişle iş doyumunu çalışanların örgütlerinden beklentilerini ve göstermiş oldukları tutumları ifade etmektedir (Miner, 1992: 116). Örgütsel çevre çalışanların kişisel özelliklerinden daha fazla iş doyumları üzerinde etkide bulunmaktadır. Bundan dolayı örgütsel adalet algısının iş doyumuna üzerine etkisinin araştırılması gereken bir konu olmuştur (Dailey ve Kirk, 1992: 307) .

McFarlin ve Sweeney (1992) çalışmalarında, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin iş doyumuna üzerine bir etkisinin olduğunu saptamışlardır. Araştırmaya göre

dağıtımsal adalet algısı çalışanların kişisel kazanımlardaki doyumunu, işlemsel adalet algısı ise örgütsel kazanımlardaki doyumunu etkilemektedir. Yine çalışmada dağıtımsal adaletin iş doyumuna olan etkisinin daha fazla olduğu saptanmıştır (Robinson, 2004; 14 içinde McFarlin ve Sweeney, 1992: 626-637).

Tang ve Sasfield-Baldwin (1996), bir sağlık merkezindeki personele yaptıkları çalışmada, yöneticilerin, yanlarında çalışan kişilerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları üzerindeki kontrolleri yoluyla, çalışanların iş doyumunu ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyebileceklerini saptamışlardır (Yıldırım, 2002: 43).

Çalışanların, örgütün kendilerine ciddi bir şekilde adaletsiz davrandığı hissine kapıldıklarında ilk tepki olarak doğrudan katkılarını azaltmazlar. Bunun yerine üyesi olduklara gruba yönelik bağlılıklarını azaltırlar ve bunun sonucu olarak iş doyumlarında düşüş gerçekleşir (Söyük, 2007: 107).

1.6.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarına ve değerlerine olan inancı, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışmaya olan istekliliği, örgütün üyesi olarak devam etme arzusudur (Morgan ve Hunt, 1994: 28). Örgütsel bağlılık, çalışanın üyesi olduğu örgüt ile bağdaşması için gerekli olan göreceli güç, örgütsel amaçlara uygun bir şekilde davranmak için gösterilen çabaların toplamı, bireyin seçilmiş bir meslekte çalışma isteği gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005: 2-3). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın tanımını yaparken 3 farklı şekilde yapmışlardır: örgüte karşı sadakat duygusuyla bağlı olma ve örgütü özümseme (duygusal bağlılık), çalışanın ekonomik anlamda kendi çıkarını düşünmesi (devamlılık bağlılığı) ve çalışanın örgüte karşı borçlu olduğunu düşünerek kalması (normatif bağlılık) (Robinson, 2004; 15).

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerden birisi de örgütsel adalettir. Çünkü örgütte çalışanlardan birisi örgütün belirlemiş olduğu amaçların gerçekleşmesi için göstermiş olduğu çabaların ve örgüte sağlamış olduğu katkıların sonucunda hak ettiğinin aşğısında bir kazanım elde ettiği zaman örgütsel bağlılığı azalabilir. Bundan dolayı da örgütsel faaliyetlere olan katkısını ve iş performansını azaltır ve bu örgüt faaliyetlerine

kötü yansıyabilir. Buna dayanarak örgütsel adaleti sağlamanın önemli bir etmen olduğu düşünülmektedir (Doğan, 2008: 2).

Ücret düzeyi, her ne kadar işten ayrılmalarındaki en önemli etmenlerden biri olsa da; sadece çalışanın kurumdan maddi beklentileri demek değildir. Kurumda ücret politikası ve ücret dağılımındaki adalet sistemi de çok önemli bir konudur. Aynı işi yapan iki çalışana farklı ücret politikası uygulanırsa eğer, işgören aldığı ücretten memnun olmasına rağmen; aynı işi yapan mesai arkadaşının kendinden yüksek ücret almasını problem yapacaktır. Bu da kişinin örgütsel bağlılık oranını ve dolayısıyla da performansını etkileyebilecektir (Belli, 2014: 60)

Dağıtımsal ve işlemsel adaletin ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Araştırmalardan elde edilen bulgular her iki örgütsel adalet türünün de örgütsel bağlılık ile ilişkili olduklarını doğrulamıştır. Örgütteki çıktılardaki kazanımların dağıtımı ve süreçteki işlemlerin adil olması çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Yıldırım, 2008: 379-380).

Sonuç olarak örgütsel adalet algısının yüksek olması çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkileyecek ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilenen çalışanlar rollerini daha iyi oynayacaklardır. Doğal olarak rolünü iyi oynayan çalışanların gösterecekleri performans düzeyi de yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların aynı zamanda devir hızları da düşük olacağından, sunulan hizmetin kalitesinde süreklilik sağlanabilecektir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12).

1.6.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

“Fazladan rol davranışı sergilenmesi” (Kaufmann, Stamper ve Tesluk, 2001: 436) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün bir çalışana vermiş olduğu, sorumlu tuttuğu işleri yapmanın yanı sıra kendisinden istenilenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003b: 118). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı karşılıklı ilişki halinde olan iki kavramdır. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi için örgütün çalışanlara güvenilir görünmesi, vizyon oluşturması ve adil bir yönetim sistemi uygulaması gerekmektedir (Aslan, 2009: 257).

Literatürde örgütsel adalet unsurunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Organ, 1988; Farh, Podsakoff, Organ,

1990; Moorman, 1991; Tansky, 1993; İşbaşı, 2000). Bu çalışmaların genel sonuçları çalışanlar, örgütün dürüst ve adil uygulamalarda bulunduğuna dair bir inanca sahip olurlar ise örgütün vermiş olduğu sorumluluk ve işlerin yanında gönüllü olarak fazladan rol sergileme girişiminde bulunduklarını göstermektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 667; Moorman, 1991: 854).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksekliği oranında örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek olur. Böylece çalışanlar daha verimli ve istekli çalışarak örgüt amaçlarına yönelik faaliyetlere daha fazla katkıda bulunurlar. Başarıya ulaşmış örgütler için örgütsel adaletin vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisi, en önemli konularından biridir. Rekabetin yüksek olduğu bu dünyada, bireyler için örgütsel adaleti sağlamak hem bireyin örgüt içindeki davranışlarını hem de işlevsel kabiliyeti olumlu yönde etkiler (Chegini 2009: 171-174).

1.6.4. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Performansı

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Kantarıcı, 1997: 23). Örgütsel adaletin diğer bir çıktısı olan performans, örgütün belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda örgüt stratejilerine uygun bir şekilde faaliyetlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bireysel anlamda performans, çalışanların belirli kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kullandıkları yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2004: 15).

Konovsky ve Cropanzano (1991) yapmış oldukları çalışmada işlemsel adalet ve performans arasında olumlu ilişkinin olduğunu saptayarak iki kavram arasındaki ilişkiyi desteklemişlerdir (Konovsky ve Cropanzano, 1991: 700). Masterson, Lewis, Goldman ve Tyler (2000) yaptıkları araştırmada (sosyal mübadele modeli hakkında) işlemsel adalet algısının etkileşimsel adalet algısından daha fazla iş performansını etkilediğini saptamışlardır. Ayrıca etkileşim adaleti ile iş performansı ilişki, lider-üye mübadelesinin kalitesinden de etkilenmektedir (Rupp ve Cropanzano, 2002: 927). Örgütlerdeki dağıtımların adil olmaması kamu sektörlerinde özel sektöre göre daha yıkıcı bir etkiye neden olur. Göstermiş oldukları performansın karşılığını alamayan kamu personeli işten ayrılmak yerine memnun olmayan, ihmalkar kimseler haline gelirler (Köse, Kartal ve

Kayalı, 2003: 6). Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982) gibi kuramcılar kazanımların dağıtımındaki adalet algısının çalışanların göstermiş olduğu performans ile olumlu ilişkiler saptamışlardır. Yani adil kazanımlar elde eden çalışanlar yüksek verimlilik göstereceklerdir.

Sonuç olarak, iş performansı çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiden etkileniyorsa bu durum işlemsel adalet, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiden kaynaklanıyorsa bu durum etkileşimsel adalet algısından kaynaklanmaktadır (Önderoğlu, 2010: 11).

1.6.5. Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik

Tükenmişlik, idealleri ve hedefleri büyük olan fakat iş hayatında bu beklentilerine karşılık üretilmediği duygusuna kapılan bir çalışanın, hayal kırıklığı yaşaması ve bunun sonucunda yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesinden kaynaklanır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:467). Çalışanların örgütsel adalet algılarına bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluk, işe karşı geliştirilen tutum, davranış, enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusunda yıpranmalara sebep olmakta ve tükenmişliği oluşturmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Schepman ve Zarate, 2008: 437).

Bireylerin örgüt içindeki tükenmişliği, adalet algılaması ile birlikte değişime uğrayabilmektedir. Bu bağlamda, bireyin olumlu adalet algısına sahip olması geliştirecekleri tutum ve davranışları da yumuşatmaktadır (Folger vd. 1999: 35). Bireyler örgüt yönetiminin yapmış olduğu uygulamalarda adaletsizlik hissine kapılmaları durumunda, gönüllülük davranışlarını azaltmakta ya da gizleme eğilimi gösterebilmektedirler (İşbaşı 2000: 74). Eğer uygulamaları adil olarak algılasalar motivasyon düzeyleri artmaktadır (Lambert, 2003: 155) ve bunun sonucu olarak tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır (Koustelios ve Tsigilis, 2003: 189). Bu durumu tükenmişlik boyutlarına indirgeyerek ifade etmek gerekirse, olumlu örgütsel adalet algısı bireylerin duygusal tükenmelerini azaltabilmekte ve duyarsızlaşmalarını engelleyebilmektedir. Bunun sonucunda kişisel başarı hissi de yüksek olabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 400).

Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaları bakılacak olursa (Köse, 2014: 42-45);

- Taris vd. (2001), öğretmenlere yönelik yapmış oldukları araştırmada, katkı ve kazanımlar arasındaki dengenin olmaması, çalışanda eşitsizlik duygusuna ve strese sebep olarak çalışanın başarı hissi düşürüp duygusal tükenmelerini artırdığını saptamışlardır,
- Aghaei vd. (2012), Tahran Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan 117 personele iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik yapmış oldukları çalışmalarda, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olduğu fakat etkileşimsel adaletin anlamlı bir etki bırakmadığı sonucunu saptamışlardır,
- Ülkemizde Karaman (2009) tarafından bu konuya ilişkin öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adaletin üç alt boyutu ile tükenmişlik boyutları arasında ters yönlü ilişki olduğunu saptamıştır.

1.6.6. Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma eğilimi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlar kazanımlarda ve kazanımların dağıtımında uygulanan işlemlerde kendilerine adaletsiz davranıldığını düşündükleri zaman açık bir işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Gürpınar, 2006: 56). Çalışma ortamında olumlu şeylerin gerçekleşmesi ve çalışanların işlerine göstermiş oldukları olumlu tutumlar işten ayrılma niyetlerini engellemektedir. Örgütün kazanımlardaki dağıtımda, kararların alım sürecindeki işlemlerde ve çalışanlarıyla karşılıklı ilişkilerde adil olması çalışanlarına karşı bağlılığını göstermektedir. Bu da aynı şekilde çalışanların örgüte karşı bağlılıklarını yükseltecektir (Fischer, 2004: 486 - 503). Çalışanlar, adaletin var olduğu bir örgüt ortamında olduklarında örgüte karşı bir aitlik duygusu yaşar ve kendilerini değerli hissederler. Örgüte karşı yabancılaşmaları ve stresleri azalır, fiziksel - ruhsal sağlıkları ve iş memnuniyetleri de artarak işten ayrılma niyetleri azalır (Greenberg, 2009: 186-187).

Bu iki kavram arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir. Yapılan araştırmalarda dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak dağıtımsal adalet algısına nispeten işlemsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiye daha az rastlanmıştır. Çoğu araştırmacı dağıtımsal adaletle birlikte işlemsel adaletin de işten ayrılma niyetine etkisinin olduğu

konusunda ortak karara varmışlardır. Ancak, işten ayrılma niyeti üzerine dağıtımsal adaletin daha güçlü bir etkisi olduğu kabul edilmiştir (Franz, 2004; 38).

Gürpınar (2006) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısı arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yine Ademola (2012) tarafından yapılan çalışmada da bu iki kavram arasındaki ilişki desteklenmiştir. Çakar ve Ceylan (2005) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine olan inançlarının ve sadakatlerinin artmasına bağlı olarak, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da artmakta ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını tespit etmişlerdir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 340).

Altıntaş (2006: 31), Türkiye’de çeşitli devlet üniversitelerindeki akademik personele yaptığı araştırmada, diğer araştırmaların aksine işten ayrılma niyetine dağıtımsal adaletin bir etkide bulunmadığı sonucu saptanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. SİNİZM

2.1.1. Sinizm Kavramının Kökeni ve Tarihsel Gelişimi

“Sinizm” kelimesi, M.Ö. 5. yüzyılda ortaya çıkan Antik Yunan felsefindeki “sinik (kinik)” kelimesinden gelmektedir. Kinik felsefesi, bireylerin mevcut sosyal düzeni sağlayan kurallara ve etik değerlere uymayıp doğanın getirmiş olduğu kurallara göre yaşamlarını sürdürmeleri gerektiği görüşünü öne sürmektedir. Sinizmi yaşayan ilk kişinin Sokrates’in öğrencisi olan Antisthenes olduğu ve sinizm felsefesindeki en önemli siniklerin Antisthenes ve Sinop’lu Diogenes olduğu söylenmektedir. Sinizmin tarihi incelendiğinde, sinizm yaşayan bireylerin çalıştıkları kurumları “hor görmeleri” ile de tanındıkları görülmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 83-84).

İnsanların her şeyde kendilerine bir çıkar yolu aradığına inanan ve bundan dolayı herkesi çıkarıcı olarak nitelendiren kişiye “sinik” ve bu düşünce ile tutumu açıklamaya çalışan felsefeye ise sinizm denilmektedir. Adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi ilkelerin insanların kendi şahsi çıkarları için kullandığı düşüncesi, sinizmin en temel inançlarından birisidir. Sinizm; kuşkuculuk, şüphecilik, kötümserlik, güvensizlik, inançsızlık gibi olumsuz kelimelerle yakın anlamdadır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 514).

Antik Yunanistan’da sinik bireyler, toplum tarafından saygı gösterilen din, devlet ve toplumsal değerlerin gereksiz olduğunu ve doğal yapıya aykırı olduğunu düşünüyorlardı. Sinizm kelimesinin kökeni, bir anlayışa göre Yunan dilindeki köpek anlamında kullanılan kyon kelimesinden türetimiştir. Topluluk kurallarına aldırış etmeyen, kılık kıyafetine dikkat etmeyip pasaklı gezen, uygarlığı küçümseyen ve doğal yaşamı benimseyen bu kişiler kendilerine takılan köpek adını özümsemişlerdir. Bir başka anlayışta sinizm kelimesinin Atina’nın yakınında bir kasaba olan ‘Kynosarges’ isminden geldiği varsayılmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342; Hançerlioğlu, 1993: 82-83). Tarihte bilinen en eski sinik bireyler olarak kabul edilen Anstisthenes, Diogenes ile sinik okulunun felsefecileri, en yüksek erdemin akıl

olduğunu savunmuşlardır ve kanunları, gelenekleri eleştirmelerinin yanı sıra toplumsal değerleri de sık sık sorgulayıp eleştirmişlerdir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 53).

Georgias ve Sokrates'in öğrencisi olan Atinalı Antisthenes, elinde bir asa, üzerinde bir pelerin ve elinde kuru ekmek, su gibi temel ihtiyaçlarını içine koyduğu bir çanta ile yaşamını sürdürdüğü söylenmektedir. Antisthenes'in yaşadığı bu sade hayat, başkalarının bencillik ve materyalizm düşüncelerini eleştirmesini sağlamıştır (Helvacı, 2010: 384). Antisthenes, dünyadaki en önemli şeyin erdem olduğunu ve erdemin de bilgelikle ulaşılabilen bir yeterlilik durumu olduğunu belirtmiştir. Antisthenes, insanların gerçek anlamda kendi kendilerine yetebilmelerinin ve özgürlüğü elde edebilmelerinin ancak bilinen toplumsal ve ahlaki değerlerden yoksunlukla, ihtiyaçsızlıkla ve mülksüzlükle mümkün olabileceğini söylemiştir. Burada Antisthenes, hazcılığa tepkisini sert bir şekilde göstermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 105).

Diyojen, insanı erdemli yapan şeyin bilgili olmaktan geçtiğini ancak bunun dışında kalan tüm uygarlık değerlerinin gereksiz olduğunu düşünerek bunlara karşı savaş vermiştir (Gökberk, 1999: 54). Diyojen "insanların kendi kendilerine yetebileceğini" ifade etmiştir. Diyojen'e göre, toplumlar ve örgütler tarafından oluşturulan normlar ve kurallar insanların doğal yapılarına aykırıdır. Örgütlenmek, kuralları, yasaları ve gelenekleri önemsemek insanların hayatlarını bunlara göre düzenlemesi anlamına gelir ve bu insanı kendi doğal yapısından uzaklaştırdığını söylemektedir. (Saruhan vd., 2009: 105).

Sinizm, antik felsefede üzerinde en çok durulan ve çeşitli olan felsefelerden birisi olduğu ileri sürülmektedir. Genel olarak Diyojen'in bilinen ilk sinik olduğu söylene de Diyojen'den önce gelen Anisthenes ve Sokrates kısmen de olsa Diyojen'in sosyal isyan, doğal yaşam ve servete karşı kayıtsızlık gibi görüşlerini ele almışlardır (Desmond, 2008: 9). Diyojen, sinizm düşüncesiyle ilgilenenlerin dikkatini çekmiş ve sinik yaşamın öncüllerinden birisi olmuştur. Tüm geleneklere karşı olan, topluma aykırı bir yaşam tarzıyla dikkati üzerine toplayan ve bir evden ziyade bir fiçı içerisinde yaşamını sürdüren Diyojen'e "Elinde bir fenerle gündüzleri neden dışarıda geziyorsun?" sorusuna karşılık "Dürüst adam arıyorum!" diyerek cevap vermesi, sinizm kavramını açık bir şekilde belirtmekte; bu sebeple sinizm literatüründe Diyojen'e sıklıkla yer verilmektedir (Erdost vd., 2007: 514; Dean vd., 1998: 342).

Alman filozof olan Freidrich Nietzsche de sinizm düşüncesine değinmiştir. Yazarın üstün nitelikli insan aradığını belirten ‘Böyle Buyurdu Zerdüş’ adlı eserinde “İnsanlar arasında yaşamayı hayvanlar arasında yaşamaktan daha tehlikeli buldum.” ifadesiyle insanlara olan güvensizliğini, insanların çıkarıcı olduğunu, çıkarları doğrultusunda her şeyi yapabildiklerini belirterek sinik bakış açısını ele almıştır. Böyle bir durumda ise hayal kırıklığına uğradıklarından dolayı insanların asosyal, iletişimden uzaklaşmalarına ve umursamaz olmalarına sebep olacaktır (Sur, 2010: 13).

Sinizm, felsefe kadar önemli bir yaşam tarzı olmuştur. Sinikler; insanların birbirlerine karşı yapmacık davranışlarda bulunduğunu, iyi bir yaşamın temeli olan özgüven ve bağımsızlık için insanların bu tür ilişkilerden uzak durmaları gerektiğini düşünmektedirler. Bunun için ise sinikler mevcut sistemi, kurumları ve toplumsal kuralları aşağılamış ve bunu hem sözlü ifadeyle hem de davranışlarla ifade etmişlerdir (Dean vd., 1998: 342).

Sinizm, geçmişte mevcut düzeni eleştirip bireyi ön plana çıkartmayı hedefleyen ve bazı kesimlerin kısmen olumlu olarak gördüğü bir kavramken, bugün negatif anlam içeren bir kavram haline gelmiştir. Sinizm antik dönemde gerçeği anlatırken günümüzde bunun ötesinde başka anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır. Sinizm özellikle son 20 yıldır ABD’de, sosyal bilimciler tarafından antik dönem referans gösterilerek kullanılmaktadır. Bunun nedeni, sinizmin antik dönemdeki kullanılan anlamından tamamen farklı bir anlamda kullanılmasıdır (Helvacı, 2010: 384-385).

Günümüz dünyasında ise sinizm, siyasi sisteme ve skandallara, hükümetlerin uyguladıkları politikalara, dünyadaki savaşlara, artan bütçe açığına, ekonomik duruma, kar peşinde koşarken çalışanlarının ihtiyaçlarını ihmal eden işletme sahiplerine karşı beslenen hayal kırıklığını ifade etmekte kullanılmaktadır. Daha yalın bir anlatımla sinizm, olumsuz duygu, düşünce ve inançların bir kaynağıdır ve mevcut ekonomik yapıya, yapılan politikalara, siyasi ve kültürel sisteme karşı olan inancın ve güvenin yitirilmesinin bir yansımasıdır (Abraham, 2004: 1).

2.1.2. Sinizmin Tanımı ve Özellikleri

Sinizm, başlarda “Zynismus” daha sonralarda ise “Kynismus” sözcüklerinde türemiş bir kavramdır. Ayrıca 19. yüzyılda Nietzsche, sinizm kelimesini “Cynismus”

olarak kullanmıştır. İngilizcede ise bu kelime “Cynicism” olarak kullanılmaktadır (Shea, 2009: 2).

Türk Dil Kurumu “Sinizm” kelimesini “*İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kiniz*” olarak tanımlamaktadır (TDK resmi sitesi: 2016). Sinik kavramı Oxford İngilizce Sözlüğünde (1989) ise “*İnsanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama eğilimli; alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş olan, küçümseyerek hata bulucu kişi*” olarak tanımlanmaktadır (De Bakker, 2007: 123).

Literatüre bakıldığında sinizmin çeşitli şekillerde değerlendirilip tanımının yapıldığı görülmektedir. Bunlar:

Tablo 2. 1. Sinizm Tanımları

Yazarlar	Yapı Adı	Tanımlar
-Vance, Brook ve Tesluk (1996)	Genel Sinizm	“Örgütün daha iyiye gitmesi için bir değişimin olabileceğine fakat bu değişin yapılabilmesi sinik bireyin kontrolü dışında olduğundan dolayı mevcut durumdan daha ileriye gidemeyeceği hatta uzaklaşacağı için daha iyiye gitmenin mümkün olmadığına dair inançtır.”
-Bateman, Sukano ve Fujitu (1992); Anderson ve Bateman (1997)	Sinizm	“Sinizm, bireylerde otoriter sisteme ve kurum-kuruluşlara karşı oluşan güvenmeme, eleştirme gibi olumsuz tutumları ifade eden bir kavramdır.”
-Kenter ve Mirvis (1989)	Sinizm	“Sinikler, genellikle sabit görüşlü, beklentilerinin karşılığını bulamayıp hayal kırıklığına uğrayan kişilerdir. Çevrelerinde ilişki içersinde oldukları insanları lekelemeye çalışırlar, insanların bencil olduklarına ve her işte sadece kendi çıkarlarını göttüklerine inanırlar. İşletmelerdeki sinik çalışanlar, yöneticiler tarafından söylenenlerin doğruluğundan her zaman şüphe eder ve şirketin, fırsat bulur bulmaz kendilerini sömüreceğine inanırlar.”
-Sloterdijk (1983) -Goldfrab (1991)	Sinizm	Sloterdijk, sinizmi modern dünyamızdaki sinizmi, “öğrenilmiş yanlış bilinç” olarak ifade etmiştir. Sinizm, “gerçeğin zorlayıcılığına” ve kişisel amaçları için uygun ve gerekli olan tüm her şeyin değerlendirilmesine dair inanca dayanmaktadır. “Sinizm her yerde bulunmaktadır ve sessizlik ve geri çekilmeye birlikte ortaya çıkmaktadır. Günümüzde insanların aşına olduğu ve içinde kısmen ahlak dışı

		davranışların bulunduğu, bu üzerinde hesaplar yapılan stratejik davranışlar konusunda herkes aynı zamanda az bir endişe duymaktadır. Bundan dolayı sinizmlerle mücadele etmek zor hale gelmektedir. Modern sinikler kendilerine karşı yapılan eleştirilere karşı savunma mekanizması geliştirmişlerdir. Sinik bireyler ahlaki açıdan doğru olan davranışları bilmektedirler fakat onlar yine de yanlış eylemlere devam ederler. Ayrıca, ahlaki açıdan yaptıkları yanlış davranışları, rasyonel yolla savunma yeteneğine sahiptirler.”
-Anderson (1996)	Çalışan Sinizmi	“Çalışan sinizmi, çalışanların yaşadıkları hayal kırıklığı, engellenmiş olma, umutsuzluk gibi hislerin sonucunda örgütlere, kuruluşlara, yöneticilere ve örgüt içersindeki diğer şeylere karşı aşağılama, güvensizlik, eleştiri gibi olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmasıdır.”
-Reichers, Wanous ve Austin (1997), -Wanous, Reichers ve Austin (2000)	Değişime Yönelik Sinizm	“Değişime yönelik sinizm, örgütsel değişimi yapmakla yükümlü olan liderlere karşı olan güvenin kaybedilmesiyle ilgili sinizmdir ve geçmişte başarıya ulaşmamış değişim çabalarına karşı verilen bir cevaptır.”
-Dean, Brandes, Dharwadkar (1998)	Örgütsel Sinizm	“Bireylerin çalıştığı örgüte karşı göstermiş olduğu negatif tutumlar 3 boyutta oluşmaktadır; Bunlar: -Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç (Bilişsel Boyut), -Örgüte karşı oluşan olumsuz duygular (Duyuşsal Boyut), -Bu inanç ve duyguların neticesinde aşağılayıcı, eleştirel davranışlarda bulunulması (Davranışsal Boyut).
-Abraham (2000)	Genel Sinizm	“Genel sinizm, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir. Genellikle insanların göstermiş oldukları davranışlara ilişkin olumsuz algıları yansıtır. Aşağılama ve kişilerarası zayıf bağlarla karakterize edilir. Genel sinizmde, dünyadaki insanların bencil, kayıtsız, çıkarıcı, ilgisiz, sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyma yeteneği olmadığına dair genellemeyi temel alan ve diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizlik söz konusudur.”
-Abraham (2000)	Toplumsal Sinizm	“Toplumsal sinizm, birey ve toplum arasında sosyal sözleşmenin ihlal edilmesiyle oluşur. Bu sinizmi yaşayan bireyler başlarına gelen olaylardan sosyal çevreyi ve ekonomik kurumları sorumlu tutarak bu kurumlara yabancılaşırlar. Bireylerin gelecekteki umutsuzluklarının sebep olacağı kısa vadedeki çıkarlarını dikkate almalarına ve her görevde ve işte bir çıkar aramaları “Bundan benim çıkarım ne

		olacak?” şeklinde yaklaşımlarına yol açar. Bireylerdeki bu yaklaşımlar onların işlerine daha az ilgi duymalarına ve mutsuzluklarına neden olmaktadır.”
-Abraham (2000)	Çalışan Sinizmi	“Çalışan sinizmi, genellikle üst yönetime, işyerindeki diğer kişilere veya birimlere, sermaye sahiplerine karşı gösterilen tutum ve davranışları ifade eder. Bu siniklerdeki eşit olmama duygusu onları diğer siniklerden ayırt eden bir özelliktir.”
-Abraham (2000)	Örgütsel Değişim Sinizmi	“Örgütsel değişim sinizmi, örgüt faaliyetlerini iyileştirmek için yapılan değişim çabalarının başarısız olmasına bir tepkidir ve bu sinizm, örgütsel değişimi yapmakla yükümlü olan kişilerin yetersiz ve tembel oldukları inancını içermektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri bakımında ele alındığında, yönetimin örgütsel faaliyetlerdeki performansı artırmak için gerekli olan yöntemleri aramadaki yükümlülüğünü yerine getirmemiş olarak algılandığı durumdan bahsetmektedir.”
-Abraham (2000)	İş Sinizmi	“İş sinizmi, kişinin işle ilgili olaylarda kendini yetkinleştirme çabalarının engellenmesine karşı bununla başa çıkma stratejisidir ve kişilerin müşterilerden kendilerini uzaklaştırarak onları birey olarak görmemelerine sebep olur. İş sinizmi, küstahlık, umursamazlık ve yabancılaşma ile karakterize edilir.”
-Naus, Iterson ve Roe (2007)	Örgütsel Sinizm	“İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır.”
-Stanley, Meyer ve Topolniytsky (2005)	Değişim Odaklı Sinizm	“Değişime yönelik sinizm, örgüt içersinde yapılan değişim programına yönelik yönetim tarafından açıklanan gerçeklere dair inançsızlıktır.”
-Stanley, Meyer ve Topolniytsky (2005)	Yönetime Yönelik Sinizm	“Yönetime yönelik sinizmi, genelde yönetimin aldığı kararlara ve uygulamalara ilişkin açıklamalara duyulan inançsızlıktır.”
-Stanley, Meyer ve Topolniytsky (2005)	Genel Sinizm	“Kişisel yatkınlık olarak sinizm, insanların genel olarak kararlarına veya eylemlerine yönelik açıkça veya örtülü olarak ortaya çıkan inançsızlık.”
-Bakker (2001)	Sinizm	“Sinizm, çalışanların iş koşullarına ve örgüte karşı, ‘ahlaki açıdan doğru olmayan’ davranışlar ve tutumlar olarak tanımlanabilir.”

Kaynak: Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 287 - 290; Stanley, Meyer ve Topolniytsky, 2005: 431 - 433.

Literatürde “Sinizm” kavramı farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ve türlerde ele alınmıştır. Sinizm, başka insanların güdülerine yönelik güvenilir olmayan, bencil olduklarına dair inanç ve aşağılayıcı tutumları ifade etmektedir. Sinik bireylerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır (Özgener vd., 2008: 54):

- Sinikler, insanların sahte, yalancı, diğer insanları sömürme gibi karakteristik özelliklere sahip olduklarını söylemektedirler.
- Sinikler, insanların mevcut alternatifler arasında tercih yaparken yalnız kendilerini düşündüklerini, güvenilirmez ve tutarsız davranışlarda bulunduklarını düşünürler.
- Sinikler, genellikle eylemlerin arkasında saklı güdülerin yattığına inanırlar.
- Sinikler, psikolojik objenin, tutum ve davranışların dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili eleştirilerde bulunabilirler.
- Sinikler, tecrübe edindikleri olaylara genelde alaycı bir mizahla yaklaşır ve kendi yorumlarına göre anlatırlar.

2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.2.1. Örgütsel Sinizm Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Örgütsel sinizm, “Bireylerin, örgütlerinin etik açıdan genel olarak kabul edilen değerlerle sorunlarının bulunduğu, dürüstlük, samimiyet, adalet gibi değerlerin kişisel ve örgütsel çıkarlar için ihmal edilmesiyle birlikte ortaya çıkan tepki” olarak değerlendirilmektedir (Tınaztepe, 2012: 27). Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı göstermiş oldukları negatif tutum ve davranışları ifade eder. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütte alınan kararlara karşı inançsızlık ve iyi niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini göstermediklerine dair inançlarını ifade etmektedir (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477). Başka bir tanıma göre ise örgütsel sinizm, bireysel veya toplu olarak, inanışlar, anlaşma, çatışma, beklenti, hayal kırıklığı, karşıtlık ve uzak durma ile ifade edilen, zamanla bireyin ya da topluluğun birbirlerine karşı gösterdikleri davranışların tümüne işaret etmektedir (Tokgöz vd., 2008: 285).

Örgütsel sinizmle ilgili ilk çalışmalar 1940’lı yıllarda Minoseta Üniversitesinde yapılan kişilik çözümlemesi araştırmalarında gerçekleşmiştir. En eski sinizm

ölçeklerinin temelini “Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri” ile Cook ve Medley’in (1954) “Sinik Düşmanlık Ölçeği” oluşturmuştur (Sur, 2010: 24).

Örgütsel sinizm alanındaki araştırmalar 1980’li yılların sonunda 1990’lı yılların başında gelişmeye başlamıştır. Örgütsel sinizm kavramı, Kanter ve Mirvis (1989) tarafından ABD’li çalışanlar hakkında hazırlanan bir kitap ile birlikte ortaya çıkmıştır (Kalağan, 2009: 38). Kanter vd. (1989) göre, Amerika vatandaşlarının hayata karşı sinik tutumlarda bulunmaları 20. yüzyıl Amerika’sında soysal ve politik yapıdaki ortamdan kaynaklanmaktadır. Sanayi döneminin başlarında gerçekleşen işçi sömürsü ve modern örgütlerin iş yaşamını iyileştireceklerine dair verdikleri sözleri tutamamaları, sinizm kavramına katkı sağlayan bir başka olaydır. (Dean vd., 1998: 344). Diğer yandan, Niederhoffer’in (1969) polisler üzerinde gerçekleştirdiği sinizm çalışmasında, mesleki sinizm bir kavram olarak ele almış ve kavramının oluşmasına katkılarda bulunmuştur (Metzger, 2004: 25-27).

Örgütsel sinizm, işveren, iş ortamı ile çalışanlar arasında birliğin sağlanamaması birbirleriyle ahenkli ve uyum içersinde olmaması durumunda oluşur. Daha özel olarak, çalışanların örgütten beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda hayal kırıklığına uğramaları, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanca sahip olmalarını sağlayabilir. Örgütsel sinizm, çoklu konular ile ilişkilendirilebilir ve bir konudan diğerine genelleştirilebilir. Bundan dolayı iş tatmini, performans, bağlılık gibi diğer davranışlar ile örgütsel sinizm karşılaştırıldığında örgütsel sinizmin daha geniş bir konu olduğu görüşü hakimdir. Çünkü konu, daha çeşitli konu ve nesneleri de kapsamaktadır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 628-629). Bireysel ve örgütsel etkinlik üzerine sinizmin önemli, sürekli ve negatif yönlü etkisinin olduğu, örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalarda belirlenmiştir. Örneğin; örgütsel sinizm yaşayan bireylerin örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatminleri, performansları ve motivasyon düzeyleri azalmaktadır (Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin, 2009: 680). Yine örgütsel sinizmle ilgili yapılan birçok çalışmada; örgütsel sinizmin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, yabancılaşıma, psikolojik sözleşme ihlalleri, iş tatmini, örgütsel politikalar, algılanan örgütsel destek, performans, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal tükenme gibi diğer önemli örgütsel tutum ve davranışlar ile ilgili kavramlarla ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (Kalağan ve Aksu, 2010: 4821).

Örgütsel sinizm kişinin kendisinden kaynaklanan bir tepki değildir. Yani, örgütsel sinizm olumsuz düşünceli insanların ifade ettiği basit düşüncelerden ibaret değil, bu davranışlar örgüt içerisinde edinilen tecrübelerden doğan öğrenilmiş bir tepkidir. Bireyler sinik olmaya sinizm yaşamaya kendileri karar vermez. Örgütsel sinizm, edinilen tecrübeden doğar. Çünkü örgüt içerisinde aynı düşünceye sahip insanlarca ve örgütün kazandığı başarılı değişimlerle onaylanmıştır (Brown ve Cregan, 2008: 668). Örgütsel sinizm şu şekilde meydana gelmektedir: Örgütlerde genellikle çok çalışmaya eğilimli olan, etik değerlere ve işe bağlılığı yüksek bireyler, örgütleri için ellerinden ne geliyorsa yapar ve bundan dolayı çalışanların birbirlerine karşı saygılı olmalarını, örgütün psikolojik sözleşmeye uymasını beklemektedirler. Burada, bu beklentilerin boşa çıkmasıyla birlikte çalışanların hayal kırıklığına uğrayıp örgüte karşı negatif tutumlar geliştirmeleriyle örgütsel sinizm oluşmaktadır (Boyalı, 2011: 11). Başka bir deyişle örgütlerde sinizm ilgisizliğe, dışlanmaya ve yok sayılmaya karşı verilen bir tepkidir. (Çağ, 2011: 67).

Genel olarak, örgüt yönetimince yapılan uygulamaların hatalı olması ve başarısız sonuçlar doğurması örgüt içerisinde problemler ve krizler yaşatmaktadır. Bundan dolayı çalışanlar örgüte karşı güvensizlik, yabancılaşma, örgütsel bağlılığın azalması, duygusal anlamda tükenme, tedirginlik ve kuşku gibi olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmaktadırlar. Bu tutum ve davranışlar arasında en yaygın olanı ise örgütsel sinizmdir (Gül ve Ağıröz, 2011: 28). Örgütsel sinizm çalışanlarda, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir *inanç*, örgüte ilişkin negatif bir *duygu* ve bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel *davranışlar* şeklinde oluşur (Dean vd., 1998: 345).

2.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi

Literatür incelendiğinde genellikle örgütsel sinizmin tartışmalı bir konu olduğu ve konuyla ilgili bazı paradoksların bulunduğu göze çarpmaktadır. Örgütsel sinizm, genellikle iş hayatı kapsamı içerisinde ele alınıp geliştirilebilecek bir kavramdır. Örgütlerde sinizmin var olduğu kabul edilmemesi durumunda sıklıkla “karışıklık”, “rahatsızlık” ve hatta “düşmanlık” gibi olumsuz şeyler gelişmektedir. Konuya başka bir bakış açısı ile bakıldığında örgütlerde sinik çalışanlar daha fazla tanınmakta ve anlayışla karşılanmaktadır (Naus, 2007: 2). Başka bir görüşte ise, Wanous “Yöneticilerden

duyduğumuz öfke kuramı, örgütte sinizme neden olan davranışlara sahip, yapısı bozuk bir işgörenler topluluğu olduğunu ortaya çıkarmıştır... Fakat, bu bizim bulduğumuz şey değildir. Örgütte problemlere sebep olanlar çürük elmalar değil esas olarak problem, yönetimin meyveyi mahvetmesidir.” şeklinde ifade ederek sinizmin önemini vurgulamıştır (Gill, 2000; Akt. Kalağan, 2009: 43).

İnsanı diğer canlılardan ayıran özelliği, duygusal ve düşünsel yönüyle çok yönlü bir varlık olmasıdır. Örgüt içerisinde tüm çalışanların, örgütten ve diğer çalışanlardan beklentileri, ihtiyaçları, stresleri ve moral düzeyleri farklıdır fakat birbirlerine zincirleme bir özellikle bağlı olup birbirlerini etkilemektedirler. Eğer zincir halkalarından birisi kopar ise işlerde aksamalar ve iş kalitesinde düşme meydana gelecektir. Bu sebeple çalışanların doğru bir şekilde koordine edilmesi, örgütte ortak bir amaç oluşturulması, aitlik duygusunun oluşturularak işe bağlılık ve ortak bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir. Kenneth Clark “Biz kendimizi, tıpkı bombalar kadar etkili bir şekilde, sinizm ve hayal kırıklığıyla mahvedebiliriz” diyerek sinizmin önemini, bir bomba kadar olumsuz sonuçlar doğuracağını belirtmektedir (Sur, 2010: 26).

Örgütsel sinizm ile ilgilenilmesinin ve kavramın bu kadar önemli olmasının nedeni nedir, sorularının cevabı düşünüldüğünde, sinizmin aslında eskiden beri var olan ama adının konulmadığı bir problem olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütlerde insan ve insan ilişkilerine verilen önemin artmasına bağlı olarak örgütü en çok etkileyen öge de çalışan olmaktadır. Çünkü örgütün en etkin ögesi olan çalışanlarda sarsılmalar gerçekleşirse tüm örgüt zarar görebilir. Çalışanlarda oluşan sinik tutum, örgütteki yönetimi, yöneticileri sorgulamalarına neden olmaktadır. Sinikler, yönetimin yetkisini tanırlar fakat yönetime önem vermezler ve yönetimin farklı ve olağanüstü özelliğinin olmadığını düşünürler. Hatta sinikler, üst kademdeki yöneticilerin şans veya torpil gibi unsurlarla bulundukları mevkiye geldiklerini düşünmektedirler (Kabataş, 2010: 8).

Eğer örgütteki bireyler sadece kendi çıkarları için paylaşım gösteriyor, örgüt yönetimine karşı alaycı ifadeler kullanıyor, kendini örgütten izole ediyorsa ve bireyler arasında güvensizlik, yönetime güvensizlik varsa ve çalışanların örgüte bağlılığı az ise örgütte işlerin yolunda gitmeyeceği açıktır. Bundan dolayı örgütler, örgütteki sinizm düzeyini araştırmalı ve bunun için gerekli tedbirleri almalıdırlar. Örgütsel sinizm

kavramı psikoloji, felsefe, sosyoloji ve insan kaynakları yönetiminin içinde olan, bu temellere dayanan çok yönlü ve çok yönlü oluşuyla etkilerinin de büyük olacağı düşünülen önemli bir insan ve düşünce unsurudur. (Sur, 2010: 7).

Örgütsel sinizmin oluşması dört temel ögeye bağlıdır. Bu ögeler: (Özgener vd., 2008: 55):

- **Gerçekçi Olmayan Beklentiler:** Bireyin kendisinin ya da diğer insanların toplumdan, otoritelerden, kurumlardan ve gelecekte gerçekçi olmayan beklentilere girmesi ve bu beklentilerin karşılığını bulamaması sonucunda kendilerini kandırılmış, aldatılmış olarak düşünmeleri bireylerde sinik tutum ve davranışların oluşmasına sebebiyet vermektedir.
- **Hayal Kırıklığı Deneyimi:** Bireyin kendisinin veya başkalarının beklentilerinin karşılık bulamaması sonucunda yaşadığı hayal kırıklığı deneyimiyle ortaya çıkan engellenme ve yenilgi durumudur.
- **Aşağılanma / Küçük Görülme:** Bireyin örgüt yönetimi tarafından ya da diğer çalışanlardan tarafından aşağılanması veya bireyin kendini aşağılama duygusuyla bir birlikte oluşan hayal kırıklığıdır. Hatta sinikler genelde sisteme (medya, iş liderleri, bankalar, politikacılar ve brokerler, vs.) yönelik hayal kırıklığını da dile getirmektedirler.
- **Kuşkuculuk:** Sinizm de tıpkı kuşkuculuk gibi şüpheye dayanmaktadır. Fakat sinikler kişilerin niyetlerine, samimiyetlerine ve dürüstlüklerine ilişkin şüphe olduklarından dolayı kuşkucuların şüphesinden daha derin ve ciddidir. Bu kuşku, bir fikrin, eylemin ve hatta kurumun altında gizli güdülerin yattığına işaret etmektedir.

Sinik davranışlarda bulunan çalışanlar neredeyse tüm örgütlerde, işletmelerde bulunmaktadır (James, 2005: 6). Sinik çalışanlar, örgütlerini çok fazla inceleyip dikkat edilmesi gereken hususları belirlemekte ve problemlere yönelik önerilerde bulunmaktadırlar. Bunun yanı sıra sinik çalışanlar, örgütsel değişime yönelik yapılan planlara ve uygulamalara yönelik daha az Poliannacılık davranışı sergilemektedirler. Örgütsel problemlerin temelindeki sebepleri belirlemede sinik çalışanların önemli rolleri vardır. Bundan dolayı örgütsel değişim için yapılan planlara ve çalışmalara büyük katkıda bulunurlar (Bommer, Rich ve Rubin, 2005: 748-749). Ek olarak, örgütsel

sinizme neden olan çalışanların göstermiş oldukları tepkileri ve davranışları fark etmek, örgütün ve işgörenlerin performansını belirlemek için oldukça önemlidir (James, 2005: 6). Bu bakımdan ele alındığı zaman örgütsel sinizmin örgüt açısından birtakım avantajları da vardır. Örgütsel sinizmin avantajlı yönleri (Dean vd., 1998: 347);

- Sinizm bir özellik değil, hem belirli örgütsel deneyimleri temel alan hem de bireylerin deneyimleri değiştikçe zamanla biraz değişime uğraması muhtemel olan bir durumdur,
- Sinizm, polislik, akademisyenlik gibi belirli ve sabit bir meslek ile sınırlı değildir,
- Sinizm, kavram olarak davranış, duygu ve inancı kapsar. Burada örgütsel sinizminin bilişsel unsuru oldukça önemlidir, ancak bilişsel yapı, duygusal ve davranışsal boyutları olmadığı zaman zayıf kalır.
- Örgütsel değişime yönelik sinizm gibi yapılar, sinizmin hedefi olarak örgüt üzerine odaklanarak belki de türetilebileceklerinden daha kapsamlı bir bütün haline getirilir,
- Sinizme sahip olan bireyler, diğer bireylere göre başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır. Aynı zamanda sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Tüm örgütler birimleri ve unsurlarıyla yapı içinde bir bütünlük oluşturmaktadır. İnsan, bu bütünlüğün en önemli organıdır. Örgüt içerisinde makine, bilgisayar vb. gibi araç gereçler aktif olarak kullanılsa da bunları harekete geçiren, bilginin kaynağı ve örgütün devamlılığını sağlayan insandır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve verimliliği sağlayabilmeleri için insan unsuru önemlidir. Fakat teknolojinin hızla gelişmesi ve rekabet ortamı içerisinde insan mevcudiyetini korumada sorun yaşanmaktadır. Sinizm hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde, teknolojinin gelişmesi ve rekabet ortamının yanı sıra son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerden dolayı meydana gelen toplu işten çıkarmalar, çalışma saatlerinin uzun olmasına karşın ücretlerin asgari düzeyde ödenmesi ve bu ücretin verilen emeğe göre adaletsiz olması çalışanların örgütlerine karşı sinizm yaşamalarına sebep olmaktadır. Örgütler sinizmi yoğun bir şekilde yaşasalar dahi bunu isimlendirememektedir. Yapılan çalışmalar ise

Çalışanlarda sinizmin giderek arttığını, mevcut ekonomik durum ve sosyal alanda gelişen olaylar çalışanlar arasında sinizmin yayıldığını göstermektedir (Sur, 2010: 26).

2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Literatürde rgtsel sinizmin temel kuramları; *Duygusal Olaylar Kuramı*, *Sosyal Mübadele Kuramı*, *Beklenti Kuramı*, *Atfetme Kuramı*, *Tutum Kuramı* ve *Sosyal Gdleme Kuramı* olarak ayrılmaktadır. Bu bölümde örgütsel sinizmin bu kuramlarla olan ilişkisi ele alınacaktır.

2.3.1. Duygusal Olaylar Kuramı

Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından geliştirilen duygusal olaylar teorisi, duyguların ve ruh halinin bireyler üzerinde bulunduğu etkileri açıklayan kavramdır. Teoriye göre, insanların geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler, bugünkü tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Teori, sadece geçmişte yaşanan duygusal olaylarla ilgili değil aynı zamanda gün içerisinde yaşadığı bir olayın günün geri kalanında bireyin tutum ve davranışları üzerinde bir etki bıraktığını da belirtmektedir (Weiss ve Crapanzano, 1996: 45). Sonuç olarak, bireylerin örgütsel davranışlarına kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadıkları duygusal olayların da etkisi bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 183).

Brown ve Cregan (2008) ise duygusal olaylar kuramını: “İş yerinde çalışanların yaşadığı hayal kırıklığı, güvensizlik, üzüntü gibi duyguların onların iş tutumları üzerinde etkili olduğu” şeklinde tanımlamışlardır. Bundan dolayı; temelini hayal kırıklığı, güvensizlik, inançsızlık gibi duyguların oluşturduğu örgütsel sinizm kavramının bilişsel ve duyuşsal boyutunda işgörenlerin sinik tutumlar sergilemeleri olasıdır (Ayduğan, 2012: 69). Bu kuram, bireylerin iş hayatlarında yaşamış oldukları olayların iş tutumları üzerinde, özellikle duygusal durumlar üzerinde bir etkide bulunduğunu ileri sürmektedir (Brown vd., 2008: 669).

2.3.2. Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı

Sosyal değişim kuramı, Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan temel kuramlardan biridir ve istihdam ilişkilerini anlamının

temelini oluşturmaktadır. Blau'ya (1964) göre, sosyal değişim kuramının temelinde insanların hayatlarını sürdürmeleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için diğer insanlarla sürekli iletişimde bulunmalarının gerekli olduğuna dayanmaktadır (Mimaroglu, 2008: 3).

Kurama göre, örgütler yatırımlarını çalışanların mutlu olabilmeleri için yaptığı sürece ve bu yatırımları çalışanların doğru bir şekilde algılamaları sağlandığı sürece sosyal değişimi başlatıp devam ettirmektedirler (Turunç ve Çelik, 2010: 185). Başka bir ifadeyle örgüt tarafından çalışanlara verilen sözlerin ve vaatlerin yerine getirilme düzeyi, çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin belirleyicisidir (E. Pelit ve N. Pelit, 2014: 86).

Sosyal Değişim Kuramı, çalışanlardaki örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamak için kullanılmıştır. Sinizm gibi olumsuz tutumların, düşük kalitedeki sosyal değişim ilişkilerinin sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Özellikle, Johnson vd., (2003) örgütsel sinizmi görevlendirmeye ilgili sosyal değişim ihlallerine bir tepki olarak incelemiştir. Bu ideolojiye göre sinizm, örgütün çalışanlara verdiği sözü yerine getirmemesi, genel beklentilerin karşılanamaması ve diğerlerinin gözlemlenen ihlal tecrübelerinin bir sonucu olarak görülmektedir (James, 2005: 14).

Kuram, çalışanlar örgütteki faaliyetlerinin kendilerine bir faydası dokunacağına inandıkları kadarıyla örgütsel bağlılık ve performans göstererek örgütlerine karşılık verdiklerini belirtmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Bir örgüt, çalışanların şikayetlerini dinleyip gerekeni yaptığında, onları desteklemeye ve ihtiyaçlarını gidermeye başladığında aynı zamanda çalışanlarıyla sosyal bir değişim başlatmış olur (Rhoades vd., 2002: 699).

2.3.3. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı temelde, insanların sergiledikleri davranışların beklentilerine göre şekillendiği fikrine dayanmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 108). Beklenti teorisi, insan davranışlarının bir amacının ve sebebinin olduğu ve bu davranışların istekli olarak yapıldığı temel argümanına dayanır (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004: 382).

Wroom'un geliştirmiş olduğu beklenti kuramı, yaygın olarak kabul görmüş bir kuramdır. Wroom'a göre motivasyon, istenilen hedefe ulaşmak için isteğin gücü, kişinin kendi yeteneklerini keşfedebilme veya değerlendirme, son olarak belirlenen amaç ve yapılan üretim arasındaki ilişkiyi görmek, olmak üzere 3 ana faktörden oluşmaktadır. Beklenti kuramına göre "Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti" formülü ile özetlenebilir. Bu 3 faktörden birisi sıfır değerinde olursa motivasyonun değeri de sıfır olacaktır (Newstorm ve Davis, 1986: 151).

Beklenti, '0'dan '+1'e kadar çeşitli değerler almaktadır. Bir eylem sıfır noktasında iken belirli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık yoktur. Bir eylem +1 değerinde ise kesin bir sonuç doğurabilmektedir. Buradaki olasılık öznel, yani o eyleme girişen, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır. Örneğin; işinde üstün bir başarı göstermek isteyen ve o amaca ulaşmak isteyen bir çalışan, göstermiş olduğu performans ve yaptığı çalışmaların onu başarıya taşıyacağına dair inanca sahip olmazsa kendisinde başarıma gücünü bulamayacaktır. Bu gücün negatif (-) değerde olması çalışanın bir amaçtan kaçmaya çalıştığının göstergesidir (Onaran, 1981: 100).

Bu teori üç temel ilişkiye odaklanır (Robbins ve Judge, 2013: 224-225):

1. **Çaba-Performans İlişkisi:** Çalışanın göstereceği çalışmalar ve çabalar oranında performans elde edeceği olasılığına dair beklentisidir.
2. **Performans-Ödöl ilişkisi:** Çalışanın göstermiş olduğu performans ile alacağı ödölün dengeli olacağına dair inancıdır.
3. **Ödöl- Bireysel Amaç İlişkisi:** Ödöl, çalışanın ihtiyaçlarını tatmin eder ve karşılırsa çalışanın ödöl almaktaki isteği, yani ödölün çekiciliği de o kadar artacaktır.

Çalışan kendisine verilen bir görevin çalışarak üstesinden geleceğine inanıyorsa ve bu görev için ortaya koyacağı performansın kendisine 1. ve 2. dereceden ödöl getireceğine inanıp bu ödöl için istekliyse motive olacaktır (Saruhan vd., 2009: 254).

Beklenti kuramıyla örgütsel sinizm arasındaki bir diğer ilişki, örgütsel değişim için gösterilen çabaların ve uygulamaların ilerde başarısızlıkla sonuçlanacağı inancının duyulmasıdır. Beklenti kuramı, örgütsel tutum ve davranışların önemini belirlemek için çevresel faktörleri de dikkate almakta ve böylece çalışan sinizminin içeriğini, özellikleri ve gelişimini açıklamaktadır. Yine örgütsel değişim sinizmiyle ilgili yapılan akademik

alışmalar sinik tutumların, örgütün gelecekte sergileyeceği tutumlara ilişkin olumsuz beklentilerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Bu alışmaları yapan yazarlar, örgütsel sinizm ve beklenti kuramı arasındaki ilişkiyi bu şekilde kurmuşlardır (James, 2005: 11; Kalağan, 2009: 50).

Sonuç olarak beklenti kuramı, çalışanların kişisel beklentileriyle ilişkilidir. Çalışanların performans beklentileri, amaçlardaki doyum ve örgüt tarafından verilen ödüllerden aldıkları doyum, onların gösterdikleri çabaların düzeyini belirlemektedir. Beklenti kuramı, kişisel çıkarıcılık (bencillik) ile ilişkilidir ve bundan dolayı örgütsel sinizm kavramı içerisinde yer alan bencillik ifadesiyle ilişkili olduğu da söylenebilir (Kalağan, 2009: 50).

2.3.4. Atfetme (Yükleme) Kuramı

Atfetme kısaca, bireylerin kendi davranışlarının ve diğer kişilerin davranışlarının nedenlerinin ne olduğunu açıklama şeklinde tanımlanabilir (Barrowclough ve Hooley, 2003: 850). Daha geniş bir şekilde tanımlamak gerekirse atfetme (yükleme), insanların içerisinde bulundukları çevreye uyum sağlamak için özellikle yeni, önemli, beklenmeyen ve olumsuz olarak gelişen olaylara karşı reaksiyon gösterdiklerinde kullandıkları nedensel açıklamaları ifade etmektedir (Eberly, Holley, Johnson ve Mitchell, 2011: 731). Ayrıca atfetme, bireylerdeki davranışları etkileyen ve bunların anlamlı olmasını sağlayan etkenlere ilişkin çıkarımlarda bulundukları bilişsel bir süreçtir (Luthans, 2010: 198).

Atfetme kuramına ilişkin örnek olarak; bir hemşirenin, başka bir hemşirenin hastalardan birisine karşı etik olmayan bir uygulamada bulunduğuna şahit olması sonucunda, hemşirenin neden böyle bir uygulamada bulunduğuna ilişkin bir açıklama arama çabasında bulunabilir. Hemşire bu olaya, meslektaşının yeteneksiz oluşu veya eğitiminin zayıf olması gibi nedensel anlamlar yükleyebilir. Ayrıca insanlar, davranış sonucuna göre de nedensel açıklamalarda bulunurlar. Buna, bir sağlık uzmanının nadir görülen bir hastalığı teşhis etmedeki başarısını, uzmanın yeteneğine, aldığı eğitime ve zekasına yüklenmesi örnek olarak gösterilebilir (Harvey ve Martinko, 2009: 148).

İnsanlar sosyal algı açısından iki tür yükleme yaparlar. Bunlardan ilki, insanların bireylerdeki davranışların sebeplerini, bireylerin karakter özellikleri, yetenekleri,

motivasyon durumları gibi içsel faktörlere ilişkin yaptıkları yaradılış (dispositional) ile ilgili yüklemelerdir. İkincisi ise bireylerdeki davranışların sebebi olarak, diğer kişilerden etkilenme, ekipman, iş çevresi, çalışma koşulları gibi dışsal faktörlere ilişkin yapılan durumsal yüklemelerdir. (Barrowclough vd., 2003: 854-855).

Weiner atfetme teorisinde, insanların başarıya yönelik sahip oldukları inançların, onların davranışlarına, duygularına ve beklentilerine ilişkin önemli sonuçlar doğuracağını belirtmektedir. Weiner'ın bu teorisi, yüklemeler ve yükleme tarzları ile nedensel boyutların duygusal ve bilişsel sonuçlarını bütünleştirir (Luzzo ve Jenkins-Smith, 1998: 245). Weiner ve arkadaşları, atfetme kuramını içsel ve dışsal nedenleri 4 farklı değişken ve sonuçları şeklinde ele almışlardır. Bunlar:

- **İçsel - Dışsal:** Gözlemci, bireylerdeki bir davranışın kişinin karakter özellikleri, yetenekleri gibi etkenlerden dolayı oluştuğunu düşünüyorsa içsel; kişinin bulunduğu çevre ve diğer bireylerden etkilendiğini düşünüyorsa dışsaldır.
- **Durağan – Durağan Olmayan:** Bireylerdeki yeteneklerin ve yapılacak görevlerdeki zorluğun değişmemesi yani zaman içerisinde sabit olan nedenler durağanlık boyutunu, bir kişinin çabalarıyla sonuçları değiştirebildiği ve zaman içerisinde değişebilen nedenler ise durağan olmayan boyutu açıklamaktadır.
- **Kontrol Edilebilir – Kontrol Edilmeyen:** Kişilerin belirli koşullarda gösterdikleri çaba ile sonucu değiştirebileceğine inanması (kontrol edilebilir) veya inanmaması (kontrol edilmemesi) ile ilgili boyutudur.

Tablo 2. 2. Weiner ve Arkadaşlarının Atfetme (Yükleme) Modeli

	İçsel Nedenler		Dışsal Nedenler	
	Durağan	Durağan Olmayan	Durağan	Durağan Olmayan
Kontrol Edilebilir	Gösterilen çaba	Yalnız bir sınavı geçmek için gösterilen çaba	Öğretmenin yanlı bir davranışta bulunması	Başkalarından bir defalık yardım görme
Kontrol Edilemez	Bireysel yetenekler	Sınavdaki psikolojik durum	Sınavın zor oluşu	Şans

Kaynak: Can vd., 2006: 55

Weiner, sosyal güdülenme kuramıyla örgütsel sinizm ve atfetme kuramı arasındaki ilişki açıklamaya çalışmıştır. Atfetme kuramı, örgütsel sinizmin durumsal

yönlerini açıklamaktadır. Weiner’a göre olumsuz bir olay gerçekleşikten sonra insanlar oluşan bu olaydaki algıya karşı nedensel atıflarda bulunurlar. Ve bu atıflar, kızgınlık, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara sebep olan beklentilerin gerçekleşmemesi suçunda ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak bu gelişen duygular sosyal ya da antisosyal davranışlara sebep olmaktadır. Weiner’ın modelinde, oluşan bu olumsuz olaylardan sonra bireylerin örgüte karşı suçlamalarda bulunması ve örgütün bunlardan sorumlu olduğuna dair inanca sahip olması, bireylerde örgütsel sinizmi doğurduğunu belirtmektedir (Eaton, 2000: 18-19).

Atfetme kuramı, örgütsel değişim sinizmiyle de ilişkilidir. Bu kuram çalışanın değerlendirilmelerini anlamak amacıyla örgütsel sinizmle ilişkilendirilmiştir. Bu değerlendirme liderlik statüsüne, üst yönetime atfedilmektedir. Örgütsel değişiklik yaparken lider durumunda olanların demografik özelliklerinin, deneyimlerinin, karakter özelliklerinin ve davranışlarının önemli olduğu belirtilmiştir. Çalışanlar örgüt içerisinde kararları verenlerin yetkili olmadığı kanısına varabilir ve örgütsel değişim çabalarının boşa yapıldığını düşünerek sinizm tutumu sergileyebilirler (James, 2005: 11-12).

2.3.5. Tutum Kuramı

Tutum kavramı politika, siyaset, akademik camiada ve günlük hayatımızda sıkça kullanılan ve aynı zamanda ilgi, davranış, düşünce vb. gibi birçok kavramın yerine de kullanılan bir kavramdır. Tutum, bireylerin algı mekanizmalarının bir yönü olarak öğrenme, heyecan, motivasyon ve anlama süreçlerinin devamlı bir organizasyondur (Krech ve Crutchfield, 1980: 180). Tutum, bireylerin içsel veya dışsal nedenlere ve etkenlere bağlı olarak birtakım kavramlara, durumlara ve nesnelere karşı belirli davranışlar göstermeye hazır olma hali olarak da tanımlanabilir (Edgar ve Sedgwick: 2007: 180).

Tutum kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar incelendiğinde genel olarak en çok kabul edilen tanımı Smith, “Bireyin tutum objesi ile ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını düzenli biçimde oluşturan eğilim.” olarak yapmıştır. Allport ise tutum kavramını “Bireyin objelere (nesnelere) ve durumlara karşı tepkileri üzerinde yönlendirici ve dinamik etki yapan ve edinilen tecrübeler neticesinde öğrenilmiş

duygusal vve zihinsel eğilim ya da hazır olma hali” şeklinde tanımlamaktadır (Tutar, 2013: 139).

Tutar’a göre tutumların iki özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Tutar, 2013: 140):

- **Tutumlar oldukça uzun süreli olması:** Bir bireyin göstermiş olduğu geçici süreli olan bazı eğilimler tutum olarak değerlendirilmez. Bir eğilimin tutum olarak değerlendirilmesi için uzun süre boyunca o eğilimin devam etmesi gerekmektedir.
- **Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeler içermesi:** Tutum sadece bir duygu veya düşünce olarak değerlendirilmez. Tutumlar eğilimlerin içersinde inancı ifade eden *bilişsel*, duygu ve heyecanları ifade eden *duyuşsal* ve gözlenebilen faaliyetleri ifade eden *davranışsal* olmak üzere içersinde 3 tane öğe bulundurmaktadır.

Tutumun üç unsurunu daha geniş bir şekilde ele alacak olursak: **Bilişsel öğe**, tutum nesnelere dair düşünceyi, inancı ve bilgiyi ifade etmektedir. Tutumun bu öğesi, bireyin özellikle tutum objesine ilişkin sahip olduğu olgu, bilgi ve inançları içeren düşüncelerinden meydana gelir (Taylor, Peplau ve Sears, 1991: 133). Bilişsel öğe, tutum objesi ile ilgili düşünceler ve inançların bir karışımını oluşturur (Aronson, Wilson ve Akert, 2005: 200). **Duygusal öğe**, bireyde tutum objesine dair oluşan pozitif ya da negatif değerlendirmelerini içeren duygu ve hislerdir (Robbins vd., 2012: 73) ve tutum objesiyle ilgili duygulardan oluşur (Taylor vd., 1991: 133). **Davranışsal öğe**, bireyin tutum objesine ilişkin olarak sergilemiş olduğu davranışsal eğilimi ifade etmektedir (Aronson vd., 2005: 200). Bu davranışlar sözlü olarak ya da başka hareketler şeklinde gözlemlenebilir (Taylor vd., 1991: 133). Fakat burada belirtilmesi gereken bir şey var; davranışsal öğenin davranışı değil objeye karşı gösterilmek istenen niyet edilen davranışı belirtmektedir. (Robbins vd., 2012: 73).

Tutumların bu öğeleri aynı zamanda örgütsel sinizm araştırmalarında etkili olmuştur. Ayrıca Dean vd. (1998) çalışmalarında örgütsel sinizmi, 3 unsur halinde (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) bir tutum şekli olarak ele almışlardır. Tutum kuramı, genel örgütsel sinizm kavramının teorik bir çerçeve şeklinde ele alınmasına yardım eden önemli bir kavramdır (James, 2005: 12-13).

2.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

1985 yılında Weiner'ın geliştirdiği sosyal güdülenme kuramı, çalışanlarda oluşan sinizmin sebepleri hakkında çeşitli varsayımlar ileri sürmekte ve bu varsayımların test edildiği kuramsal bir temel sağlamaktadır. Örgüt içerisinde gerçekleşen ve örgütsel sinizme sebep olan olayların, işgörenler açısından nasıl yorumlandığı ve bunların örgütsel sinizm oluşumundaki etkisinin belirlenmesi, olayların açıklanmaya çalışılmasından daha önemlidir (Eaton, 2000: 12).

Sosyal güdülenme kuramına göre, meydana gelen bir olayın neticelere sebep olan süreçteki gelişmelerin nedenleri araştırılıp sonrasında olayı nedensel boyutlarla ele alınmaktadır. Onaran (1981)'ın da belirttiği gibi, insanlarda tutum olarak oluşan düşünceler davranışa dönmekte ve sonrasında bu davranışın nedenleri araştırılmaktadır. Değerlendirmeler doğrultusunda, olay için sorumluluk kararları verilip gelecekte meydana gelecek benzer olaylara ilişkin beklentiler geliştirilmektedir. Bu sorumluluk kararları ve beklentiler sonraki davranışları etkileyen bazı duygulara (fke, sempati gibi) sebep olmaktadır. İlerde gelişecek olayların tahmininin ve bu olaylarda nasıl davranılması gerektiğini belirlemek için nedensel yorumlar yapılmaktadır (Eaton, 2000: 13; Kalağan, 2009: 52).

2.4. ÖRGÜTSEL SINIZMIN TÜRLERİ

İnsanlar benzer olaylardan farklı şekillerde etkilenebilir. Yani belirli bir olay karşısında her insan farklı şekilde olayı algılayabilir ve olaydan etkilenebilir. Örgütsel sinizm oluşumunda örgüt ve bireyin özellikleri birbirleriyle ilişkilidir. Örneğin: kişisel özellik bakımından çalışma ahlakına değer veren birisi, için doğru bir şekilde yapılabilmesi için çok çalışır ve bunun karşılığında örgütün ona adil, saygılı ve dürüst olmasını bekler. Eğer rgt bu beklentiye karşılık vermez ise çalışanda örgüte karşı güvensizlik, şüphecilik ve hayal kırıklığı oluşabilmektedir. Buna karşın çalışma etiğine önem vermeyen, dürüst olmayan, içtenlikten yoksun olan birisi edindiği tecrübelerden dolayı sinik bir tutum sergileyemeyebilir. Çünkü ya sisteme uyum sağlayan ya da olaylara ilişkin sorgulayıcı yaklaşımda bulunmayan birisidir (Grama, 2013: 125).

Sinizm kavramı, sinik bireylerin olumlu (rgt geliştirme) ve olumsuz (değerışim çabalarının başarısız olacağı) duygularını birlikte ele alan çelişkili bir yapıya sahiptir

(McClough, Rogelberg, Fisher ve Bachiochi, 1998: 33). Bu çelişkili yapı, örgütteki değişim çabalarına sinik bireylerin beklenmedik bir şekilde katılmalarını sağlayabilir. Vance ve arkadaşları (1995) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların aktif olarak iyileştirme çabalarına katılmadıklarını fakat örgütsel iklim ve örgüt iyileştirme uygulamalarına yönelik yapmış oldukları ankette açık uçlu sorulara cevap verdiklerini saptamışlardır (McClough vd., 1998: 33).

Sinizmle ilgili literatür incelendiğinde örgütsel sinizm türlerinin birçok yazar tarafından farklı şekillerde gruplandırarak ele alındığı görülmektedir. Andersson (1996), sinizmi çalışan ve iş sinizmi özelliklerine göre ele almıştır. Diğer taraftan Abraham (2000) ve Dean vd. (1998) sinizmi; *Kişilik Sinizmi*, *Toplumsal/Kurumsal Sinizm*, *Çalışan Sinizmi*, *Örgütsel Sinizm* ve *İş/Meslek Sinizmi* olmak üzere beş 5 şekilde ele aldıkları görülmektedir. Literatürde, sinizm türlerindeki davranış ve tutumların eylem, hedef, bağlam ve zaman olmak üzere 4 tane boyutta ele alınmıştır (Sur, 2010: 17). Örgütsel Sinizm türlerinin bu boyutlarla olan ilişkisi aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 2. 3. Örgütsel Sinizm Türlerine Genel Bakış

Sinizm Türleri	Eylem	Amaç	İçerik	Zaman
Kişilik Sinizmi	Kızgınlık, Öfke	İnsanın Doğal Yapısı		Değişmez
Çalışan Sinizmi	Sertlik, Hayal Kırıklığı	Her Şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
İş /Meslek Sinizmi	Yabancılaşma, Aşağılama	Müşteri Odaklı	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Karamsarlık, Hayal Kırıklığı,	Değişime Yönelik	Başarısız Değişim	Değişken
Toplumsal/Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma	Örgütler ve Kurumlar		Değişken

Kaynak: Delken, 2004: 15

2.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insanın doğal yapısında bulunan yani doğuştan gelen ve kişinin insanlardaki davranışları olumsuz bir şekilde algılamasına neden olan bir sinizm türüdür. Abraham (2000,2004) yapmış olduğu çalışmalarda örgütsel sinizmde kişilik sinizminin güçlü bir etkisinin olduğunu saptamıştır ve kişilik sinizminin kişinin

doğuştan gelen bir muhalif özelliğiyle ilgili olduğunu belirtmiştir (Kabataş, 2010: 16-17). Kişilik sinizmi bireyde, sosyal etkileşimlerde samimi olmayan, sadece kendisini düşünen, bencil ve umursamaz çok fazla insanın olduğuna yönelik kapsamlı bir genelleme ve güvensizlik algısı oluşturmaktadır (Arslan, 2012: 15).

Sinik bireyler, samimi olmayan, çıkarıcı, dürüst olmadığını düşündükleri bireyleri hor görürler ve onlarla mesafeli ilişkilerde bulunurlar. Kişilik sinizmi yaşayan bireyler, insanların bencil, tutarsız ve güvenilmez olduklarına dair algılamalarda bulunurlar. Böyle duygular, bireyin anti-sosyal olmasına neden olmakta ve bireyde öfkeye, alınganlığa ve agresif davranışlara sebep olmaktadır (Abraham, 2000: 271). Kişilik sinizmi yaşıyan bireyler, alaycı ve gerekçesiz eleştirilerle kendilerini deşarj etmektedirler. Bunun sonucu olarak bu davranışlarda bulunan sinikler, yalnız ve toplumsal destekten uzak kalmaktadırlar (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin pato-psikolojik bir değişkinidir (Sur, 2010: 18) ve Cook ve Medley'in (1954) geliştirdikleri sinik düşmanlık ölçeğine ve Minnesota Çok Yönlü Karakter Envanteri (MMPI)'ne dayanmaktadır (Dean vd., 1998: 342). Wright (1974)'ın İnsan Doğası Ölçek çalışmasında ise kişilere genel bakış ele alınmıştır. Kişilikten kaynaklanan yaklaşımları ele alan çalışmalar, doğuştan böyle kişilik özelliklerine sahip olan insanların sergiledikleri sinik tavırların değiştirilmesi için fazla bir şey yapılamayacağını göstermiştir (Dean vd., 1998: 342).

Kişilik sinizmi, genel sinizm olarak da adlandırılır ve örgütsel sinizmden farklıdır. Örgütsel sinizm, çalışanlarda oluşan sinik davranışlara sebep olan örgütten kaynaklanan etkenleri ele alırken, kişilik sinizmi bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Tokgöz vd., 2008: 285). Kişilik sinizmi diğer sinizm türlerinin oluşumuna da kaynaklık yapabilir (Pelit vd., 2014: 77). Abraham (2000) bunu şu şekilde örneklendirmiştir:

*“Kişilik sinizmi yaşayan birisi, hiçbir sebep yokken kendini haksızlığa uğradığını düşünerek **çalışan sinizmi**, toplum tarafından dışlanma, kabul görmeme durumu yaşayarak **toplumsal/kuramsal sinizmi**, örgüt içersinde var olan yeteneklerinden yararlanabileceği imkanlardan yoksun bırakıldığını düşünerek **iş/meslek sinizmi**, örgüt içersinde yapılan iyi niyetli değişim çabalarına rağmen var olan yönetimin kötü olduğu kanısına vararak **örgütsel değişim sinizmi** yaşayabilir”* (Kabataş, 2010: 16).

2.4.2. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, işletmelerdeki sermaye sahiplerine, üst yönetime ve diğer kişilere veya birimlere karşı bireyde oluşan öfke, hayal kırıklığı, güvensizlik gibi tutumları ifade etmektedir. Bu sinizm türünde, eşit olmama duygusu özellikle vurgulanmaktadır. Sinik çalışanda oluşan bu eşitsizlik hissi, çalışan ve işletme arasında psikolojik sözleşme ve işverenle olan resmi sözleşme ihlallerinden kaynaklanabilmektedir (Andersson, 1996: 1403).

Özellikle psikolojik sözleşme ihlalleri, adaletsizlik, mobbing, çalışma saatlerindeki uzunluk, gücün dengesiz dağılımı, etkin olmayan yönetim, küçülme, ücretlerdeki dengesizlik, ani ve haksız yere işten çıkarmalar gibi faktörler çalışan sinizmine kaynaklık etmektedir (Gül vd., 2011: 29).

Andersson (1996: 1395), Andersson ve Bateman (1997: 449), psikolojik sözleşme konusu dahilinde örgütsel sinizmi ele almışlardır. Çalışanlardaki sinizm tutumlarının nedenlerini ve sonuçlarını tespit etmek için psikolojik sözleşme ihlalleri yararlı bir kavramsal çerçevedir. Burada Andersson (1996), çalışan sinizm kavramını ele alırken örgüt ve iş çevresindeki faktörlerle ilgili tutumsal tepkileri incelemiştir. Ayrıca yöneticilerin bu faktörleri belirleyip inceleyerek sinizmin getirdiği olumsuz etkileri tespit edebileceğini ve etkileri hafifletebileceğini öne sürmüştür (James, 2005: 25).

Ayrıca işletmelerde üst düzey yöneticilerin aldıkları ücretlerin ve gösterdikleri az düzeydeki performans, alt düzeydeki bireylerde çalışan sinizmine de sebep olmaktadır. Kamu örgütlerindeki bürokratik yapı da çalışan sinizmine neden olmaktadır (Albrecht, 2002: 324). Kanter vd. (1989) çalışan sinizminin; çalışma saatlerinde, iletişimde, çalışma koşullarında eşitlik sağlamakla engellenebileceğini önermektedir (Abraham, 2000: 272).

2.4.3. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütler, faaliyetlerinde başarıya ulaşmak için örgüt içersinde yapılan değişimlerin sonucunda verileren emeklerin ve çabaların boşa olduğunu, zaman kaybı olduğuna ilişkin çalışanlardaki karamsar bakış olarak tanımlanan bir kavramdır. Örgütsel değişimi yapmak için yetki verilen kişilerin yetersiz oldukları düşüncesiyle

değişimin amacına ulaşmasıyla ilgili kötümser bir bakış açısı olarak da örgütsel değişim sinizmi tanımlanmaktadır (Turan, 2011: 101-102).

Örgütsel değişim sinizmi ile kuşkuculuk (septisizm) iki ayrı kavramdırlar. Septik çalışanlar amaçlara ulaşmada başarılı olma konusunda şüphelidirler fakat olumlu bir değişimin olmasına dair umutları da bulunmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi, değişimi yapacak olan liderlere karşı inancın olmamasından kaynaklanır ve kesin başarıya ulaşmamış değişim girişimlerine yönelik verilen bir tepkidir. Değişimden sorumlu olan liderlerin, adil, iyi niyetli ve saygılı olmalarına rağmen örgütsel değişim sinizmi görülebilmektedir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 48).

Reichers vd., (1997)'nin çalışmasında örgütsel değişim sinizminin nedenlerini; karar alımında katılım fırsatındaki eksiklik, amirlerin ve yöneticilerin iletişim eksiklikleri ve saygısızlıkları, bilgilendirilmemişlik hissi ve sendika temsilcilerindeki iletişim eksikliği ve saygısız davranmaları olarak belirlemişlerdir (Helvacı, 2010: 394).

Sinik çalışanlar, örgütsel değişim uygulamalarda otoriteye karşı negatif tutum ve davranışlarda bulunarak, değişimin gerçekleşmesine karşı bir direnç oluştururlar. Bu, değişim faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bundan dolayı, örgütsel sinizm değişimini yönetmek büyük önem taşımaktadır (Bedük, 2011: 110). Çünkü değişim faaliyetleri olumsuz bir sonuç verirse, sinik çalışanlarda umutsuzluk, karamsarlık gibi olumsuz inançları güçlendirmekte ve örgütün değişimi tekrar deneme isteğini engellemektedir (Reichers vd., 1997: 48).

Örgütsel değişimde başarısızlık yaşanması durumunda olası sonuçları şu şekilde belirtilmektedir (Helvacı, 2010: 395):

- Çalışanlarda örgütsel bağlılığın azalması,
- Çalışanların daha düşük iş doyumu yaşamaları,
- Çalışanlarda motivasyon kaybı,
- Çalışanların değişim çabalarına daha az katılım isteği,
- Örgütteki yöneticilere ve amirlere daha az güven duyulması,
- Motivasyon aracı olarak kullanılan ödeme sisteminin etkinliğinin azalması, olarak ele alınmaktadır.

2.4.4. İş (Meslek) Sinizmi

İş (meslek) sinizmi, örgütlere ve otoriteye karşı güvensizlik duyma ve negatif tutum ve davranışlar sergilemeye ilişkin olan sinizmin bir türüdür. (Bateman vd., 1992: 770). Örgütsel sinizmin bu boyutunda işlerin sıkıcı olduğu, gösterilen çabaya değmediği ve ödüllendirici olmadığıyla ilgili özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996: 1397). Ayrıca mesleğe karşı işleri baştan savma, ilgisizlik, duygusuzluk, önem vermeme gibi tutumlar da mevcuttur (Abraham, 2000: 273).

Literatürde mesleki sinizm, iş sinizmi olarak da kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel sinizm ve mesleki sinizm karşılaştırıldığında aralarında belirgin bir fark vardır. Mesleki sinizm çalışmanın içeriğine, örgütsel sinizm ise çalışma koşullarına odaklanmaktadır (Delken, 2004: 16). Mesleki sinizmin oluşmasına neden olan bazı etkenler vardır (Abraham, 2000: 273). Bunlar:

- **Kişilik-Rol Çatışması:** Örgütlerin değer yargılarıyla bireylerin kendi kişisel yargılarının çatışması,
- **Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması:** *Rol Belirsizliği*, “çalışanların işleriyle ilgili yaptıkları görevlerin tanımlarını bilmemeleri”, rol belirsizliği genellikle kişilerin işleri gereği problemlerle meşgul olmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. *Rol Çatışması* ise, “amirler ve diğer ilgili taraflar ile kişilerin beklentilerinin her zaman örtüşmemesi” olarak tanımlanabilir.

Mesleki sinizm, “*kişilerin yaptıkları işlerin içerikleri hakkında olumsuz duygular beslemeleri*” (Çarıkçı, Bektaş ve Turak, 2013: 131) şeklinde tanımlanmaktadır. Mesleki sinizmin en çok görüldüğü sektör özel sektördür (Arslan, 2012: 14). Tüketicilerle gergin iletişimlerde bulunan bazı hizmet sektörlerindeki çalışanlar duygusal anlamda dağılmış ve fiziksel anlamda tükenmiş hale gelmektedirler. Örneğin, müşterilere karşı kibar, nazik davranmaları istenen uçuş görevlileri kendilerine saygısızca ve kaba bir şekilde davranan yolculardan muzdariptirler. Bu tür sinizmde çalışanlarda karşılaştıkları her olumsuz olay, zamanla tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Oluşan bu iş sinizm yeterliliğini ortadan kaldırmak için bir başa çıkma stratejisi haline gelmektedir (Abraham, 2000: 273).

Mesleki sinizmde, çalışan önce müşterilere sonrasında ise halka karşı negatif tutum ve davranışlarda bulunmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar, müşterilere gösterdikleri hizmetlerde yetersiz olmalarını yönetime, sisteme, uygulamalara dayandırdıklarında genel sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007: 13).

2.4.5. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm

Toplumsal diğer ismiyle kurumsal sinizm, vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına karşı duyduğu güvensizlik olarak tanımlanmaktadır. Bu sinizm türü, kişi ile toplum arasındaki psikolojik sözleşme ihlali sonucunda ortaya çıkar (Mirvis ve Kanter, 1991: 59). Literatürde psikolojik sözleşme, çalışanlar ve örgütlerin karşılıklı beklentilerin sağlanması ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Robinson, 1996: 575). Psikolojik sözleşmenin ihlali ise bu beklentileri ve yükümlülükleri bir tarafın yerine getirmesi veya getirmede başarısız olması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Toplumsal sinizm yaşayan insanlar yaşadıkları olumsuz olaylardan dolayı sosyal ve ekonomik kurumları eleştirerek yabancılaşmaları ayırt edici özellikleridir. Çalışanların gelecek kaygıları, kısa dönemli çıkarımlarını düşünmelerine ve işle verilen görevlerde kendilerinin çıkarlarını düşünmelerine neden olur ve bu tutumlardan dolayı işlerine karşı yabancılaşma ve üzüntü ile karşılaşmaktadırlar (Abraham, 2000: 271).

Toplumsal sinizm ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Çünkü toplumsal sinizm yaşayan bireyler, örgütlerinden fazla beklenti içersine girmeyip daha gerçekçi olduklarından dolayı streten kaynaklanan hayal kırıklığına daha az uğramaktadırlar. Fakat toplumsal sinizm yaşayan bireyler örgüt içersinde şüpheciliğin fazla olmasından zarar görebilmektedirler (Abraham, 2000: 287).

2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel sinizm, negatif olarak gerçekleşen bir iş tutumudur. Tutum, bireyin kendisine ya da etrafındaki, soyut/somut, canlı/cansız olan her şeye karşı bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda oluşturduğu “bilişsel, duyuşsal ve davranışsal” bir bütünlük içersindeki bir tepkidir (Güney, 2011: 93). İnsanlarda, çevrelerindeki nesnelere,

kurumlara, olaylara, fikirlere yani çevrelerindeki her şeye karşı tutum geliştirebilirler ve tutum geliştirdikleri şeylere ise tutum nesnesi adı verilmektedir (Aydın, 2002: 281).

Tutumlar “bilişsel, duyuşsal ve davranışsal” olmak üzere 3 bileşene sahiptirler (Özkalp ve Kirel, 2010: 106; Robbins vd., 2012: 72). Bunlar birbirleriyle ilişkilidirler, birbirlerini etkiler, birbirlerinden etkilenirler ve aralarında bir tutarlılık söz konusudur (Özkalp vd., 2010: 106). Bu bileşenler, tutumdan tutuma ve kendi aralarında farklılık göstermektedir. Ayrıca tutumların şiddet derecesi, birimler arası tutarlılık, tutumlar arası tutarlılık gibi özelliklere sahiptirler. Tutum doğrudan değil ortamdaki etkenlerle birlikte davranış üzerine bir etkide bulunur. Çevresel etkenler bir tutumun davranışa dönüşmesine katkıda bulunmaktadır. Tutumlar aynı zamanda beklentiler ve alışkanlıklar gibi faktörlerden de etkilenmektedirler (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 15-16).

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin alt boyutlarıyla tutumun bileşenleri arasında bir bağlantı olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm genel olarak bir davranış biçimi değil de bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel sinizmin en yaygın olarak kullanılan tanımlarında Dean vd. (1998), çalışanların örgütlerine karşı göstermiş oldukları negatif tutumları ifade eden örgütsel sinizmin alt boyutlarını 3 başlık halinde ele almışlardır. Bu boyutlar; “örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir *inanç*, çalışılan kuruma yönelik negatif *duygu* ve bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak geliştirilen kuruma yönelik aşağılayıcı, kötüleyici *davranışlar* gösterme” eğilimidir (Derin, 2011: 48).

2.5.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, çalışanlarda örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair oluşan inançları ifade eden boyuttur. Örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar, örgütün tutarlılıktan, samimiyetten, adalet ve dürüstlükten yoksun olduğuna ve bu özelliklerin şahsi çıkarlar için arka plana atıldığına ve etik olmayan davranışların sürekli hale geldiğine inanırlar. Ayrıca sinikler, örgütteki yöneticilerin davranışlarının tutarsız ve güvensiz olduğuna, örgütte alınan kararlarda ve yapılan seçimlerde çıkarıcı davranışlarda bulunduklarına inanırlar. Bu yüzden sinikler, yapılan eylemlerin dürüstlükten yoksun olduğuna inandıklarından dolayı samimiyetten çok bir aldatmaca ya da hile ile karşılaşmayı beklerler (Abraham, 2000: 269; Dean vd., 1998: 346).

Örgütteki sinik üyelerin sergiledikleri karakterler genel olarak şu şekildedir (Brandes, 1997: 30; Brandes ve Das, 2006: 237; Dean vd., 1998: 345-346):

- Bulundukları örgüte karşı aşağılayıcı ifadelerde bulunurlar.
- Çalıştıkları kurumda yapılan uygulamaların, ilkelerden ve etik değerlerden yoksun olduğu görüşüne sahiptirler.
- Örgütlerdeki resmi bildirimleri çalışanlar, önemsemez hale gelir.
- Örgütlerdeki sinik çalışanlar, insanların tutarsız ve güvenilmez davranışlarda bulunduklarına inanırlar.
- Örgüt içersindeki diğer çalışanların hile, çıkarcılık, yalan gibi davranışlarda bulunabileceklerini düşünürler.
- Örgüt içersinde sinik bireyler, örgüt içindeki ilişkilerin çıkar amaçlı olduğunu düşünürler.
- Sinizm yaşayan bireyler örgütlerine karşı sürekli olarak eleştirilerde bulunur fakat bir önerine bulunmazlar.

Kısaca, örgüt içersinde birey diğer örgüt üyelerini samimi, etik değerlere bağlı ve iyi olmalarını bekler fakat örgütteki ilişkilerin bu değerlerden yoksun olduğuna dair bir inanca sahip olduğu zaman birey bilişsel sinizm yaşamaktadır. Bireyde oluşan böyle bir inancın sonucu olarak, örgütün kendisine ihanet ettiğine ve örgütün bütünlükten yoksun olduğu algısına varabilirler (Brandes, 1997: 67). Örgütsel sinizm yaşayan bireyler, bu olumsuz inançlara sahip olmalarının etkisiyle duygusal anlamda tükenme, yabancılaşma, çekimserlik, dağınıklık, duygusal hissizlik, sevgisizlik gibi birçok psikolojik sorun yaşamaktadırlar. (Saruhan vd, 2009: 106).

2.5.2. Duyuşsal Boyut

Sinizm, bireylerde örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair ve örgüt içersindeki ilişkilerin samimiyetten yoksun olduğuna dair oluşan düşünce ve inançların yanı sıra bireylerde örgüte yönelmiş subjektif kızgınlık, öfke gibi duygusal tepkileri de içermektedir. Ayrıca bireylerde oluşan sinizm düzeyi yüksek olduğu zaman çalıştıkları kurumu düşündüklerinde öfke, utanç, sıkıntı ve tiksindi gibi duygular besleyebilecekleri

belirlenmektedir. Bireylerde oluşan bu tutum ve duygular, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunu oluşturmaktadır. Hatta örgütsel sinizm yaşayan bireyler, kendi standartlarını üyesi oldukları örgütle karşılaştırarak örgütten üstün olduklarını düşünüp bundan bir zevk dahi alabilirler (Brandes, 1997: 31; Dean vd., 1998: 346). Bunun sebebi, sinik üyelerin kendilerini daima bilgili, zeki ve yetenekli yani kendilerini hep donanımlı olarak görmeleridir (Brandes ve Das, 2006: 237).

Sinizmin duygusal boyutu, insanların kendilerini sinik hissetmesiyle ilgili duyguları ifade eder. Duyuşsal boyut, bireylerin örgütten beklentilerinin karşılanmaması sonucu olarak örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inanca sahip olmaları ve bu inancın sinik üyede öfke, nefret, utanç gibi duygusal tepkiler vermesiyle ilgilidir (Naus, 2007: 31). Sinizmin duygusal boyutunu Izard (1977), “Zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, korku-dehşet, ilgi-heyecan, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, hor görme-küçümseme, tikslenme-nefret, utanç-aşağılama” olmak üzere duyuşsal boyutu 9 temel duygu ile ele almıştır. (Brandes, 1997: 31; Dean vd., 1998: 346).

Özkalp vd., (2004: 73) sinizmin duyuşsal boyutunu, bireylerin yaşadıkları olaylarda olumlu veya olumsuz duygusal deneyimler olarak tanımlamışlardır. Örneğin; bir çalışan örgüt tarafından verilen zor bir görevi başardığı zaman mutluluk, heyecan gibi olumlu duygular yaşayabilir ya da istemediği, yetenekleriyle başaramayacağı ve uzmanlık alanına girmeyen görevler verildiğinde ise endişe, korku, örgüte karşı öfke gibi olumsuz duygular yaşayabilir. Burada çalışanın bu edinmiş olduğu tecrübeler neticesinde hissettiği duygular, onun örgütüyle ve işiyle ilgili düşüncelerine çerçeve oluşturmaktadır. Sinizmin bu boyutu, özellikle hizmet sektöründe daha fazla görülmektedir. Çünkü duyuşsal boyutta görülen negatif duygular, müşterilere de yansıtılmaktadır. Bu durum işletmeler için çok önemlidir (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2010: 290).

2.5.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal sinizm; çalışanların, örgüte ve örgütteki bireylere karşı göstermiş oldukları eleştiri, aşağılayıcı şakalar gibi olumsuz davranışları temel almaktadır. Çalıştıkları işletmeyi eleştirme, eski siniklerde olduğu gibi günümüzdeki siniklerde de vardır. Bu eleştiri birçok şekilde yapılır. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda

çalışanlar, örgütün bütünlükten yoksun olduğunu belirten direkt açıklamalar, sırtıma, eleştirme, aşağılama, alaycı tavır gibi tepkiler göstermektedirler (Dean vd., 1998: 346).

Sinik davranışlara örnek olarak, çalışanların örgütle ilgili bir konu açıldığında birbirlerine anlamlı bakışmaları, aşağılayıcı bir biçimde gülümsemeleri, sırtımları vb. gibi davranışlar verilebilir. Sinikler, örgütte gelecekte yapılacak olan faaliyetlerle ilgili planlara ilişkin kötümser, karamsar yaklaşımlar sergileme eğiliminde olurlar (Şirin, 2011: 30).

Çalışanlar davranışsal sinizmi, örgütte argolu ifadeler, profesyonel hayatın bölümlendirilmesi, uzun molalar, işten kaytarmalar, aşağılayıcı bir dil kullanımı (örneğin; satın-alma biriminde çalışan cins) gibi davranışlarda bulunarak ifade ederler. (Maslach ve Pines, 1977; Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Ayrıca sinizm yaşayan bireyler sinik olduklarını açık bir şekilde ifade ederek kimlikleri üzerinde kontrol hissi yaşarlar ve bu durum örgütteki güce karşı meydan okumaktan çok kendilerini garantiye alma eğilimidir (Qian, 2007: 4).

2.6. ÖRGÜTSEL SINİZM İLE İLİŞKİSİ OLAN KAVRAMLAR

Örgüt psikolojisi kavramında, örgütsel sinizmin birtakım kavramlarla ilişkisi bulunmakta ve birbirlerini etkilediği görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel sinizmin *İş Tatmini*, *Tükenmişlik*, *Örgütsel Bağlılık*, *İşe Yabancılaşma*, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, *Örgütsel Güven* ile aralarındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

2.6.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın yaptığı iş ve çabaları sonucunda elde ettiği kazanımların, ihtiyaçları ve kendi değer yargılarıyla örtüşmesi veya örtüşmesine imkan sağladığını fark etmesi sonucunda medyana gelen duygudur (Barutçugil, 2004: 389).

İş tatminsizliğine, sinizm türlerinin tamamı sebep olmaktadır (Özgener vd., 2008: 60). Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin artması iş tatminsizliği de artırmaktadır (Abraham, 2000: 282). Örgütsel sinizm ve iş tatminin arasındaki ilişkiye “Çelişki Teorisi” teorik bir alt yapı oluşturmaktadır. Lawyer (1994)’e göre iş tatminsizliği meydana geldiği zaman çalışanın elde ettiği kazanımlar ve beklentileri arasında fark

oluşmaktadır. Oluşan bu fark ile de bir çelişki meydana gelmektedir. Özellikle örgütsel değişimin olduğu durumlarda çalışanlara verilen vaatlerin gerçekleşmediği veya örgütsel değişim çabalarının başarısız olması durumunda çalışanın gelirinde yükselme yerine bir düşüş gerçekleşir. Bu durum ise çalışanda mutsuzluğa, ümitsizliğe, öfkeye yani örgütsel sinizme neden olur ve bunun sonucu olarak çalışanda iş tatminsizliği oluşur (Abraham, 2000: 275 – 276). Bu bağlamda örgütsel sinizmle iş doyumu arasında olumsuz bir ilişki olduğu söylenebilir. Çalışanlarda örgütsel sinizmle birlikte oluşacak iş doyumsuzluğu durumunda işten ayrılmalar, düşük performans ve verimsizlik gibi sonuçlar görülebilmektedir. İş tatmininin örgütsel sinizmle ilişkisi bu noktada oluşmaktadır. Çalışanın örgütsel sinizm oranı artış gösterdikçe iş tatmini oranında da azalma olduğu tespit edilmiştir (Reichers vd., 1997: 52).

Abraham (2000) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sinizmin iş tatminine etkisini %65 oranında olduğunu ve örgütsel değişim sinizmi, kişilik sinizminin iş tatmini üzerinde etkili olduğu, kurumsal sinizmin ise iş tatminine olumlu bir etkide bulunduğunu saptamıştır. Yine yapılan diğer çalışmalarda (Eaton, 2000: 12; Johnson vd., 2003: 638; Reichers vd., 1997: 52) örgütsel sinizm ve iş tatminin arasında negatif ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

2.6.2. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Tükenmişlik, insanların yaşamış oldukları duygusal ve fiziksel anlamda tükenme, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, benlik algılamalarına olumsuz yüklemeler ve işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmekle karakterize olan durumdur (Aydın, 2004: 15).

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında; tükenmişlik, çalışanın iş yerine ve müşterilere yönelik tutumuyken, örgütsel sinizm çalışanın sadece örgüte karşı göstermiş olduğu olumsuz tutumları ifade etmektedir. Bu iki kavramda da beklentilerin gerçekleşmemesi sonucunda oluşan hayal kırıklığı gibi duygular yer almaktadır. Fakat örgütsel sinizmde bu durum örgüt ve örgütteki üst yönetimle, tükenmişlikte ise çalışanın kendisi ve diğer kişiler ile ilişkili bir durumdur. Örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar savunmacı bir tutum ve davranış biçimi sergilerken,

tükenmişlik yaşayan çalışanlar örgütten uzaklaşma ve örgütsel bağlılığın azalması gibi tutum, duygu ve davranışlar sergilemektedirler (Kalağan, 2009: 87).

Çalışanlarda, örgütsel sinizm yaşamlarıyla birlikte oluşan hayal kırıklığı, öfke, dışlanmışlık duygusu, ümitsizlik gibi duygular bir zaman sonra çalışanın bedensel ve zihinsel yorulmalarına sebebiyet verecektir ve bunun sonucunda tükenmişlik duygusu yaşayacaklardır (Sur, 2010: 35). Bu durumda örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Johnson vd., (2003), yapmış oldukları çalışmada da bu iki kavram arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir.

2.6.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmaları, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yoğun çabalar göstermeleri, örgütte kalmak ve örgütteki üyeliklerinin devam ettirmek için duydukları güçlü bir istek şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 311).

Tanıma bakıldığında örgütsel sinizm, örgütsel bağlılığın az olmasından kaynaklanıyormuş gibi görülmektedir. Fakat bu iki kavramın alt boyutları karşılaştırıldığında birbirlerinden farklı oldukları düşünülmektedir. Bu farklılıklar aşağıda belirtildiği gibidir (Dean vd., 1998: 348):

- **Bilişsel Boyut:** Örgütsel sinizmde çalışanlardaki örgütteki uygulamalar ilişkin örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inançlarını ifade ederken, örgütsel bağlılıkta çalışanların kendi değer ve amaçlarının örgütün kendi değer ve amaçları ile benzer olup olmadığına dair inançlarını belirtir.
- **Duyuşsal Boyut:** Örgütsel sinizm yaşayan çalışanların örgüt içersindeki deneyimlerinin sonucunda örgüte karşı engelleme ve örgütü küçümseme gibi duygular göstermeleri olası iken, örgütsel bağlılığı az olan çalışanlar sadece örgüte karşı gurur duyma ve örgüte bağlanmada bir eksiklik yaşamaları olasıdır.
- **Davranışsal Boyut:** Davranışsal boyutta ise örgütsel sinizm yaşayan çalışanların örgütten ayrılma konusundaki kararsızlıklarını ele alırken örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalmak istemelerini konu almaktadır.

Bundan dolayı örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır ve çalışanlardaki örgütsel sinizm tutumu örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır. (Abraham, 2000: 275). Bunlar birbirlerinden farklı iki kavram olmalarıyla beraber örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık eksikliğinden daha güçlü bir duygu ifade etmektedir. (Dean vd., 1998: 348).

Yapılan araştırmalarda örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasından güçlü ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmış ve örgütsel sinizm arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna varılmıştır (Johnson vd., 2003: 638; Eaton, 2000: 12; Abraham, 2000: 282; Wanous vd., 2000: 143; Brandes, Dhalwadkar ve Dean, 1999).

2.6.4. Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, insanların işlerinin doğasından dolayı sosyal çevrenin ya da iş çevresinin bir parçası olmadıklarını algılamaları şeklinde ifade edilmektedir (Dean vd., 1998: 350). Örgütsel sinizm, yabancılaşma duygusuna neden olmaktadır. Sinizm yaşayan bireyler, sosyal ve örgütsel ortamlarda yaşadıkları kontrol kayıplarından dolayı bulundukları topluma örgütlerine karşı yabancılaşırlar. Engellenmiş yetenek kontrol kaybına göre yabancılaşma, çalışanların örgütteki yapmış oldukları eylem ve faaliyetleri üzerinde herhangi bir kontrol sağlayamamalarından dolayı, inançlarını ve amaçlarını gerçekleştirememeleri ve içinde bulundukları sosyal sınıfa veya kişilere karşı düşmanlık, kıskançlık ve nefret gibi güçlü duygular hissetmesidir (Bedük, 2011: 113).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu ve özellikle mesleki, kişilik ve örgütsel değişim sinizm türlerinin işe yabancılaşmayı etkilediği saptanmıştır (Abraham, 2000: 282).

2.6.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1997)'a göre, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütsel faaliyetlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi için çalışanların gönüllü olarak kendi görevlerinin dışında ek olarak çalışmalarıdır (Organ, 1997: 86).

Anderson ve Bateman (1997) yaptıkları çalışmalarda örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğundan bahsetmektedirler.

Buna göre örgütsel sinizm tutumunun artması, örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına neden olmaktadır.

Örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde doğrudan değil de yine örgütsel sinizmin sebep olduğu işe yabancılaşma ile dolaylı yoldan etkilemektedir. Çalışanların örgüte karşı herhangi bir olumsuz tutum ve davranış içersine girmeleri işe karşı yabancılaşmalarını ve bunun sonucunda ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasını azaltır (Abraham, 2000: 287). Yani çalışanların gönüllü olarak yapmış oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları, psikolojik sözleşme ihlali olduğu zaman biter. Çünkü örgütsel sinizme psikolojik sözleşme ihlallerinin büyük etkisi vardır. Böyle bir durum, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi artık sadece ücret karşılığında yapılan bir iş ile sınırlı kalacaktır. Örgütün içsel ve dışsal refahını yükseltmek, örgütsel vatandaşlığın özüdür. Siniklerin böyle topluluk görevleri için gönüllü olmaları, bir fikir beyan etmeleri pek mümkün değildir (Sur, 2010: 33).

2.6.6. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven

Güven; bir kişinin ya da bir grubun niyetlerine ve davranışlarına inancı ve bağlılığı, etik kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi kapsayan bir kavramdır. Yani güven, bir tarafın, karşı tarafın yapmış olduğu ve yapacağı davranışların önemli sonuçlar oluşturacağı beklentisi içersine girerek ona inanması ve beklentiye bağlı kalarak duyarlı davranma arzusudur (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Çalışanlar örgüt içersinde yönetime karşı bir güvensizlik hissettiklerinde örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel sinizm ve güven arasında farklılıkların olduğuna ilişkin ifadelerde bulunmuş olsalar da iki kavram arasında yakın bir ilişki mevcuttur. (Thompson vd., 2000: 1). Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen güncel araştırmalar incelendiğinde, çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeylerinin azaldığı görülmektedir (Chrobot-Mason, 2003: 34). Özetle, güvenin olduğu yerde sinik duygular, gelişecek uygun koşulları bulamadığı için yok olmakta, güvensizliğin baskın olduğu örgütlerde ise, sinik tutum sergileyenlerin sayısı artmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 48).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE GÖREV YAPAN AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARININ İNCELENMESİ

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet, ikinci bölümünde örgütsel sinizm konuları üzerine kavramsal çevçere ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın materyal ve metodu, katılımcıların ölçeklere ilişkin vermiş oldukları yanıtların ortalamaları, katılımcıların demografik değişkenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine olan etkisi ve katılımcıların örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerine olan etkisi ele alınmıştır.

3.1. MATERYAL VE METOT

Bu çalışmanın amacı; Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumlarını demografik değişkenlere göre incelemek ve aralarındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Araştırmanın evrenini; spor eğitimi veren yüksekokul/fakülte/eğitim fakültelerinde görev yapan akademik personel oluştururken, örneklem grubunu ise 275'i erkek 65'i kadın olmak üzere toplam 340 akademik personel oluşturmaktadır.

Araştırmada bilgi edinmek amacıyla: katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Örgütsel adalet algılarını belirlemek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği; Dağıtımsal Adalet (1-6), İşlemsel Adalet (7-15) ve Etkileşimsel Adalet (16-19) olmak üzere 3 alt boyut ve toplam 19 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel sinizm tutumlarını belirlemek için ise Brandes, Dhalwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği; Bilişsel Sinizm (1-5), Duyuşsal

Sinizm (6-9) ve Davranışsal Sinizm (10-13) alt boyutları olmak üzere toplam 13 sorudan oluşmaktadır.

Ölçekler 5'li likert tipinine göre hazırlanmış cevaplar 1 “Kesinlikle Katılmıyorum.”, 2 “Katılmıyorum.”, 3 “Kararsızım.”, 4 “Katılıyorum.” ve 5 “Kesinlikle Katılıyorum.”u ifade etmektedir. Ölçeklerde alınan puanların ortalamaları 1 - 1,80 arası “Çok Düşük”, 1,81 – 2,60 arası “Düşük”, 2,61-3,40 arası “Orta”, 3,41 – 4,20 arası “Yüksek” ve 4,21 – 5 arası “Çok Yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Yapılan pearson korelasyon analizlerinde ise katsayı 0,30’dan küçük ise ilişkinin “Zayıf”, 0,30 ile 0,70 arasında ise “Orta” düzey, 0,70’den büyük ise “Yüksek” düzey olarak alınmıştır (Büyüköztürk vd., 2011: 227).

Araştırmada veri elde etmek için faydalanan anketler çalışmaya katılan akademik personele, bulundukları üniversitelerin resmi sitelerinden e-posta adresleri alınarak elektronik anket yoluyla e-posta adreslerine gönderilmiştir. Ankete 63 üniversiteden 343 kişi katılım sağlamış olup 3 anketin hatalı veya eksik bir şekilde doldurulduğu belirlenmiş toplam 340 anket değerlendirilmiştir. Veriler Ekim 2016 – Nisan 2017 tarihleri arasında toplanmıştır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde; katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için **frekans analizi**, ölçeklerdeki sorulara verilen yanıtların ortalamalarını belirlemek için **betimsel istatistik**, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve idari görev durumuna göre karşılaştırmasında **bağımsız gruplarda t-testi**, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel sinizm tutumlarının yaş, çalışılan üniversitenin bulunduğu bölge, unvan, meslekteki kıdem yılları, kurumdaki kıdem yıllarına göre karşılaştırmalarda **tek yönlü varyans analizi** ve farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için **tukey hsd testi** uygulanmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise **pearson korelasyon** analizi uygulanmıştır. Veriler bilgisayar ortamında SPSS programında değerlendirilmiş ve anlamlılık düzeyi ($p < 0,05$) alınmıştır.

3.2. BULGULAR

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	N	%
Erkek	275	80,9
Kadın	65	19,1
Yaş	N	%
30 yaş ve altı	54	15,9
31 – 36 yaş	60	17,6
37 – 42 yaş	74	21,8
43 – 48 yaş	62	18,2
49 yaş ve üzeri	90	26,5
Medeni Durum	N	%
Evli	261	76,8
Bekar	79	23,2
Eğitim Düzeyi	N	%
Yüksek Lisans	77	22,6
Doktora	263	77,4
Çalışılan Üniversitenin Bulunduğu Bölge	N	%
Akdeniz	31	9,1
Doğu Anadolu	57	16,8
Ege	34	10
Güneydoğu Anadolu	27	7,9
İç Anadolu	91	26,8
Karadeniz	48	14,1
Marmara	52	15,3
Unvan	N	%
Profesör	22	6,5
Doç. Dr.	77	22,6
Yrd. Doç. Dr.	99	29,1
Araştırma Görevlisi	91	26,8
Öğretim Görevlisi, Okutman, Uzman	51	15
Meslekteki Kıdem Yılı	N	%
1 yıldan az	27	7,9
1 – 5 yıl	96	28,2
6 – 10 yıl	46	13,5
11 – 15 yıl	43	12,7
16 yıl ve üstü	128	37,7
Kurumdaki Kıdem Yılı	N	%
1 yıldan az	35	10,3
1 – 5 yıl	101	29,7
6 – 10 yıl	50	14,7
11 – 15 yıl	42	12,4
16 yıl ve üstü	112	32,9
İdari Görev	N	%
Evet	106	31,2
Hayır	234	68,8
Toplam	340	100

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında 275 kişi ile %80,9'unun **erkek** ve 65 kişi ile %18,1'inin **kadın**; yaşlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında 54 kişi ile %15,9'unun **30 yaş ve altı**, 60 kişi ile %17,6'sının **31 – 36 yaş**, 74 kişi ile %21,8'inin **37 – 42 yaş**, 62 kişi ile %18,2'sinin **43 – 48 yaş** ve 90 kişi ile %26,5'inin **49 yaş ve üzeri**; medeni durumlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında 261 kişi ile %76,8'inin **evli** ve 79 kişi ile %23,2'sinin **bekar** olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında 77 kişi ile %22,6'sının **Yüksek Lisans** ve 263 kişi ile %77,4'ünün **Doktora** olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları üniversitenin bulunduğu bölgeye ilişkin dağılımlarına bakıldığında 31 kişi ile %9,1'inin **Akdeniz**, 57 kişi ile %16,8'inin **Doğu Anadolu**, 34 kişi ile %10'unun **Ege**, 27 kişi ile %7,9'unun **Güneydoğu Anadolu**, 91 kişi ile %26,8'inin **İç Anadolu**, 48 kişi ile %14,1'inin **Karadeniz** ve 52 kişi ile %15,3'ünün **Marmara** olduğu görülmektedir.

Katılımcıların unvanlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında 22 kişi ile %6,5'inin **Profesör**, 77 kişi ile %22,6'sının **Doç. Dr.**, 99 kişi ile %29,1'inin **Yrd. Doç. Dr.**, 91 kişi ile %26,8'inin **Araştırma Görevlisi** ve 51 kişi ile %15'inin **Öğretim Görevlisi, Okutman ve Uzman** olduğu görülmektedir.

Katılımcıların meslekteki kıdem yıllarına bakıldığında 27 kişi ile %7,9'unun **1 yıldan az**, 96 kişi ile %28,2'sinin **1 – 5 yıl**, 46 kişi ile %13,5'inin **6 – 10 yıl**, 43 kişi ile %12,6'sının **11 – 15 yıl** ve 128 kişi ile %37,6'sının **16 yıl ve üstü** olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurumdaki kıdem yıllarına bakıldığında 35 kişi ile %10,3'ünün **1 yıldan az**, 101 kişi ile %29,7'sinin **1 – 5 yıl**, 50 kişi ile %14,7'sinin **6 – 10 yıl**, 42 kişi ile %12,4'ünün **11 – 15 yıl** ve 112 kişi ile %32,9'unun **16 yıl ve üstü** olduğu görülmektedir.

Katılımcıların idari görevlerine ilişkin durumlarına bakıldığında **idari görevi olan** katılımcılar 106 kişi ile %31,2'sini, **idari görevi olmayan** katılımcılar ise 234 kişi ile %68,8'ini oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya toplamda **340** akademik personel katılmıştır.

3.2.1. Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinden Aldıkları Puanlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Tablo 3.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinden Aldıkları Genel Ortalamalara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Boyutlar	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	Std. Sp.
Dağıtımsal Adalet	340	1	5	3,16	1,14
İşlemsel Adalet	340	1	5	2,96	1,24
Etkileşimsel Adalet	340	1	5	3,50	1,20
Örgütsel Adalet	340	1	5	3,14	1,14

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları alt boyutların genel ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalama ile **Etkileşimsel Adalet** ($\bar{X}=3,50\pm1,20$) “Yüksek” düzeyde, ikinci olarak **Dağıtımsal Adalet** ($\bar{X}=3,16\pm1,14$) “Orta” düzeyde ve son olarak **İşlemsel Adalet** ($\bar{X}=2,96\pm1,24$) “Orta” düzeyde olduğu saptanmıştır. **Örgütsel Adalet Ölçeğine** verilen cevapların ortalamasının ise ($\bar{X}=3,14\pm1,14$) ile “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir.

3.2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	t	p(sig.)
Dağıtımsal Adalet	Erkek	275	3,18	1,18	,604	,547
	Kadın	65	3,09	0,98		
İşlemsel Adalet	Erkek	275	2,96	1,27	,036	,971
	Kadın	65	2,96	1,14		
Etkileşimsel Adalet	Erkek	275	3,52	1,22	,617	,538
	Kadın	65	3,42	1,07		

*: p<0,05

Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Dağıtımsal Adalet** (p=,547), **İşlemsel Adalet** (p=,971), **Etkileşimsel Adalet** (p=,538) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır (p>0,05).

Tablo 3.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	t	p(sig.)
Dağıtımsal Adalet	Evli	261	3,17	1,14	,258	,797
	Bekar	79	3,13	1,17		
İşlemsel Adalet	Evli	261	2,92	1,25	-1,093	,275
	Bekar	79	3,09	1,21		
Etkileşimsel Adalet	Evli	261	3,47	1,19	-1,070	,286
	Bekar	79	3,63	1,21		

*: p<0,05

Katılımcıların medeni durum değişkenlerine göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Dağıtımsal Adalet** (p=,797), **İşlemsel Adalet** (p=,275), **Etkileşimsel Adalet** (p=,286) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır (p>0,05).

Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	t	p(sig.)
Dağıtımsal Adalet	Y. Lisans	77	3,14	1,17	-,185	,853
	Doktora	263	3,17	1,14		
İşlemsel Adalet	Y. Lisans	77	3,02	1,28	,482	,630
	Doktora	263	2,94	1,23		
Etkileşimsel Adalet	Y. Lisans	77	3,58	1,29	,622	,535
	Doktora	263	3,48	1,17		

*: p<0,05

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Dağıtımsal Adalet** (p=,853), **İşlemsel Adalet** (p=,630), **Etkileşimsel Adalet** (p=,535) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır (p>0,05).

Tablo 3.6. Katılımcıların İdari Görev Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	İdari Görev	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	t	p(sig.)
Dağıtımsal Adalet	Var	106	3,62	1,06	5,177	,000*
	Yok	234	2,95	1,12		
İşlemsel Adalet	Var	106	3,54	1,15	6,019	,000*
	Yok	234	2,70	1,20		
Etkileşimsel Adalet	Var	106	3,96	1,08	4,833	,000*
	Yok	234	3,30	1,19		

*: p<0,05

Katılımcıların idari görevler durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; Dağıtımsal Adalet (p=,000), İşlemsel Adalet (p=,000), Etkileşimsel Adalet (p=,000) alt boyutlarında istatistiksel olarak farklılıkların olduğu saptanmıştır (p<0,05). Buna göre; **İdari Görevi Olan Katılımcıların** ortalamalarına bakıldığında **Dağıtımsal Adalet** ($\bar{X}=3,62\pm1,06$), **İşlemsel Adalet** ($\bar{X}=3,54\pm1,15$), **Etkileşimsel Adalet** ($\bar{X}=3,96\pm1,08$) alt boyutlarında; **İdari Görevi Olmayan Katılımcıların** ortalamalarına göre **Dağıtımsal Adalet** ($\bar{X}=2,95\pm1,12$), **İşlemsel Adalet** ($\bar{X}=2,70\pm1,20$), **Etkileşimsel Adalet** ($\bar{X}=3,30\pm1,19$) alt boyutlarında daha yüksek adalet algısına sahip oldukları saptanmıştır.

Tablo 3.7. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Dağıtımsal Adalet	30 yaş ve altı	54	3,10	1,18	1,185	,317
	31 – 36 yaş	60	2,99	1,08		
	37 – 42 yaş	74	3,11	1,22		
	43 – 48 yaş	62	3,12	1,12		
	49 yaş ve üstü	90	3,37	1,07		
İşlemsel Adalet	30 yaş ve altı	54	2,92	1,26	1,140	,338
	31 – 36 yaş	60	2,97	1,25		
	37 – 42 yaş	74	2,79	1,33		
	43 – 48 yaş	62	2,87	1,23		
	49 yaş ve üstü	90	3,18	1,16		
Etkileşimsel Adalet	30 yaş ve altı	54	3,59	1,19	,710	,586
	31 – 36 yaş	60	3,45	1,21		
	37 – 42 yaş	74	3,38	1,30		
	43 – 48 yaş	62	3,41	1,15		
	49 yaş ve üstü	90	3,65	1,13		

*: p<0,05

Katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Dağıtımsal Adalet** ($p=,317$), **İşlemsel Adalet** ($p=,338$), **Etkileşimsel Adalet** ($p=,586$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.8. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Bulunduğu Bölgelere Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Bölge	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Dağıtımsal Adalet	Akdeniz	31	3,06	0,97	3,459	,002*
	Doğu Anadolu	57	3,19	1,08		
	Ege	34	2,52	1,08		
	Güneydoğu Anadolu	27	3,27	1,16		
	İç Anadolu	91	3,50	0,98		
	Karadeniz	48	3,05	1,41		
	Marmara	52	3,05	1,17		
İşlemsel Adalet	Akdeniz	31	2,73	1,14	3,469	,002*
	Doğu Anadolu	57	2,97	1,25		
	Ege	34	2,17	1,11		
	Güneydoğu Anadolu	27	3,06	1,24		
	İç Anadolu	91	3,24	1,08		
	Karadeniz	48	3,07	1,41		
	Marmara	52	2,96	1,29		
Etkileşimsel Adalet	Akdeniz	31	3,79	1,04	4,491	,000*
	Doğu Anadolu	57	3,62	1,07		
	Ege	34	2,60	1,33		
	Güneydoğu Anadolu	27	3,53	1,10		
	İç Anadolu	91	3,73	1,06		
	Karadeniz	48	3,40	1,37		
	Marmara	52	3,48	1,19		

*: $p<0,05$

Katılımcıların çalıştıkları üniversitelerin bulundukları bölgelere göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Dağıtımsal Adalet** ($p=,002$), **İşlemsel Adalet** ($p=,002$), **Etkileşimsel Adalet** ($p=,000$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığı Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Bulunduğu Bölgelere Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Farklılıkların Çoklu Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Post Hoc (Tukey HSD)			
	Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Dağıtımsal Adalet	Ege	Akdeniz	-,535	,470
		Doğu Anadolu	-,666	,092
		Güneydoğu Anadolu	-,742	,141
		İç Anadolu	-,976	,000*
		Karadeniz	-,522	,370
		Marmara	-,525	,344
İşlemsel Adalet	Ege	Akdeniz	-,554	,528
		Doğu Anadolu	-,796	,044*
		Güneydoğu Anadolu	-,885	,075
		İç Anadolu	-1,071	,000*
		Karadeniz	-,899	,019*
		Marmara	-,791	,054
Etkileşimsel Adalet	Ege	Akdeniz	-1,195	,001*
		Doğu Anadolu	-1,024	,001*
		Güneydoğu Anadolu	-,934	,033*
		İç Anadolu	-1,133	,000*
		Karadeniz	-,803	,036*
		Marmara	-,882	,012*

*: p<0,05

Yapılan çoklu karşılaştırmalardan elde edilen sonuçlara göre; **Dağıtımsal Adalet** alt boyutunda, **Ege** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ile **İç Anadolu** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ($p=,000$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Buna göre, **İç Anadolu** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcıların ($\bar{X}=3,50\pm 0,98$), **Ege** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılara ($\bar{X}=2,52\pm 1,08$) oranla daha fazla **Dağıtımsal Adalet Algısına** sahip oldukları tespit edilmiştir.

İşlemsel Adalet alt boyutunda, **Ege** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ile **Doğu Anadolu** ($p=,044$), **İç Anadolu** ($p=,000$) ve **Karadeniz** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ($p=,019$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Buna göre, **Doğu Anadolu** ($\bar{X}=2,97\pm 1,25$), **İç Anadolu** ($\bar{X}=3,24\pm 1,08$) ve **Karadeniz** ($\bar{X}=3,07\pm 1,41$) bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcıların, **Ege** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılara

($\bar{X}=2,17\pm1,11$) oranla daha fazla **İşlemsel Adalet Algısına** sahip oldukları tespit edilmiştir.

Etkileşimsel Adalet alt boyutunda, Ege bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ile **Akdeniz** ($p=,001$), **Doğu Anadolu** ($p=,001$), **Güney Doğu Anadolu** ($p=,033$), **İç Anadolu** ($p=,000$), **Karadeniz** ($p=,036$) ve **Marmara** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ($p=,012$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre; **Akdeniz** ($\bar{X}=3,79\pm1,04$), **Doğu Anadolu** ($\bar{X}=3,62\pm1,07$), **Güneydoğu Anadolu** ($\bar{X}=3,53\pm1,10$), **İç Anadolu** ($\bar{X}=3,73\pm1,06$), **Karadeniz** ($\bar{X}=3,40\pm1,37$) ve **Marmara** ($\bar{X}=3,48\pm1,19$) bölgelerindeki üniversitelerde görev yapan katılımcıların Ege bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılara ($\bar{X}=2,60\pm1,33$) oranla daha fazla **Etkileşimsel Adalet Algısına** sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.10. Katılımcıların Unvanlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Dağıtımsal Adalet	Profesör	22	3,57	1,28	1,980	,097
	Doç. Dr.	77	3,24	1,11		
	Yrd. Doç. Dr.	99	3,19	1,17		
	Araştırma Görevlisi	91	2,91	1,11		
	Öğr. Gör., Okt., Uzm.	51	3,25	1,08		
İşlemsel Adalet	Profesör	22	3,10	1,38	,453	,770
	Doç. Dr.	77	3,03	1,18		
	Yrd. Doç. Dr.	99	3,02	1,28		
	Araştırma Görevlisi	91	2,82	1,21		
	Öğr. Gör., Okt., Uzm.	51	2,94	1,28		
Etkileşimsel Adalet	Profesör	22	3,63	1,30	,371	,829
	Doç. Dr.	77	3,49	1,19		
	Yrd. Doç. Dr.	99	3,57	1,16		
	Araştırma Görevlisi	91	3,39	1,19		
	Öğr. Gör., Okt., Uzm.	51	3,54	1,25		

*: $p<0,05$

Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Dağıtımsal Adalet** ($p=,097$), **İşlemsel Adalet** ($p=,770$), **Etkileşimsel Adalet** ($p=,829$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.11. Katılımcıların Meslekteki Kıdem Yıllarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Meslekteki Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Dağıtımsal Adalet	1 yıldan az	27	3,22	1,26	,859	,489
	1 – 5 yıl	96	3,00	1,22		
	6 – 10 yıl	46	3,34	1,00		
	11 – 15 yıl	43	3,25	1,13		
	16 yıl ve üstü	128	3,18	1,11		
İşlemsel Adalet	1 yıldan az	27	3,16	1,19	,356	,840
	1 – 5 yıl	96	2,89	1,31		
	6 – 10 yıl	46	3,01	1,18		
	11 – 15 yıl	43	3,05	1,32		
	16 yıl ve üstü	128	2,92	1,21		
Etkileşimsel Adalet	1 yıldan az	27	3,58	1,21	,211	,932
	1 – 5 yıl	96	3,50	1,28		
	6 – 10 yıl	46	3,53	0,88		
	11 – 15 yıl	43	3,62	1,38		
	16 yıl ve üstü	128	3,44	1,17		

*: p<0,05

Katılımcıların meslekteki kıdem yıllarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Dağıtımsal Adalet** (p=,489), **İşlemsel Adalet** (p=,840) ve **Etkileşimsel Adalet** (p=,932) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır (p>0,05).

Tablo 3.12. Katılımcıların Kurumdaki Kıdem Yıllarına Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Dağıtımsal Adalet	1 yıldan az	35	3,46	1,21	1,123	,346
	1 – 5 yıl	101	3,06	1,23		
	6 – 10 yıl	50	3,20	1,04		
	11 – 15 yıl	42	2,98	1,12		
	16 yıl ve üstü	112	3,20	1,08		
İşlemsel Adalet	1 yıldan az	35	3,34	1,17	1,334	,257
	1 – 5 yıl	101	2,89	1,34		
	6 – 10 yıl	50	3,04	1,18		
	11 – 15 yıl	42	2,72	1,27		
	16 yıl ve üstü	112	2,96	1,18		
Etkileşimsel Adalet	1 yıldan az	35	3,92	1,10	1,695	,151
	1 – 5 yıl	101	3,46	1,30		
	6 – 10 yıl	50	3,53	0,92		
	11 – 15 yıl	42	3,22	1,36		
	16 yıl ve üstü	112	3,51	1,16		

*: p<0,05

Katılımcıların kurumdaki kıdem yıllarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Dağıtımsal Adalet** ($p=,346$), **İşlemsel Adalet** ($p=,257$) ve **Etkileşimsel Adalet** ($p=,151$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$).

3.2.3. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeğinden Aldıkları Puanlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Tablo 3.13. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeğinden Aldıkları Genel Ortalamalara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Boyutlar	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	Std. Sp.
Bilişsel Sinizm	340	1	5	2,81	1,20
Duyuşsal Sinizm	340	1	5	2,32	1,29
Davranışsal Sinizm	340	1	5	2,73	1,07
Örgütsel Sinizm	340	1	5	2,64	1,05

Katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğine verdikleri yanıtların genel ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama ile **Bilişsel Sinizm** ($\bar{X}=2,81\pm1,20$) “Orta” düzeyde, ikinci olarak **Davranışsal Sinizm** ($\bar{X}=2,73\pm1,07$) “Orta” düzeyde ve son olarak **Duyuşsal Sinizm** ($\bar{X}=2,32\pm1,29$) “Düşük” düzeyde olduğu saptanmıştır. **Örgütsel Sinizm Ölçeğine** verilen cevapların ortalamasının ise ($\bar{X}=2,64\pm1,05$) ile “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir.

3.2.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarının Karşılaştırılması

Tablo 3.14. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	t	p(sig.)
Bilişsel Sinizm	Erkek	275	2,81	1,21	,147	,883
	Kadın	65	2,79	1,16		
Duyuşsal Sinizm	Erkek	275	2,32	1,32	-,116	,908
	Kadın	65	2,34	1,16		
Davranışsal Sinizm	Erkek	275	2,72	1,10	-,399	,691
	Kadın	65	2,78	0,94		

*: $p<0,05$

Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm tutumlarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Bilişsel Sinizm** ($p=,883$), **Duyuşsal Sinizm** ($p=,908$), **Davranışsal Sinizm** ($p=,961$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.15. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	p(sig.)
Bilişsel Sinizm	Evli	261	2,81	1,18	1,528	,127
	Bekar	79	2,79	1,24		
Duyuşsal Sinizm	Evli	261	2,32	1,30	1,592	,112
	Bekar	79	2,34	1,25		
Davranışsal Sinizm	Evli	261	2,72	1,08	,233	,816
	Bekar	79	2,78	1,05		

*: $p<0,05$

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel sinizm tutumlarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Bilişsel Sinizm** ($p=,127$), **Duyuşsal Sinizm** ($p=,112$), **Davranışsal Sinizm** ($p=,816$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.16. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	t	p(sig.)
Bilişsel Sinizm	Y. Lisans	77	2,62	1,20	-1,557	,122
	Doktora	263	2,86	1,19		
Duyuşsal Sinizm	Y. Lisans	77	2,14	1,30	-1,406	,162
	Doktora	263	2,38	1,29		
Davranışsal Sinizm	Y. Lisans	77	2,55	1,06	-1,720	,086
	Doktora	263	2,79	1,07		

*: $p<0,05$

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel sinizm tutumlarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Bilişsel Sinizm** ($p=,122$), **Duyuşsal Sinizm** ($p=,162$), **Davranışsal Sinizm** ($p=,086$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.17. Katılımcıların İdari Görev Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	İdari Görev	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	t	p(sig.)
Bilişsel Sinizm	Var	106	2,38	1,13	-4,556	,000*
	Yok	234	3,00	1,18		
Duyuşsal Sinizm	Var	106	1,85	1,09	-5,068	,000*
	Yok	234	2,54	1,32		
Davranışsal Sinizm	Var	106	2,49	0,99	-2,788	,006*
	Yok	234	2,84	1,09		

*: p<0,05

Katılımcıların idari görev durumlarına göre örgütsel sinizm tutumlarının karşılaştırılmasında; **Bilişsel Sinizm** (p=,000), **Duyuşsal Sinizm** (p=,000) ve **Davranışsal Sinizm** (p=006) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır (P<0,05). Buna göre; **İdari Görevi Olmayan** katılımcıların ortalamalarına bakıldığında **Bilişsel Sinizm** ($\bar{X}=3,00\pm1,18$), **Duyuşsal Sinizm** ($\bar{X}=2,54\pm1,32$), **Davranışsal Sinizm** ($\bar{X}=2,84\pm1,09$); **İdari Görevi Olan Katılımcıların** ortalamalarına **Bilişsel Sinizm** ($\bar{X}=2,38\pm1,13$), **Duyuşsal Sinizm** ($\bar{X}=1,85\pm1,09$), **Davranışsal Sinizm** ($\bar{X}=2,49\pm0,99$) oranla daha yüksek sinik tutumlara ve davranışlara sahip oldukları saptanmıştır.

Tablo 3.18. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Bilişsel Sinizm	30 yaş ve altı	54	2,75	1,33	2,226	,066
	31 – 36 yaş	60	2,77	1,13		
	37 – 42 yaş	74	3,08	1,25		
	43 – 48 yaş	62	2,94	1,17		
	49 yaş ve üstü	90	2,55	1,10		
Duyuşsal Sinizm	30 yaş ve altı	54	2,29	1,41	2,487	,043*
	31 – 36 yaş	60	2,42	1,42		
	37 – 42 yaş	74	2,61	1,37		
	43 – 48 yaş	62	2,39	1,07		
	49 yaş ve üstü	90	2,00	1,15		
Davranışsal Sinizm	30 yaş ve altı	54	2,72	1,22	3,469	,009*
	31 – 36 yaş	60	3,04	1,09		
	37 – 42 yaş	74	2,89	1,12		
	43 – 48 yaş	62	2,67	0,94		
	49 yaş ve üstü	90	2,44	0,94		

*: p<0,05

Katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel sinizm tutumlarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Bilişsel Sinizm** ($p=,066$) boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamış ($p>0,05$); **Duyuşsal Sinizm** ($p=,043$), **Davranışsal Sinizm** ($p=,009$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Farklılıkların hangi guruplardan kaynaklandığını gösteren sonuçlar Tablo 3.19.'da verilmiştir.

Tablo 3.19. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Post Hoc (Tukey HSD)			
	Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Duyuşsal Sinizm	37 – 42 yaş	30 yaş ve altı	,323	,624
		31 – 36 yaş	,185	,920
		43 – 48 yaş	,219	,858
		49 yaş ve üstü	,609	,022*
Davranışsal Sinizm	31 – 36 yaş	30 yaş ve altı	,318	,495
		37 – 42 yaş	,147	,931
		43 – 48 yaş	,368	,309
		49 yaş ve üstü	,601	,007*

*: $p<0,05$

Yapılan çoklu karşılaştırmalardan elde edilen sonuçlara göre; **duyuşsal sinizm** alt boyutunda 37 – 42 yaş aralığında ile 49 yaş ve üstü aralığındaki katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p=,022$). Buna göre, **37 – 42 yaş** ($\bar{X}=2,61\pm1,37$) katılımcıların **49 yaş ve üstü** ($\bar{X}=2,00\pm1,15$) katılımcılara oranla daha fazla **Bilişsel** tutumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

Davranışsal sinizm alt boyutunda 31 – 36 yaş aralığı ile 49 yaş ve üstü aralığındaki katılımcıların ($p=,007$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Buna göre, **31 – 36 yaş** ($\bar{X}=3,04\pm1,09$) katılımcıların **49 yaş ve üstü** ($\bar{X}=2,44\pm0,94$) katılımcılara oranla daha fazla **Davranışsal Sinizm** tutumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.20. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Bulunduğu Bölgelere Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Bölge	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Bilişsel Sinizm	Akdeniz	31	2,89	1,25	4,186	,000*
	Doğu Anadolu	57	2,76	1,11		
	Ege	34	3,61	0,96		
	Güneydoğu Anadolu	27	2,40	0,99		
	İç Anadolu	91	2,54	1,12		
	Karadeniz	48	2,93	1,37		
	Marmara	52	2,87	1,24		
Duyuşsal Sinizm	Akdeniz	31	2,17	1,27	4,245	,000*
	Doğu Anadolu	57	2,26	1,21		
	Ege	34	3,11	1,33		
	Güneydoğu Anadolu	27	1,80	0,78		
	İç Anadolu	91	2,06	1,24		
	Karadeniz	48	2,64	1,36		
	Marmara	52	2,41	1,37		
Davranışsal Sinizm	Akdeniz	31	2,52	1,11	2,894	,009*
	Doğu Anadolu	57	2,70	1,05		
	Ege	34	3,30	1,09		
	Güneydoğu Anadolu	27	2,45	0,97		
	İç Anadolu	91	2,56	0,99		
	Karadeniz	48	2,92	1,15		
	Marmara	52	2,79	1,06		

*: p<0,05

Katılımcıların çalıştıkları üniversitelerin bulundukları bölgelere göre örgütsel sinizm tutumlarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Bilişsel Sinizm** (p=,000), **Duyuşsal Sinizm** (p=,000), **Davranışsal Sinizm** (p=,009) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır (p<0,05). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren sonuçlar Tablo 3.21.'de verilmiştir.

Tablo 3.21. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Bulunduğu Bölgelere Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Farklılıkların Çoklu Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Post Hoc (Tukey HSD)		
	Karşılaştırma	Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Bilişsel Sinizm	Ege	Akdeniz	,714
		Doğu Anadolu	,846
		Güneydoğu Anadolu	1,211
		İç Anadolu	1,071
		Karadeniz	,678
		Marmara	,734
Duyuşsal Sinizm	Ege	Akdeniz	,932
		Doğu Anadolu	,842
		Güneydoğu Anadolu	1,304
		İç Anadolu	1,041
		Karadeniz	,464
		Marmara	,696
Davranışsal Sinizm	Ege	Akdeniz	,784
		Doğu Anadolu	,602
		Güneydoğu Anadolu	,855
		İç Anadolu	,745
		Karadeniz	,381
		Marmara	,510

*: p<0,05

Yapılan çoklu karşılaştırılmalardan elde edilen sonuçlara göre;

Bilişsel Sinizm alt boyutunda **Ege** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ile **Doğu Anadolu** (p=,016), **Güneydoğu Anadolu** (p=,001), **İç Anadolu** bölgelerindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar (p=,000) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre, **Ege** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcıların ($\bar{X}=3,61\pm0,96$), **Doğu Anadolu** ($\bar{X}=2,76\pm1,11$), **Güneydoğu Anadolu** ($\bar{X}=2,40\pm0,99$), **İç Anadolu** ($\bar{X}=2,54\pm1,12$) bölgelerindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılara oranla daha fazla **Bilişsel Sinizm** tutumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

Duyuşsal Sinizm alt boyutunda **Ege** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ile **Akdeniz** (p=,048), **Doğu Anadolu** (p=,035), **Güneydoğu Anadolu** (p=,001), **İç Anadolu** (p=,001) bölgelerindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre, **Ege** bölgesindeki

üniversitelerde görev yapan katılımcıların ($\bar{X}=3,11\pm1,33$), **Akdeniz** ($\bar{X}=2,17\pm1,27$), **Doğu Anadolu** ($\bar{X}=2,26\pm1,21$), **Güneydoğu Anadolu** ($\bar{X}=1,80\pm0,78$), **İç Anadolu** ($\bar{X}=2,06\pm1,24$) bölgelerindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılara oranla daha fazla **Duyuşsal Sinizm** tutumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

Davranışsal Sinizm alt boyutunda **Ege** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ile **Akdeniz** ($p=,047$), **Güneyoğu Anadolu** ($p=,030$) ve **İç Anadolu** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılar ($p=,009$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre, **Ege** bölgesindeki üniversitelerde görev yapan katılımcıların ($\bar{X}=3,30\pm1,09$), **Akdeniz** ($\bar{X}=2,52\pm1,11$), **Güneydoğu Anadolu** ($\bar{X}=2,45\pm0,97$), **İç Anadolu** ($\bar{X}=2,56\pm0,99$) bölgelerindeki üniversitelerde görev yapan katılımcılara oranla daha fazla **Davranışsal Sinizm** tutumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.22. Katılımcıların Unvanlarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Bilişsel Sinizm	Profesör	22	2,76	1,48	,303	,876
	Doç. Dr.	77	2,86	1,09		
	Yrd. Doç. Dr.	99	2,85	1,25		
	Araştırma Görevlisi	91	2,83	1,19		
	Öğr. Gör., Okt., Uzm.	51	2,65	1,14		
Duyuşsal Sinizm	Profesör	22	2,03	1,21	,735	,569
	Doç. Dr.	77	2,37	1,24		
	Yrd. Doç. Dr.	99	2,39	1,31		
	Araştırma Görevlisi	91	2,39	1,39		
	Öğr. Gör., Okt., Uzm.	51	2,13	1,18		
Davranışsal Sinizm	Profesör	22	2,51	1,07	2,164	,073
	Doç. Dr.	77	2,79	1,02		
	Yrd. Doç. Dr.	99	2,80	1,12		
	Araştırma Görevlisi	91	2,87	1,11		
	Öğr. Gör., Okt., Uzm.	51	2,38	0,92		

*: $p<0,05$

Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel sinizm tutumlarının karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Bilişsel Sinizm** ($p=,876$), **Duyuşsal Sinizm** ($p=,569$) ve **Davranışsal Sinizm** ($p=,073$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Tablo 3.23. Katılımcıların Meslekteki Kıdem Yıllarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Meslekteki Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Bilişsel Sinizm	1 yıldan az	27	2,63	1,19	,282	,889
	1 – 5 yıl	96	2,78	1,28		
	6 – 10 yıl	46	2,91	1,21		
	11 – 15 yıl	43	2,77	1,22		
	16 yıl ve üstü	128	2,84	1,13		
Duyuşsal Sinizm	1 yıldan az	27	2,37	1,33	,137	,968
	1 – 5 yıl	96	2,33	1,40		
	6 – 10 yıl	46	2,44	1,26		
	11 – 15 yıl	43	2,26	1,25		
	16 yıl ve üstü	128	2,29	1,23		
Davranışsal Sinizm	1 yıldan az	27	2,65	0,98	1,068	,372
	1 – 5 yıl	96	2,91	1,15		
	6 – 10 yıl	46	2,78	1,07		
	11 – 15 yıl	43	2,68	1,02		
	16 yıl ve üstü	128	2,62	1,04		

*: p<0,05

Katılımcıların meslekteki kıdem yıllarına göre örgütsel sinizm tutumların karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Bilişsel Sinizm** (p=,889), **Duyuşsal Sinizm** (p=,968) ve **Davranışsal Sinizm** (p=,372) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır (p>0,05).

Tablo 3.24. Katılımcıların Kurumdaki Kıdem Yıllarına Göre Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	p(sig.)
Bilişsel Sinizm	1 yıldan az	35	2,52	1,16	1,000	,407
	1 – 5 yıl	101	2,79	1,30		
	6 – 10 yıl	50	2,99	1,18		
	11 – 15 yıl	42	2,97	1,22		
	16 yıl ve üstü	112	2,78	1,11		
Duyuşsal Sinizm	1 yıldan az	35	2,07	1,27	,903	,462
	1 – 5 yıl	101	2,36	1,45		
	6 – 10 yıl	50	2,48	1,19		
	11 – 15 yıl	42	2,52	1,29		
	16 yıl ve üstü	112	2,23	1,18		
Davranışsal Sinizm	1 yıldan az	35	2,51	0,98	1,548	,188
	1 – 5 yıl	101	2,90	1,18		
	6 – 10 yıl	50	2,84	1,06		
	11 – 15 yıl	42	2,76	1,07		
	16 yıl ve üstü	112	2,60	0,99		

*: p<0,05

Katılımcıların kurumdaki kıdem yıllarına göre örgütsel sinizm tutumların karşılaştırılması sonuçlarına bakıldığında; **Bilişsel Sinizm** ($p=,407$), **Duyuşsal Sinizm** ($p=,462$) ve **Davranışsal Sinizm** ($p=,188$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$).

3.3.5. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki

Tablo 3.25. Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

		Dağıtımsal Adalet	Bilişsel Sinizm
Dağıtımsal Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,697**
	p(sig.)		,000
	N	340	340
		Dağıtımsal Adalet	Duyuşsal Sinizm
Dağıtımsal Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,656**
	p(sig.)		,000
	N	340	340
		Dağıtımsal Adalet	Davranışsal Sinizm
Dağıtımsal Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,566**
	p(sig.)		,000
	N	340	340

$p<0,05$

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların **Dağıtımsal Adalet Algıları** ile **Bilişsel Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r= -,697$; $p<0,05$); **Dağıtımsal Adalet Algıları** ile **Duyuşsal Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r= -,656$; $p<0,05$); **Dağıtımsal Adalet Algıları** ile **Davranışsal Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r= -,566$; $p<0,05$) ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin dağıtımsal adalet algıları arttıkça bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarının azaldığı söylenebilir.

Tablo 3.26. İşlemsel Adalet Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

		İşlemsel Adalet	Bilişsel Sinizm
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,742**
	p(sig.)		,000
	N	340	340
		İşlemsel Adalet	Duyuşsal Sinizm
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,676**
	p(sig.)		,000
	N	340	340
		İşlemsel Adalet	Davranışsal Sinizm
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,531**
	p(sig.)		,000
	N	340	340

p<0,05

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların **İşlemsel Adalet Algıları** ile **Bilişsel Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ($r = -,742$; $p < 0,05$); **İşlemsel Adalet Algıları** ile **Duyuşsal Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r = -,676$; $p < 0,05$); **İşlemsel Adalet Algıları** ile **Davranışsal Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r = -,531$; $p < 0,05$) ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin işlemsel adalet algıları arttıkça bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarının azaldığı söylenebilir.

Tablo 3.27. Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

		Etkileşimsel Adalet	Bilişsel Sinizm
Etkileşimsel Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,730**
	p(sig.)		,000
	N	340	340
		Etkileşimsel Adalet	Duyuşsal Sinizm
Etkileşimsel Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,766**
	p(sig.)		,000
	N	340	340
		Etkileşimsel Adalet	Davranışsal Sinizm
Etkileşimsel Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,552**
	p(sig.)		,000
	N	340	340

p<0,05

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların **Etkileşimsel Adalet Algıları** ile **Bilişsel Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ($r = -.730$; $p < 0,05$); **Etkileşimsel Adalet Algıları** ile **Duyuşsal Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ($r = -.766$; $p < 0,05$); **Etkileşimsel Adalet Algıları** ile **Davranışsal Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r = -.552$; $p < 0,05$) ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin etkileşimsel adalet algıları arttıkça bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarının azaldığı söylenebilir.

Tablo 3.28. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyonu Analizi

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Sinizm
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyonu	1	-,796**
	p(sig.)		,000
	N	340	340
Örgütsel Sinizm	Pearson Korelasyonu	-,796**	1
	p(sig.)	,000	
	N	340	340

$p < 0,05$

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların **Örgütsel Adalet Algıları** ile **Örgütsel Sinizm Tutumları** arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ($r = -.796$, $p < 0,05$) ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel sinizm tutumlarının azaldığı söylenebilir.

TARTIŞMA

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamalarına bakıldığında; alt boyutlarda en yüksek ortalama ile etkileşimsel adalet ($\bar{X}=3,50\pm1,20$) “Yüksek” düzeyde, ikinci olarak dağıtımsal adalet ($\bar{X}=3,16\pm1,14$) “Orta” düzeyde ve son olarak işlemsel adalet ($\bar{X}=2,96\pm1,24$) “Orta” düzeyde olduğu ve örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların ortalamasının ise ($\bar{X}=3,14\pm1,14$) “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,14\pm1,14$) ile “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların örgütsel adalet algılarının “Orta” düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Akademik personelin örgütsel adalet algılarının “Orta” düzeyde olması, örgüte karşı birtakım negatif tutum ve davranışlarda bulunmalarına ve performans ve verimliliklerini düşürmelerine sebebiyet verebilir.

Akademik personelin cinsiyet durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, örgütsel adaletin 3 alt boyutunda da anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgular sonucunda, erkek ve kadın akademik personelin benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Kurudirek (2014)’in Doğu Anadolu Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki çalışanlara yönelik yapmış olduğu örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında, erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna varmıştır. Gürcü (2012) tarafından Yalova ilindeki kamu ve özel kuruluşlarda çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel yabancılaşmaya olan etkisini ölçmeye yönelik yapılan çalışmada da erkek ve kadın katılımcılar arasında örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Fakat Polat (2007) tarafından yapılan ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, kadın ve erkek öğretmenler arasında örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılıkların olduğunu saptamıştır. Çalışmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha fazla örgütsel adalet algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Aktuğ (2016) tarafından gerçekleştirilen örgütsel adalet algısı ve örgütsel güvenin çalışanların performansı üzerine olan etkisini inceleyen

çalışmada, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek adalet algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Akademik personelin medeni durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, örgütsel adaletin 3 alt boyutunda da anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, bekar veya evli akademik personelin, benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Günce (2014) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik yapılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, örgütsel adalet algıları bakımında evli ve bekar öğretmenler arasında 3 alt boyutta da anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Dündar (2011) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılıkların olmadığı saptanmıştır. Fakat Yüksekbilgili vd. (2015) tarafından yapılan medeni duruma göre örgütsel adalet algısı adlı çalışmada örgütsel adaletin tüm boyutlarında medeni duruma göre anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada bekar çalışanların evli çalışanlara oranla daha yüksek adalet algısına sahip oldukları sonucuna varmıştır.

Akademik personelin eğitim durumlarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, örgütsel adaletin 3 alt boyutunda da anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, farklı eğitim düzeyine sahip olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Kara (2011) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğrenim düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Yine Günce (2011) tarafından yapılan çalışmada da, örgütsel adalet algısı bakımından katılımcıların öğrenim durumları arasında anlamlı farklılıkların olmadığı saptanmıştır. Fakat Özcan (2014) tarafından yapılan çalışmada dağıtımsal adalet alt boyutunda önlisans ve lisans katılımcılar arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada ön lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlere oranla dağıtımsal adalet algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine Denizli (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, eğitim durumu değişkenleri

arasında etkileşimsel adalet alt boyutunda anlamlı farklılığın olduğu sonucuna varmıştır. Yapılan araştırmada farklılığın, önlisans katılımcılar ile lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının idari görev durumlarına göre karşılaştırılması sonucunda, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ($p=,000$), işlemsel adalet ($p=,000$) ve etkileşimsel adalet ($p=,000$) alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir ($p<0,005$). Çalışmada, İdari Görevi Olan Katılımcıların ortalamalarına bakıldığında Dağıtımsal Adalet ($\bar{X}=3,62\pm1,06$), İşlemsel Adalet ($\bar{X}=3,54\pm1,15$), Etkileşimsel Adalet ($\bar{X}=3,96\pm1,08$) alt boyutlarında; İdari Görevi Olmayan Katılımcıların ortalamalarına göre Dağıtımsal Adalet ($\bar{X}=2,95\pm1,12$), İşlemsel Adalet ($\bar{X}=2,70\pm1,20$), Etkileşimsel Adalet ($\bar{X}=3,30\pm1,19$) alt boyutlarında daha yüksek adalet algısına sahip oldukları saptanmıştır. Buna göre akademik personelin örgütsel adalet algılarında idari görev durumlarının etkide bulunduğu söylenebilir. Bu durum, idari görevi olan akademik personelin, yönetim kurulunda görev yapmalarından dolayı alınan kararlarda kendilerine danışılmasından ve yönetim kurulunda bireyler arası tutum ve davranışların iyi olmasından kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir varsayımın ise, örgütte idari görevi olan akademik personelin aldıkları kararlarda adil olduklarını düşünmeleri ve buna karşın idari görevi olmayan akademik personelin bu kararları adil olarak algılamamalarından dolayı kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Kavak (2016) tarafından gerçekleştirilen akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisini inceleyen çalışmada, davranışsal ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında idari görev durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada idari görevi olanların olmayanlara oranla davranışsal adalet ve etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Arı (2015) tarafından beden eğitimi ve spor yüksekokulundaki akademisyenlere yönelik yapılan çalışmada, katılımcıların örgütsel adalet algılamalarında idari görevi durumları arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada idari görevi olan akademisyenlerin idari görevi olmayan akademisyenlere oranla daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Fakat Kurudirek (2014) tarafından gerçekleştirilen Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının

idari görev durumlarına göre yapılan karşılaştırmada, gruplar arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Bozdoğan (2013) tarafından gerçekleştirilen Kemer’de 5 yıldızlı otellerde çalışan personelin örgütsel adalet algılarının mesleki tükenme üzerine olan etkisini inceleyen çalışmada, örgütsel adalet algısının yönetici ve çalışan arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır.

Akademik personelin yaş gruplarına göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda, örgütsel adaletin 3 alt boyutunda da anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, farklı yaş gruplarına ait akademik personelin, benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Yürür (2008) tarafından yapılan örgütsel adalet ile iş tatmini ve bireysel özellikler arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çalışmada, katılımcıların örgütsel adalet algılarında yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Özcan (2014) tarafından öğretmenlere yönelik yaptığı araştırmasında, örgütsel adalet algısının 3 boyutunda da yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. (Kurudirek, 2014; Arı, 2015) tarafından yapılan çalışmalarda da katılımcıların örgütsel adalet algılarında yaş durumları arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varılmıştır. Fakat Kavak (2016) tarafından gerçekleştirilen akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisini inceleyen çalışmada, yaş değişkenleri arasında işlemsel adalet alt boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 35-45 yaş aralığı ile 46 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Konyalı (2015) tarafından kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, işlemsel adalet alt boyutunda 21-30 yaş grubu çalışanlar ile 31-40 ve 41-50 yaş grubundaki çalışanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucu çıkmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları üniversitelerin bulunduğu bölgelere ilişkin yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre; dağıtımsal adalet ($p=,002$), işlemsel adalet ($p=,002$) ve etkileşimsel adalet ($p=,000$) alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p<0,05$). Çalışmada, İç Anadolu bölgesindeki ($\bar{X}=3,50\pm0,98$) katılımcıların Ege bölgesindeki ($\bar{X}=2,52\pm1,18$) katılımcılara oranla Dağıtımsal Adalet Algılarının, Doğu Anadolu ($\bar{X}=2,97\pm1,25$), İç Anadolu ($\bar{X}=3,24\pm1,08$) ve Karadeniz

($\bar{X}=3,07\pm1,41$) bölgesindeki katılımcıların Ege bölgesindeki ($\bar{X}=2,17\pm1,11$) katılımcılara oranla İşlemsel Adalet Algılarının; Akdeniz ($\bar{X}=3,79\pm1,04$), Doğu Anadolu ($\bar{X}=3,62\pm1,07$), Güneydoğu Anadolu ($\bar{X}=3,53\pm1,10$), İç Anadolu ($\bar{X}=3,73\pm1,06$), Karadeniz ($\bar{X}=3,40\pm1,37$) ve Marmara ($\bar{X}=3,48\pm1,19$) bölgelerindeki katılımcıların Ege bölgesindeki ($\bar{X}=2,60\pm1,33$) katılımcılara oranla Etkileşimsel Adalet Algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmada Ege bölgesindeki katılımcıların diğer bölgedekilere oranla daha az örgütsel adalet algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bunun sebebi hakkında kesin bir yorum yapmamakla birlikte, bölgedeki üniversitelerde görev yapan akademik personelin bireysel ve demografik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi coğrafi özelliklerin, bölgedeki üniversitelerde okul içi örgütsel faktörlerin ve örgütsel çevrenin sebep olabileceği düşünülmektedir. Başka bir varsayıma göre ise, Ege bölgesindeki okullarda toplulukçu kültürün hakim olmasından kaynaklanabilir. Çünkü toplulukçu kültürlerde grupsal çalışmalar ön plandadır ve gruba karşı yapılan herhangi bir adaletsizlik tüm bireyler tarafından adaletsiz olarak değerlendirilebilmektedir. Yine grup içersinde herhangi bir üyeye yapılan haksız uygulamalar da diğer çalışanlar tarafından adaletsiz olarak değerlendirilebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Literatürde, bölgesel anlamda örgütsel adalet konusuyla ilgili araştırmalara ulaşılamamıştır. Çalışmada bölgesel olarak karşılaştırma sonucunda elde edilen bulguların, bundan sonraki çalışmalara da katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının unvanlarına göre karşılaştırılması sonucunda, örgütsel adaletin 3 alt boyutunda da gruplar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, farklı unvanlara sahip olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Arı (2015) tarafından beden eğitimi ve spor yüksekokulu akademisyenlerine yönelik yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının unvan değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Fakat Kavak (2016) tarafından gerçekleştirilen akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisini inceleyen çalışmada, dağıtımsal adalet alt boyutunda unvan değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada Yrd. Doç. Dr. Unvanına sahip olan çalışanların

Profesör unvanına sahip olanlara oranla dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu sonucu saptanmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının meslekteki kıdem yıllarına göre karşılaştırılması sonucunda, örgütsel adaletin 3 alt boyutunda da anlamlı farklılıkların olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, farklı mesleki kıdem yıllarına sahip olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Günce (2011) tarafından öğretmenler üzerine gerçekleştirilen çalışmalara meslekteki kıdem yılı grupları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Şahal (2015) tarafından Ankara'da savunma sanayisinde faaliyet gösteren bir işletme çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel davranış üzerine etkisini incelemek için yapılmış olan çalışmada, örgütsel adaletin 3 alt boyutunda da çalışanların meslekteki kıdem yılları arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varılmıştır. Yavuz (2010)'un İstanbul'daki banka çalışanlarına uyguladığı örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkiyi inceleyen çalışmasında, katılımcıların örgütsel adalet algılamalarında meslekteki kıdem yılları arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varılmıştır. Fakat Kavak (2016) tarafından gerçekleştirilen akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisini inceleyen çalışmada, davranışsal adalet alt boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 6-10 kıdem yılı grubundakilerin 16 yıl ve üzeri kıdem yılı grubundaki çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde dağıtımsal adalet algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Konyalı (2015) tarafından gerçekleştirilen Sakarya'da SGK'da çalışanların iş tatminleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılarında meslekteki kıdem yılları arasında anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır. Çalışmada, 1 yıldan daha az mesleki kıdem yılı olan çalışanların diğer kıdem aralıklarına oranla daha az düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının kurumdaki kıdem yıllarına göre yapılan karşılaştırma sonucunda örgütsel adaletin 3 alt boyutunda da gruplar arasında anlamlı farklılıkların olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, kurumda çalışma

süreleri farklı olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Kurudirek (2014) tarafından Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki çalışanlara yönelik gerçekleştirilen araştırmasında, çalışanların örgütsel adalet algılarının kurumdaki kıdem yılı değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığını tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını inceleyen diğer çalışmalarda (Özcan 2014; Günce 2013), örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki kıdem yılları bakımından anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir. Denizli (2014) tarafından gerçekleştirilen örgütsel adaletin kapsam içi ve kapsam dışı personel tarafından algılanmasına yönelik yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet algısının katılımcıların kurumdaki kıdem yılları arasında anlamlı farklılıkların olmadığını tespit etmiştir. Fakat Kara (2011) tarafından öğretmenlere yönelik yapılan çalışmada, katılımcıların örgütsel adalet algılarının kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bulgulara göre 1-2 yıl olanlar ile 5-6 yıl olanlar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Polat ve Celet (2008) tarafından öğretmenlere yönelik yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada, 2 yıl ve az sürede çalışan öğretmenlerin 3-5, 6-10 ve 11 yıl ve üzeri sürede çalışanlara oranla daha fazla adalet algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamalarına bakıldığında; alt boyutlarda en yüksek ortalama ile bilişsel sinizm ($\bar{X}=2,81\pm1,20$) “Orta” düzeyde, ikinci olarak davranışsal sinizm ($\bar{X}=2,73\pm1,07$) “Orta” düzeyde ve son olarak duyuşsal sinizm ($\bar{X}=2,32\pm1,29$) “Düşük” düzeyde olduğu ve örgütsel sinizm ölçeğine verilen cevapların ortalamasının ise ($\bar{X}=2,64\pm1,05$) “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin ($\bar{X}=2,64\pm1,05$) ile “Orta” düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Elde edilen bulgulara bakıldığında spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin genel olarak “Orta” düzeyde sinik tutum ve davranışlarda bulundukları görülmektedir. Akademik personelin bu düzeyde sinik tutum ve davranışlarda bulunmaları motivasyonlarını düşürebilmelerine dolayısıyla performans ve verimliliklerini de düşürmelerine sebebiyet verebilir.

Katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyetlerine göre karşılaştırma sonuçlarına göre, akademik personelin örgütsel sinizmin 3 alt boyutunda da cinsiyetler arasında anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, erkek ve kadın akademik personelin benzer düzeyde örgütsel sinizm tutum ve davranışlarda bulundukları söylenebilir.

Çalışkan (2016) tarafından spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki 396 öğretim elemanına yönelik yapılan çalışmada, akademisyenlerin örgütsel sinizm tutum ve davranışlarında cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir. Kalağan'ın 2009 yılında araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki inceleyen çalışmasında, örgütsel sinizm tutumu bakımından erkek ve kadın araştırma görevlileri arasında anlamlı farklılıkların olmadığını tespit etmiştir. Yine Ayduğan (2012) tarafından otel işletmelerinde çalışan personelin mobbing düzeylerinin örgütsel sinizm tutumları üzerine olan etkisini inceleyen çalışmada, örgütsel sinizm tutumu bakımında cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Fakat Karademir (2016) tarafından öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, toplam sinizm ortalamalarında kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla daha yüksek sinik tutum ve davranışlarda bulundukları saptanmıştır. Erbil (2013)'in otel işletmelerinde çalışan 300 personele uyguladığı çalışmada, katılımcıların örgütsel sinizm tutumları bakımından cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla örgütsel sinizm tutum ve davranışlarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Lobnika (2004)'un polislerle yönelik yapmış olduğu çalışmada, kadın polislerin erkek polislerle göre örgütsel sinizm düzeylerini daha yüksek bulmuştur.

Katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının medeni durumlarına göre yapılan karşılaştırma sonucunda, akademik personelin örgütsel sinizmin 3 alt boyutunda da evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı farklılıkların olmadığına rastlanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, medeni durumları farklı olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel sinizm tutum ve davranışlarda bulundukları söylenebilir.

Gün (2015) tarafından Ankara’da bulunan 4 üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, öğretim elemanlarının örgütsel sinizm tutumları bakımından medeni durum değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığını tespit etmiştir. Akman tarafından 2013 yılında İstanbul’daki 4 özel hastanede çalışan personelin genel örgütsel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, örgütsel sinizmin medeni durum değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varılmıştır. Efiltili vd. (2008) yönetici sekreterleri üzerine yapmış oldukları çalışmada ise medeni durum ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Fakat Amasralı (2016) matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada örgütsel adaletin 3 alt boyutunda da evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğunu tespit etmiş ve bekar katılımcıların evli katılımcılara oranla daha yüksek sinik tutum ve davranışlarda bulunduklarını belirlemiştir. Erbil (2013) tarafından gerçekleştirilen otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının işten ayrılma niyetine olan etkisini inceleyen çalışmada, çalışanların örgütsel sinizm tutumlarında medeni durum değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada, bekar çalışanların evli çalışanlara oranla daha fazla örgütsel sinizm tutum ve davranışlara sahip oldukları saptanmıştır.

Katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının eğitimi durumlarına göre karşılaştırma sonucunda, akademik personelin örgütsel sinizmin 3 alt boyutunda da eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığına rastlanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, farklı eğitim düzeyine sahip olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel sinizm tutum ve davranışlarda bulundukları söylenebilir.

Sur (2010), büro çalışanlarının örgütsel sinizm tutumlarında çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Boyalı (2011) gerçekleştirdiği Karaman ilindeki bankalarda çalışan 90 personelin örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, çalışanların örgütsel sinizm tutumlarında eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı sonucuna varmıştır. Korkmaz (2011) Marmara Üniversitesi Anadolu Hisarı Yerleşkesindeki 104 akademik personelin kişilik sinizmi ve algılanan üst yönetim desteğinin örgütsel sinizm tutumlarının üzerine olan etkisini araştıran çalışmada, akademisyenlerin örgütsel

sinizm tutumlarının eğitim durumu değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmada anlamlı farklılıkların olmadığını tespit etmiştir. Fakat Özcan (2014) tarafından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerine olan etkisini inceleyen araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarında eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıklara rastlamıştır. Çalışmada lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlere oranlar daha fazla sinik tutum ve davranışlarda bulundukları tespit edilmiştir. Akman (2013) ise araştırmasında eğitim düzeyi lisans olan sağlık çalışanlarının ön lisans düzeyinde olanlardan daha sinik olduğunu saptamıştır.

Katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının kurumda idari görev durumları bakımından karşılaştırma sonucunda, akademik personelin bilişsel sinizm ($p=,000$), duyuşsal sinizm ($p=,000$) ve davranışsal sinizm ($p=006$) tutumlarında anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Buna göre; İdari Görevi Olmayan katılımcıların ortalamalarına bakıldığında Bilişsel Sinizm ($\bar{X}=3,00\pm1,18$), Duyuşsal Sinizm ($\bar{X}=2,54\pm1,32$), Davranışsal Sinizm ($\bar{X}=2,84\pm1,09$); İdari Görevi Olan Katılımcıların ortalamalarına Bilişsel Sinizm ($\bar{X}=2,38\pm1,13$), Duyuşsal Sinizm ($\bar{X}=1,85\pm1,09$), Davranışsal Sinizm ($\bar{X}=2,49\pm0,99$) oranla daha yüksek sinik tutumlara ve davranışlara sahip oldukları saptanmıştır. Bunun sebebini ise yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeydeki memnuniyetle bağlantılı olduğu düşünülmektedir. İdari görevi olan bir çalışanın kararları vermede yetkili olması, söz sahibi olması, örgütsel sinizme neden olan örgütsel faktörlerden daha az etkilenebilmektedirler. Buna göre, fazla sorumluluk sahibi olan çalışanlar daha az örgütsel sinizm yaşayabilmektedirler. Diğer bir sebebin ise, örgütlerde çalışanların örgütsel sinizme sebep olan örgütsel faktörlerden daha fazla etkilenmesiyle birlikte sinik tutum ve davranışlarda bulunmaları söylenebilir. Yani örgüt içersinde alınan kararların adil olmadığını düşünmeleri, işe başlarken fazla beklenti içersine girip beklentilerinin karşılık bulamaması sonucunda hayal kırıklığına uğramaları, kişisel özellikleri ile örgütteki rolünün işiyle çatışması gibi durumlar örgütsel sinizm tutum ve davranışlarda bulunmalarını sağlayabilmektedir.

Korkmaz (2011) Marmara Üniversitesi Anadolu Hisarı Yerleşkesindeki 104 akademik personelin kişilik sinizmi ve algılanan üst yönetim desteğinin örgütsel sinizm

tutumlarına olan etkisini araştıran çalışmasında, akademisyenlerin davranışsal sinizm tutumlarında idari görev durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Çalışmada idari görevi olmayan katılımcıların idari görevi olan katılımcılara oranlar daha yüksek sinik tutum ve davranışlarda bulundukları saptanmıştır. Çalışkan (2016) tarafından, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenlerin örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışması, akademisyenlerin bilişsel ve duyuşsal sinizm tutumlarında, idari görev durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada idari görevi olmayan katılımcıların idari görevi olan katılımcılara oranlar daha yüksek sinik tutum ve davranışlarda bulundukları saptanmıştır. Fakat Gün (2015) tarafından öğretim elemanlarının katılımlarıyla gerçekleştirdiği çalışmada, öğretim elemanlarının örgütsel sinizm tutumlarının idari görev durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Çalışmada, örgütsel sinizm alt boyutlarında yöneticilik görevi olanların yöneticil görevi olmayanlara göre biraz daha fazla örgütsel sinik tutum ve davranışlarda bulundukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının yaşlarına göre yapılan karşılaştırma sonucunda, akademik personelin bilişsel sinizm tutumlarında ($p=,066$) anlamlı farklılıklara rastlanmazken ($p>0,05$); duyuşsal sinizm tutumu ($p=,043$) ve davranışsal sinizm tutumlarında ($p=,009$) anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0,05$). Buna göre; 37–42 yaş grubundaki ($\bar{X}=2,61\pm1,37$) katılımcıların 49 yaş ve üzeri grubundaki ($\bar{X}=2,00\pm1,15$) katılımcılara oranla Bilişsel Sinizm tutum ve davranışların; 31 – 36 yaş grubundaki ($\bar{X}=3,04\pm1,09$) katılımcıların 49 yaş ve üzeri grubundaki ($\bar{X}=2,44\pm0,94$) katılımcılara oranla Davranışsal Sinizm tutum ve davranışlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Sonuçlara göre, 49 yaş ve üzerindeki yaş grubundaki akademisyenlerin duyuşsal sinizm tutumlarında 37 – 42 yaş grubundaki ve davranışsal sinizmde 31 – 36 yaş grubundaki akademisyenlere göre daha az düzeyde sinik tutumlara sahip olmalarında, yaşın ilerlemesiyle birlikte meslekte ve hayatta edinilen tecrübeler ile ilişkili olabileceği ve diğer bir varsayıma göre 30 ve 40 yaş aralıklarındaki akademisyenlerin mesleklerinde yeni olmaları nedeniyle fazla beklenti içersine girip sonrasında bu beklentilerin karşılık bulamaması sonucunda hayal kırıklığına uğramalarından dolayı kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Sur (2010) Eskişehir ilindeki kamu ve özelde çalışan 400 büro personelinin örgütsel sinizm düzeylerini araştırdığı çalışmada, çalışanların örgütsel sinizm tutumlarında yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada 20-29 yaş aralığına sahip olan katılımcıların 50 yaş ve üzeri yaşa sahip olan katılımcılara oranla daha yüksek örgütsel sinik tutu ve davranışlarda bulundukları saptanmıştır. Yine yapılan birçok çalışmada da örgütsel sinizm ve yaş durumu arasında anlamlı ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır (Mirvis vd, 1991; Andersson vd., 1997; Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Bommer vd., 2005; Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008; James, 2005). Fakat Kılıç (2011) tarafından gerçekleştirilen Ankara Keçiören İlçesindeki 403 ilköğretim okulu öğretmenin katılımıyla öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının yaş grupları arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Şirin (2011) tarafından İstanbul Esenyurt İlçesinde görev yapan 222 öğretmenin okul kültürü algıları ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarında yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır.

Katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının çalıştıkları üniversitelerin bulunduğu bölgelere göre karşılaştırma sonucunda, akademik personelin bilişsel sinizm ($p=,000$), duyuşsal sinizm ($p=,000$) ve davranışsal sinizm ($p=,009$) tutumlarında anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır. ($p<0,05$). Bulgulara göre, Ege bölgesindeki ($\bar{X}=3,61\pm0,96$) katılımcıların Doğu Anadolu ($\bar{X}=2,76\pm1,11$), Güneydoğu Anadolu ($\bar{X}=2,40\pm2,40$), İç Anadolu ($\bar{X}=2,54\pm1,12$) bölgelerindeki katılımcılara oranla Bilişsel Sinizm Tutumlarının; Ege bölgesindeki ($\bar{X}=3,11\pm1,33$) katılımcıların Akdeniz ($\bar{X}=2,17\pm1,27$), Doğu Anadolu ($\bar{X}=2,26\pm1,21$), Güneydoğu Anadolu ($\bar{X}=1,80\pm0,78$), İç Anadolu ($\bar{X}=2,06\pm1,24$) bölgelerindeki katılımcılara oranla Duyuşsal Sinizm Tutumlarının; Ege bölgesindeki ($\bar{X}=3,30\pm1,09$) katılımcıların Akdeniz ($\bar{X}=2,52\pm1,11$), Güneydoğu Anadolu ($\bar{X}=2,45\pm0,97$), İç Anadolu ($\bar{X}=2,56\pm0,99$) bölgelerindeki katılımcılara oranla Davranışsal Sinizm Tutumlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Akademik personelin sinizm düzeylerinin bölgeler arasında farklılık göstermesinin nedeni olarak, bölgenin coğrafi özelliklerine bağlamanın yanı sıra bölgedeki üniversitelerdeki örgütsel faktörlerden ve çalışanların kişisel özelliklerinden de kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bölgelere göre farklılıklar

göstermesindeki en büyük etkenlerden birisinin kültürel özelliklerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çünkü toplulukçu kültürler bireyci kültürler nazaran, örgüt içersinde bir kişinin yaşadığı sinizmi görmezden gelmez ve kendisi de sinizmi yaşıyormuşçasına tutum ve davranışlar geliştirebilir.

Yalçın (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumlarının işten ayrılma niyetine olan etkisini inceleyen çalışmada, katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarında görev yaptıkları üniversitelerin bulunduğu bölgeler göre karşılaştırma sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır. Çalışmada Akdeniz ve Ege bölgesindeki katılımcıların bilişsel sinizm düzeylerinin Güneydoğu-Doğu Anadolu bölgesinde ve İç Anadolu bölgesinde görev yapan katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde, ayrıca Güneydoğu-Doğu Anadolu bölgesindeki katılımcıların bilişsel sinizm tutumlarının Marmara ve Karadeniz bölgelerindeki katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Fakat çalışmada katılımcıların duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerini çalıştıkları üniversitenin bulunduğu bölgeye göre karşılaştırma sonucunda anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının unvanlarına göre karşılaştırma sonucunda, akademik personelin örgütsel sinizm tutumlarının 3 alt boyutunda da unvan değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığına rastlanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, farklı unvanlara sahip olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel sinizm tutum ve davranışlarında bulundukları söylenebilir.

Korkmaz (2011) Marmara Üniversitesi Anadolu Hisarı Yerleşkesindeki 104 akademik personelin kişilik sinizmi ve algılanan üst yönetim desteğinin örgütsel sinizm tutumları üzerine olan etkisini araştıran çalışmasında, akademik personelin bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında, farklı unvan değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Fakat Çalışkan (2016) tarafından spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki 396 öğretim elemanına yönelik yapılan çalışmada, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda okutmanlar ile araştırma görevlisi, doçentler arasında anlamlı farklılıkların olduğunu tespit etmiştir. Gün (2015) tarafından Ankara'daki 4 üniversitede çalışan akademik personele uygulamış olduğu araştırmada, akademik personelin örgütsel sinizm

tutumlarında unvan değişkenleri arasında anlamlı profesör ve araştırma görevlileri arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmıştır.

Katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının meslekteki kıdem yıllarına göre karşılaştırma sonucunda, akademik personelin örgütsel sinizm tutumlarının 3 alt boyutunda da meslekteki kıdem yılı değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığına rastlanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, farklı kıdem yıllarına sahip olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel sinizm tutum ve davranışlarda bulundukları söylenebilir.

Ayduğan (2012)'nın mobbingin örgütsel sinizm üzerine olan etkisini inceleyen araştırmasında, katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarında meslekteki kıdem yılları arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Boyalı (2011)'nin Karaman'daki bankalarda çalışan personele uyguladığı araştırmasında, katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının 3 boyutta da meslekteki kıdem yılı değişkenleri arasında anlamlı farklılıklara rastlamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını inceleyen diğer çalışmalarda (Şirin, 2011; Özcan, 2014), öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarında meslekteki kıdem yılları arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Fakat Sur'un 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada yaş grupları arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmış ve 6-10 arasında mesleki kıdem yılına sahip çalışanların 15 yıl ve üzeri olan çalışanlara oranla örgütsel sinizm tutum ve davranışlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Gün'ün 2015 yılında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların davranışsal sinizm alt boyutunda katılımcıların mesleki kıdem yılları arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmış ve 1-5 mesleki kıdem yılına sahip olan çalışanların 26 yıl ve üzeri çalışanlara oranda daha yüksek sinik tutum ve davranışlarda bulunduklarını tespit etmiştir.

Katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının kurumdaki kıdem yıllarına göre karşılaştırma sonucunda, akademik personelin örgütsel sinizm tutumlarının 3 alt boyutunda da kurumdaki kıdem yılı değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığına rastlanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre, kurumdaki kıdem yılları farklı olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel sinizm tutum ve davranışlarında bulundukları söylenebilir.

Yapılan bazı araştırmalarda (Özcan, 2015; Korkmaz, 2011), çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının kurumdaki kıdem yılı değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna varmıştır. Fakat Gün (2015) tarafından yapılan çalışmada çalışanların davranışsal sinizm tutumlarında kurumdaki kıdem yılları arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmış, çalışmada 1-5 kurumdaki çalışma yılına sahip olan çalışanların 21-25 ve 26 ve üstü kurumdaki çalışma süresine sahip olan çalışanlara oranla daha yüksek sinik tutum ve davranışlarda bulunduklarını tespit etmiştir. Ayduğan (2012), çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının farklı kurumdaki kıdem yılları arasında anlamlı farklılıkların olduğunu tespit edilmiştir. Çalışmada sektördeki 8-10 çalışma süresi olan çalışanların sektördeki 5-7 çalışma yılına sahip olan çalışanlara oranla daha sinik tutum ve davranışlarda bulundukları sonucuna varmışlardır.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerine olan etkisi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; katılımcıların dağıtımsal adalet algıları ile bilişsel sinizm tutumları arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r = -.697$; $p < 0,05$); dağıtımsal adalet algıları ile duyuşsal sinizm tutumları arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r = -.656$; $p < 0,05$); dağıtımsal adalet algıları ile davranışsal sinizm tutumları arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r = -.566$; $p < 0,05$) ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin dağıtımsal adalet algıları arttıkça bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarının azaldığı söylenebilir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek derecede olumsuz olması ve yüksek örgütsel sinizm tutumları göstermeleri, çalışanların algılanan eşitliği aktif ve direkt olarak yeniden sağlanması için yapabilecekleri pek fazla bir şey olmamasında kaynaklanıyor olabilir. Böyle bir durumla karşılaşan çalışanlar ise örgütsel sinizm gibi negatif tutum ve davranışlarda bulunmaktadır. Çalışanların böyle sinik davranışlarda bulunmaları haklı görülebilir. Çünkü çalışanlar örgüte yapmış oldukları faydalar sonucunda az ödül verilmesi ya da hiç ödül verilmemesine karşın üst mevkide olan çalışanların ücretlerinin sürekli olarak artması, terfi ve ödüllerin çalışanların performansları oranında yeterli olarak dağıtılmaması bir adaletsizlik durumunun göstergesidir (FitzGerald, 2002: 34).

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin işlemsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerine olan etkisi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; katılımcıların işlemsel adalet algıları ile bilişsel sinizm tutumları arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ($r = -.742$; $p < 0,05$); işlemsel adalet algıları ile duyuşsal sinizm tutumları arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r = -.676$; $p < 0,05$); işlemsel adalet algıları ile davranışsal sinizm tutumları arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r = -.531$; $p < 0,05$) ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin işlemsel adalet algıları arttıkça bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarının azaldığı söylenebilir.

Örgüt içerisindeki çalışanlar, örgütte dağıtımla ilgili alınacak kararlarda ve örgütsel değişimle ilgili yapılacak olan kararlarda kendilerine de danışılmasını, fikirlerinin sorulmasını bekleyebilir. Çünkü alınan kararlar çalışanları da etkileyebilmektedir. Çalışanın bu beklentilerinin karşılık bulamaması durumunda, örgütün adil olmadığını düşünmelerine ve bunun sonucunda örgütsel yabancılaşma yaşayarak örgütsel sinizm yaşamalarına sebebiyet verebilmektedir. Çalışanlardaki işlemsel adaletle ilişkin algıları örgütsel sinizm gibi birçok örgütsel davranış etkilemektedir. İşlemsel adaletten yoksun olan ortamlarda örgüte ve örgüt yönetimine karşı çalışanlar daha fazla olumsuz tutum ve davranışlarda bulunacaklardır (Karaeminoğulları, 2006: 18-19).

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerine olan etkisi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; katılımcıların etkileşimsel adalet algıları ile bilişsel sinizm tutumları arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ($r = -.730$; $p < 0,05$); etkileşimsel adalet algıları ile duyuşsal sinizm tutumları arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ($r = -.766$; $p < 0,05$); etkileşimsel adalet algıları ile davranışsal sinizm tutumları arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($r = -.552$; $p < 0,05$) ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin etkileşimsel adalet algıları arttıkça bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarının azaldığı söylenebilir.

Etkileşimsel adalet, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimden kaynaklanan adalet algılamasıdır. Çalışanlar yöneticilerin kendileriyle kurdukları iletişimi diğer çalışanlara karşı da aynı şekilde iletişim kurmasını beklemektedirler. Kurulan bu

iletişimde adalet aramaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda etkileşimsel adaletin olmadığını algılayan kişi yöneticilere karşı tepki verme eğiliminde olur ve bunun sonucunda çalışanda negatif tutum ve davranışlar meydana gelir. (Özdevecioğlu, 2003a: 79).

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerine olan etkisi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ($r = -.796$; $p < 0,05$) ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre akademik personelin örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel sinizm tutumlarının azaldığı söylenebilir.

İnsanlar bulundukları her yerde sürekli bir adalet arayışı içersine girmektedirler. Çalışanların örgütteki adalet algısı ise ücretlendirme, kurallara uyma, ödül ve ceza dağıtımı, alınan kararlarda kendilerine danışılması ve kişiler arası ilişkiler gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Özdevecioğlu, 2003a: 90). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde doğruluk ve hakkaniyet ilkelerinin herkese eşit bir şekilde uygulanmasıdır. Çalışanlar örgütteki uygulamalara ilişkin bir adaletsizlik hissi yaşadıklarında örgüte karşı öfkelenmesi, güven duymaması, eleştirmesi gibi negatif duygular geliştirmesine yani örgütsel sitim tutum ve davranışlarında bulunmalarına sebep olacaktır (Altınöz vd., 2010: 29).

Yurt içinde yapılan araştırmalarda (Özcan, 2014; Çağ, 2011; Efeoğlu vd., 2011; Çetin, Özgan ve Bozbayındır, 2013; Kutanis ve Çetinel, 2009) ve yurt dışında yapılan araştırmalarda (Bernerth vd., 2007; James, 2005; Bommer vd., 2005; Chrobot-Mason, 2003; FitzGerald, 2002; Andersson, 1996), örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm tutumu arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır. Yani çalışanlarda örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel sinizm tutum ve davranışları azalmaktadır. Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmalardaki sonuçlar, elde edilen sonuçlar ile örtüşmektedir.

SONUÇ

Araştırmada spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılamalarında; dağıtımsal adalet algılarının “orta”, işlemsel adalet algılarının “orta”, etkileşimsel adalet algılarının “yüksek” düzeyde olduğu ve genel örgütsel adalet algılamalarının “orta” düzeyde olduğu sonucu çıkmıştır.

Araştırmada spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılarının 3 boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasında; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, meslekteki kıdem yılı ve kurumdaki kıdem yıllarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Bu demografik özelliklere sahip olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Akademik personelin çalıştıkları üniversitelerin bulunduğu bölgelere göre karşılaştırma sonucunda, dağıtımsal adalet alt boyutunda Ege Bölgesi ile İç Anadolu Bölgesi, işlemsel adalet alt boyutunda Ege Bölgesi ile Doğu Anadolu, İç Anadolu ve Karadeniz Bölgesi, etkileşimsel adalet alt boyutunda Ege Bölgesi ile Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu, Karadeniz ve Marmara bölgeleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. İdari görev durumlarına göre karşılaştırma sonucunda örgütsel adalet algısının 3 boyutunda da idari görevi olan ve idari görevi olmayan akademik personeller arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Araştırmada spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel sinizm tutumlarında; bilişsel sinizm tutumlarının “orta”, duyuşsal sinizm tutumlarının “düşük”, davranışsal sinizm tutumlarının “orta” düzeyde olduğu ve genel örgütsel sinizm tutumlarının “orta” düzeyde olduğu sonucu çıkmıştır.

Araştırmada spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel sinizm tutumlarının 3 boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasında; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, meslekteki kıdem yılı ve kurumdaki kıdem yıllarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Bu demografik özelliklere sahip olan akademik personelin benzer düzeyde örgütsel sinizm tutumlarına sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Akademik personelin yaş durumlarına göre karşılaştırma sonucunda, duyuşsal sinizm boyutunda 37-42 yaş aralığı ile 49 yaş ve üstü yaş aralığı, davranışsal sinizm alt boyutunda 31-36 yaş aralığı ile 49 yaş ve üstü

aralığındaki akademik personel arasında anlamlı farklılıklara rastlamıştır. Çalıştıkları üniversitelerin bulunduğu bölgelere göre karşılaştırma sonucunda, bilişsel sinizm alt boyutunda Ege Bölgesi ile Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve İç Anadolu Bölgeleri arasında, duyuşsal sinizm alt boyutunda Ege Bölgesi ile Akdeniz, Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve İç Anadolu Bölgeleri arasında, davranışsal sinizm alt boyutunda Ege Bölgesi ile Akdeniz, Güneydoğu Anadolu ve İç Anadolu bölgeleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. İdari görev durumlarına göre karşılaştırma sonucunda örgütsel sinizm tutumunun 3 boyutunda da idari görevi olan ve idari görevi olmayan akademik personeller arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Araştırmada spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

ÖNERİLER

Uygulayıcılara Öneriler:

- Genel olarak örgütler; açık, adil, dürüst, hesap verebilen ve şeffaf bir sistem geliştirip uygulayabilirlerse, örgütsel adaletsizlik algısı ile birlikte örgütsel sinik tutum ve davranışları azaltılabilir. Örgütünde sinik davranışlara şahit olan yöneticiler, örgütsel sinizme neden olan durumları tespit ederek; ortadan kaldırma yoluna gidebilirler.
- Yöneticiler, işgörenler ile yönetim arasında işbirliği, destek ve güven duygusu geliştirebilirler.
- Örgütlerin en önemli kaynaklarından birinin işgörenler olduğu gözönünde bulundurularak; bu durum işgörenlere hissettirilebilir.
- Örgüt yöneticileri ve işgörenler sinizm ve örgütsel sinizm hakkında bilgilendirilebilir.
- Yöneticiler; örgütün işleyişini, hedeflerini, stratejilerini, değerlerini, misyon ve vizyonunu işgörenlere net olarak tanıtmalı ve işgörenleri kararların ne şekilde alındığı, uygulamaların kendilerini nasıl etkileyeceği, alınan kararlar veya uygulamalar hakkında nasıl bilgi alabileceklerini, adaletsizlikle karşılaştıklarında neler yapabilecekleri hakkında bilgilendirebilir.
- Yöneticiler, çalışanları alınan kararlara dahil ederek; sorumluluk ve liderliği paylaşabilir. Bu durum da işgörende kuruma aidiyet unsuru geliştirerek; kendini daha değerli hissetmesine yol açabilir.
- Yöneticiler, sorumlulukları gittikçe artan ve iş yoğunluğu nedeniyle iş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi sağlayamayan çalışanlara yönelik örgütsel destek programları sunabilir.
- Örgüt yöneticileri ödül sistemini tekrar gözden geçirip, verilen ödüllerin maddi ve manevi olarak çalışanları motive edecek nitelikte olmasına daha fazla önem verebilir.
- Örgüt yöneticileri tarafından kişisel gelişim desteklenerek; iletişim ve empati yeteneği geliştirilebilir.

Araştırmacılara Öneriler:

- Örgütsel sinizm kavramı Türk akademik literatüründe nispeten yeni bir kavram olduğundan, sonraki araştırmalarda kavram daha çok irdelenebilir ve daha fazla meslek grubu üzerinde araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ile bağlantılı farklı çalışmalar yapılabilir. Örneğin; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel öğrenme, yabancılaşma, tükenmişlik, iş tatmini, algılanan örgütsel politika, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlar ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler irdelenebilir.
- Örgütsel sinizm işgörenlerin olumsuz tutum ve davranışları kapsayan bir konu olduğu için örgüt yöneticileri ve işgörenler bu konuda yapılacak bir çalışmada yer almakta genelde isteksiz olmaktadır. Sinizm konusunda örgütlerin, çalışma yapmaya veya yapılan çalışmalara katılmaya gönüllü ve samimi olmamaları bu konuda karşılaşılabilecek sorunlardan biridir. Yapılacak çalışmalarda, bu tür sorunlarla karşılaşmamak adına anketlerin uygulanması kısmında gerekli tedbirler alınabilir.
- Bu çalışma, spor eğitimi veren yüksekokul/fakülte/eğitim fakültelerinde görev yapan akademik personel ile sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle daha sonraki araştırmalar, eğitim örgütlerinde; okul yöneticileri, akademisyenler ve çalışan memurların görüşlerini kapsayacak şekilde planlanabilir ve araştırma grubu olarak; eğitim örgütlerinde anaokulları, üniversiteler ve farklı örgütlerde bu tarz çalışmalar uygulanabilir.
- Yapılacak olan çalışmalarda açık uçlu sorular sorularak katılımcıların görüşleri, önerileri, şikayetleri ve olumsuzluklara karşı verdikleri tepkiler hakkında bilgi toplayarak daha uygun yaklaşımlarda bulunulabilir.
- Özel ve devlet üniversitelerinde çalışan akademik personel için kıyaslamalı bir araştırma uygulanabilir.
- Daha fazla meslek grubuna uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
- Abraham, R. (2004). *Organizational Cynicism: Definitions, Bases, and Consequences*. New York: Melen Studies in Business.
- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange". *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Albrecht, S. L. (2002). "Perceptions Of Integrity, Competence and Trust in Senior Management As Determinants Of Cynicism Toward Change". *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Altınöz, M., Çöp S., & Kervancı F. (2010). "Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" [Bildiri]. O. Eralp Çolakoğlu (Ed.). *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri, 2-5 Aralık 2010*, (ss. 379-397), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Amasralı, A. (2016). *Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Amasya İli Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Ambrose, M., Hess, R. L., Ganesan, S. (2007). "The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination Of Justice Effects On Event and System-Related Attitudes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.

- Anderson, D. M., & Shiner, K. J. (2003). "Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field". *Journal Of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). "Cynicism In The Workplace: Some Causes and Effects". *Journal of Organizational behavior*, 449-469.
- Andersson, L. M., (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework". *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Arı, A. (2015). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2005). *Social Psychology*, (5 th ed.), New York: Pearson Education International.
- Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, (Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, K. (2004). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, O. (2002). "Tutumlar", Özkalp E., (Ed.). *Davranış Bilimlerine Giriş* (3. Baskı), (ss. 279–295) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aydoğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik.
- Bakan, İ. (2011), *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barrowclough, C., & Hooley, J. M. (2003). "Attributions and Expressed Emotion: A Review". *Clinical Psychology Review*, 23(6), 849-880.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Bateman, T. S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). "Roger, Me, And My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 770-768.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. Konya: Atlas Kitabevi.
- Belli, E. (2014). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi*, (Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). "Justice, Cynicism, And Commitment: A Study Of Important Organizational Change Variables". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.
- Beugré, C. D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) Justice: The Sacred and The Profane. *Advances in Organizational Justice*, 89118. California: Stanford University Press.
- Bies, R.J., & Moag, J. F. (1986). "Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness". R. J. Lewicki, B. H. Shepperd & M.H. Bazerman, (Ed.), *Research On Negotiations in Organizations*, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change". *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.

- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Bozdoğan, İ. (2013). *Örgütsel Adaletin Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, (Doktora Tezi), Ohio: University of Cincinnati.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). "Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications". *Employee Health, Coping and Methodologies Research in Occupational Stress and Well Being*, (5), 233-266.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives On Work Outcomes". *Eastern Academy of Management Proceedings* (pp. 150-153).
- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). "The Effects Of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover". *Journal of Business Research*, 58, 241-249.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). "Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement". *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005), "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The History Of Organizational Justice: The Founder Speak. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in The Workplace: From Theory To Practice*, 2, 3-26. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Can, H, Aşan, Ö. & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. & Erdemoğlu Ş. D. (2007), “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Chegini, M. G. (2009). “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior”. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173.
- Chrobot-Mason, D. L. (2003), “Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees”. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 22-45.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”. *Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 195.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). “The Role Of Justice in Organizations: A Meta Analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K. Y. (2001). “Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research”. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). “What Is Organizational Justice: A Historical Overview”. Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (Eds.). *Handbook Of Organizational Justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). “A Review and An Integration of Research On Job Burnout”. *Academy Of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cropanzana, R., David E. Bowen, & Stephen W. Gilliland. (2007) "The Management of Organizational Justice". *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerinde Etkileri*. Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, Ankara: Başbakanlık Basımevi
- Çalışkan K. (2016). *Türkiye’de Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm Algıları ile Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması*, (Yüksek Lisans Tezi), Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı.
- Çarıkçı, İ. H., Bektaş, M., & Turak, B. (2013). “Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi Büro Yönetimi Özel Sayı - 1*, 17(1) , 129- 137.
- Çetin, B., Özgan, H., & Bozbayındır, F. (2013). “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet İle Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 37, 1-20.
- Çolak, M., & Erdost, H. E. (2004). “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51- 84.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Daileyl, R. C., & Kirk, D. J., (1992). “Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- De Bakker, E. (2007). “Integrity And Cynicism: Possibilities and Constraints Of Moral Communication”. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20(1), 119-136.

- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism". *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deconinck, J. B. (2010). "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust". *Journal Of Business Research*, 63, 1349-1355.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, D. C. (2004). "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model Of Turnover Intentions". *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Limburg: University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Denizli, Adviye A. (2014). *Örgütsel Adaletin Kapsam İçi ve Kapsam Dışı Personel Tarafından Algılanması: Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Derin, N. (2011) *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Desmond, W. (2008). *Cynics*. England: Acumen Press. https://books.google.com.tr/books?id=DavCBQAAQBAJ&pg=PA264&dq=cynics&hl=tr&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=cynics&f=false (Erişim Tarihi: 13.12.2016)
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Elazığ İli Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, B.(2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism* (Doktora Tezi), Toronto: York University.
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2011). “Beyond Internal And External: A Dyadic Theory Of Relational Attributions”. *Academy of Management Review*, 36(4), 731-753.
- Edgar, A., & Sedgwick, P. (2007). *Kültürel Kuramda Anahtar Kavramlar*. (Çev.: M. Karaşahan), İstanbul: Açılım Kitap.
- Efeoğlu, İ. E. & İplik, E. (2011). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Efiliti, S., Gönen, Y., & Öztürk, F. (2008). “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi’nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması”, *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi*, 1-14.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi), Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Erdinç, S. B. (2009). “Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2007, (514-524), Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Esener, T. (2002). *Hukuk Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi*. İstanbul: Alkım Yayınevi
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). “Accounting For Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction”. *Journal of management*, 16(4), 705-721.
- Fischer, R. (2004). “Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach”. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 486-503.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice And Explanatory Style*, (Doktora Tezi) Ohio: University of Cincinnati, UMI Microfilmed.
- Folger R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*. California: Sage Publications Inc.
- Folger R., & Konovsky M. K. (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”. *Academy of Management Journal*, 32(1), 111-130.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). “Unfairness and Resistance to Change: Hardship As Mistreatment”. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Franz, Cheryl. (2004). *A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice*. Michigan: Wayne State University, Detroit.

- Gilliland, Stephen W. & Chan, D. (2009), Örgütsel Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar, Çev. Bahar Öz. *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, (Editör: N. Anderson, D.S. Öneş, H.K. Sinangir, C.Viswesvaran). Cilt 2, (ss. 167-194), İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Gökberk, M. (1999). *Felsefe Tarihi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Grama, B. (2013). "Cynicism in Organizational Change". *Cross-Cultural Management Journal*, 15 (3), 124-128.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy Of Organizational Justice Theories". *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow". *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). "The Social Side Of Fairness: Interpersonal And Informational Classes Of Organizational Justice", Cropanzano, R. (Eds.). *Justice in The Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management*, 79-103. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (2003). "Creating Unfairness By Mandating Fair Procedures: The Hidden Hazards Of A Pay-For-Performance Plan". *Human Resource Management Review*. 13(1), 41-57.
- Greenberg, J. (2004). "Stress Fairness To Fare No Stress: Managing Workplace Stress By Promoting Organizational Justice". *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Greenberg, J. (2009). "Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It". *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 181-195.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). "Social Comparison Processes in Organizations". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22-41.

- Gurvitch, G. (1932). "Justice". İçinde: (Edwin Robert Anderson Seligman ve Alvin Saunders Johnson). İçinde: Encyclopedia of Social Sciences. (s. 209). ABD
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13, 27-47.
- Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürcü Ö. D. (2012). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu Ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Graduate Institute Of Social Sciences.
- Hançerlioğlu, O. (1993). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). "Attribution Theory and Motivation". (Ed.: Borkovski, N.) İçinde (ss. 143-158) *Organizational Behavior, Theory And Design in Healthcare*, Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
- Helvacı, M. A. (2010). "Örgütsel Sinizm", Memduhoğlu H. B. & Yılmaz K., (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (ss. 383-397) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)", *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Ankara, 7(3), 1475 – 1497.

- Irak, Doruk U. (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Journal Of Entrepreneurship And Development*, 5(1), 67-92.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İyigün, N. Ö. (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 49-64.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Florida: The Florida State University College Of Business.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). “The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal” . *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı.
- Kalağan, G., & Aksu, M. B. (2010). “Organizational Cynicism Of The Research Assistants: A Case of Akdeniz University”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4820-4825.

- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kantarcı, K. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H., (1989). *The Cynical Americans: Living And Working in An Age of Discontentand Disillusion*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları*, (Yüksek Lisans Tezi), Şanlıurfa: Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karriker J. H. & Williams, M. L. (2009). “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model”. *Journal of Management*, 35, 112-135.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kars: Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kaufmann J. D., Stamper C. L., & Tesluk P. E., (2001): “Do Supportive Organizations Make For Good Corporate Citizens?”. *Journal of Managerial Issues*, Winter, 13(4), 436-449,
- Kelsen, H. (1960). *What is Justice?* Berkely and Los Angeles: University of California Press.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları

- Khan, S., Mukhtar, S., & Niazi, M. A. K. (2010). "Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(3), 121 -132.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). "Perceived Fairness Of Employee Drug Testing as a Predictor Of Employee Attitudes and Job Performance". *Journal Of Applied Psychology*, 76(5), 698.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange". *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Konyalı, H. (2015). *Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki: Sakarya SGK Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, C. İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). "The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction Among Physical Education Teachers: A Multivariate Approach". *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Köse, G. (2014). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., B. Kartal ve N. Kayalı (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 1-19.

- Krech, D., & Crutchfield, R. S. (1980). *Sosyal Psikoloji*. (Çev.: Erol Güngör), 3. Baskı, İstanbul: Ötüken Yayın.
- Kurudirek, M. A. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma* (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı.
- Kutanis, R. Ö., & Çetinel, E. (2009). “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 693-699.
- Lambert, E. (2003). “The Impact Of Organizational Justice on Correctional Staff”. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Lambert, S. J. (1991). “The Combined Effects Of Job and Family Characteristics On The Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation Of Man and Women Workers”. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 341-363.
- Lee H. R. (2000). *An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intentions In The Lodging Industry*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Blacksburg: University of Virginia, Institute and State University.
- Lerner M. J. (1977). “The Justice Motive: Some Hypotheses As To Its Origins And Forms”. *Journal Of Personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal, G. S. (1980). “What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness in Social Relationship”. K. Gergen, M, Greenberg ve R. Willis, (Ed.), *Social exchange: Advances in Theory and Research*, 27–55, New York: Plenum Pres.
- Leventhal G. S., Michaels J. W. & Sanford C. (1972). “Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(1), 100.

- Lobnika, B. (2004). *The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia: From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice*, (Edt. Mesko G., Pagon M., & Dobovsek B.), Slovenia: University of Maribor, The Faculty of Criminal Justice, 103-111.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*, Boston: McGraw-Hill Inc.
- Luzzo, D. A., & Jenkins-Smith, A. (1998). "Development and Initial Validation Of The Assessment Of Attributions For Career Decision-Making". *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 224-245.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout". *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397-422.
- McClough, A. C., S. G. Rogelberg, G. G. Fisher & P. D. Bachiochi (1998). "Cynicism and The Quality of an Individual's Contribution to an Organizational Diagnostic Survey". *Organization Development Journal*, 16 (2), 31-42.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personel and Organizational Outcomes". *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Metzger, M. D. (2004). *A Qualitative Inquiry Into The Formation Of Beliefs In A Police Organization*, (Doktora Tezi), Washington: The George Washington University.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. McGraw-Hill Book Company.
- Mirvis, P.H., & Kanter, D.L., (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce". *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.

- Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of applied psychology*, 76(6), 845-855.
- Morgan, R. M., & Shelby D. H., (1994). "The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing". *Journal Of Marketing*, 58(3), 20-38
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops". *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The Measurement Of Organizational Commitment". *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism: On The Nature, Antecedents, and Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maastricht: Maastricht University.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1986). *Human Behavior At Work*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Niehoff, B. P. & Moorman R. H.. (1993). "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 470, Sevinç Matbaa.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Osmanoğlu, Ö. (2011). *Ortaçağ Siyaset Felsefesinde Adalet*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(03), 184.
- Özgener, Ş., Ögüt, A., & Kaplan, M. (2008). “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”, Özdevecioğlu, M. & Karadal, H., (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (ss. 53-72) içinde. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım-Yayın Dağıtım.
- Özler, D. E., Atalay C.G., & Şahin M.D. (2010), “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.

- Özmen, Ö. T., Özer, P. S., & Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 2-3.
- Parker R. J., & Kohlmeyer J. M. (2005). “Organizational Justice And Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note”. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Pound, R. (1958). *Justice According to Law*. New Heaven: Yale University Press
- Poyraz, K., Kara, H. & Çetin, S.A (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-93.
- Qian, Y. A. (2007). *A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change* (Doktora Tezi), Ohio University.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). “Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature”. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev.: İnci Erdem), Ankara: Nobel Yayın,.

- Robinson, K. L. (2004). *The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies*, San Diego: Alliant International University.
- Robinson, S. L. (1996). "Trust and Breach of the Psychological Contract". *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). "Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change". *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R.. (2002). "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Ryan, A. (1993). *Justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Sayın, U. G. (2009). *İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez), Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Schepman, S. B. & Zarate, M. A. (2008), "The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees". *Proceedings of World Academy of Science Engineering and Tecnology*, 30, 437-442.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Cropanzano, R. S. (2000). "The Effect Of Organizational Structure On Perceptions Of Procedural Fairness". *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294.
- Scott, B. A. ve Colquitt J. A.(2007). "Are Organizational Justice Effects Bounded By Individual Differences? An Examination Of Equity Sensitivity". *Exchange Ideology, and The Big Five, Group and Organization Management*, 32(3), 290-325.

- Seker, E. S. (2014). “Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory)”. YBS Ansiklopedisi. 1(2): 17-19.
- Seymen, O. A., Girgin, G. K., Giritlioğlu, İ. & Aksu, M. (2009). “İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü.
- Shea, L. (2010). *The Cynic Enlightenment: Diogenes In The Salon*. Baltimore: JHU Press.
- Sökmen, A. (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). “Employee Cynicism and Resistance To Organizational Change”. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). “Introduction To Special Topic Forum: The Future Of Work Motivation Theory”. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Anabilim Dalı.
- Şahal, S. (2015). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Davranış Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tang, T. L. P. & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment". *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.
- Tansky, J. W. (1993). "Justice And Organizational Citizenship Behavior: What Is The Relationship?". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (1991). *Social Psychology*, (7 th ed.), New Jerjev: Pearson Education International.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A., & Williams, C. A. (2000). "Organizational Change: An Assessment Of Trust And Cynicism". *Working paper: National Technical Information Service*, 14, 1-9.
- Tınaztepe, C. (2012). "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2012, s. 3-63.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Topakkaya, A. (2009). "Aristoteles'te Adalet Kavramı". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2 (6), 628-633.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi" *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.

- Tutar, H. (2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Tutar, H. (2013). *Davranış Bilimler: Kavramlar ve Kuramlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu, 9.11.2016, <http://www.tdk.gov.tr>
- Tütüncü, Ö., & Küçükusta, D. (2008). “Organizasyonlarda Bireyler, Davranış, Tutum ve Motivasyon”, 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, İzmir*, 15-16.
- Tyler T.R., Bies R.J. (1990). “Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context Of Procedural Justice”. Carroll JS (Ed.), *Applied Social Psychology in Business Settings*, 77–98. Erlbaum: Hillsdale, NJ.
- Uysal, M. (2014). *Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları: Altındağ İlçesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). “New Directions in Equity Research”. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151. -154.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Austin, J.T. (2000). “Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates”. *Group and organizational Management*, 25(2), 132-153.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”. *Research in Organisational Behavior*, 18, 1-79.
- Yalçın, U. (2017). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşten Ayrılma Niyetlerine Olan Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı.

- Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (1), 3-16.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yerlikaya, A. (2008). *İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duyular Üzerindeki Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Muğla: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı.
- Yıldırım, F. (2008). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”. *Mülkiye Dergisi*. 17, 371-402.
- Yılmaz G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yörük, A. K. (1952). *Hukuk Felsefesi Dersleri*. İstanbul: İÜHF Yayınları.
- Yurtseven O. (2016). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Yalova: Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksekbilgili, Z., Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2015). “Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı / Organizational Justice Perception According to Marital Status”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Yürür S. (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2) , 297.

EKLER

EK 1. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz, öğretim yılı başlarında dersleri branş arkadaşlarıma adil olarak dağıtmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Fakülte/Yüksekokul'daki ders dışı işlerin akademik personele eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Fakülte/Yüksekokul'daki akademik personele verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimizin akademik personele eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
7. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm akademik personelin görüşlerini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
8. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz Fakülte/Yüksekokul'la ilgili kararlar vermeden önce tüm akademik personelden tam ve doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm akademik personele açıklar; eğer akademik personel isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	1	2	3	4	5
10. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm akademik personele yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
11. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm akademik personel tarafından sorgulanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
12. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	1	2	3	4	5
13. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm akademik personele ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	1	2	3	4	5
14. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5
15. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm akademik personele mantıklı biçimde açıklar.	1	2	3	4	5
16. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz, tüm akademik personele nazik davranır.	1	2	3	4	5
17. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz akademik personelin her birine onurlu ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
18. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
19. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerimiz okuldaki bütün akademik personelin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5

EK 2. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'da, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul ortaya koyduğu amaçlarla ve uygulamaları arasında çok fark var.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'da, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'da, çalışanlardan belirli bir davranış yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'da, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'u düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'u düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'u düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'u düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'dan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
12. Başkalarıyla, çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'daki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13. Başkalarıyla, çalıştığım Fakülte/Yüksekokul'daki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Muhammet MAVİBAŞ
Doğum Yeri/Tarihi	Erzurum/09.08.1990
Eğitim Bilgileri	
Ortaöğretim	Erzurum Cumhuriyet Lisesi – Türkçe/Matematik (Yabancı Dil Ağırlıklı) 2004-2008
Lisans	Atatürk Üniversitesi – Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu – Spor Yöneticiliği, 2009-2013
Yüksek Lisans	Atatürk Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – Spor Yönetimi Anabilim Dalı, 2014-2017
YDS/İngilizce Puanı	73,75
Bilimsel Faaliyetler	
İş Deneyimleri	
Stajlar	Erzurum Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	
Organizasyonlar	2011 Üniversiteler Arası Kış Oyunları – Erzurum (Gönüllü)
İletişim	
E-Mail Adresi	muhammet.mavibas@gmail.com