

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÜCRETE YÖNELİK ADALET ALGISININ
ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA
OLAN ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN
ARACI ROLÜ**

GÜLÇİN EREN
2501170375

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ RIZA DEMİR

İSTANBUL, 2020

ÖZ

ÜCRETE YÖNELİK ADALET ALGISININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA OLAN ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINIZMİN ARACI ROLÜ

GÜLÇİN EREN

Bu çalışmanın temel amacı işgörenlerin ücrete yönelik adalet algılarının sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığını ve örgütsel sinizmin bu etki üzerinde aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir. Araştırma, teorik ve uygulama bölümlerinden oluşmaktadır. Teorik bölümde araştırmanın tüm değişkenleri açıklanmış ve daha sonra uygulama bölümünde analizler ve bulgular sunulmuştur.

Araştırmada veri toplama yöntemi ankettir. Anketten elde edilen veriler SPSS 21.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul’da çeşitli özel şirketlerde çalışan 252 beyaz yakalı işgören oluşturmaktadır. Hipotezler Pearson ve Spearman korelasyon analizleri, basit regresyon analizi, T-testi, tek yönlü varyans analizi, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H analizi kullanarak test edilmiştir.

Sonuç olarak ücret adaletinin örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel sinizm ise üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Buna karşın ücret adaletinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Böyle bir etki olmadığından dolayı örgütsel sinizmin aracılık etkisinin olmadığı ileri sürülebilir.

Anahtar Kelimeler: Ücret Adaleti, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Örgütsel Sinizm

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CYNICISM IN THE EFFECT OF WAGE JUSTICE PERCEPTION ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS

GÜLÇİN EREN

The main purpose of this study is to determine whether there is an effect of employees' wage justice perceptions on counterproductive work behaviors exhibited and if organizational cynicism exists as a mediating role in this effect. The study consists of theoretical and practical parts. All the variables of the research were explained in the theoretical part, and then analysis and findings were presented in the practical part.

The data collection method in the study is survey. The data obtained from the survey were analyzed by using SPSS 21.0 program. The sample of the study consists of 252 white-collar employees who work at various private companies in Istanbul. The hypotheses were tested using Pearson and Spearman correlation analysis, simple regression analysis, T-tests, one-way analysis of variance, Mann-Whitney U tests and Kruskal-Wallis H analysis.

As a result, it has been found that wage justice has a negative effect on organizational cynicism. Organizational cynicism has also positive effect on counterproductive work behaviors. However, wage justice has no significant effect on counterproductive work behaviors. Since there is no such an effect, it can be suggested that organizational cynicism has no mediating effect.

Keywords: Wage Justice, Counterproductive Work Behaviors, Organizational Cynicism

ÖNSÖZ

Ülkemizde gerek konu ile ilgili yerli kaynak yetersizliği gerekse de şirketlerin dışarıya bilgi aktarımından kaçınması sonucu yaşanan veri toplama güçlüğü nedeniyle ücret konusu, araştırmacılar tarafından pek öncelik verilmeyen bir konu olmaktadır. Buna karşın ücretin hem işgörenler hem de işverenler açısından arz ettiği önem düşünülünce insan kaynakları yönetiminin en kritik konularından biri olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ücret konusu ile ilgili literatürde bulunan açık, bu konunun tercih edilmesinde ana etken olmuştur ve araştırmada ücret adaleti algısına odaklanılmıştır.

Günümüz iş yaşamında “insan kaynağı” kavramı ile ifade edilen işgörenler, rekabet avantajı yaratan unsurların başında yer almaktadır. Bu avantajın elde edilebilmesi için işgörenlerin örgüt hakkında olumlu düşüncelere sahip olmaları ve bunu yaptıkları işe yansıtmaları gerekmektedir. İşgörenlerin tutum ve davranışlarının örgütsel başarı üzerindeki yadsınamaz etkisi göz önüne alındığında araştırmada örgütsel sinizm ve üretkenlik karşıtı iş davranışları konularının da incelenmesinin önemli olacağı düşünülmüştür.

Tezde ele alınan bu üç değişkenin birlikte incelendiği herhangi bir çalışmanın literatürde mevcut olmaması nedeniyle söz konusu değişkenler arası ilişki ve etkilerin ortaya konmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda ücret adaleti algısı, iş tutumları ve iş davranışları üzerindeki olası tesiri açısından incelenmiştir.

İSTANBUL, 2020

GÜLÇİN EREN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET KAVRAMI, ÜCRET ADALETİ VE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

1.1. Ücret Kavramı	3
1.1.1. Ücretin Tanımı	3
1.1.2. Ücret Bileşenleri	5
1.1.2.1. Temel Ücret.....	6
1.1.2.2. Değişken Ücret.....	7
1.1.2.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar	8
1.1.3. Ücretin Önemi.....	9
1.1.3.1. İşgörenler Açısından Ücretin Önemi	9
1.1.3.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi.....	10
1.1.3.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi.....	10
1.1.3.4. Toplum Açısından Ücretin Önemi	11
1.2. Ücret Adaleti.....	12
1.2.1. Ücret Adaletinin Tanımı	12
1.2.2. Ücret Adaletinin Önemi	13
1.2.3. Ücret Adaletinin Boyutları.....	14

1.2.3.1. İçsel Adalet.....	15
1.2.3.2. Dışsal Adalet	16
1.2.3.3. Bireysel Adalet.....	17
1.2.3.4. Prosedürel Adalet	17
1.2.4. Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	18
1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları.....	22
1.3.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Kavramı	22
1.3.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları.....	25
1.3.2.1. Taciz	28
1.3.2.2. Üretimden Sapma.....	29
1.3.2.3. Sabotaj.....	29
1.3.2.4. Hırsızlık.....	30
1.3.2.5. Geri Çekilme	31
1.3.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Belirleyicileri.....	31
1.3.3.1. Bireysel Belirleyiciler	32
1.3.3.2. Durumsal Belirleyiciler	34
1.3.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları.....	37
1.3.5. Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	38

İKİNCİ BÖLÜM

SİNİZM KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. Sinizm Kavramı.....	44
2.1.1. Sinizmin Tanımı.....	44
2.2. Örgütsel Sinizm	46
2.2.1. Örgütsel Sinizmin Tanımı	46
2.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları	48

2.2.2.1. Bilişsel Boyut	48
2.2.2.2. Duyuşsal Boyut	49
2.2.2.3. Davranışsal Boyut	49
2.2.3. Örgütsel Sinizmin Belirleyicileri	50
2.2.3.1. Bireysel Belirleyiciler	51
2.2.3.2. Örgütsel Belirleyiciler	52
2.2.4. Örgütsel Sinizmin Türleri	53
2.2.4.1. Kişilik Sinizmi	54
2.2.4.2. Toplumsal Sinizm	54
2.2.4.3. Mesleki Sinizm	55
2.2.4.4. İşgören Sinizmi	55
2.2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi	56
2.2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri	57
2.2.5.1. Beklenti Kuramı	57
2.2.5.2. Atıf Kuramı	58
2.2.5.3. Tutum Kuramı	59
2.2.5.4. Sosyal Değişim Kuramı	59
2.2.5.5. Duygusal Olaylar Kuramı	60
2.2.5.6. Sosyal GÜdülenme Kuramı	61
2.2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	61
2.2.7. Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRETE YÖNELİK ADALET ALGISININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA OLAN ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACI ROLÜ

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	71
3.2. Araştırmanın Kapsamı	72
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları.....	72
3.4. Araştırmanın Metodolojisi	73
3.4.1. Araştırmanın Modeli	73
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	74
3.4.2.1. Ücret Adaleti Ölçeği	75
3.4.2.2. Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Ölçeği	75
3.4.2.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği	76
3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri	76
3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler.....	78
3.5. Araştırmanın Bulguları	78
3.5.1. Demografik Bulgular	79
3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	80
3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler	88
3.5.4. Hipotezlere İlişkin Analizler	90
3.5.4.1. Korelasyon Analizleri	92
3.5.4.2. Regresyon Analizleri.....	96
3.5.4.3. Farklılık Analizleri	99
SONUÇ.....	116
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ücret Bileşenleri Modeli	6
Şekil 2: Robinson ve Bennett'in Sapkın Davranış Boyutları	26
Şekil 3: Örgütsel Sinizmin Belirleyicileri.....	50
Şekil 4: Araştırma Modeli	74



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Gruys'ın Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Boyutları	27
Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	79
Tablo 3: Ölçeklerin KMO ve Bartlett Testi Sonucu	81
Tablo 4: Ücret Adaleti Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu.....	83
Tablo 5: ÜKİD Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu	85
Tablo 6: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu	86
Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonucu	87
Tablo 8: Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	88
Tablo 9: Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi.....	91
Tablo 10: Korelasyon Katsayısının Yorumu.....	92
Tablo 11: Ücret Adaleti ve Boyutlarının Örgütsel Sinizm ile İlişkisi.....	93
Tablo 12: Örgütsel Sinizm ve Boyutlarının ÜKİD ile İlişkisi	94
Tablo 13: Ücret Adaleti ve Boyutlarının ÜKİD ile İlişkisi.....	95
Tablo 14: Ücret Adaleti - Örgütsel Sinizm Regresyon Modeli Özeti	97
Tablo 15: Ücret Adaleti - Örgütsel Sinizm Regresyon Katsayılar Tablosu.....	97
Tablo 16: Örgütsel Sinizm - ÜKİD Regresyon Modeli Özeti.....	98
Tablo 17: Örgütsel Sinizm - ÜKİD Regresyon Katsayılar Tablosu.....	98
Tablo 18: Ücret Adaleti - ÜKİD Regresyon Modeli Özeti	99
Tablo 19: Cinsiyete Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi	100
Tablo 20: Medeni Duruma Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi	100
Tablo 21: Yaşa Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi.....	101
Tablo 22: Yaşa Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi	101

Tablo 23: En Son Mezuniyet Derecesine Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi	102
Tablo 24: En Son Mezuniyet Derecesine Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi.....	102
Tablo 25: Toplam Çalışma Süresine Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi	103
Tablo 26: Toplam Çalışma Süresine Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi	103
Tablo 27: Aylık Toplam Gelire Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi	104
Tablo 28: Aylık Toplam Gelire Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi....	104
Tablo 29: Cinsiyete Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi.....	105
Tablo 30: Medeni Duruma Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi.....	106
Tablo 31: Yaşa Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi.....	106
Tablo 32: En Son Mezuniyet Derecesine Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi.....	107
Tablo 33: Toplam Çalışma Süresine Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi	108
Tablo 34: Aylık Toplam Gelire Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi	109
Tablo 35: Cinsiyete Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi	109
Tablo 36: Medeni Duruma Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi.....	110
Tablo 37: Yaşa Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi.....	110
Tablo 38: Yaşa Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi	111
Tablo 39: En Son Mezuniyet Derecesine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi	111

Tablo 40: En Son Mezuniyet Derecesine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi	112
Tablo 41: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi	112
Tablo 42: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi	113
Tablo 43: Aylık Toplam Gelire Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi	113
Tablo 44: Aylık Toplam Gelire Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi	114
Tablo 45: Araştırma Hipotezlerinin Sonucu	115

KISALTMALAR LİSTESİ

- a.e.** : Aynı Eser
a.g.e. : Adı Geçen Eser
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
TDK : Türk Dil Kurumu
ÜKİD : Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları



GİRİŞ

İşletmeler mal ve/veya hizmet üreterek faaliyetlerini sürdüren, kâr elde etmeyi ve aynı zamanda topluma yarar sağlamayı amaç edinmiş yapılardır. İşletmelerin devamlılık sağlayabilmeleri için günümüzde her alanda yaşanan değişimlere uyum sağlamaları ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri gerekir. Rekabet üstünlüğü elde edebilmede ise en önemli faktörlerden biri insan kaynağıdır. İnsan kaynağı, işletmenin diğer kaynaklarından farklı olarak, kopyalanamayan bir kaynaktır ve doğru bir şekilde yönetildiğinde işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasına büyük ölçüde katkı sağlayacaktır.

İnsan kaynağından en yüksek verimi alabilmek için işletmenin sekiz fonksiyonundan biri olan insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının içinde yer alan tüm faaliyet ve uygulamaların özenle yerine getirilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri de ücret yönetimidir ve işgörenlerin ekonomik beklentilerine cevap verebilme açısından işletmeler tarafından dikkatle ele alınması gereken bir fonksiyondur.

İşgörenler, emekleri karşılığında hak ettiklerine inandıkları, ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve kendilerini tatmin edebilecek düzeyde bir ücret almak ister. Aynı zamanda elde ettikleri ücretin adil olmasını bekler. Kendi ücretleri ile diğer işgörenlerin ücretlerini daima karşılaştırır ve ücretlerde adaletsizlik olup olmadığını anlamaya çalışır. Elde ettiği ücretin adil olmadığını algılayan işgörenler çalıştıkları işletmeye karşı negatif tutum geliştirebilir ve işletmeye zarar vermeye yönelik bazı olumsuz davranışlarda bulunabilir. İşgörenlerin olumsuz tutum ve davranışlarının, işletmelerin verimliliğini düşüreceği, maliyetlerini artıracığı, başarılı olmalarının önünde engel teşkil edeceği çok açıktır.

Bu tez çalışmasında, işgörenlerin algıladıkları ücret adaletinin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığı ve eğer etki var ise örgütsel sinizmin bu etki üzerinde aracı bir rol üstlenip üstlenmediği incelenmiştir. Üç bölümden oluşan çalışmada ilk iki bölüm teorik çerçeveyi, son bölüm ise ilgili araştırmayı ve sonuçları ortaya koymuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET KAVRAMI, ÜCRET ADALETİ VE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

İnsan kaynakları yönetiminin içerdği en kritik konulardan biri olan ücret, işgörenlerin bir işletmeyi tercih edip etmeme noktasında en çok dikkate alacakları kriterlerden biridir. Ücret düzeylerinin çok düşük olduğu, ücretlerin zamanında ödenmediği, hak ettiği halde işgörelere ücretin ödenmediği ya da eksik ödendiği bilinen bir işletme, işgörenlerin ilk tercihleri arasında kesinlikle yer almayacaktır. İşsizlik, ekonomik zorunluluk vs. nedenlerle bu işletmelerde çalışmak durumunda kalan işgörelere ise karşılarına daha iyi bir fırsat çıktığında ayrılmayı düşünecektir.

İşgörelere ücret tatmini sağlayamayan bir işletmenin, onlardan yüksek performans göstermelerini beklemesi anlamsız olacaktır. İşletmedeki ücretlerin işgörelere arasında ayrımcılığa mahal vermeden, objektif bir şekilde belirlenmesi gerekir. Kendisine ücret konusunda haksızlık yapıldığını fark eden bir işgörenin işletmeye olan güven duygusu zedeleniecektir. Bu durumda işgören ya işten ayrılmayı düşünecek ya da çalışmaya devam etse bile uğradığı haksızlığın olumsuz sonuçlarını davranışlarına yansıtacaktır.

Günümüz koşullarında nitelikli işgörelere işletmeye çekilebilmesinin ve işletmede devamlılıklarının sağlanabilmesinin önemi düşünüldüğünde her işletmenin, kendi ekonomik koşullarını da göz önünde bulundurarak tatmin edici ve adil bir ücret yapısı oluşturmasının zorunlu olduğu görülmektedir.

Bu bölümde ücret konusunun odak noktası olan ücret adaletine giriş yapmadan önce, ücretin neyi ifade ettiğinin doğru bir şekilde anlaşılabilmesi açısından birinci kısımda ücret kavramı detaylı bir şekilde açıklanacaktır. İkinci kısımda ücret adaleti açıklanacak, bu adaletin sağlanmasının niçin bu kadar gerekli olduğunun anlaşılması sağlanacaktır. Üçüncü ve son kısımda ise üretkenlik karşıtı iş davranışları incelenecek, bu davranışların işletmelerde ne gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı açıklanıp önlenmesi için yapılması gereken çalışmaların öneminin anlaşılması sağlanacaktır.

1.1. Ücret Kavramı

Bu bölümde öncelikle ücretin tanımı yapılarak hangi bileşenleri içerdiği açıklanacaktır. Sonrasında ücretin ilgili taraflarca arz ettiği öneme yer verilecektir.

1.1.1. Ücretin Tanımı

Ücret, Osmanlı Türkçesi'ndeki “karşılık, bir iş karşılığı verilen şey, kira, sevap, ödül, ücret, ücretle çalışan” anlamlarına gelen “ecir” kelimesinden türemiştir¹. Ücret kavramı, işgören ile işveren arasındaki alışveriş ilişkisini ortaya koyar. Bu alışveriş ilişkisinde işgörenler, beceri ve zamanlarını ücret ile değiştirir. Yani işletmede çalışmanın karşılığında işgörenlerin elde ettiği en temel ödüle ücret denir². Her iki taraf açısından da kilit role sahip olan ücret, istihdam ilişkisinin merkezinde yer alır³.

Ücret, bir kişinin başka bir kişi için çalışmaya başladığı tarih kadar eski bir geçmişe sahiptir. Tarihsel süreç içerisinde çalışan sayısının artması ve çalışanların milli gelirden aldıkları payın büyümesine bağlı olarak önemi de hızla artan ücret, aynı zamanda giderek daha karmaşık bir yapıya sahip olmuştur. İnsanoğlunun parayı icat etmesine kadar olan süreçte aynı olarak ödenen ücret, paranın icadından sonra parasal (nakdi) bir değer olma özelliği kazanmıştır⁴.

Emeği ile çalışan kişilerin genellikle tek gelir kaynağını oluşturan ücret, onların geçimlerini sağlamanın yanında yaşam düzeylerini de belirlemektedir. Ücret aynı zamanda endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet unsuru, milli gelirin çeşitli gelir grupları arasında paylaşılmasını ve toplumda sosyal adaletin sağlanma oranını gösteren bir unsur olduğundan çok yönlü bir nitelik arz eder⁵.

¹ Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007, s. 5.

² Canan Çetin, Esra Dinç Elmalı ve Mehmet Lütfi Arslan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2017, s. 185.

³ Barry A. Gerhart, Harvey B. Minkoff and Ray N. Olsen, “Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence”, **CAHRS Working Paper Series**, No:95/04, 1995, p. 2.

⁴ Özlem Işığışık, **Ücret Teorisi - Politikası - Yönetimi ve Sistemleri**, 3. bsk., Bursa, Dora Basım, 2017, s. 10-11.

⁵ Gültekin Yıldız ve Özlem Balaban, **İş Değerleme ve Ücret Yönetimi**, 2. bsk., Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2013, s. 141.

Ücretin çok yönlü ve disiplinler arası bir nitelik göstermesi; iktisat, hukuk, işletme yönetimi gibi bilim dalları ile toplum, hissedarlar, işletmeler ve işgörenler açısından değişik şekillerde algılanıp tanımlanmasına neden olmuştur⁶. Bu bağlamda söz konusu bilim dallarının ücret ile ilgili tanımlarına yer vermek uygun olacaktır.

İktisat açısından ücret, üretim faktörlerinden biri olan emeğin bedenen ya da zihnen üretime katılması sonucunda elde edilen bir gelirdir. Yani işgörene emeği karşılığında işveren tarafından ödenen bir bedeldir⁷.

İş Hukuku açısından ücret, iş sözleşmesinin temel unsurlarından biridir ve işverenin sözleşmeden kaynaklanan temel borcunu, işçinin ise iş görme borcunun karşılığını ifade eder. İşgörenin ücret karşılığı olmadan çalışması durumunda herhangi bir iş sözleşmesinin varlığından söz edilemez⁸. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. maddesine göre, "Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır."⁹.

İşletme Yönetimi açısından ücret, işgörenler ve işverenlere göre farklı biçimde ele alınmıştır. İşgörenler açısından, işgörenin kendisi ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki gereksinimlerini karşılayan bir aracı ifade eden ücret; işverenler açısından, işgörene bedensel ve zihinsel olarak yaptığı işler karşılığında ödenen bir gider unsurudur¹⁰.

Görüldüğü üzere ücret ile ilgili üzerinde uzlaşılan ortak bir tanım bulunmamasına rağmen bütün bilim dallarının vurguladığı nokta, ücretin emek karşılığı işverenler tarafından işgörene ödenmesi ve işgörenler için bir gelir, işverenler için ise bir maliyet unsuru olmasıdır. İşgörenler birtakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşam kalitelerini artırabilmek için çalışmak durumundadır ve bu amaçla emeklerini, zamanlarını ortaya koyarlar. İşverenler de işletmeye katkı

⁶ İsmail Durak Ataay ve Ahmet Cevat Acar, "Ücret Yönetimi", Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2015, s. 351.

⁷ H. Serdar Şardan, "Ücret Yönetimine Etki Eden Unsurların Analizi", **Çimento İşveren Dergisi**, C:XXVI, Sayı:3, 2012, s. 21.

⁸ Halûk Hâdi Sümer, **İş Hukuku**, 22. bsk., Konya, Seçkin Yayıncılık, 2017, s. 75.

⁹ Savaş Taşkent, **Açıklamalı-İçtihatlı 4857 Sayılı İş Kanunu**, 10. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2017, s. 102.

¹⁰ Yıldız ve Balaban, **a.g.e.**, s. 142.

sağlayan, işletmenin etkinlik ve verimlilik amaçlarını gerçekleştirmede önemli paya sahip olan işgörenlerin bu çabalarının karşılığını ücret ile öderler.

Dar anlamda, para ve para cinsinden ölçülebilen maddi yararları ifade eden ücret; geniş anlamda, çalışmanın veya iş yapmanın karşılığı olarak işgörenin elde ettiği maddi ve maddi olmayan tüm yararları ve ödülleri ifade eder¹¹.

1.1.2. Ücret Bileşenleri

Ücretten söz edildiğinde birçok insanın aklına yalnızca çalışan bir bireyin her ay aldığı sabit maaş gelebilmektedir. Bu yanılgıdan kurtulmak için ücret kavramının neleri kapsadığını ve nasıl gruplandırıldığını incelemek faydalı olacaktır.

Toplam ücret, bir işgörenin ücret paketinin her bir unsurunun toplamı olarak tanımlanabilir ve işgörenlerin işlerinde önemli ve değerli gördükleri her şeyi içerebilir¹². Yani buradan anlaşılacağı gibi ücret tek bir unsur değil, çeşitli unsurları içeren bir pakettir.

Ücret ile ilgili uygulamalar, işletmelere ve işlere göre önemli ölçüde farklılık göstermektedir. İşgörenlere sağlanan ücret paketleri ile ilgili geçmişte yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Birçok araştırmacı, ücretin, maddi ve maddi olmayan ücret, doğrudan ve dolaylı ücretten oluşan bir paket olması gerektiğini savunmaktadır¹³.

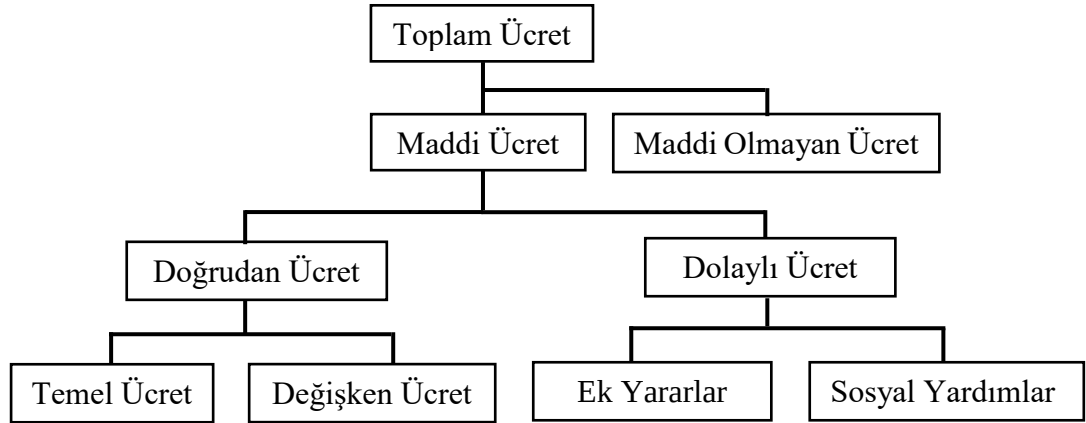
Acar'a göre toplam ücret, maddi ve maddi olmayan ücretten oluşan bir pakettir. Ücretin daha önemli bölümünü oluşturan maddi ücret, doğrudan ve dolaylı ücret olmak üzere kendi içinde ikiye ayrılır. Doğrudan ücret, temel ve değişken ücreti içerirken dolaylı ücret ise ek yararlar ve sosyal yardımları içermektedir. Acar'ın ücret bileşenleri modeli, Şekil 1'de yer almaktadır¹⁴.

¹¹ Rıza Demir ve Ahmet Cevat Acar, "İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi", **İş Ahlakı Dergisi**, C:VII, Sayı:1, 2014, s. 102.

¹² Crystal Hoole and Gabi Hotz, "The Impact of A Total Reward System of Work Engagement", **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol:XLII, No:1, 2016, p. 2.

¹³ Samuel Howard Quartey and Esther Julia Attiogbe, "Is There A Link between Compensation Packages and Job Performance in the Ghana Police Service?", **African Journal of Business Management**, Vol:VII, No:44, 2013, p. 4400.

¹⁴ Acar, **a.g.e.**, s. 9.



Şekil 1: Ücret Bileşenleri Modeli

1.1.2.1. Temel Ücret

Temel (kök) ücret, ücret paketinin sabit ve genellikle en büyük olan bileşenidir. Ücretin çoğu bileşeni de temel ücret düzeylerine göre belirlenmektedir¹⁵.

Temel ücret, işin değerini yansıtan ve işin derecesine veya iş için gereken beceri ve yetkinlik düzeyine göre farklılık gösterebilen sabit ücret tutarıdır. Temel ücret tutarı, iş değerlemesinden ve piyasa araştırmasından etkilenecektir. Ayrıca temel ücret düzeyleri, sendikalarla toplu pazarlık yoluyla veya bireysel anlaşmaya ulaşarak da kararlaştırılabilir¹⁶.

İşgörenlerin eğitimi ve becerileri, işletmenin ödeme kabiliyeti gibi faktörler, temel ücretin belirlenmesinde göz önünde bulundurulacak faktörlerdir¹⁷. Belirli bir dönem boyunca garanti edilmiş olan ücreti ifade eden temel ücret düzeyinin belirlenmesinde kıdem, liyakat gibi unsurlar da dikkate alınır¹⁸.

Özet olarak, bir işletmede genellikle birçok farklı iş yapılır. Bu işleri birbirlerine göre sıralamak, önem derecelerini belirlemek amacıyla iş değerlendirme

¹⁵ Renu Sharma, "The Impact of Various Components of Compensation on the Motivation Level of Employees - A Comparative Study of Selected Indian Public and Private Sector Banks", **International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management**, Vol:II, No:7, 2013, p. 511.

¹⁶ Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, 11th Edition, London, Kogan Page Limited, 2009, p. 740.

¹⁷ Neetu Jain, "Components of Compensation", (Çevrimiçi), <https://sol.du.ac.in/mod/book/view.php?id=794&chapterid=445>, 15 Aralık 2018.

¹⁸ Uyargil v.d., **a.g.e.**, s. 354.

alışmaları yapılır. Bunun sonucunda daha önemli olduğu görülen, yani daha st düzeydeki işleri yapan işgörenlerin temel ücretleri daha yüksek olacaktır. Aynı düzeydeki işleri yapan işgörenlerin temel ücretlerinin de aynı olması beklenir. Ancak burada da beceri, yetkinlik, kıdem gibi unsurlar devreye girebilir. Aynı işi yapan işgörenler arasında daha çok beceri ve yetkinliklere sahip olan, kıdemi daha fazla olan işgörenlerin temel ücretleri diğerlerine göre daha yüksek olacaktır.

1.1.2.2. Değişken cret

Doğrudan crete bağlı ikinci bileşen olan değişken ücret, işgörenlerin motivasyonlarını ve işletmeye olan katkılarını artırarak verimliliği artırmak için toplam creti performansa göre farklılaştırmak amacıyla kullanılır. Değişken cret; işgörenlerin, grupların, departmanların ya da işletmelerin performansları ile iliřkilendirilebilir¹⁹.

Temel cret, işgörenlerin hedeflerine ulaşmalarından bağımsız olarak ödenen sabit bir ücret iken değişken ücret ise işgörenlerin performansına göre belirlenen bir ücret bileşenidir. Işgrenler hedeflerine ulaştıklarında, değişken ücret, teşvik ödemesi veya komisyon olarak bilinen bir çeşit bonus olarak kendilerine sunulur²⁰.

Işgrenlerin elde ettiği toplam ücret geliri içinde değişken ücretin payı gün geçtikçe artmaktadır. Işletmeler, temel ücretin yanında çalışanlarının sergiledikleri performans ile doğrudan ilişkili olan maddi ödemeleri de tercih etmektedir²¹.

Değişken cret, tutarının değişken ve/veya dağılımının belirsiz olduğu ücret bileřenidir²². Değişken ücretin varlığı ve miktarı, işgörenlerin sergiledikleri performansa ve sağladıkları katkı düzeylerine göre değişmektedir. Diğer cret bileşenlerinden farklı olarak değişken ücret, garanti edilmiş sabit bir ödemeyi ifade

¹⁹ Ali şükrü etinkaya, “Performansa Dayalı ücretlendirmenin crete Bağlı Streste Farklılık Yaratma Düzeyi: Konya Sağlık Işletmeleri Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XVIII, Sayı:2, 2016, s. 377.

²⁰ Ryan Barone, “What is Variable Pay When it Comes to Compensation?”, (evrimii), <https://www.xactlycorp.com/blog/what-is-variable-pay-competitive-compensation/>, 18 Aralık 2018.

²¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2016, s. 420.

²² Jacques Igalens and Patrice Roussel, “A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:XX, No:7, 1999, p. 1005.

etmez. Temel ücretin karşılığı olan performans düzeyini aşan işgörenlere, temel ücretin dışında, performansları ile orantılı olarak verilen prim, komisyon, akord zammı gibi ek/özendirici ödemeler, değişken ücrete örnektir²³.

1.1.2.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar

Toplam ücret paketinin içerisinde maddi ücrete bağlı doğrudan ücret dışında bir de dolaylı ücret yer almaktadır. Dolaylı maddi ücret, maddi değeri olmasına karşın doğrudan parasal bir ödeme olmayan, işgörene sağlanan bir faydadır. Genellikle nakit olmayan fayda olarak adlandırılır. Bir işgören için bazı durumlarda bu faydalar yüksek maaştan daha değerli olabilmektedir²⁴.

Dolaylı ücrete bağlı ücret bileşeni, ek yararlar ve sosyal yardımlardır. Ek yararlar ve sosyal yardımlar bir işgörene ya da işgören grubuna, o işletmeye üye oldukları için performanslarına bakılmaksızın verilir²⁵. Yani üyelikten kaynaklanan ücret bileşenidir.

Ek yararlar ve sosyal yardımlar, temel ücret veya maaşa ek olarak işgörenlerin birtakım beklentilerini, harcamalarını veya ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmışlardır. İş koşullarını ve çalışma ortamını iyileştirmeyi amaçlayan bu programlar, işgörenlere hak ve hizmetler sunarak fayda sağladığı gibi işletmeler için de fayda sağlar ve çalışanlarına karşı iyi niyetlerini göstermelerine ve onların da işletmeye karşı bağlılıklarını artırmaya yardımcı olur²⁶.

Ek yararlar; kâr payı, ikramiye, yiyecek vb. yardımları ile “sosyal ücret” adı verilen sosyal yardımları içermektedir. Çalışılmayan zamanlar için ödenen ücret, sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ve iş göremezlik ödenekleri, hayat ve sağlık sigortası, emeklilik planları da işgörenlere sağlanan ek yararlara örnektir. Üst düzey yöneticilere ise bazı imtiyazlar (ek ve özel imkân ve ayrıcalıklar) sağlanmaktadır. Bunlar özel

²³ Uyargil v.d., **a.g.e.**, s. 355.

²⁴ Shawn Grimsley, “Direct, Indirect & Non-Financial Compensation Strategies”, (Çevrimiçi), <https://study.com/academy/lesson/direct-indirect-non-financial-compensation-strategies.html>, 22 Aralık 2018.

²⁵ Çetin, Elmalı ve Arslan, **a.g.e.**, s. 186.

²⁶ S. Kadri Mirze, **İşletme**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2010, s. 210.

araba, telefon, konut (lojman), dinlenme odası, özel otopark vb. olabilir²⁷. Bunlardan hangilerinin temin edileceği işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir.

1.1.3. Ücretin Önemi

Ücret kavramı çok yönlü olduğundan dolayı ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen bütün alanlarını etkilemektedir. Bu nedenle ücretin işgörenler, işverenler, sendikalar ve toplum açısından ayrı ayrı öneminin belirtilmesi faydalı olacaktır²⁸.

1.1.3.1. İşgörenler Açısından Ücretin Önemi

Ücret genellikle işgörenin çalışmasının temel nedenidir. İnsanların ihtiyaç duyduğu zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde edebilmelerinin aracı olan ücretin işgörenler açısından ekonomik önemi fazladır. Ücret, işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayacağı ekonomik güvence olmasının yanında refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya da yardımcı olmaktadır²⁹.

Ücret, işgörenlerin çalıştıkları işletmede ne ölçüde tanındığı, davranışlarının işverenlerce nasıl değerlendirildiği ve kişisel olarak başarılı olması durumunda işletmenin tutumunun nasıl olduğu konusunda bilgi sağlamaktadır³⁰.

Ücretin psikolojik açıdan da önemi büyüktür. İyi bir ücret alan işgören, gösterdiği çabanın yönetim tarafından takdir edildiğini düşünüp iç dünyasında büyük bir mutluluk hisseder ve daha başarılı olur. Ücret, bireyin çalıştığı işletmedeki ve sosyal yaşamdaki statüsünü de belirler. Yapılan araştırmaların sonucunda güven, statü, saygınlık, toplumda kabul görme gibi temel ve bireysel ihtiyaçlar ile ücret arasında çok yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır³¹.

²⁷ Acar, **a.g.e.**, s. 15.

²⁸ Levent Şahin, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C:XI, Sayı:2, 2010, s. 139-140.

²⁹ Bingöl, **a.g.e.**, s. 421.

³⁰ Çetin, Elmalı ve Arslan, **a.g.e.**, s. 185.

³¹ H. Mustafa Paksoy, Erhan Kılınç ve Hüseyin Koçarslan, “Ücret ve Ödül Yönetimi”, Yonca Gürol v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed.: Oya Erdil ve Hatice Özutku, İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2013, s. 309.

1.1.3.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

İşverenler açısından ücret, işgören maliyeti anlamına gelir ve işverenler bu maliyetin en aza indirilebilmesini amaçlar. İşletmeler, ödedikleri ücretlerin tam karşılığını alabilmek için işgörenlerin çabalarını ölçmeye ve çabaların karşılığını saptamaya çalışırlar. Ücret, diğer üretim maliyetleri ile birlikte işletmeler arası, endüstriler arası ve uluslararası rekabete etki eden oldukça önemli bir unsurdur³².

Ücret, aynı zamanda işgörenlerin işlerine karşı oluşturdukları olumlu ya da olumsuz tutumu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çaba ile elde edilen ücret, işgöreni güdüler ve yönlendirir. İşgörenin çabasının karşılığında elde ettiği yaşam standardı, onun çabalarını yönlendirir ve tatmin ya da tatminsizliğe neden olur³³.

Ücret, işletmelerde verimi artıran bir unsur olmasının yanı sıra çalışanı işletmeye bağlayan bir motivasyon aracıdır. Yetenekli işgörenleri işletmeye çekmek, onların sürekliliklerini sağlamak, işgörenleri motive etmek, işlerinde yükselmeleri için özendirmek, işletmeye bağlılıklarını ve katkıda bulunmalarını sağlamak, işletme performansını yükseltmek açısından ücret önemli bir etkiye sahiptir³⁴.

İşgörenlerin davranışlarına ve dolayısıyla iş çıktılarına etki ettiğinden dolayı ücret konusu, işverenler açısından da çok önemlidir. İşletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak mecburiyetinde olan işverenlerin, ücret konusunu dikkate almaları ve işgörenleri tatmin edebilecek düzeyde ücret ödemeleri gerekmektedir.

1.1.3.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Sendikaların temel amacı işverenlerle toplu pazarlık yapma yoluyla özellikle de sendika üyesi olan işgörenlerin çalışma koşullarını korumak ve iyileştirmektir.

³² Özlem Çakır, “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, (Çevrimiçi), <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf>, 27 Aralık 2018.

³³ Abdulrahim Yıldırım ve Erkan Turan Demirel, “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:XXV, Sayı:2, 2015, s. 135.

³⁴ Cemal Gündoğdu, Özgür Karataş ve Atalay Gacar, “İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, Vol:V, No:4, 2010, s. 612.

Sendikaların amaçlarına ulaşmaları büyük ölçüde pazarlık güçlerine bağlıdır. Temsil ettikleri tüm işgörenlerin yüzdesi arttıkça sendikaların pazarlık gücü de artar³⁵.

Toplu iş uyuşmazlıklarının başlıca nedeni parasal ödemelerdir. Sendikalar toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerine daha fazla gelir sağlanması için ücretlerin artırılması talebinde bulunur. Çoğu durumda sendikaların başarısı, toplu pazarlık sonucunda işverenlerden sağladıkları ücret artışları ile ölçülür³⁶.

Özellikle de gelişmekte olan ülkelerde sendikaların başlıca amacı üyelerin refah düzeyini yükseltmektir. Ülkemizin de içinde yer aldığı birçok ülkede en çok ücret artışı konusunda toplu pazarlık uyuşmazlığı yaşanmaktadır. Günümüz koşullarında sendikaların ücrete yönelik ilgilerinin sadece ücret artışlarıyla sınırlı tutulması yetersiz kalacaktır. Sendikaların günümüzde ücret seviyeleri ve ücret artışlarının yanı sıra ücrette eşitlik ve adalet sağlanmasına da çok fazla önem verdikleri görülmektedir³⁷.

1.1.3.4. Toplum Açısından Ücretin Önemi

Ücret, ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen bütün yönlerine etki eder. Toplum için ödeme düzeyleri önemlidir; çünkü toplumdaki yaşam standardını ve refahı belirlemeye yardımcı olur. Ücret düzeylerinin yüksek olması, daha iyi okullar, hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etme için daha büyük vergi gelirini sağlar. Ayrıca işgörenlerin satın alma gücüne ve toplumun ekonomisi ile genel refah düzeyine de katkıda bulunur³⁸.

Ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emek kesiminin milli gelirdeki payını göstermektedir. Çeşitli iş kolları ve gelir grupları bakımından milli gelir incelendiğinde, yıllık ücret ödeme toplamı, ücret karşılığında çalışan bireylerin o toplumun geliri içerisinde ne oranda bir yere sahip olduğunu ortaya koyar³⁹.

³⁵ Alex Bryson, "The Effect of Trade Unions on Wages", **Reflets et Perspectives de la Vie Économique**, Vol:XLVI, No:2, 2007, p. 33.

³⁶ Bingöl, **a.g.e.**, s. 423.

³⁷ Işığışok, **a.g.e.**, s. 21.

³⁸ Yıldız ve Balaban, **a.g.e.**, s. 144.

³⁹ Şahin, **a.g.e.**, s. 142.

1.2. Ücret Adaleti

Bu bölümde öncelikle ücret adaleti kavramı açıklanacak, ücret adaletinin önemi ve boyutları ele alınacaktır. Sonrasında ücret adaleti ile ilgili geçmişte yapılmış olan çalışmalara ve bu çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilecektir.

1.2.1. Ücret Adaletinin Tanımı

Ücret adaleti, ücretlemede ayrımcılık yapılmaması ilkesidir. Ücretin, yapılan işin türüne ve kalitesine dayanması gerektiğini; cinsiyete, ırka, etnik kökene, yaşa, dine, siyasi görüşe ya da beceri, yetkinlik ve performans ile ilgili olmayan herhangi bir birey ya da grup özelliğine dayanmaması gerektiğini belirtir⁴⁰.

Ücret, yapılan işin değerine eşit olduğu zaman adalet sağlanmış olur. Diğer yandan, yapılan işin değeri elde edilen ücretin değeri ile eşleşmediğinde adaletsizlik meydana gelmiş olur⁴¹.

Ücrette adaleti sağlamak işverenlerin ahlaki sorumluluğudur. İşgörenler, yaptıkları işe oranla aldıkları ücreti karşılaştırır. Kendi ücretlerini, benzer işi yapan iş arkadaşlarının ücretleriyle ve benzer işletmelerde benzer işleri yapan işgörenlerin ücretleriyle de karşılaştırır. Bu bakımdan ücretin adil olması gerekir⁴².

İşgörenler hak ettiklerine inandıkları ücreti en yüksek düzeyde almak ister. İşletmeler de işgörenlerin hak ettiği ödemeleri yaparken verimli ve adil olmaya çalışır. İki tarafın görüşü ortak noktada birleşmezse ücret konusunda sorunlar yaşanabilir⁴³. Bu bakımdan ücretin, işgöreni tatmin edecek ve aynı zamanda işletmenin mali durumunu sarsmayacak düzeyde olması gerekir.

İnsan kaynakları departmanları işletme içinde adil, etkin ve verimli ücret programları oluşturmaktan sorumludur. Etkin bir ücret programının amacı, işletmenin

⁴⁰ (Çevrimiçi), <http://www.businessdictionary.com/definition/equal-pay.html>, 4 Ocak 2019.

⁴¹ Kent Romanoff, Ken Boehm and Edward Benson, "Pay Equity: Internal and External Considerations", **Compensation & Benefits Review**, Vol:XVIII, No:6, 1986, p. 18.

⁴² Bingöl, **a.g.e.**, s. 422.

⁴³ Mirze, **a.g.e.**, s. 200.

işgörenlere adil ödemeler yapmasını güvence altına almak suretiyle, işgörenlerin başka iş aramalarına yol açmadan onların verimli çalışmalarını sağlamak ve böylece işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır⁴⁴.

1.2.2. Ücret Adaletinin Önemi

Endüstri genelinde ve örgütsel seviyelerde yapılan çalışmalar, çalıştıkları kurumların, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendilerine adil davrandığına inanan işgörenlerin, çalışma ortamını adaletsiz olarak algılayan işgörenlerden daha iyi motive olduklarını ve daha iyi performans sergilediklerini göstermektedir⁴⁵.

Adil ücret konusu, işgörenin eğitimi, kıdemi, vasıf düzeyi, çalıştığı sektör ve yaşadığı şehir gibi faktörlere göre farklılık gösterse de insan onuruna yakışır düzeyde ücret almak, işgörenin motive olmasının en temel unsurlarından biridir. Düşük ücret ile işe başlayan, kendisine ücret bakımından haksızlık yapıldığını düşünen ama mecbur olduğu için çalışmak durumunda kalan birinden yüksek verim beklemek yanlış olacaktır. Bu durumdaki işgörenler fırsat buldukça işi aksatma, yavaşlatma, verimsiz çalışma gibi yöntemlerle memnuniyetsizliklerini yansıtacaklar, işletme içerisinde huzursuzluk yaratacaklar ve verim kaybına sebep olacaklardır⁴⁶.

Ücret adaletinin bazı kanıtlanmış yararları bulunmaktadır. Bunlar⁴⁷:

- Daha etkin işe alım ve seçme uygulamaları,
- Kadınların çoğunlukta olduğu işlerin göz ardı edilen gereklerinin belirlenmesi,
- Adalet ilkelerine dayanan, gelişmiş bir çalışma ortamı,
- İşletmenin itibarının ve çekiciliğinin artması,
- Çalışma ilişkilerinin geliştirilmesi,

⁴⁴ A.e., s. 201.

⁴⁵ Frank Hartmann and Sergeja Slapničar, “Pay Fairness and Intrinsic Motivation: The Role of Pay Transparency”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:XXIII, No:20, 2012, p. 2.

⁴⁶ Aşkın Keser, “Örgütlerde Motivasyon”, Memet Zencirkıran v.d., **Örgüt Sosyolojisi**, Bursa, Dora Basım, 2012, s. 73-74.

⁴⁷ Martin Oelz, Shauna Olney and Manuela Tomei, **Equal Pay: An Introductory Guide**, Geneva, ILO Publications, 2013, p. 6.

- Kadın işgörenlerin daha fazla ekonomik bağımsızlık elde etmesi,
- Daha düşük yasal maliyetler ve cezalar,
- Daha tutarlı bir ödeme politikasıdır.

Ücret adaleti konusunda yapılan bazı araştırmalar, adil bir şekilde ücretlendirildiğine inanan işgörenlerin istifa etme olasılıklarının daha az olduğunu, işyerinde daha az stres yaşadıklarını, kendilerini fiziksel ve duygusal olarak daha sağlıklı hissettiklerini ve kişisel yaşamlarından daha memnun olduklarını göstermiştir⁴⁸.

İşverenleri tarafından, diğer işgörelere kıyasla adil olmayan bir muamele gördüklerini hisseden işgörenlerin bazı eylemlerde bulunmaları muhtemeldir. İşgörenler adaletsizlik algıladıkları zaman adaleti geri kazanabilmek için negatif stratejiler kullanabilirler. Örneğin; devamsızlık yaparak, işe geç gelerek veya işten erken ayrılarak olumsuz çalışma koşullarından kaçınabilirler⁴⁹. Üretkenliği veya yaptıkları işin kalitesini düşürebilirler ve hatta çalıştıkları işyerinden istifa edebilirler⁵⁰.

1.2.3. Ücret Adaletinin Boyutları

John Stacy Adams tarafından geliştirilen Adalet Teorisi'ne göre işgörenler, iş ilişkilerinde adil bir şekilde muamele görme arzusundadır ve bu arzu da motivasyonu etkilemektedir. Teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortama ilişkin olarak algıladığı adalete (veya adaletsizliğe) bağlıdır⁵¹.

Adams, A.B.D'nin General Electric işletmesinde yaptığı bazı araştırma ve deneyler sonucunda ödöl adaletinin, işgörenleri sürekli olarak güdülemek ve teşvik

⁴⁸ Chirlane McCray, "Leveling the Pay Field: Best Practices for Gender Pay Equity in the Workplace", (Çevrimiçi), <https://www1.nyc.gov/assets/genderequity/downloads/pdf/Pay-Equity-Brochure.pdf>, 12 Ocak 2019.

⁴⁹ Jessie Banks, Cynthia J. Patel and Mohammed A. Moola, "Perceptions of Inequity in the Workplace: Exploring the Link with Unauthorised Absenteeism", **SA Journal of Human Resource Management**, Vol:X, No:1, 2012, p. 1.

⁵⁰ Abdelghafour Al-Zawahreh and Faisal Al-Madi, "The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, No:46, 2012, p. 158.

⁵¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 16. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2015, s. 748.

edebilmek için çok önemli olduğuna işaret etmiştir. İşgörenlerin kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve ne oranda adil olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir⁵².

Aşağıdaki denklem, işgörenlerin adaleti değerlendirmek için kullanacağı karşılaştırmayı göstermektedir⁵³:

<u>Bireyin Elde Ettiği Sonuçlar</u>	vs.	<u>Karşılaştırılan Kişinin Elde Ettiği Sonuçlar</u>
Bireyin Sunduğu Girdiler		Karşılaştırılan Kişinin Sunduğu Girdiler

Bu karşılaştırmada bireylerin sunduğu girdiler; onların emeklerini, zekâsını, bilgilerini, tecrübelerini ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını ifade eder. Bireylerin çalıştıkları kurumdan sağladığı sonuçlar ise ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme vb. ödülleri ifade eder⁵⁴.

Ücret adaletinin içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel adalet olmak üzere dört farklı boyutu bulunmaktadır.

1.2.3.1. İçsel Adalet

İçsel adalet, bir işletmedeki farklı türdeki işler için ücretin göreceli adaletini ifade eder. İçeriği (beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları) bakımından farklılık gösteren işler, bunlara ilişkin farklı temel ücretlere sahip olmalıdır. İşletmeler tarafından iş analizi ve iş değerlendirme süreçleri, çeşitli işlerin nispi iç değerine ilişkin tahmin ve derecelendirmelere dayanarak farklı iş türleri için puan toplamaları oluşturmak için kullanılır⁵⁵. Yani öncelikle iş değerlendirme çalışmaları yapılarak

⁵² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2015, s. 542.

⁵³ Mohamed Hossam El-Din Khalifa and Quang Truong, "The Relationship between Employee Perceptions of Equity and Job Satisfaction in the Egyptian Private Universities", **Eurasian Journal of Business and Economics**, Vol:III, No:5, 2010, p. 138.

⁵⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 11. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2013, s. 578.

⁵⁵ David E. Terpstra and Andre L. Honoree, "The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction: Procedural Equity May be More Important to Employees Than Organizations Believe", **Compensation & Benefits Review**, Vol:XXXV, No:6, 2003, p. 68.

işletmedeki her işin değeri belirlenir ve sonrasında her işin değerine göre olması gereken ücret karşılıkları belirlenir.

İçsel adalet, işgörenlerin elde ettiği ücretlerin iş arkadaşlarına kıyasla adil olduğu algısı ile ilgilidir. Bir dizi araştırmada, örgüt içindeki ücretlerin karşılaştırılmasının işgörenler için önemli olduğu sonucuna varılmıştır⁵⁶.

Ücret araştırmalarının odağı uzun zamandan beri öncelikle içsel adalet olmuştur ve iç ücret yapılarının, çalışanların performansları ve tutumları üzerindeki etkileri üzerine yapılan ampirik analizler, ücrette adalet yaklaşımının özüdür⁵⁷.

1.2.3.2. Dışsal Adalet

Dışsal adalet, işgörenlerin yaptığı işin karşılığında aldığı ücretin diğer işletmelerde benzer işi yapan işgörenlerin aldığı ücrete göre adil olması anlamına gelir. İşletmelerdeki faaliyet alanlarının benzer olduğu, iş tanımlarının benzer olduğu durumlarda yapılan karşılaştırmalarla ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesi ile dışsal adalet sağlanabilir. Piyasa ücret araştırmaları, dışsal adalet için önemli bir veri kaynağıdır. İşletmede ödenen ücretlerin diğer işletmelerde ödenen ücretlerle karşılaştırılmasına imkân sağlayan piyasa ücret araştırmaları özellikle de temel ücretin belirlenmesinde kullanılır. Diğer işletmelerin söz konusu işler için ne kadar ücret ödediklerinin bilinmesi, hem nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesi hem de dışsal adaletin sağlanması açısından önem arz eder⁵⁸.

İşletmelerin içsel ve dışsal adaleti sağlamaları çok önemlidir. İçsel adalet aynı işletmede çalışan işgörenler arasındaki adaleti ifade ederken dışsal adalet ise diğer işletmelere kıyasla ücret adaletini ifade eder. Ödenen ücretin düzeyi ne olursa olsun iç veya dış adaletin sağlanmaması durumunda işgörenler memnuniyetsiz olur⁵⁹. Bu

⁵⁶ Linda Parrack Livingstone, James A. Roberts and Lawrence B. Chonko, "Perceptions of Internal and External Equity as Predictors of Outside Salespeoples' Job Satisfaction", **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol:XV, No:2, 1995, p. 35.

⁵⁷ Edoardo Della Torre, Matteo Pelagatti and Luca Solari, "Internal and External Equity in Compensation Systems, Organizational Absenteeism and the Role of Explained Inequalities", **Human Relations**, Vol:LXVIII, No:3, 2015, p. 413.

⁵⁸ Çakır, **a.g.e.**, s. 65.

⁵⁹ Sarah L. Fogleman and Dean McCorkle, "Human Resource Management: Employee Compensation Guide", (Çevrimiçi), <http://agrilife.org/agecoext/files/2013/10/rm8-5.pdf>, 21 Ocak 2019.

memnuniyetsizliğin giderilmemesi durumunda işletme açısından istenmeyen sonuçlar meydana gelecektir.

1.2.3.3. Bireysel Adalet

Bireysel adalet, işverenin benzer işi yapan işgörenleri bireysel performanstaki değişimlere dayanarak ücretlendirdiğinde sağlanmış olur. Bu durumda yüksek performans gösteren işgörenler ortalama performans gösteren işgörenlerden daha yüksek ücret alacaklardır. En önemli ücret kararları, işletmedeki aynı işi yapan bireyler tarafından alınan ücretleri farklılaştıran kararlardır⁶⁰.

Performans değerlendirme ve performansa dayalı ödeme planları genellikle bireysel adalet sağlamak için kullanılır⁶¹. Yani işletmelerde yapılan performans değerlendirme çalışmaları sonucunda daha yüksek performans gösterdiği tespit edilen işgörelere performanslarına ilişkin daha yüksek ücret ödendiğinde işgörelerde bireysel adalet algısı sağlanmış olacaktır.

1.2.3.4. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet, işgörelerin alacağı ücretler hakkında karar vermede kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaletini ifade eder. İşlerin temel ücretini belirleme, ücret artışlarını belirleme ve performans ölçme süreçlerinin tümü adil olarak algılanmalıdır⁶².

Prosedürel adalet algısı oluşturmak için işgörelerin görüşleri dikkate alınır, işgörelere yönelik kişisel önyargılar ortadan kaldırılır, karar kriterleri tüm işgörelere tutarlı bir şekilde uygulanır, işgörelere kararların sonuçları hakkında erken geri bildirim verilir ve kararların neden verildiği ile ilgili kendilerine yeterli açıklamalar yapılır⁶³.

⁶⁰ Romanoff, Boehm and Benson, **a.g.e.**, p. 20.

⁶¹ Terpstra and Honoree, **a.g.e.**, p. 68.

⁶² Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12th Edition, Ohio, Thomson South-Western, 2008, p. 365.

⁶³ Michael Armstrong, **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**, 2th Edition, London, Kogan Page Limited, 2007, p. 5.

Çalışma yaşamında bireyler, her ne kadar yüksek ücret alsalar da ve bu ücret onların ihtiyaçlarını karşılamaya yetse de daima kendi ücretlerini işletme içindeki ve dışındaki işgörenlerle kıyaslayacak ve kendilerine adil olup olunmadığını anlamaya çalışacaklardır. Yüksek performans gösterdiklerinde bunun karşılığını alıp alamadıklarını, düşük performans gösterenlerle aralarında ücret bakımından bir farklılık olup olmadığını gözlemleyeceklerdir. Ücret kararlarının alınmasında ne kadar adil olduğunu, belli kişi ya da gruplara ayrımcılık yapıp yapılmadığını anlamaya çalışacaklardır.

1.2.4. Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Livingstone, Roberts ve Chonko tarafından 1995 yılında yapılmış olan çalışmada, iç ve dış adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Farklı endüstrilerden 249 dış satış temsilcisi üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, iç ve dış adaletin, iş tatminiyle önemli ölçüde ilişkili olduğu saptanmıştır⁶⁴.

Terpstra ve Honoree tarafından 2003 yılında yapılmış olan çalışmada, ücret adaletinin dört boyutunun ücret tatmini üzerindeki göreceli önemi analiz edilmiştir. 490 fakülte üyesi üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, prosedürel adaletin, ücret tatmini üzerinde en önemli adalet türü olduğu saptanmıştır. Bireysel ve dışsal adalet göreceli olarak daha az önemliyken, en az önemli olan adalet türü ise içsel adalet olarak belirlenmiştir⁶⁵.

Zengin tarafından 2003 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, Türkiye’deki ücret adaletsizliği, Adams’ın “Adalet Teorisi” çerçevesinde analiz edilmiştir. Özel sektör ve kamu sektörü dâhil 6 meslek grubundaki toplam 100 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin adaletsizlikle karşılaşmaları durumunda çoğunun performansını düşürmediği; ancak iş değiştirme tepkisi ortaya koyduğu saptanmıştır. İşgörenlerin çoğunun eğitim girdisi ile ücret çıktısı arasında adaletsizlik olduğunu algıladığı ortaya

⁶⁴ Livingstone, Roberts and Chonko, **a.g.e.**, p. 41.

⁶⁵ Terpstra, Honoree, **a.g.e.**, p. 70.

çıkmıştır. İşgörenlerin çoğu ücretlerini diğer işgörenler ile kıyasladığında adaletsizlik hissetmektedir. Adaletsizlik işgörenin lehine olsa bile adaletsizliğe duyarsız kalmadığı görülmüştür. Son olarak yeterince karşılık alamayan işgörenlerin yaklaşık üçte birinin kasıtlı olarak verimliliğini kısıtlayabileceği belirlenmiştir⁶⁶.

Baştürk tarafından 2009 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, ücret tatmini ile ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. İstanbul ilindeki bir şirketin 302 işgöreni üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin ücretlerinden tatmin olmadıkları ve çalıştıkları şirketin ücret yönetimini adil olarak algılamadıkları saptanmıştır. Ücret tatmini ile ücret yönetimine ilişkin adalet algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca ücret tatmini ile ücret yönetimine ilişkin adalet algısının, demografik özelliklere göre farklılık göstermediği gözlenmiştir⁶⁷.

Ayhan tarafından 2011 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, ücret adaleti algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Özel sektörde yer alan bir işletmedeki 172 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ücreti verene karşı olumlu tutum içinde olmak örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Adil işverenin varlığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; ancak adil işverenin varlığı ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir⁶⁸.

Baakile tarafından 2011 yılında yapılmış olan çalışmada Botswana'daki öğretmenlerin ücret adaleti algısı, ücret tatmini, duygusal bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. 232 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, ücret adaleti ve ücret tatmini

⁶⁶ Tarkan Zengin, "Türkiye'de Ücret Adaletsizliğinin Hakkaniyet Kuramı Çerçevesinde Analizi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003, s. 158-159.

⁶⁷ Feride Feryal Baştürk, "Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s. 97-98.

⁶⁸ Ayça Seven Ayhan, "The Relationship between Wage Justice Perception and Organizational Commitment and A Research", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s. 70.

arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ücret adaleti ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu görülmüştür⁶⁹.

Hartmann ve Slapničar tarafından 2012 yılında yapılmış olan çalışmada, ücret adaleti ile yöneticilerin içsel motivasyonları arasındaki ilişki ve bu ilişkide ücret şeffaflığının rolü analiz edilmiştir. Slovenya'daki 12 ticari bankanın üst ve orta düzeydeki 139 yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, ücret şeffaflığı düşük olduğunda prosedürel adaletin içsel motivasyonun daha iyi bir belirleyicisi olduğu; ücret şeffaflığı yüksek olduğunda ise dağıtım adaletinin içsel motivasyonun daha iyi bir belirleyicisi olduğu saptanmıştır⁷⁰.

Zein Eldin ve Abd El Rahman tarafından 2013 yılında yapılmış olan çalışmada, algılanan ücret adaleti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Mısır'da bir hastanede çalışan 151 hemşire üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun, ücretlerini adaletsiz olarak algıladığı görülmüştür. Bunun yanında algılanan ücret adaleti ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca normatif bağlılık ile algılanan ücret adaleti arasında da anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır⁷¹.

Demir ve Uyargil tarafından 2014 yılında yapılmış olan çalışmada, çalışanların ücrete yönelik adalet algısı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Özel sektör ve kamu sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 136 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, ücrete yönelik adalet algısının tüm boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu saptanmıştır. İçsel adalet ve bireysel-prosedürel adalet boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca ücrete yönelik en

⁶⁹ Baakile Motshegwa, "Comparative Analysis of Teachers' Perception of Equity, Pay Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover in Botswana", **Journal of Management Research**, Vol:III, No:1, 2011, p. 1.

⁷⁰ Hartmann and Slapničar, **a.g.e.**, p. 1.

⁷¹ Yaldez K. Zein ElDin and Reem Mabrouk Abd El Rahman, "The Relationship Between Nurses' Perceived Pay Equity and Organizational Commitment", **Life Science Journal**, Vol:X, No:2, 2013, p. 895.

olumsuz algının bireysel-prosedürel adalete, en olumlu algınsa içsel adalete yönelik olduğu görülmüştür. Performans değerlendirmesi yapıldığı durumlarda dışsal adalet algısının daha olumlu ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu saptanmıştır⁷².

Sezenoğlu tarafından 2017 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, ücrete ilişkin adalet algısı, sosyo-demografik değişkenler açısından analiz edilmiştir. İstanbul ve Bitlis ilinde özel sektörde yer alan iki işletmedeki 364 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, bu iki ildeki işgörenlerin ücret adaleti algıları arasında anlamlı farklar olduğu saptanmıştır. Cinsiyet açısından bakıldığında, Bitlis'te kadınların, İstanbul'da ise erkeklerin daha yüksek adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ücret adaleti algısının her iki ilde de 25-34 yaş grubundaki kişilerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Unvanlar açısından sadece postabaşı görevinde çalışanların adalet algısının İstanbul'da daha yüksek, diğer tüm unvanların ücret adaleti algısının Bitlis'te daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer sosyo-demografik değişkenler bakımından da Bitlis'teki işgörenler, İstanbul'daki işgörelere göre daha olumlu bir algıya sahiptir⁷³.

Njambi, Ayako ve Ngu tarafından 2017 yılında yapılmış olan çalışmada, içsel ücret adaleti algısının iş tatminine olan etkisi analiz edilmiştir. Nairobi'deki uluslararası sivil toplum örgütleri için çalışan 216 ev sahibi ülke çalışanı üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, ev sahibi ülke çalışanlarının içsel ücret adaleti algılarının düşük olduğu görülmüştür; ancak araştırma, çalışanların içsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki pozitif ilişkiyi geçersiz kılmıştır. Yani ev sahibi ülke çalışanları, kendi ücretlerini aynı kurumda görev yapmakta olan yabancı çalışanlarla kıyasladıklarında adaletsizlik algılamalarına rağmen bu durum onların iş tatmini algılarını etkilememektedir⁷⁴.

⁷² Rıza Demir ve Cavide Uyargil, "Çalışanların Ücretlerine Yönelik Eşitlik Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma", **2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kayseri, 7-8 Kasım 2014, s. 281-282.

⁷³ Yücel Sezenoğlu, "Ücrete İlişkin Adalet Algısının Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bitlis ve İstanbul İllerinden Birer İşletme Örneği", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 134.

⁷⁴ Catherine Njambi, Aloys B. Ayako and Thomas Katua Ngu, "Effects of Perceived Internal Equity of Rewards on Job Satisfaction: A Case of Host Country Workers of International Non-Governmental Organizations in Nairobi", **Journal of Education & Entrepreneurship**, Vol:IV, No:10, 2017, p. 83.

1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Bu bölümde öncelikle üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramı açıklanarak bu davranışların boyutları üzerinde durulacak, sonrasında belirleyicilerine ve sonuçlarına değinilecektir. Son olarak konu ile ilgili geçmişte yapılmış olan çalışmalara ve bu çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilecektir.

1.3.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Kavramı

İşletmelerde, her biri işletme ve işgörenler açısından farklı sonuçlara yol açan çeşitli davranışlar sergilenir. Bu davranışlar genelde örgüt normları kapsamındadır. Örgüt normları, işletmenin uygun bir şekilde performans göstermesi için yerine getirilmesi beklenen davranışlar, ilkeler ve varsayımlar bütünüdür⁷⁵. İşgörenler bazen ise çalıştıkları örgütün normlarını ihlal ederek örgütü, üyelerini ya da her ikisini birden tehdit edecek şekilde davranmaktadır. Bu davranışların birçoğunun kaynağı, olumsuz duygulardır⁷⁶. Yani işgörenlerin sahip olduğu olumsuz duygular, olumsuz davranışlara zemin hazırlayabilmektedir.

İşgörenlerin, işletmeye yönelik birçok farklı amaç ve düşünceyle sergilediği çeşitli davranışların bir kısmı yaptıkları işlerle ilgili rol davranışlarıdır; bir kısmı ise rol ötesi davranışlardır. Rol davranışları, üst yönetim tarafından belirlenen ve işletmenin sistemleri, politikaları, kuralları ve etkin üretim teknikleriyle ilişkili olarak, verilen görevler çerçevesinde sergilenmesi gereken davranışlardır. Rol ötesi davranışlar ise işgörenlerin kendi istekleri doğrultusunda sergiledikleri ve işletmeye ve/veya diğer işgörelere olumlu ya da olumsuz etkileri bulunan davranışlardır. Olumlu olan rol ötesi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade edilirken olumsuz olan rol ötesi davranışlar ise üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak ifade edilmektedir⁷⁷. Yani bu noktada üretkenlik karşıtı iş davranışlarını diğer rol ötesi

⁷⁵ Steven H. Appelbaum, Giulio David Iaconi and Albert Matousek, "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions", **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Vol:VII, No:5, 2007, pp. 586-587.

⁷⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, 14. bsk., Çev. İnci Erdem, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, p. 119.

⁷⁷ Fatih Çetin, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım, "Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 2012, s. 198.

davranışlardan (örgütsel vatandaşlık davranışları) ayırt eden özellik, olumsuzluk içermesidir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde bu olumsuz davranışları ifade etme noktasında farklı araştırmacılar tarafından farklı kavramlar kullanıldığı görülmektedir. Neuman ve Baron tarafından saldırganlık, Giacalone ve Greenberg tarafından anti sosyal davranış, J. Hogan ve R. Hogan tarafından kötüye kullanma, Robinson ve Bennett tarafından sapkınlık, Skarlicki ve Folger tarafından misilleme, Bies, Tripp ve Kramer tarafından rövanş, Knorz ve Zapf tarafından zorbalık kavramı ile ifade edilmiştir. Bu kavramların ortak noktası, örgütün işleyişini veya varlıklarını doğrudan etkileyerek veya işgörenlerin etkinliğini azaltarak örgüte zarar vermektir⁷⁸. Kullanılan kavramlar farklı olsa da hepsinin hedefi aynıdır.

Spector, Fox ve Miles tarafından 2001 yılında yapılan çalışmada bu olumsuz davranışları ifade ederken üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramı kullanılmıştır⁷⁹. Daha sonraki yıllarda konu ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunda üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramının kullanıldığı, araştırmacılar tarafından en çok benimsenen kavramın bu olduğu görülmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işletmenin önemli normlarını ihlal ederek işletmenin veya işgörenlerin ya da her ikisinin iyiliğini tehdit eden istemli davranışlardır⁸⁰. Bu davranışların işletmeler ve üyeleri üzerinde zararlı etkide bulunması amaçlanır. Saldırganlık ve hırsızlık gibi açık eylemler veya talimatlara bilerek uymamak ve işini yanlış yapmak gibi daha pasif eylemler, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kapsamındadır⁸¹.

Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bu tanımların ortak noktası, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kasıtlı

⁷⁸ Suzy Fox, Paul E. Spector and Don Miles, "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:LIX, No:3, 2001, p. 292.

⁷⁹ **A.e.**, p. 291.

⁸⁰ Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", **The Academy of Management Journal**, Vol:XXXVIII, No:2, 1995, p. 556.

⁸¹ Fox, Spector and Miles, **a.g.e.**, p. 292.

olarak sergilenmesi ve işletmenin zarar görmesine neden olacak davranışlardan oluşmasıdır. Bu olumsuz davranışlar sonucunda işletme doğrudan ya da dolaylı bir şekilde zarar görmektedir⁸². İşletme üyeleri tarafından gerçekleştirilen bu kasıtlı davranışlar, işletmenin yasal çıkarlarına da aykırıdır⁸³.

Bir davranışın üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak nitelendirilebilmesi için o davranışın tesadüfen sergilenen bir davranış olmaması, bilinçli bir şekilde yerine getirilmiş olması gerekir. Bu davranışlar kapsamında, işgörenler diğerlerine açık bir şekilde zarar verme niyetiyle kötü davranabilirler ya da niyetlerini belli etmeksizin zararlı davranışlarda bulunabilirler. Bir işgörenin, işinde kötü performans göstermesi ise istemeden gerçekleşen bir durum olduğundan dolayı üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kabul edilemez; çünkü bu durumda işgörenin niyeti işini yanlış yapmak değildir. İşini yapmak istemesine rağmen beceri ve yetenek bakımından yetersiz olduğu için tam olarak yapamamaktadır. İşgörenin işletmeye zarar verme niyeti ve kasıtlı olarak kötü performans gösterme teşebbüsü yoksa yerine getirilen davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kabul edilmemektedir⁸⁴.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, 1990'lı yıllardan önce bir kavram olarak ele alınmayıp hırsızlık, sabotaj ve devamsızlık gibi terimler altında incelenmiştir. 90'lı yıllardan itibaren ise daha fazla ilgi çeken bir araştırma konusu haline gelmiştir⁸⁵.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları; psikologlar, sosyologlar, ekonomistler ve diğer araştırmacılar tarafından incelenen çok disiplinli bir alandır⁸⁶. İşletmelerde bu tür davranışların yaygınlaşması ve aşırı maliyetlere yol açması nedeniyle konuya olan ilgi de artmaya başlamıştır. Bunun sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının

⁸² Ömer Okan Fettahlıoğlu v.d., “Duygusal Emeğin Üretkenlik Karşıtı Davranışa Etkisi ve Sosyal Bağlılık İlişkisi: Çağrı Merkezinde Bir Uygulama”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, No:51, 2016, s. 424.

⁸³ Melissa L. Gruys and Paul R. Sackett, “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol:XI, No:1, 2003, p. 30.

⁸⁴ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XXXII, Sayı:2, 2014, s. 105.

⁸⁵ K. Gülnaz Bülbül ve Nalan Ergün, “Counterproductive Work Behavior in Air Transportation Organizations: A Study on Airline Cabin Services”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 2017, s. 409.

⁸⁶ Bernd Marcus and Heinz Schuler, “Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:LXXXIX, No:4, 2004, p. 649.

finansal etkilerinin yanı sıra sosyal ve psikolojik etkilerini de kanıtlayan çeşitli çalışmalar yapılmıştır⁸⁷.

1.3.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları

Hollinger ve Clark, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutlarını belirleyen ilk araştırmacılar olarak, bu davranışların iki boyutta toplanabileceğini öne sürmüştür. İlk boyut hırsızlık, varlıklara zarar vermek, indirim ayrıcalıklarının kötüye kullanmak gibi işletme varlıklarının kötüye kullanılmasını içeren “mülk sapkınlığı” boyutudur. İkinci boyut ise devamsızlık, işe geç gelmek, uzun süren molalar, uyuşturucu ve alkol kullanımı, kasıtlı olarak yavaş veya özensiz çalışmak gibi işin yapılışına ilişkin normları ihlal etmeye yönelik “üretim sapkınlığı” boyutudur⁸⁸.

Robinson ve Bennett, Hollinger ve Clark’ın belirlediği boyutların sözlü taciz gibi bireyler arası üretkenlik karşıtı iş davranışlarını içermediğini fark etmiştir. Bu nedenle Hollinger ve Clark’ın boyutlarını daha geniş bir davranış listesi içerecek şekilde genişletmeye çalışmışlardır. Buna göre bir boyut örgüte yönelik davranışlar ile diğer işgörenlere yönelik davranışlar arasında ayırım yapmaktadır. Diğer boyut ise davranışların ciddiyet aralığını yansıtmaktadır ve hafif zarara yol açan davranışlar ile ciddi zarara yol açan davranışlar arasında ayırım yapmaktadır. Robinson ve Bennett, ortaya çıkan dört kategoriye üretim sapkınlığı, mülk sapkınlığı, politik sapkınlık ve kişisel saldırganlık olarak isimlendirmiştir⁸⁹.

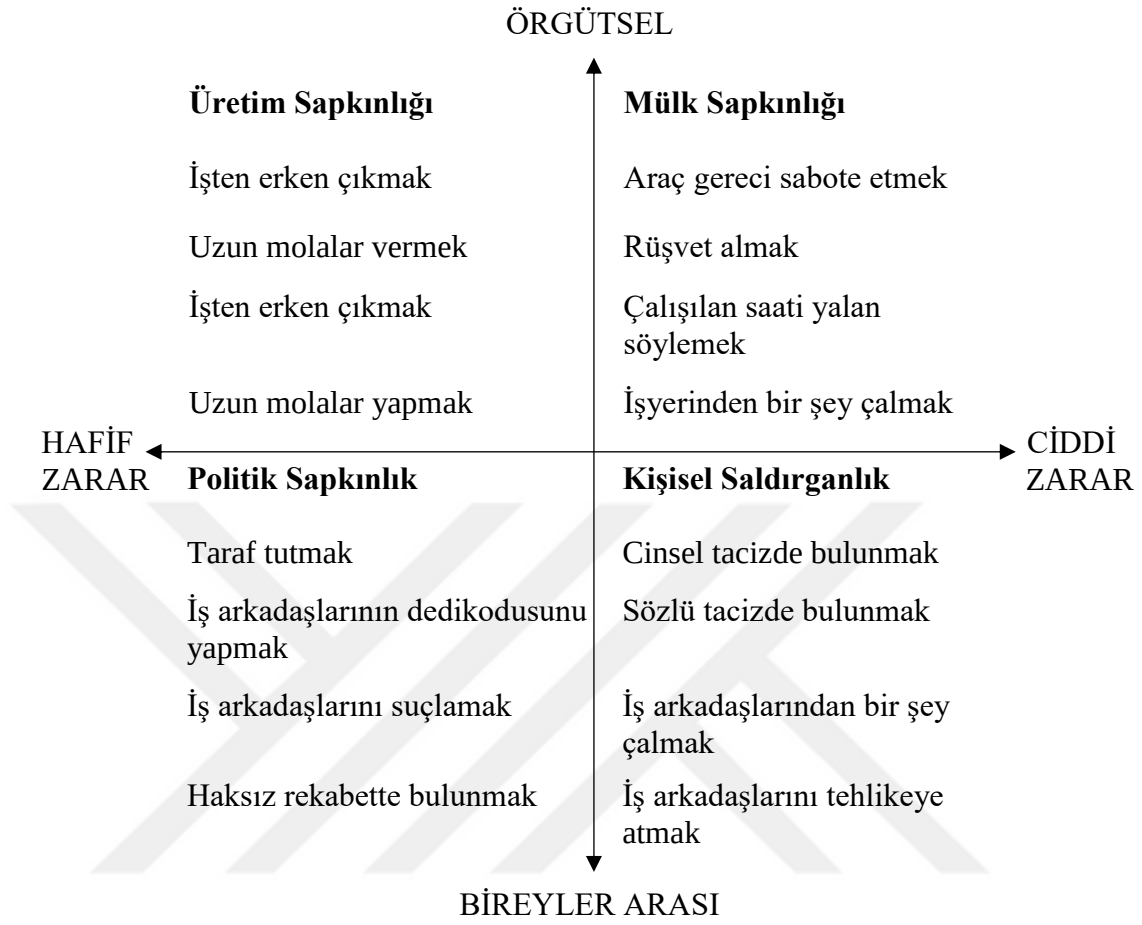
Robinson ve Bennet tarafından sapkınlık kavramı ile ifade edilen davranışların boyutları, Şekil 2’de yer almaktadır⁹⁰.

⁸⁷ Dane K. Peterson, “Deviant Workplace Behavior and the Organization’s Ethical Climate”, **Journal of Business and Psychology**, Vol:XVII, No:1, 2002, p. 47.

⁸⁸ Richard Hollinger and John Clark, “Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience”, **Work and Occupations**, Vol:IX, No:1, 1982’den aktaran Mario Gualandri, “Counterproductive Work Behaviors and Moral Disengagement”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Sapienza University of Rome, 2012, p. 16.

⁸⁹ Candace Atamanik-Dunphy, “Base Rates of Counterproductive Work Behaviors”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Florida International University, 2009, pp. 6-7.

⁹⁰ Robinson and Bennett, **a.g.e.**, p. 565.



Şekil 2: Robinson ve Bennett'in Sapkın Davranış Boyutları

Gruys, yaptığı çalışmada 87 adet üretkenlik karşıtı davranış belirlemiş ve oluşturduğu davranış listesini 11 kategoriye ayırmıştır⁹¹. Gruys'ın üretkenlik karşıtı iş davranışı boyutları ve davranış çeşitlerinin bir kısmı, Tablo 1'de yer almaktadır⁹².

⁹¹ Melissa L. Gruys, "The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, University of Minnesota, 1999, p. 40.

⁹² Gruys and Sackett, **a.g.e.**, pp. 34-35.

Tablo 1: Gruys'ın Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Boyutları

ÜKİD Boyutları	ÜKİD Çeşitleri
Hırsızlık yapmak vb.	İşletmeye ait para ya da araç gereci çalmak, iş arkadaşlarına ait para ya da eşyaları çalmak, işgörenlerin indirim ayrıcalıklarını kötüye kullanmak
Varlıklara zarar vermek	İşletmeye ait araç gerece zarar vermek, üretimi sabote etmek, iş arkadaşlarına ait eşyalara zarar vermek, müşterilere ait varlıklara zarar vermek
Bilgiyi kötüye kullanmak	İşletmeye ait belge ve kayıtlarda oynama yapmak ya da belge ve kayıtları yok etmek, iş arkadaşından veya yöneticiden bilgi saklamak
Zamanı ve kaynakları kötüye kullanmak	Çalışma saatlerinde kişisel işlerle uğraşmak, izinsiz uzun molalar vermek, zamanı boşa harcamak, kaynakları boşa harcamak,
Güvensiz davranışta bulunmak	Güvenlik prosedürlerine uymayarak kendini, iş arkadaşlarını veya müşterileri tehlikeye atmak, güvenlik prosedürlerini okumamak
Yetersiz katılımda bulunmak	Mazereti olmaksızın işe gelmemek, işe kasıtlı olarak geç gelmek, hasta olmadan hastalık izni kullanmak
Düşük kalitede iş yapmak	Kasıtlı olarak standartların altında performans göstermek, işini kasıtlı olarak yanlış yapmak, işini kasıtlı olarak yavaş ya da özensiz yapmak
Alkol kullanmak	İşe alkollü bir şekilde gelmek, işyerinde alkol tüketmek, alkol nedeniyle performansın etkilenmesi
Uyuşturucu kullanmak	İşe uyuşturucu alıp gelmek, işyerinde uyuşturucu kullanmak, uyuşturucu nedeniyle performansın etkilenmesi
Uygunsuz sözlü eylemde bulunmak	İş arkadaşları, müşteri veya yönetici ile tartışmak ya da kavga etmek, iş arkadaşına, müşteriye veya yöneticiye sözlü tacizde bulunmak
Uygunsuz fiziksel eylemde bulunmak	İş arkadaşlarına, müşteriye veya yöneticiye saldırmak, iş arkadaşlarına, müşteriye veya yöneticiye cinsel tacizde bulunmak

Spector v.d., üretkenlik karşıtı iş davranışlarını beş boyut şeklinde ele almışlardır ve bu boyutları taciz, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme olarak ifade etmişlerdir⁹³.

1.3.2.1. Taciz

İstenmeyen sözler, eylemler veya fiziksel zararlar yoluyla düşmanca bir çalışma ortamı yaratan taciz, işyerinde şiddetin en sık görülen şeklidir⁹⁴. İş arkadaşlarına ve diğerlerine yönelik olarak sergilenen ve fiziksel veya psikolojik olarak onlara zarar veren davranışlardan oluşur. Bu davranışlar tehdit etme, kötü yorumlar yapma, görmezden gelme, etkin bir şekilde çalışma yeteneğini zedeleme gibi davranışlardır⁹⁵.

Zorbalık ve taciz, bir birey ya da grubun bir veya birden fazla kişiye yönelik uyguladığı sistematik saldırganlık ya da şiddet olarak ortaya çıkmaktadır. Bir zorbalığın kurbanı olmak için kişinin, kendisini korumayı zor bulması gerektiği ileri sürülmektedir. Zorbalığı uygulayan ile mağdur arasında güç açısından fark bulunmaktadır. Eşit güçte olan taraflar arasında meydana gelen ciddi çatışmalar, zorbalık olarak değerlendirilmemelidir⁹⁶.

İşletmelerde fiziksel şiddet uygulamak yasal düzenlemeler nedeniyle zor olduğundan günümüzde psikolojik şiddetin daha çok yaygınlaştığı görülmektedir. Hedef alınan işgörenler bıkırtma, yıldırma, dışlama, işletmenin bazı imkânlarından mahrum bırakma, aşağılama, kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme ya da geciktirme gibi tutum ve davranışlara maruz bırakılarak psikolojik taciz (mobbing) mağduru olmaktadır⁹⁷.

⁹³ Paul E. Spector v.d., "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:LXVIII, No:3, 2006, p. 446.

⁹⁴ Loreleigh Keashly, "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues", **Journal of Emotional Abuse**, Vol:I, No:1, 1998, p. 86.

⁹⁵ Piar Chand and Pawan Kumar Chand, "Job Stressors as Predictor of Counterproductive Work Behavior in Indian Banking Sector", **International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management**, Vol:III, No:12, 2014, p. 43.

⁹⁶ Stale Einarsen, "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach", **Aggression and Violent Behavior**, Vol:V, No:4, 2000, p. 381.

⁹⁷ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 3. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2013, s. 148.

1.3.2.2. Üretimden Sapma

İşgörenin, kendisine verilen görevleri doğru bir şekilde yerine getirmemesini ifade eder. Talimatlara uymamak, beklenenden daha yavaş çalışmak gibi davranışlardır⁹⁸. Yapılması gerekli olan işin niteliğini ve miktarını belirten normları ihlal eden davranışlarla ilgilidir. Üretimden sapma ile ilgili tanımlar, bu davranışları suç olarak sınıflandırmaz. Yasa dışı olmamasına karşın normatif karşıtı davranışlar olmasına odaklanılır⁹⁹.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının diğer türlerinin aksine bu davranışlar en az tespit edilebilen ve en çok gerçekleştirilen davranışlar olabilir; çünkü belirli işgörenleri değil, genel olarak işletmeyi hedef alan pasif davranışlardır. Ayrıca saldırgan ve düşmanca güdülerden dolayı gerçekleşmez¹⁰⁰.

Üretimden sapma, kapsamlı şekilde araştırılmış bir üretkenlik karşıtı iş davranışı boyutudur. İşgörenler bu tip davranışlar sergileyerek işin kalitesini düşürür ve örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkiler. İşletmenin performansına katkı sağlaması beklenen bir işgören tarafından kasıtlı olarak sergilenen, başarıya engel teşkil edecek nitelikte davranışları içerdiğinden dolayı üretimden sapma boyutu, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ciddi bir boyutudur¹⁰¹.

1.3.2.3. Sabotaj

Üretim araçları ve üretilen ürünün kendisi de dâhil olmak üzere çalışma ortamına zarar vermeye yönelik istemli davranışları kapsar¹⁰². İşletmenin çalışanları tarafından üretim veya kâr kaybına yol açma niyetiyle sergilenen herhangi bir

⁹⁸ Jeremy Allen Bauer, "The Role of Discrete Emotions in Predicting Counterproductive Work Behavior", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, University of South Florida, 2011, p. 3.

⁹⁹ Yoav Vardi and Ely Weitz, **Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management**, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2004, p. 19.

¹⁰⁰ Raenada A. Wilson v.d., "The Exhausted Short-Timer: Leveraging Autonomy to Engage in Production Deviance", **Human Relations**, Vol:LXVIII, No:11, 2015, p. 1694.

¹⁰¹ Sajid Bashir v.d., "Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan", **Public Organization Review**, Vol:XII, No:4, 2012, p. 359.

¹⁰² Vivian C. S. Lau, Wing Tung Au and Jane M. C. Ho, "A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations", **Journal of Business and Psychology**, Vol:XVIII, No:1, 2003, p. 78.

davranış, sabotaj olarak nitelendirilir. Bu davranışların işletmeye olan maliyetini belirlemek kolay değildir¹⁰³.

Sabotaj, işletmenin işleyişini engellemeye veya işletmedeki araç gereçlere, müşterilerle olan ilişkilere, işletme içindeki iletişime, işbirliğine zarar vermeye yönelik kişi veya grup davranışlarıdır. Organizasyonel yaşamda saldırgan bir davranış türü olan sabotaj, bireylerin çevreye karşı gösterdikleri tepkinin sonucudur. Bir bireyi, araç gereci, departmanı veya tüm işletmeyi hedef alabilir¹⁰⁴.

1.3.2.4. Hırsızlık

İşgören tarafından çalıştığı işletmeye veya iş arkadaşlarına ait olan bir paranın ve/veya mülkün izinsiz bir şekilde ele geçirilmesidir. İşletmenin fonlarını çalmak, işletmeye ait malları çalmak, belgelerde sahtecilik yapmak gibi bazı hırsızlık türleri yaygın olarak görülmektedir¹⁰⁵.

Hırsızlık, yalnızca işletmelerin faaliyetlerinin verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktan sorumlu olanlar tarafından değil, aynı zamanda bu olguyu inceleyen sosyal bilimciler tarafından da ciddi bir suç olarak kabul edilmektedir. İşgörenler tarafından yapılan hırsızlık çoğu kurumda suç olarak nitelendirilir ve cezalandırılır. Sapkın davranış olarak sınıflandırılan hırsızlık, işgörenlerin işverenlerine karşı şikâyetlerini ifade etmenin bir yoludur, bir adalet arayışıdır¹⁰⁶.

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki en yaygın ve ciddi sorunlardan biri işgörenler tarafından yapılan hırsızlıktır¹⁰⁷. İşletme açısından maliyeti en yüksek olan olumsuz davranışlardan biri olan hırsızlık, tüm seviyelerdeki işgörenler tarafından yapılabilmektedir. İşgörenlerin yüzde 75'inin çalıştıkları işletmeden en az bir kere

¹⁰³ Robert A. Giacalone and Paul Rosenfeld, "Reasons for Employee Sabotage in the Workplace", **Journal of Business and Psychology**, Vol:I, No:4, 1987, p. 367.

¹⁰⁴ Mahmut Özdevecioğlu ve M. Suat Aksoy, "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C:VI, Sayı:1, 2005, s. 98.

¹⁰⁵ Cynthia Horvath Garbutt and Lamont E. Stallworth, "Theft in the Workplace: An Arbitrator's Perspective on Employee Discipline", **The Arbitration Journal**, Vol:XLIV, No:3, 1989, p. 22.

¹⁰⁶ James Tucker, "Employee Theft as Social Control", **Deviant Behavior**, Vol:X, No:4, 1989, pp. 319-320.

¹⁰⁷ Jerald Greenberg, "Employee Theft as A Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", **Journal of Applied Psychology**, Vol:LXXV, No:5, 1990, p. 561.

değerli bir şey çaldığı ve işletmelerin hırsızlık sonucu uğradığı zararın çoğunun büyük çaplı hırsızlıklardan değil, küçük çaplı hırsızlık birikimlerinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir¹⁰⁸.

1.3.2.5. Geri Çekilme

Çalışılan süreyi, işletmenin belirlediği süreden daha az olacak şekilde kısaltan davranışlardan oluşur. Devamsızlık, işe geç gelme, işten erken ayrılma, izin verilenden daha uzun molalar verme gibi davranışlardır. İşten ayrılma bu davranışlara dâhil değildir; çünkü potansiyel olarak devamlılık gösteren bir dizi davranıştan ziyade kalıcı olan tek bir davranış ifade eder¹⁰⁹.

Çalışma süresini sınırlayan geri çekilme davranışları, doğrudan bireye ya da örgüte zarar vermek yerine bir durumdan sakınmak ya da kaçınmak için sergilenen davranışlardır. Bu davranışları sergileyen işgörenler doğrudan işletmeye zarar vermek istememekte, olumsuz duygular yaratan durumlardan uzaklaşmak istemektedirler¹¹⁰.

1.3.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Belirleyicileri

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili olarak yapılan tanımlardan ve açıklamalardan, bu davranışların son derece olumsuz, yıkıcı davranışlar olduğu ve çalışma ortamına, organizasyonun işleyişine, kişilere, işletmenin bütününe zarar verdiği anlaşılmaktadır. Bu davranışların işletmede sergilenmesi istenmeyen davranışlar olduğu açıktır. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşılmasına engel olabilecek nitelikteki bu davranışlar çalışma ortamındaki huzuru bozacak ve işgörenler üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır.

İşletme tarafından işgören davranışlarının daima olumlu ve yapıcı olması istenir; ancak birtakım sebepler bazen buna engel olmaktadır. Hiçbir davranış sebepsizce sergilenemeyeceği gibi hiçbir işgören de kendiliğinden negatif davranışlar sergilemez. Buna zemin hazırlayan bazı olaylar ve durumlara tepki olarak bu

¹⁰⁸ Ely Weitz, Yoav Vardi and Ora Setter, “Spirituality and Organizational Misbehavior”, **Journal of Management, Spirituality & Religion**, Vol:IX, No:3, 2012, p. 263.

¹⁰⁹ Spector v.d., **a.g.e.**, p. 450.

¹¹⁰ Doğan ve Kılıç, **a.g.e.**, s. 125.

davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu davranışların önlenmesi açısından, bu davranışlara neden olan faktörlerin yani belirleyicilerin bilinmesi gerekir.

Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002 yılında yaptıkları çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerini bireysel ve durumsal belirleyiciler olmak üzere iki ana gruba ayırmıştır¹¹¹.

1.3.3.1. Bireysel Belirleyiciler

Üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme eğilimi bakımından işgörenler sahip oldukları değerler, tutumlar ve kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir¹¹².

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını cinsiyet açısından inceleyen Eagly ve Steffen, erkeklerin kadınlardan daha fazla saldırganlık eğilimi gösterdiğini; ancak bunun psikolojik veya sosyal zarardan ziyade fiziksel zarar yaratan saldırganlık davranışları için daha geçerli olduğunu saptamışlardır¹¹³. Konuyu işgörenin yaşı ve görev süresi bakımından inceleyen diğer araştırmalar ise daha genç olan ve işletmedeki görev süresi daha kısa olan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur¹¹⁴.

Kişilik, bireyden bireye farklılık gösteren bir faktördür. Bazı işgörenlerin sapkın davranışlar sergilemeye yatkın kişilikleri vardır ve işletmeye katıldıkları andan itibaren kişilikleri, sapkın davranışlarda bulunmalarına zemin hazırlar¹¹⁵. Literatürde, kişiliğin beş faktörden oluştuğuna dair bir uzlaşısı mevcuttur. Beş faktör modelini oluşturan boyutlar; duygusal denge, dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluktur. Kişilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmada özellikle sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge boyutları ile

¹¹¹ Mark J. Martinko, Michael J. Gundlach and Scott C. Douglas, "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol:X, No:1/2, 2002, p. 37.

¹¹² Yoav Vardi and Yoash Wiener, "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", **Organization Science**, Vol:VII, No:2, 1996, p. 159.

¹¹³ Alice H. Eagly and Valerie J. Steffen, "Gender and Aggressive Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature", **Psychological Bulletin**, Vol:C, No:3, 1986, p. 309.

¹¹⁴ Gruys, **a.g.e.**, p. 18.

¹¹⁵ Rashmi Dewangan and Manoj Verghese, "Predictors of Workplace Deviant Behavior", **International Journal of Academic Research and Development**, Vol:III, No:2, 2018, p. 976.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ilişki olduğu saptanmıřtır¹¹⁶. Bunların içinde en güçlü olan belirleyicinin ise sorumluluk olduğu kabul edilmektedir¹¹⁷.

A tipi kişiliğe sahip bireyler genelde sabırsız ve huzursuzdur. B tipi kişiliğe sahip bireyler ise A tipine göre çok daha sakin bir tavır sergiler. A tipi olarak sınıflandırılan bireyler yalnız çalışmayı tercih eder ve başkalarıyla çalışmak zorunda kaldıklarında da durumu kontrol etmek ister. Öfkesini daha sık kaybeden A tipi, B tipine göre daha yüksek düzeyde saldırganlık gsterir¹¹⁸.

Dürüstlük de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir belirleyicisidir ve dürüstlük testleri ile ölçülmektedir. Dürüstlüğün retken davranışlarla ve düşük verimlilik, devamsızlık, hırsızlık, şiddet, uyururucu kullanımı ve disiplin sorunları dâhil olmak üzere çok çeşitli üretkenlik karşıtı davranışlarla ilişkili olduğu saptanmıřtır¹¹⁹.

Bireylerin, olayların nedenini veya kontrolünü kendilerine veya çevrelerine bağlamaları olarak açıklanan kontrol odaklılık¹²⁰, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir başka belirleyicisidir. Storms ve Spector’a göre dış kontrol odağına sahip olan bireylerin, yaşadıkları hayal kırıklıklarına üretkenlik karşıtı iş davranışları ile karşılık verme ihtimali iç kontrol odağına sahip olan bireylere göre daha yksektir¹²¹. Yani işletmede yaşanan olumsuz olayların nedenini kendinden ziyade daha çok çevreye bağlamaya meyilli olan işgörenler bu olaylara tepki olarak olumsuz davranışlarda bulunacaktır.

¹¹⁶ İrfan Gltaş ve V. Lale Tüzüner, “Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Beş Faktör Kişilik zellikleri ve Bilişsel Yetenek ile İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XLVI, Sayı:1, 2017, s. 50-51.

¹¹⁷ Lisa M. Penney, Emily M. Hunter and Sara J. Perry, “Personality and Counterproductive Work Behavior: Using Conservation of Resources Theory to Narrow the Profile of Deviant Employees”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:LXXXIV, No:1, 2011, p. 58.

¹¹⁸ Joel H. Neuman and Robert A. Baron, “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets”, **Journal of Management**, Vol:XXIV, No:3, 1998, p. 405.

¹¹⁹ Martinko, Gundlach and Douglas, **a.g.e.**, p. 45.

¹²⁰ Paul E. Spector, “Behavior in Organizations as a Function of Employee’s Locus of Control”, **Psychological Bulletin**, Vol:XCI, No:3, 1982, p. 482.

¹²¹ Philip L. Storms and Paul E. Spector, “Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioural Reactions: The Moderating Effect of Locus of Control”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:LX, No:3, 1987, p. 227.

Çalışma ortamındaki stres, işletme ve işgörenler üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Stresli durumlar işgörenleri sinirli, sabırsız ve tedirgin hale getirecektir ve bu olumsuz duygular çoğu zaman çeşitli üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açacaktır¹²².

İşgörenlerin, işini sevip sevmeme derecesini yansıtan iş tatmini de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerindendir. İş tatminsizliği yaşayan yani işlerinden memnun olmayan bireylerin, işleri için daha az çaba harcamaları ve işletmeye yönelik yıkıcı eylemlerde bulunmaları muhtemeldir. İş tatminsizliği yaşayanların bireyler arası saldırganlık yerine örgüt hedefli saldırganlık sergileyeceklerini ileri sürmek daha makul olacaktır¹²³.

İşgörenlerin kişisel durumları, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir başka belirleyicisidir. İşgörenler zorunlu bir ihtiyaç ile karşı karşıya kaldıklarında bu ihtiyaçları gidermeye yardımcı olabilecek olumsuz davranışlar sergilemeye meyilli olabilmektedir. Diğer yandan işini kaybetme riski altında olduklarını tahmin eden işgörenler kötü davranışlara daha az yatkın olabilmektedir¹²⁴.

1.3.3.2. Durumsal Belirleyiciler

Lau, Au ve Ho, 2003 yılında yaptıkları çalışmada durumsal belirleyicileri örgütsel belirleyiciler, iş belirleyicileri ve bağlamsal belirleyiciler olmak üzere üç gruba ayırmışlardır¹²⁵.

Durumsal belirleyicilerden birisi çevre koşullarıdır. Çalışma ortamının aşırı sıcak veya aşırı soğuk olması, yüksek nem, düşük ışıklandırma ve hava kalitesi, yüksek gürültü seviyesi, çalışılan ortamın kalabalık olması gibi durumlar, saldırganlık ile ilişkilendirilmiştir¹²⁶.

¹²² F. Omar v.d., "Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior", **World Applied Sciences Journal**, Vol:XII, 2011, p. 47.

¹²³ M. Sandy Herscovis v.d., "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol:XCII, No:1, 2007, p. 231.

¹²⁴ Vardi and Wiener, **a.g.e.**, p. 159.

¹²⁵ Lau, Au and Ho, **a.g.e.**, p. 75.

¹²⁶ Neuman and Baron, **a.g.e.**, p. 404.

İşgörenlerin örgütsel adalet algıları da üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili olan bir faktördür. İşverenlerinin adil olmadığını algılayan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme olasılığı daha fazladır¹²⁷. Bazı araştırmacılar, örgütsel kararları ve yönetsel eylemleri adaletsiz olarak algılayan işgörenlerin öfke ve kızgınlık yaşadıklarını ileri sürmüştür. Haksız muameleye maruz kalmanın işgörenlerde intikam arzusu doğurabileceği, sorumlu olan kişileri cezalandırma gereği yaratabileceği savunulmuştur¹²⁸.

Bir başka durumsal belirleyici olan örgüt iklimi, bir işletmeyi tanımlayan ve onu diğer işletmelerden ayıran; işgörenlerin davranışları, motivasyonları, tutumları ve yetenekleri üzerinde etkili olan baskın ortamdır. Örgütsel iklimin zayıf ve elverişsiz olduğu durumlarda üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme eğilimi daha yüksek olabilmektedir. Olumlu bir örgütsel iklim ise devamsızlık, erteleme, işinde çok az çaba gösterme, aşırı mola verme, işletmenin kaynaklarını israf etme, kaynaklara zarar verme, iş yapmama gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarını önleyecektir¹²⁹.

Bazı araştırmalar, çalışma ortamında etik dışı davranışların sürdürülmesinin büyük olasılıkla ahlaklı bir liderin olmamasına bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Etik dışı uygulamalarda bulunan liderler, işletme içinde kendi davranışlarına paralel olan sapkın davranışlar sergilenmesine uygun olan bir atmosfer yaratırlar¹³⁰. İşgörenlerine daha fazla bağımsızlık sağlayan ve geri bildirimlerini onlarla paylaşan işletmelerde işgörenler daha fazla meşgul olacak ve böylece daha az sapkın davranışlarda bulunacaklardır. İşgörenlerin çalışmaya yönelmeleri konusunda liderlik tarzı çok önemlidir ve etik davranışa sahip olan güçlü liderlerin varlığı, işgörenlerin sapkın davranışlarını azaltmaktadır¹³¹. Liderlerin, kendilerini izleyenlere yol gösterdiği ve

¹²⁷ Gruys, a.g.e., p. 18.

¹²⁸ Daniel P. Skarlicki and Robert Folger, "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", **Journal of Applied Psychology**, Vol:LXXXII, No:3, 1997, p. 434.

¹²⁹ Ignatius Ikechukwu Uche v.d., "The Relationships between Organizational Determinants and Counterproductive Work Behaviors among Employees in the Nigerian Maritime Industry", **Academic Journal of Economic Studies**, Vol:IV, No:1, 2018, pp. 206-207.

¹³⁰ Steven H. Appelbaum, Barbara T. Shapiro and John Molson, "Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors", **Journal of American Academy of Business**, Vol:IX, No:2, 2006, pp. 16-17.

¹³¹ Shalini Srivastava, "Work Deviant Behavior-Employee Engagement: An Empirical Investigation of the Role of Ethical Leadership of Indian Middle Level Managers", **Drishtikon: A Management Journal**, Vol:VII, No:2, 2016, p. 62.

esin kaynağı olduğu düşünöldüğünde diğlerlerine örnek olacak olumlu davranışlarda bulunmalarının büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

İş güvencesizliği de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir belirleyicisidir. İştten çıkarılma koşullarında çalışmak, işğörenlerde büyük ölçüde stres, hayal kırıklığı ve kaygıya sebep olmaktadır. Stresli çalışma koşullarının da devamsızlık, gecikme, bireyler arası saldırganlık, düşmanlık, sabotaj, yakınma gibi davranışlara neden olabileceğini ileri süren araştırmalar mevcuttur. Yani iş güvencesizliği yüksek olduğunda işğörenler daha yüksek düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileyecektir¹³².

Bir diğler durumsal belirleyici de işin niteliğidir. İş özellikleri, hatalı davranışların ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır¹³³. Düşük anlamlılığa sahip olan ve az sorumluluk gerektiren bir işin, işğörenlerin örgütsel bağlılık geliştirmelerini engelleyebileceği ve üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemelerini tetikleyebileceği ileri sürölmektedir¹³⁴.

Son olarak, dış durumsal değışkenler de üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemektedir. Yüksek istihdam oranı ve ekonomik refah durumunda devamsızlıklar artış göstermektedir. Koşullar elverişli olduğunda, işğörenler çalınabilecek varlıklara kolayca ulaşabildiklerinde daha fazla hırsızlık yapılmaktadır¹³⁵.

Bilişsel sosyal kuramcılar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bireysel ve durumsal temelli olanları arasında güçlü bir etkileşim olduğuna inanmaktadır; çünkü kişilik bağlamsaldır ve bireylerin belirli durumları nasıl yorumladığını ve nasıl yanıtladığını değıştirmektedir¹³⁶. Yani bireylerin bazı durumlar karşısında göstereceği tepkide kişiliklerinin, kişisel özelliklerinin de etkisi vardır. Her birey aynı duruma aynı tepkileri vermeyecektir.

¹³² Tahira M. Probst v.d., “Productivity, Counterproductivity and Creativity: The Ups and Downs of Job Insecurity”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:LXXX, No:3, 2007, p. 483.

¹³³ Vardi and Weitz, **a.g.e.**, p. 144.

¹³⁴ Bülbül ve Ergün, **a.g.e.**, s. 410.

¹³⁵ Lau, Au and Ho, **a.g.e.**, p. 82.

¹³⁶ Appelbaum, Iaconi and Matousek, **a.g.e.**, p. 592.

1.3.4. Üretkenlik Karştı İş Davranışlarının Sonuçları

İşyerinde meydana gelen şiddet veya üretkenlik karştı iş davranışlarının daha hafif olan türleri, hem işgörenler açısından hem de işverenler açısından oldukça büyük bir sorundur. Her ikisi de işgörenlerin etkinliğini azaltır ve örgütsel işleyişi aksatır. Gerek sözlü gerekse de fiziksel tacize maruz kalan işgörenlerin sağlığı ve refahı olumsuz etkilenmektedir¹³⁷. Örneğin; tacizin işyerinde sık görülen bir türü olan mobbing, işgörenleri bazen intihara kadar sürükleyebilmektedir. Mobbinge uğrayan işgören, mobbing uygulayan işgören/işgörenler tarafından işyerinde gördüğü olumsuz muamele sonucunda psikolojik olarak yıpranmakta ve bu durum genellikle bireyin aile ve sosyal yaşantısını da olumsuz etkilemektedir. İşgören, mobbing sonucunda işi bırakması durumunda maddi olarak zarara uğramaktadır. İşe devam etmesi durumunda ise daha verimsiz çalışmakta, mobbing devam ettikçe sağlığı günden güne daha çok bozulmaktadır.

Hedef alınan işgöreni bezdirip işten ayrılmasını amaçlayan mobbing sonucunda yalnızca işgören değil işletme de birtakım zararlara uğramaktadır. İşgörenin işten ayrılması sonucu işletme, onun yerine yeni bir işgören alım sürecine başlayacaktır. Bu da maliyet ve zaman açısından işletmeye yük getirecektir. Bazı durumlarda ise işgören, mobbinge rağmen maddi zorunluluklar vs. nedeniyle işi bırakamamaktadır. Bu durumda ise işgören çalışmaya devam edecek; ancak isteksiz çalışacak ve performans düzeyi düşük olacaktır. Mobbing uygulanan kişinin dışlanması, kendisinden bilgi saklanması durumu da örgütsel iletişimi ve takım çalışmasını sekteye uğratacaktır. Bu da yapılan işi olumsuz etkileyecektir.

Hırsızlık, işletmelerde yaygın olarak görülen ve pahalıya mal olan bir sorundur. Amerika'nın sokak suçlarından 10 kat daha pahalı olduğu bildirilen hırsızlığın maliyetinin yıllık 40 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir¹³⁸. Yani işgörenler tarafından gerçekleştirilen hırsızlık, işletmeleri özellikle maddi açıdan büyük zararlara

¹³⁷ Paul E. Spector, Suzy Fox and Theresa Domagalski, "Emotions, Violence and Counterproductive Work Behavior", (Çevrimiçi), <https://pdfs.semanticscholar.org/cdc5/c58f7f7ddb58881f3a78155d1a3ce8795634.pdf>, 24 Mart 2019.

¹³⁸ John T. Kulas v.d., "Employee Satisfaction and Theft: Testing Climate Perceptions as a Mediator", **The Journal of Psychology**, Vol:CXLI, No:4, 2007, p. 389.

uğratan olumsuz bir davranıştır. İşgörenler yalnızca işletmeden değil diğer işgörenlerden de çalma davranışı sergileyebilir. Bu durumda da maddi zarara uğrayan, işgörenler olacaktır.

Geri çekilme davranışı sergileyen işgören, yapılması gereken işlerin yetişmemesine ve diğer işgörenlerin iş yükünün artmasına sebebiyet verecektir. Bu durumda diğer işgörenler üzerindeki stres artacaktır. Üretimden sapma davranışı sergileyen işgören, işini gerektiği gibi ve özenle yerine getirmeyecek ve bu durumda da ürün veya hizmetin kalitesinde düşüş meydana gelecektir. Bunun sonucunda işletme, müşteriye kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaktır. Bunlara kıyasla üretkenlik karşıtı davranışların daha agresif bir türü olan sabotaj sonucunda ise işletmenin araç gereçleri, ürünleri, kurumsal imajı zarar görecektir, işgörenlerle ve müşterilerle olan ilişkiler zedeleneyecektir.

İşletmelerin nihai amacı maliyetleri kontrol altında tutarak ve kayıpları azaltarak kârı maksimize etmektir. Bunu başarabilmek için yapılması gerekenlerden biri de işletmede sergilenen üretkenlik karşıtı davranışların mümkün olduğunca azaltılmasıdır¹³⁹. Uzun vadeli başarı elde etmek isteyen işletmeler, işgörenleri sapkın davranışlar sergilemekten caydırmalı ve örgütsel amaçlara katkı sağlayan olumlu iş davranışları sergilemeyi teşvik etmelidir¹⁴⁰.

İşyerindeki adaletin artırılması, uygun çalışma koşullarının sağlanması, uygun kuralların konması ve sorumlu liderlik yapılması; yöneticilerin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılması ve önlenmesi konusunda yapabilecekleri çalışmalardır¹⁴¹.

1.3.5. Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Karaeminoğulları tarafından 2006 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, örgütsel adalet algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki

¹³⁹ Donald M. Moretti, "The Prediction of Employee Counterproductivity Through Attitude Assessment", **Journal of Business and Psychology**, Vol:I, No:2, 1986, p. 134.

¹⁴⁰ Appelbaum, Iaconi and Matousek, **a.g.e.**, p. 596.

¹⁴¹ Franciska Krings and Gregoire Bollmann, "Managing Counterproductive Work Behaviors", (Çevrimiçi), https://www.researchgate.net/publication/266796582_Managing_counterproductive_work_behaviors, 18 Nisan 2019.

analiz edilmiştir. İstanbul ilindeki 15 üniversitede görev yapan 205 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır¹⁴².

Ödemiş tarafından 2011 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. 243 endüstri ve makine mühendisi üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, kişilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı; ancak alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Sorumluluk ve gelişime açıklık ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki saptanmıştır. Duygusal denge ve dışa dönüklük ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki saptanmıştır¹⁴³.

Bibi ve Karim tarafından 2013 yılında yapılmış olan çalışmada, işyeri nezaketsizliği ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide duygusal zekânın moderatör rolü analiz edilmiştir. Pakistan’da 7 üniversitede çalışan 160 öğretim üyesi üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda işyeri nezaketsizliği ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu, duygusal zekâ ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ise negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca duygusal zekânın işyeri nezaketsizliği ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında önemli bir belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır¹⁴⁴.

Kılıç tarafından 2013 yılında yapılmış olan doktora tez çalışmasında, algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda görev yapan 659 işgören

¹⁴² Ayşegül Karaeminoğulları, “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 118.

¹⁴³ Sibel Nitelik Ödemiş, “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s. 136-137.

¹⁴⁴ Zainab Bibi ve Jahanvash Karim, “Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence”, **Pakistan Journal of Psychological Research**, Vol:XXVIII, No:2, 2013, p. 330.

üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel etik iklim düzeyi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki saptanmıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile bireysel çıkar etik iklim tipi arasında pozitif; örgütsel çıkar, önemseme, sosyal sorumluluk ve profesyonellik etik iklim tipleri arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir¹⁴⁵.

Dirican tarafından 2013 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Devlet üniversitelerinde görev yapan 612 öğretim üyesi ve öğretim elemanı üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, araştırma görevlilerinin daha fazla olumsuz davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâ ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif ilişki saptanmıştır¹⁴⁶.

Ramshida ve Manikandan tarafından 2013 yılında yapılmış olan çalışmada, örgütsel kültür ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü analiz edilmiştir. İki ayrı kamu kuruluşunda çalışan 141 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürü ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ve örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütsel kültür ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir¹⁴⁷.

Polatçı, Özçalık ve Cindiloğlu tarafından 2014 yılında yapılmış olan çalışmada, kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bir üniversitede görev yapan 162 akademik

¹⁴⁵ Selçuk Kılıç, “Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2013, s. 224.

¹⁴⁶ Ayşe Hatun Dirican, “Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2013, s. 87.

¹⁴⁷ A. P. Ramshida and K. Manikandan, “Organizational Commitment as a Mediator of Counterproductive Work Behavior and Organizational Culture”, **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**, Vol:II, No:2, 2013, p. 59.

personel üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş ve kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği saptanmıştır¹⁴⁸.

Kanten ve Ülker tarafından 2014 yılında yapılmış olan çalışmada, yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü analiz edilmiştir. Tekirdağ ve Antalya ilindeki dört işletmenin 215 işgöreni üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracılığa sahip olduğu saptanmıştır. Otokratik yönetim tarzının ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği, otokratik yönetim tarzı üzerinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü olmadığı belirlenmiştir¹⁴⁹.

Baloch, Latif ve Azam tarafından 2016 yılında yapılmış olan çalışmada, psikolojik sermaye ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Pakistan’da 235 öğretim üyesi üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu saptanmıştır¹⁵⁰.

Tüfekçi, Bağdoğan ve Keser tarafından 2016 yılında yapılmış olan çalışmada, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bursa ilinde faaliyet gösteren bir işletmenin 104 işgöreni üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın kötüye kullanma boyutundaki değişimi anlamlı bir şekilde açıklamadığı; ancak

¹⁴⁸ Sema Polatçı, Fatih Özçalık ve Mihriban Cindiloğlu, “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:VII, Sayı:3, 2014, s. 1.

¹⁴⁹ Pelin Kanten ve Funda Ülker, “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:32, 2014, s. 16-17.

¹⁵⁰ Qadar Bakhsh Baloch, Fawad Latif and Nayyar Azam, “Relationship Between Psychological Capital and Counterproductive Work Behavior”, **Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences**, Vol:II, No:1, 2016, p. 139.

bağımlı değişken olarak geri çekilme boyutundaki değişimi açıkladığı tespit edilmiştir¹⁵¹.

Joy ve V G tarafından 2016 yılında yapılmış olan çalışmada, algılanan örgütsel desteğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Kerala’da 10 şirkette çalışan 300 yazılım uzmanı üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel destek ile bir bütün olarak üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında güçlü bir negatif ilişki olduğu saptanmıştır¹⁵².

Örenlili ve Çekmecelioğlu tarafından 2018 yılında yapılmış olan çalışmada, örgütsel sessizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bursa ilindeki kamu ve özel sektör işletmelerinin 149 işgöreni üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik algısıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür¹⁵³.

Zhao v.d. tarafından 2018 yılında yapılmış olan çalışmada, rol çatışması ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki üzerinde makyavelciliğin hafifletici etkisi analiz edilmiştir. Çin’de faaliyet gösteren 3 işletmede çalışan 255 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, rol çatışmasının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, makyavelciliğin ise rol çatışması ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi zayıflattığı saptanmıştır¹⁵⁴.

¹⁵¹ Ülviye Ceylan Tüfekçi, Selver Yıldız Bağdoğan ve Aşkın Keser, “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Adana, 4-5 Kasım 2016, s. 553.

¹⁵² Manu Melwin Joy and Balu V G, “The Impact of Perceived Organizational Support on Counterproductive Work Behaviors - An Empirical Study in Indian Information Technology Sector”, **International Journal of Commerce, Business and Management**, Vol:V, No:4, 2016, p. 58.

¹⁵³ Melis Örenlili ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “Örgütsel Sessizliğin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bursa İlinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C:XI, Sayı:61, 2018, s. 945.

¹⁵⁴ Jun Zhao v.d., “The Buffering Effect of Machiavellianism on the Relationship Between Role Conflict and Counterproductive Work Behavior”, **Frontiers in Psychology**, Vol:IX, 2018, p. 1.

İKİNCİ BÖLÜM

SİNİZM KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Günümüz çalışma koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri ve rekabetle baş edebilmelerinde işgörenlerin önemi yadsınamaz. Bir işletmeyi rakiplerinden üstün kılabacak kaynaklar arasında en önemlisi olan insan kaynağı, diğer kaynaklardan farklı olarak duygu, düşünce ve değer yargılarına sahiptir. İçinde yer aldığı çevreyi daima gözlemleyen, çevreye, bireylere ve durumlara ilişkin değerlendirmelerde bulunan işgören, çalıştığı işletmeye yönelik de değerlendirmeler yapacak ve bunun sonucunda bazı tutumlar geliştirecektir. Bu tutumlar ışığında da olumlu ya da olumsuz birtakım davranışlarda bulunacaktır.

İşletme tarafından işgören davranışlarının daima olumlu olması istenir. Tutumlar da davranışlara etki ettiğinden işgörenlerin örgüte ilişkin pozitif tutumlara sahip olması, beraberinde pozitif iş davranışlarını getirecektir. Olumlu tutumlara örnek olarak iş tatminine sahip olan bir işgören, işini severek yapacak, yaptığı işe kendini daha çok adayacak ve onu en iyi şekilde tamamlayabilmek için bütün çabasını ortaya koyacaktır. Örgütsel bağlılığa sahip olan bir işgören, kendisini çalıştığı örgütün bir parçası olarak görecektir, oradan ayrılmak istemeyecek ve örgütün başarısı için elinden geleni yapmaktan kaçınmayacaktır.

İşgörenin, çalıştığı işletmeye yönelik geliştirdiği negatif tutumların olumsuz etkilerini önleyebilmek açısından bu tutumlara yol açan faktörlerin tespit edilip ortadan kaldırılması gerekmektedir. Örgütsel sinizm kavramı ile açıklanan bu durum, hem işgören hem de işletmeye olumsuzluk getirmektedir.

Bu bölümde öncelikle sinizm ve örgütsel sinizm kavramları açıklanıp örgütsel sinizmin boyutları üzerinde durulacaktır. Daha sonra örgütsel sinizme neden olan faktörlere değinilip örgütsel sinizmin türleri ve kuramsal temelleri ele alınacaktır. Son olarak örgütsel sinizmin birey ve örgüt açısından ne gibi sonuçlara yol açtığı açıklanacak ve geçmişte örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış olan çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilecektir.

2.1. Sinizm Kavramı

Bu bölümde sinizmin tanımı yapılacak ve tarihsel gelişimine yer verilecektir.

2.1.1. Sinizmin Tanımı

Sinizm, olaylara eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşan, çıkarlarına düşkün olan ve negatif düşüncelerle dolu olan bireylere ait bir düşünce olgusudur¹. İnsanların daima çıkarları için çalıştıkları, erdemden yoksun oldukları, iyilik yaparken bunu daima bir çıkar uğruna yaptıkları ve söyledikleri ile niyetlerinin aynı olmadığı inancını ifade eder. Yani temelinde şüphecilik ve inanmama vardır².

Sinizm kavramı, kökünü M.Ö. 500’lü yıllarda bir düşünce ve yaşam tarzı olarak ortaya çıkan ve Antik Yunan felsefesine dayanan sinik kelimesinden almıştır³. İnsanların yalnızca kendilerini düşündüklerine inanan ve tüm insanları bencil olarak gören kişilere “sinik”; bunu açıklayan düşünceye ise “sinizm” denmektedir⁴.

Sinik teriminin Yunancada köpek anlamına gelen “kyon” kelimesinden veya siniklerin kendi okullarının bulunduğu Atina yakınlarındaki kasabanın adı olan “Cynosarges” kelimesinden gelmiş olabileceği düşünülmektedir. İlk sinik, Sokrates’in öğrencisi Antisthenes olsa da bu kişi, dürüst bir adam bulabilmek amacıyla gün ışığında fener taşımakla ünlenen öğrencisi Diogenes tarafından gölgede bırakılmıştır⁵.

Sinizm düşüncesine göre ahlaki değerler ve kurallar reddedilir ve doğanın kanunlarına göre yaşanır⁶. Daha sade ve sofist bir yaşamın peşinde olan sinikler, dünya

¹ Halil Özcan Özdemir, **Otantik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Sanal Kaytarma İlişkileri**, Ankara, Savaş Yayınevi, 2018, s. 16.

² Koçel, **a.g.e.**, s. 536.

³ Gamze Kasalak ve Mualla Bilgin Aksu, “The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants”, **Educational Sciences: Theory and Practice**, Vol:XIV, No:1, 2014, p. 125.

⁴ Mahmut Polatcan ve Osman Titrek, “The Relationship between Leadership Behaviors of School Principals and Their Organizational Cynicism Attitudes”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol:CXLI, 2014, p. 1292.

⁵ James W. Dean, Pamela Brandes and Ravi Dharwadkar, “Organizational Cynicism”, **The Academy of Management Review**, Vol:XXIII, No:2, 1998, p. 342.

⁶ Tolga Türköz, Mustafa Polat ve Serkan Coşar, “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C:XX, Sayı:2, 2013, s. 289.

nimetlerinden uzak yaşamayı tercih ederler. Uygarlaşmanın yapay bir şey olduğunu düşündükleri için onu güvenilmez bulurlar. Materyalist dünyayı aşağılamak için bazen küstahlığa varan tuhaf davranışlar sergilerler⁷.

Siniklerin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir⁸:

- Yalan söylemek, sahte yüzünü sergilemek, diğer bireyleri istismar etmenin insanın temel karakteri olduğuna inanmak,
- İnsanların seçim yaparken bencil olduğunu, sergiledikleri davranışlarda ise tutarlı ve güvenilir olmadığını düşünmek,
- Eylemlerin arka planında gizli güdülerin yer aldığını düşünmek,
- Birey, örgüt veya toplum gibi psikolojik bir obje düşününce utanç duymak,
- Psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili eleştiriler yapmak,
- Psikolojik obje ile ilgili tecrübelerini aktarırken kendi yorumlarını katarak alaycı bir mizah kullanmak.

Yunanlıların sinizm kavramını bir yaşam biçimi olarak kabul etmelerinin aksine kavramın bugünkü kullanımı daha çok bireye atıfta bulunmaktadır. Günümüzde sinizmin sözlüklerdeki tanımları, seçilmiş olan bir yaşam biçiminden ziyade istikrarlı bir kişilik özelliği olarak onu açıklamaktadır⁹. Bir kişilik özelliği ve bir duygu durumu olarak tanımlanmasına rağmen birçok çalışmada sinizm, bir varlığa karşı geliştirilen tutum olarak ifade edilmiştir¹⁰. TDK sözlüğünde sinizm kavramı, kinizm ile eş anlamlı olarak gösterilmiştir¹¹ ve yapılan bazı çalışmalarda da sinizm yerine kinizm kavramının tercih edildiği görülmektedir.

⁷ Müge Ersoy Kart, **Örgütsel Sinizm, Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji**, 2. bsk., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, s. 75.

⁸ Nil Pelit ve Elbeyi Pelit, **Örgütlerde Kaner Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori - Süreç ve Örgütlere Yansımaları)**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2014, s. 75.

⁹ Judy A. Eaton, "A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, York University, 2000, pp. 6-7.

¹⁰ Engin Kanbur ve Mustafa Canbek, "The Effect of Perceived Organizational Justice on Organizational Cynicism: Mediating Role of Perceived Organizational Support", **Business & Management Studies: An International Journal**, Vol:VI, No:3, 2018, p. 40.

¹¹ (Çevrimiçi),

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=S%C4%B0N%C4%B0ZM, 6 Mayıs 2019.

2.2. Örgütsel Sinizm

Bu bölümde öncelikle örgütsel sinizmin tanımı yapılacak ve boyutları üzerinde durulacaktır. Daha sonra örgütsel sinizme neden olan faktörler, örgütsel sinizmin türleri ve kuramsal temellerine değinilecektir. Son olarak ise örgütsel sinizmin sonuçlarına, konu ile ilgili geçmişte yapılmış olan çalışmalara ve bu çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilecektir.

2.2.1. Örgütsel Sinizmin Tanımı

Toplumsal yaşamın her alanında görülebilen sinizm, iş yaşamında ve işletmelerde de görülebilir. Sinizmin iş yaşamındaki varlığına örgütsel sinizm denir¹². Genel sinizm ile örgütsel sinizm yapısal olarak birbirinden farklıdır. Genel sinizm bireyin kişiliğinden kaynaklanır; örgütsel sinizmin oluşmasında ise örgütsel unsurlar rol oynar¹³.

Örgütsel sinizm, yönetim uygulamalarının uygun olmadığı, kararların yalnızca imaj yaratmak amacıyla alındığı, sahte davranışların sergilendiği, yönetim tarafından söylenenlerin aslında gerçek niyeti yansıtmadığı, işletmeyi geliştirme amacıyla yapıldığı söylenen değişim programlarının esasında yönetimin çıkarlarına hizmet edecek bir düzeni sürdürmek olduğuna dair işgörenler tarafından duyulan şüpheciliği ve kuşkuculuğu ifade eder¹⁴.

Örgütsel sinizm, 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlayan bir konudur ve bu konu üzerine yapılan ilk çalışma, Mirvis ile Kanter tarafından yazılan ve örgütsel sinizmin yayılma nedenlerinin araştırıldığı kitaptır¹⁵. Mirvis ve Kanter, Amerikalı işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada işgörenlerin yüzde 43'ünün sinik olduğunu tespit etmişlerdir ve bu işgörenlerin yönetime veya iş arkadaşlarına

¹² Yasemin Torun ve Canan Çetin, "Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?", **İş ve İnsan Dergisi**, C:II, Sayı:2, 2015, s. 138.

¹³ Nuray Tokgöz ve Hakan Yılmaz, "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VIII, Sayı:2, 2008, s. 285.

¹⁴ Koçel, **a.g.e.**, s. 536.

¹⁵ Ahmet Tayfun ve Ozan Çatır, "Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C:VI, Sayı:1, 2014, s. 349.

güvenmediklerini, aldıkları ücreti adil bulmadıklarını, terfi konusunda eşit şansa sahip olunmadığını düşündüklerini, yönetimin kendilerini dikkate almayıp yaptıkları işe değer vermediğini düşündüklerini saptamışlardır¹⁶.

Tarihsel süreç içerisinde örgütsel sinizme dair birçok farklı tanım yapılmıştır. Andersson'a göre örgütsel sinizm; bir bireye, gruba, ideolojiye, toplumsal düzene ya da kuruma karşı hissedilen öfke, umutsuzluk, hayal kırıklığı ve güvensizlik ile nitelendirilen genel ve özel tutumdur¹⁷.

Reichers, Wanous ve Austin'e göre örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişimi yaratan liderlere karşı inanç kaybını içermektedir ve başarılı olamayan değişim girişimi geçmişine de bir cevap niteliğindedir. Değişimden sorumlu olanlar iyi niyetli olsa dahi ve işgörenlerin refahını önemseyip kendi itibarlarına da değer veren rasyonel karar vericiler olsa dahi ortaya çıkmaktadır¹⁸.

Dean, Brandes ve Dharwadkar tarafından yapılan tanıma göre örgütsel sinizm; işgörenin, çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği ve üç boyuttan oluşan negatif tutumdur. Bu boyutlardan ilki, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. İkincisi, örgüte ilişkin negatif duygudur. Üçüncüsü ise bu inanç ve duygularla bağıntılı olan örgüte yönelik küçük düşürücü ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimidir¹⁹.

Naus, Iterson ve Roe örgütsel sinizmi, kötü düşüncelerle ve örgüt tarafından gerçekleştirilen eylemlere ilişkin hayal kırıklığıyla baş edebilmek için geliştirilen bir savunma şekli olarak açıklamışlardır. Örgütsel sinizmin hem işgören hem de işletme için şiddetli etkilere sahip olabilecek önemli bir yanıt olduğunu ifade etmişlerdir²⁰.

¹⁶ Philip H. Mirvis and Donald L. Kanter, "Combatting Cynicism in the Workplace", **National Productivity Review**, Vol:VIII, No:4, 1989, pp. 379-380.

¹⁷ Lynne M. Andersson, "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework", **Human Relations**, Vol:XLIX, No:11, 1996, pp. 1397-1398'den aktaran Özlem Güllüoğlu Işık, "Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies", **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, No:22, 2014, p. 134.

¹⁸ Arnon E. Reichers, John P. Wanous and James T. Austin, "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change", **The Academy of Management Executive**, Vol:XI, No:1, 1997, p. 48.

¹⁹ Dean, Brandes and Dharwadkar, **a.g.e.**, p. 345.

²⁰ Fons Naus, Ad van Iterson and Robert Roe, "Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace", **Human Relations**, Vol:LX, No:5, 2007, p. 689.

2.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Tutum; belirli bir bireye, duruma veya objeye karşı geliştirilen güçlü ve kalıcı bir eğilim, zihinsel açıdan bir hazır oluş halidir. Doğrudan gözlemlenmesi mümkün olmayan bir yapı olan tutum, davranışa yön vermektedir. Tutumun bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır²¹.

Örgütsel sinizm bir tutum olarak kavramsallaştırıldığından dolayı tutumlar üzerinde uygulanan kurallar örgütsel sinizm üzerinde de geçerli olacaktır. Tutum bir inançla başlayan ve muhtemelen davranışla sona eren bir düşünce eylem sürecinin bir parçasıdır²².

Örgütsel sinizm ile ilgili tanımlarda belirgin farklılıklar bulunmasına karşın sinizmin hem genel hem de özel odaklı olabilen negatif bir tutum olduğu ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluştuğu konusunda bir görüş birliği vardır²³.

2.2.2.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel boyut, işgörenlerin, çalıştıkları örgütün dürüstlükten, adaletten ve şeffaflıktan yoksun olduğuna dair inancını ifade eder. Bu boyutta işgörenler, kendi değerleri ile örgütün değerlerinin tutarlı olmadığını düşünmektedir²⁴. İşgörenlerin, örgüt tarafından alınan kararlara ve örgütün niyetlerine olan güvensizliği ve yöneticilerin gerçek karakterlerini yansıtmadıklarına olan inancı bilişsel boyut içerisinde yer almaktadır²⁵.

Örgütlerdeki sinik işgörenler, örgüt uygulamalarının ve prosedürlerinin, kendilerinin güvenini suistimal ettiğine ve örgüt tarafından yapılan seçimlerin örgütün

²¹ Tınaz, a.g.e., s. 21-22.

²² Menno Delken, "Organizational Cynicism: A Study among Call Centers", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, University of Maastricht, 2004, p. 11.

²³ David J. Stanley, John P. Meyer and Laryssa Topolnytsky, "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", **Journal of Business and Psychology**, Vol:XIX, No:4, 2005, p. 430.

²⁴ Mohamed Mousa, "Diversity Challenges and Organizational Cynicism: A Study on Egyptian Physicians", **Journal of Intercultural Management**, Vol:IX, No:1, 2017, p. 50.

²⁵ Mehmet Akif Helvacı ve Ahmet Çetin, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)", **International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Vol:VII, No:3, 2012, p. 1477.

çıkarlarına dayandığına inanmaktadır²⁶. Örgütün adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkeleri menfaat uğruna feda ettiğini ve ahlaksız davranışın norm haline geldiğini düşünebilmektedirler²⁷.

2.2.2.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu; nefret, öfke, sıkıntı ve utanç gibi güçlü olumsuz duyguların uyarıldığını ileri sürmektedir²⁸. Yani örgüte karşı duygusal tepkileri ifade eden boyuttur. Duyuşsal sinizm, huzursuzluk, sinirlilik, gerginlik ve endişe gibi psikolojik reaksiyonları içermektedir²⁹.

Örgütsel sinizmin birçok duygusal tepkiyi içerisinde barındıran bu boyutunda işgörenler diğer işgörenleri yargılarken kendi doğrularını esas alır ve bu doğrulara uymayan kişileri kusurlu olarak kabul eder. Bu durum, kendilerini de üstün görmelerine sebebiyet verebilir³⁰.

2.2.2.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut; örgüte yönelik eleştiri, alaycı mizah, sözlü olmayan negatif davranış, örgütte yaşanan olaylarla ilgili küçümseyici yorumlar ve örgütün geleceğe yönelik aksiyon planları ile ilgili karamsar öngörüler gibi olumsuz, küçük düşürücü davranışları ifade eder³¹.

Sinik tutuma sahip olan işgörenlerin en yaygın davranışları, çalıştıkları kurum hakkında güçlü eleştirel ifadeler kullanmalarıdır. Bu eleştiriler farklı biçimlerde

²⁶ Divya Singh and Varsha Dixit, "Organizational Cynicism: A Literature Review", **International Journal of Management, Technology and Engineering**, Vol:VIII, No:7, 2018, p. 1115.

²⁷ Dean, Brandes and Dharwadkar, **a.g.e.**, p. 346.

²⁸ Rebecca Abraham, "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, Vol:CXXVI, No:3, 2000, p. 269.

²⁹ Muhammad Rehan v.d., "Organizational Cynicism and its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals of Pakistan", **International Journal of Economics & Management Sciences**, Vol:VI, No:3, 2017, p. 2.

³⁰ Merve Seda Karcıoğlu ve Atılhan Naktiyok, "Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma", **AKÜ İİBF Dergisi**, C:XVII, Sayı:1, 2015, s. 22.

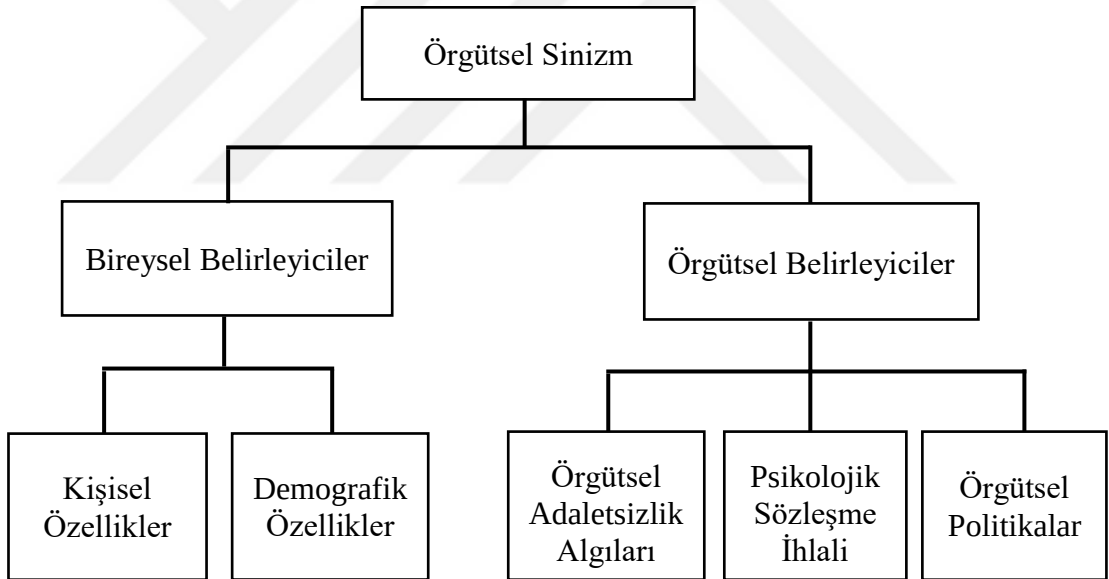
³¹ Tae-Yeol Kim v.d., "Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model", **Human Relations**, Vol:LXII, No:10, 2009, p. 1438.

olabilmektedir. Kurumun doğruluk ve samimiyet eksikliği olduğuna dair açık ifadeler kullanmak, buna örnek olarak gösterilebilir³².

Örgütsel sinizmin tam anlamı ile kendini gösterdiği boyut budur. Yani bilişsel boyut ile başlayıp duyuşsal boyut ile devam eden sinizmin son safhası davranışsal boyuttur. Bu safhada işgörenler sinik tutumlarını sergilemekten imtina etmezler³³.

2.2.3. Örgütsel Sinizmin Belirleyicileri

Örgütsel sinizme sebep olan birçok farklı faktör olduğu düşünülmektedir ve esas olarak bu faktörler ikiye ayrılmaktadır³⁴. Örgütsel sinizme dolaylı ya da dolaysız olarak etkide bulunan ve onun oluşumuna neden olan bu faktörler yani örgütsel sinizmin belirleyicileri, Şekil 3'te yer almaktadır³⁵.



Şekil 3: Örgütsel Sinizmin Belirleyicileri

³² Ahmet Ayık, “An Analysis of the Relationship between Organizational Communication and Organizational Cynicism according to Teachers’ Perceptions in Turkey”, **Educational Research and Reviews**, Vol:X, No:5, 2015, p. 549.

³³ Zehra Kaşka Üreten, “Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016, s. 22.

³⁴ Fikriye Yılmaz, İrem İşeri ve Meriç Yavuz Çolak, “Ankara’da Özel Hastanelerde Çalışanların Sinizm ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:54, 2016, s. 431.

³⁵ Kart, **a.g.e.**, s. 88-89.

2.2.3.1. Bireysel Belirleyiciler

Birçok yazar tarafından örgütsel sinizmin öğrenilmiş bir durum olarak ele alınmasına karşın bazı yazarlar bireylerin kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında ilişki olduğunu ileri sürmüştür³⁶. Sinizmin kişilik özelliğinden veya işgörenlerin negatif duygulanımından kaynaklandığına dair çok az kanıt bulunmasına rağmen araştırma sonuçları birtakım kişisel özelliklerin sinizme neden olabildiğini göstermektedir³⁷.

Pozitif duygulanıma sahip olan işgörenler, çalışma ortamındaki olumlu yönleri görmeye ve bunlara odaklanmaya, örgütte olumlu etkileşimlerde bulunmaya ve örgütlerine karşı daha olumlu bir bakış açısına sahip olmaya daha yatkın olacaklardır. Negatif duygulanımı yüksek olan işgörenler ise çalışma ortamındaki olumsuz yönleri görme eğilimindedir ve bu nedenle örgütlerine karşı daha güvensiz ve sinik olmaktadır³⁸.

Örgütsel sinizmin, şüphecilik, endişe, içe dönüklülük ve istismarcı inanç sistemi ile pozitif ilişkili olduğu; ancak liderlik potansiyeli ile negatif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bunun yanı sıra obsesif kompulsif bozukluk ve makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olabilmektedir³⁹.

Örgütsel sinizme ilişkin literatürdeki çalışmalar incelendiğinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir gibi faktörler ile örgütsel sinizm arasında ilişki olup olmadığına dair az sayıda çalışmanın mevcut olduğu ve bu çalışmalarda örgütsel sinizm ile demografik özellikler arasında ilişkinin çok güçlü olmadığı görülür⁴⁰.

³⁶ Mehmet İnce ve Şuayip Turan, "Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, No:37, 2011, p. 109.

³⁷ Alphons Johannes Aloysius Maria Naus, "Organizational Cynicism: On the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism toward the Employing Organization", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Maastricht University, 2007, p. 27.

³⁸ Dan S. Chiaburu v.d., "Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:LXXXIII, No:2, 2013, p. 183.

³⁹ Mehmet Altınöz, Serdar Çöp ve Taner Sığındı, "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C:XV, Sayı:21, 2011, s. 290.

⁴⁰ Pelit ve Pelit, **a.g.e.**, s. 90.

Demografik özellikler tek tek ele alınacak olursa örgütsel sinizmin erkek, genç ve eğitim seviyesi daha düşük olan işgörenlerde daha fazla olduğu; bunun yanı sıra geliri düşük olan mavi yakalı işgörenlerin, geliri yüksek olan beyaz yakalı işgörenlerden daha sinik olduğu saptanmıştır⁴¹.

2.2.3.2. Örgütsel Belirleyiciler

Örgütsel sinizmin belirleyicilerini inceleyen çalışmalarda birçok farklı örgütsel faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerden biri olan örgütsel adalet algısı, bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinden dolayı literatürde çokça yer alan örgütsel davranış konularından biridir⁴². Çalışmaların birçoğunda psikolojik sözleşme ihlallerinin ve örgütsel politikaların da örgütsel sinizmin temel kaynağı olduğu görülmektedir⁴³.

Örgütte yaşanan çatışmaların ve huzursuzluğun en önemli nedenlerinden biri olan örgütsel adaletsizlik algılarının işgörenlerin sinik tutumlar geliştirmeleri üzerinde önemli bir role sahip olacağı söylenebilir. Birçok çalışmada adaletsizlik algısının örgütsel sinizme yol açtığı saptanmıştır⁴⁴. İşgörenler örgütteki prosedür ve işlemlerin adil olmadığını düşündüklerinde öfkelenecek, hayal kırıklığına uğrayacak ve örgütlerine kızacaklardır. Yani örgütte algılanan adaletsizlik bireyleri işletmeye karşı güvensizleştirir ve onların şüpheli olmalarına neden olur⁴⁵.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütlerin psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülüklerini yerine getirme konusundaki başarısızlığına dair işgören algılarını ifade etmektedir. Yapılan pek çok çalışma işgörenlerde oluşan sinizmin, psikolojik

⁴¹ Kart, **a.g.e.**, s. 90.

⁴² İ. Efe Efeoglu ve Esengül İplik, “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:XX, Sayı:3, 2011, s. 344.

⁴³ Sajid Bashir v.d., “Breach of Psychological Contract, Perception of Politics and Organizational Cynicism: Evidence from Pakistan”, **African Journal of Business Management**, Vol:V, No:3, 2011, p. 884.

⁴⁴ Pınar Erdoğan ve Rıfat İraz, **Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi**, Konya, Eğitim Yayınevi, 2019, s. 103.

⁴⁵ Tülay Turgut ve Hazel Agun, “The Relationship between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice”, **Journal of Behavior at Work**, Vol:I, No:1, 2016, p. 18.

sözleşmelerin ihlalden kaynaklandığını ortaya koymuştur⁴⁶. Yani işgörenler, örgütlerin görevlerini yerine getirmediklerini düşündüklerinde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılayabilir. Bu durum da hem işgörenler ile işverenler arasındaki ilişkiye zarar verir hem de işgörenlerin hayal kırıklığı yaşamasına ve örgüte yönelik negatif tutum ve davranış geliştirmesine neden olur⁴⁷.

Örgütsel politika genellikle kendi çıkarını en üst seviyeye çıkarmak için stratejik olarak tasarlanan ve örgütsel amaçlar ile diğer bireylerin çıkarlarına aykırı olan davranış olarak tanımlanmaktadır⁴⁸. Örgütsel politika algısı da işgörenlerin çalıştıkları örgütü ne ölçüde politik algıladıkları ile ilgilidir⁴⁹. Konu ile ilgili geçmiş araştırmalar algılanan politikaların bireyler arası güveni ve dürüstlük algılarını etkilediğini, küçümseme ve sıkıntı gibi olumsuz duygulara da katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu duygular sinik tutumlar ile yakından ilişkili olduğundan örgütsel politikaların örgütsel sinizme neden olabileceği söylenebilir⁵⁰.

2.2.4. Örgütsel Sinizmin Türleri

Sinizmin kavramsallaştırılmasına dair beş tane odak noktası bulunmaktadır. Kişilik yaklaşımı, toplumsal/ kurumsal odak, mesleki sinizm odağı, işgören sinizmi odağı ve örgütsel değişim odağı olarak ifade edilen bu odak noktaları aynı zamanda sinizmin türlerini oluşturmaktadır⁵¹. Yani bu odak noktalarından hareketle sinizmin türleri de kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, mesleki sinizm, işgören sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi olarak ele alınmaktadır.

⁴⁶ Wan Kuang-Man, "The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in the Airline Industry: Employee Cynicism as Mediator", **International Journal of Business and Social Science**, Vol:IV, No:12, 2013, p. 305.

⁴⁷ Mamdouh Zaky Ewis, "Workplace Perceptions and Workplace Incivility in Egypt: The Mediating Role of Organizational Cynicism", **International Journal of Customer Relationship Marketing and Management**, Vol:V, No:4, 2014, p. 64.

⁴⁸ Eran Vigoda, "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:LXVII, No:3, 2000, p. 327.

⁴⁹ Sibel Aybar ve Akın Marşap, "Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C:X, Sayı:2, 2018, s. 760.

⁵⁰ Matrecia S. L. James, "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Florida State University, 2005, p. 36.

⁵¹ Pelit ve Pelit, **a.g.e.**, s. 76.

2.2.4.1. Kişilik Sinizmi

Sinizmin doğuştan gelen bu türünde bireyler insan davranışlarına yönelik negatif bir bakış açısına sahiptir ve kendilerine karşı sergilenen olumlu davranışları bile sorgulamaktadır⁵². Sosyal olarak iletişim kurma becerisinden yoksun olan bu sinik bireyler, diğer insanların kesinlikle dürüst olmadığını ve çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini düşünür ve onlara güvenmez⁵³.

Bazı araştırmacılar kişilik sinizminin diğer sinizm türlerinin kaynağı olduğunu düşünmektedir. Kişiliğinin bir parçası olarak sinik davranışlar sergileyen kişilerin hayata olan bakış açıları da genellikle olumsuz yöndedir⁵⁴. Ayrıca kişilik temelli sinizm üzerine yapılan çalışmalar, kişinin olumsuz yönelimini veya eğilimini değiştirmek için çok az şey yapılabileceğini ileri sürmektedir⁵⁵.

2.2.4.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm, birey ve toplum arasında var olan toplumsal sözleşmenin ihlal edilmesinin bir sonucudur⁵⁶. Vatandaşların ülkelerine ve örgütlerine duyduğu güvensizliği ifade eder⁵⁷.

Toplumsal sözleşme birey ve toplumu yönetmekte olan siyasi partinin beklentilerinin uyuşması anlamına gelir. Toplumsal sinizmde bu sözleşme geri dönülemeyecek şekilde bozulmuştur. Toplumsal sözleşmenin yok olması inancın da zarar görmesi olarak düşünülebilir. Söz konusu durumda birey haksızlığa uğramış, bireyin sisteme olan güveni zedelenmiş ve insanlara olan inancı zayıflamıştır⁵⁸.

⁵² Erdoğan ve İraz, **a.g.e.**, s. 106.

⁵³ Emre İşçi ve Hüseyin Arı, "The Role of Organizational Cynicism for the Effect of Emotional Labor on Individual", **International Journal of Health Administration and Education Congress (Sanitas Magisterium)**, Vol:IV, No:2, 2018, pp. 34-35.

⁵⁴ Erdoğan Kaygın ve Gözde Kosa, **Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış**, Konya, Eğitim Yayınevi, 2019, s. 370.

⁵⁵ Vicki L. Beard, "Examining the Relationship between Cynicism and Instructional Change", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, University of Oklahoma, 2019, p. 29.

⁵⁶ Arzu Bulut, Süreyya Yılmaz ve Halil Şengül, "Sağlık Hizmeti Veren Örgütlerde Sinizm", **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, C:III, Sayı:3, 2019, s. 63.

⁵⁷ Erdoğan ve İraz, **a.g.e.**, s. 107.

⁵⁸ Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, 3. bsk., Ankara, Pegem Akademi, 2017, s. 526.

2.2.4.3. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, bireyin yaptığı işe ve iş değerlerine karşı olumsuz tutumunu ifade eder⁵⁹. Mesleki sinizmde birey yaptığı işin sıkıcı olduğuna, kendisini tatmin etmediğine ve gösterdiği çabaya değmediğine inanmaktadır. Mesleki sinizme sahip olan bireylerde; işini özensiz bir şekilde yapma, duygusuzluk, umursamazlık ve vurdumduymazlık gibi tutum ve davranışlar gözlenmektedir⁶⁰.

Rol çatışması, rol belirsizliği ve bireyler arası çatışmalar mesleki sinizmin belirleyicileridir. Ayrıca mesleki sinizm, statü ve saygınlığın düşük olduğu mesleklerde daha yaygındır⁶¹. Örneğin; çağrı merkezleri ile mesleki sinizm yakından ilişkilidir. Bunun nedeni çağrı merkezi çalışanlarının sürekli olarak müşteriye iyi hizmet sunma gerekliliğinden dolayı performans baskısı altında olmasıdır⁶².

2.2.4.4. İşgören Sinizmi

İşgören sinizminin, daha uzun çalışma saatleri, iş yükünün ağırlaşması, etkili olmayan bir liderlik ve yönetim, örgütte yeni anlaşmalar, örgütün devamlı olarak küçültülmesi ve örgüt kademelerinin azaltılmasının bir sonucu olarak oluşan işgören-işveren paradigması olduğu ileri sürülmektedir⁶³.

Araştırmacılar işgören sinizminin psikolojik sözleşmenin ihlalinin sonucu olduğunu düşünmekte ve bu sinizm türünü iş davranışlarını etkileyen tutumlar kapsamında tanımlamaktadır⁶⁴. Örgütsel sinizmin diğer türlerinde olduğu gibi işgören sinizmi de verimlilik ve örgütsel süreçler üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Örneğin; işgören işini yapmak yerine kaytarma davranışında bulunabilir. Bu da iş bırakma

⁵⁹ Irina Goldenberg, Lucie Kocum and Joelle Laplante, “Uncommitted to the Unfair: The Mediating Role of Work and Organizational Cynicism”, **European Journal of Military Studies**, No:4, 2017, p. 3.

⁶⁰ Kaygın ve Kosa, **a.g.e.**, s. 371.

⁶¹ Lubna Amer Beheiri, Engy Samy Ahmed and Ghadeer Mohamed Badr Eldin Aboul-Ela, “Analyzing the Effect of Organization Cynicism on Intention to Leave: A Case Study on Nola Cupcakes”, **IOSR Journal of Business and Management**, Vol:XX, No:6, 2018, p. 22.

⁶² Delken, **a.g.e.**, p. 16.

⁶³ Susan Cartwright and Nicola Holmes, “The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism”, **Human Resource Management Review**, Vol:XVI, No:2, 2006, p. 201.

⁶⁴ Beard, **a.g.e.**, p. 31.

yolunda atılmış ilk adımdır⁶⁵. Buna karşın işgörenlere daha iyi yararların sağlanması, çalışma saatlerinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yönetim ile açık iletişim kurulması ve adaletin sağlanması yoluyla işgören sinizmi kontrol altına alınabilmektedir⁶⁶.

2.2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, başarısız değişim teşebbüslerine verilen bir tepkidir. Geleceğe yönelik karamsarlığı ve değişimi gerçekleştirenlerin tembel ve yetersiz olduğuna dair inancı barındırmaktadır⁶⁷. Örgüt ve yönetim tarafından gerçekleştirilen eylemler hakkındaki kötü düşünceler ve hislerle başa çıkabilmek için bir savunma biçimi olarak ortaya çıkan, değişime karşı bir direniş şeklidir⁶⁸.

Örgütsel değişim sinizmi, değişime yönelik üç boyuttan oluşan olumsuz bir tutumu ifade etmektedir. Bu boyutlar yönetim tarafından belirtilen değişim sebeplerine olan güvensizlik, değişim çabalarına karşı karamsarlık ve hayal kırıklığı, değişime yönelik küçük düşürücü ve eleştirel davranışta bulunma eğilimidir⁶⁹.

Geçmişte değişim konusunda başarısızlık yaşandığında veya örgütün lideri yeni değişim programları sunduğunda işgörenlerde sinik hisler oluşabilmektedir. Sinikler yöneticilerin konuştukları şeyin doğruluğu hakkında kuşku duyar⁷⁰. Bu sinizm türü, değişimden sorumlu olan kişilerin iyi niyetli, işgörenlerin mutluluğunu önemseyen ve onlara değer veren rasyonel karar vericiler olduğu durumda dahi oluşmaktadır⁷¹.

⁶⁵ Omar Durrah, Monica Chaudhary and Moaz Gharib, "Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Vol:XVI, No:7, 2019, p. 3.

⁶⁶ Bulut, Yılmaz ve Şengül, **a.g.e.**, s. 62.

⁶⁷ Blanca Grama, "Cynicism in Organizational Change", **SEA - Practical Application of Science**, Vol:I, No:2, 2013, p. 109.

⁶⁸ Lisa Ceinwen Barton and Veronique Ambrosini, "The Moderating Effect of Organizational Change Cynicism on Middle Manager Strategy Commitment", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:XXIV, No:4, 2013, p. 724.

⁶⁹ Ashley Amber Liegman, "An Interconnected Perspective of Organizational Change Cynicism (OCC)", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Trident University, 2015, p. 20.

⁷⁰ Sajeeb Kumar Shrestha, "Organizational Cynicism", **Peace and Development Research Journal**, Vol:III, No:3, 2012, p. 24.

⁷¹ Memduhoğlu ve Yılmaz, **a.g.e.**, s. 535.

2.2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizmin temelini oluşturan kuramlar Beklenti Kuramı, Atıf Kuramı, Tutum Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı, Duygusal Olaylar Kuramı ve Sosyal Güdülenme Kuramıdır⁷².

2.2.5.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, Victor Vroom tarafından geliştirilen bir motivasyon kuramıdır. İşgörenlerin, davranışlarının arzulanan sonuçlara yol açabileceğine dair beklentileri olduğunda, harekete geçmek için motive olduklarını ileri sürer⁷³. Beklenti kuramı üç tür ilişkiye odaklanmaktadır⁷⁴:

1. Çaba - Performans İlişkisi: Bireyin sarf ettiği çaba ve çaba sonucunda oluşan performans ilişkisine yönelik algıyı ifade eder.

2. Performans - Ödül İlişkisi: Belli bir düzeyde performans sergileme ile performans sonucunda arzu edilen ödüle ulaşma arasındaki ilişkiyi ifade eder.

3. Ödül - Kişisel Hedef İlişkisi: Örgütsel ödüllerin kişisel hedefleri ya da ihtiyaçları karşılama derecesini ve potansiyel ödüllerin birey için çekiciliğini ifade eder.

Beklenti kuramının temelinde dört varsayım yer almaktadır. Bir varsayıma göre insanlar örgütlere ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri ile ilgili beklentileriyle birlikte katılır. Bu unsurlar bireylerin örgüte verdiği tepkiyi etkilemektedir. İkinci bir varsayım ise bireylerin sergiledikleri davranışların bilinçli bir seçim sonucu meydana geldiğini belirtir. Yani bireyler davranış seçiminde özgürdür. Üçüncü bir varsayıma göre her bireyin örgütten istediği şey farklıdır. Bazıları için maaşın iyi olması, bazıları için iş güvenliği öncelikliken kimilerine göre

⁷² Gamze Kalağan ve Cem Oktay Güzeller, “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:27, 2010, s. 84.

⁷³ Pranav Parijat and Shilpi Bagga, “Victor Vroom’s Expectancy Theory of Motivation - An Evaluation”, **International Research Journal of Business and Management**, Vol:VII, No:9, 2014, p. 3.

⁷⁴ Robbins and Judge, **a.g.e.**, p. 226.

ise ilerleme olanakları önem arz eder. Dördüncü varsayım ise bireylerin, sonuçları kendileri açısından en uygun hale getirmek için alternatifler arasından seçim yapmalarındır⁷⁵. Bireylerin bilinçli bir şekilde yaptıkları bu seçimler psikolojik süreçlerle, özellikle de algıyla ve inanç ve tutumların oluşumuyla ilişkilidir⁷⁶.

Örgütsel değişim sinizmini araştıran bilim insanları, sinizmin kısmen örgütün gelecekteki eylemlerine ilişkin işgörenlerin olumsuz beklentilerinin bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür. İşgörenlerin bireysel yararlar ve pozitif örgütsel çıktılara ilişkin olumsuz beklentilere sahip olması, örgütsel sinizmin altında yatan nedenlerden biri olarak görülmektedir⁷⁷.

2.2.5.2. Atıf Kuramı

Atıf kuramı bireylerin çevrelerinde gerçekleşen olayların gerçekleşme nedenini nasıl açıkladıklarının anlaşılması için bir çerçeve sunmaktadır⁷⁸. Olay sonuçlarının algılanan nedenlerine atıf denmektedir. Bireyler, diğer bireylerin eylemlerinin yanı sıra kendi eylemleri için de atıf oluşturur⁷⁹. Atıf kuramı bir kontrol metodu olarak da işlev görür. Geçmişte yaşanan olayları açıklamaya ve gelecekte yaşanacak olayları tahmin etmeye yardımcı olur⁸⁰.

Bireyler, gruplar ve örgütler, olayların veya durumların neden gerçekleştiğini anlama ihtiyacı duyar ve nedenselliği ortaya çıkarmaya çalışırlar. Nedensel atıflar bireylerin, çevrelerinde meydana gelen olaylarla başa çıkmalarına ve bunlara tepki vermelerine yardım eder⁸¹. Sinir bozucu bir olayın keyfi olarak gerçekleştiği inancı,

⁷⁵ Fred C. Lunenburg, "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", **International Journal of Management, Business and Administration**, Vol:XV, No:1, 2011, pp. 1-2.

⁷⁶ Leonina Emilia Suci, Maria Mortan and Lucretia Lazar, "Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy", **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Vol:IX, No:39, 2013, p. 184.

⁷⁷ James, **a.g.e.**, p. 11.

⁷⁸ Mark J. Martinko and Jeremy D. Mackey, "Attribution Theory: An Introduction to the Special Issue", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:XL, No:5, 2019, p. 523.

⁷⁹ Cynthia Demetriou, "The Attribution Theory of Learning and Advising Students on Academic Probation", **NACADA Journal**, Vol:XXXI, No:2, 2011, p. 16.

⁸⁰ Julie A. Gedeon and Richard E. Rubin, "Attribution Theory and Academic Library Performance Evaluation", **The Journal of Academic Librarianship**, Vol:XXV, No:1, 1999, p. 20.

⁸¹ Kathryn T. Cort, David A. Griffith and D. Steven White, "An Attribution Theory Approach for Understanding the Internationalization of Professional Service Firms", **International Marketing Review**, Vol:XXIV, No:1, 2007, p. 11.

olayın haklı bir şekilde meydana geldiği inancından farklı tutum ve eylemlere neden olabilmektedir⁸².

İşgörenin, örgütü sorumlu olarak değerlendirdiği olumsuz bir olayın yaşanması örgütsel sinizmi tetikleyebilmektedir. Örgütü içeren tek bir olumsuz olayın örgütsel sinizm ile sonuçlanacağı şüphelidir; ancak olumsuz olaylara tekrar tekrar maruz kalmanın örgütsel sinizm gelişimine katkıda bulunması olasıdır⁸³.

2.2.5.3. Tutum Kuramı

Dean, Brandes ve Dharwadkar'a göre sinizm, tutum kuramı ile karakterize edilen ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan çok boyutlu bir kavramdır⁸⁴. Bu kavramsallaştırma, genel örgütsel sinizmi anlamaya yönelik teorik çerçeve oluşturmaya yardımcı olduğundan dolayı önemlidir⁸⁵.

Tutumun temelinde heyecan, hayret, mutluluk, üzüntü, öfke, iğrenme, korku, küçümseme ve utanma olmak üzere dokuz tür duygu bulunur. Örgütteki sinik bireylerin bu duygulardan bazılarını yaşamaları muhtemeldir. Örneğin; işgörenler çalıştıkları örgüte karşı öfkeli ve küçümseyici bir ruh halinde olabilir ve örgütü düşündüklerinde iğrenme, endişe hatta utanç hissedebilirler. Siniklerin tutuma dayalı en aşikâr davranışı örgütü eleştirmektir. Yine sinik tutumları açığa çıkaracak şekilde iğneleyici şakalar yapmakla da sinizm davranışlara yansıtılmaktadır⁸⁶.

2.2.5.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, işyeri davranışını anlayabilmek için en etkili kavramsal paradigmalardan biridir ve antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi çeşitli disiplinlerde yer almaktadır⁸⁷. Örgütsel araştırmacılar, sosyal değişim kuramını

⁸² Bernard Weiner, "Attribution Theory, Achievement Motivation, and the Educational Process", **Review of Educational Research**, Vol:XLII, No:2, 1972, p. 203.

⁸³ Eaton, **a.g.e.**, p. 19.

⁸⁴ Dean, Brandes and Dharwadkar, **a.g.e.**, p. 345.

⁸⁵ James, **a.g.e.**, p. 13.

⁸⁶ Hakan Vahit Erkutlu, **Negatif Örgütsel Davranış**, Ankara, Akademisyen Kitabevi, 2017, s. 97.

⁸⁷ Russel Cropanzano and Marie S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, Vol:XXXI, No:6, 2005, p. 874.

işgörenlerin tutum ve davranışlarının arka planındaki dürtüleri tanımlamak için kullanılmaktadır⁸⁸.

Sosyal değişim kuramına göre insan ilişkileri maliyet fayda analizine dayanarak şekillenmektedir. Bireyler geçmişte ödüllendirilen eylemleri tekrarlama eğilimindedir yani bir davranış ne kadar sık ödüllendirilirse bireyin o davranışı tekrar etme olasılığı o kadar fazla olur. Bu kuram, sosyal ilişkilerin, iyi niyetli hareketlerin karşılıklı olacağına dair güvene dayandığını ileri sürmektedir⁸⁹.

Sosyal değişim kuramına dayanarak, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda işgörenlerin örgütleri tarafından olumsuz muamele göreceklerine inandıkları bilinmektedir. Bu durum işgörenlerde olumsuz tutum ve davranışlara neden olabilmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda işgörenler örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancına sahip olabilmektedir⁹⁰.

2.2.5.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar kuramı, örgütteki duygusal tecrübelerin yapısı, nedenleri ve sonuçlarına odaklanmaktadır⁹¹. Kuramın temel prensibi, işgörenlerin işle ilgili duygusal deneyimlerinin, tutumlarının ve davranışlarının örgütte meydana gelen önemli olaylardan etkileneceğidir. Bu kuram, işgörenlerin çalışırken kendilerini nasıl hissettikleri, bu duygulara neden olan örgüt olaylarının ne olduğu ve bu duyguların örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde nasıl bir etkide bulunduğu ile ilgilidir⁹².

Duygusal olaylar kuramı, örgütlerde sinizmin nasıl ortaya çıktığını anlamayı sağlayan kuramsal yaklaşımlardan biridir. Bu kurama göre örgütte yaşanan olaylar

⁸⁸ Wajda Wikhamn and Angela T. Hall, "Social Exchange in a Swedish Work Environment", **International Journal of Business and Social Science**, Vol:III, No:23, 2012, p. 56.

⁸⁹ Lily Chernyak-Hai and Edna Rabenu, "The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant?", **Industrial and Organizational Psychology**, Vol:XI, No:3, 2018, p. 458.

⁹⁰ Shuang Li and Yang Chen, "The Relationship between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation", **Frontiers in Psychology**, Vol:IX, No:1273, 2018, p. 2.

⁹¹ Howard M. Weiss and Russell Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", **Research in Organizational Behavior**, Vol:XVIII, 1996, p. 11.

⁹² Lorianne D. Mitchell, "Job Satisfaction and Affective Events Theory: What Have We Learned in the Last 15 Years?", **The Business Renaissance Quarterly**, Vol:VI, No:2, 2011, p. 45.

işgörenlerin duygusal durumlarını etkileyerek iş tutumları üzerinde belirleyici olabilmektedir⁹³. Yani bu durumda yaşanan olaylar olumsuz ise işgörenlerin geliştirdiği tutumların da olumsuz olacağı söylenebilir.

2.2.5.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

İşgörenlerin neden sinik hale geldiklerine ilişkin fikirlerin üretildiği ve bu fikirlerin test edildiği sosyal güdülenme kuramında örgütsel sinizme yol açan örgütsel olayları tanımlamaya çalışmaktan ziyade bu olayların işgörenler tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizmde nasıl bir rol oynadığı konusuna odaklanılmaktadır⁹⁴. Bu kurama göre bireyler kendi değerlendirmelerinden yola çıkarak gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentilere sahip olabilmekte ve olaydan sorumlu olanları yargılayabilmektedir⁹⁵.

Weiner tarafından geliştirilen sosyal güdülenme kuramına göre başarı ve başarısızlıkların algılanan nedenlerinin üç ortak özelliği vardır. Bunlar konum, istikrar ve kontrol edilebilirliktir⁹⁶. Konum, olayların nedeninin içsel ya da dışsal faktörlere dayandığını algılamayı ifade ederken kontrol edilebilirlik, olayın, bireyin gönüllü kontrolü altında olup olmadığı algısını belirtir⁹⁷. İstikrar ise olayın gelecekte tekrar yaşanma ihtimalini ifade eder⁹⁸.

2.2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel amaçlara verimli ve etkin bir şekilde ulaşabilmenin önünde engel teşkil eden örgütsel sinizm olgusunun gerek işgören gerekse de örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin sonuçlarının genelde birey ve örgüt açısından ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir.

⁹³ Michelle Brown and Christina Cregan, “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, **Human Resource Management**, Vol:XLVII, No:4, 2008, p. 669.

⁹⁴ Erkutlu, **a.g.e.**, s. 98.

⁹⁵ Yaşar Sarı ve Ali Doğanterkin, “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C:VIII, Sayı:3, 2016, s. 227.

⁹⁶ Bernard Weiner, “An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion”, **Psychological Review**, Vol:XCII, No:4, 1985, p. 548.

⁹⁷ Eaton, **a.g.e.**, p. 13.

⁹⁸ **A.e.**, p. 15.

İşgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan örgütsel sinizm bireyler üzerinde birtakım psikolojik sonuçlara sebebiyet vermektedir. İşgörenlerde sinirsel ve duygusal bozukluklara, depresyon, uykusuzluk, ruhsal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara yol açmaktadır⁹⁹. Sinik işgörenler tükenme, iletişim bozukluğu, güvensizlik, öfke, utanç ve umutsuzluk gibi olumsuzluklar yaşamaktadır¹⁰⁰. İşgörenlerin sağlık problemleri yaşamasına yol açan örgütsel sinizm, tükenmişliğe dahi neden olabilmektedir. Ayrıca bazı çalışmalar sinizm ile bireyin özsaygısı arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur¹⁰¹.

Sinizm düzeyi daha yüksek olan işgörenlerin iş tatmini daha düşük olacaktır¹⁰². İçinde düşmanlık besleyen bireylerin hayata bakış açıları da negatif yönde olacaktır ve bu negatif algı iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir¹⁰³. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre bu iki olgu arasında da güçlü ve anlamlı bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı saptanmıştır¹⁰⁴.

İşgörenin ürün ve süreç üzerindeki kontrolünü kaybetmesi ve dolayısıyla işinde kendisini ifade edememesi olarak açıklanan işe yabancılaşma¹⁰⁵ da örgütsel sinizmin bir sonucudur. Yapılan bazı araştırmalar örgütsel sinizmin yabancılaşmaya neden olacağını onaylamıştır. Örgütsel sinizmin işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Yani örgütsel sinizm düzeyi arttıkça buna yanıt olarak işe yabancılaşma da artar¹⁰⁶.

⁹⁹ Erkuğlu, a.g.e., s. 102.

¹⁰⁰ Aida Margelytė-Pleskienė and Jolita VVeinhardt, "The Quintessence of Organizational Commitment and Organizational Cynicism", **Management of Organizations: Systematic Research**, Vol:LXXX, No:1, 2018, p. 77.

¹⁰¹ Mehtap Demir, Siyret Ayas ve Bora Yıldız, "Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C:XVI, Sayı:32, 2018, s. 235.

¹⁰² Chiaburu v.d., a.g.e., p. 185.

¹⁰³ Memduhoğlu ve Yılmaz, a.g.e., s. 530.

¹⁰⁴ Kaya Yıldız, "Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki", **Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Vol:VIII, No:6, 2013, p. 859.

¹⁰⁵ María Jesús Suárez-Mendoza and Pablo Zoghbi-Manrique-de-Lara, "The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in the Canary Islands", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:XV, No:1, 2007, p. 57.

¹⁰⁶ Li and Chen, a.g.e., p. 4.

Doğrudan veya açıkça ödül sistemi tarafından tanınmamasına rağmen gönüllü olarak gerçekleştirilen ve örgütün etkin işleyişini destekleyen davranışlar olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışları¹⁰⁷ da örgütsel sinizm ile ilişkilidir. Örgütsel sinizmin iş doyumunu azalttığı ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme düzeyi ile ters orantılı ilişkiye sahip olduğu yapılan araştırmaların çoğunda ortaya konmuştur. Yani işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri hayal kırıklığı, öfke gibi olumsuz duygular ne kadar artarsa örgütte sergiledikleri ekstra rol davranışları o oranda azalacaktır¹⁰⁸.

Konu ile ilgili çalışmalar örgütsel sinizmin örgüt faaliyetlerine düşük katılım, düşük performans, iş ahlakının az olması ve yüksek devamsızlık şeklinde sonuçlanabileceğini ortaya koymuştur¹⁰⁹. Örgütsel sinizm, işten ayrılma niyetinde en çok payı olan unsurlardan biridir. Bir örgütte yaşanan sinizm düzeyi ne kadar fazla ise işten ayrılma niyeti de o kadar fazla olacaktır¹¹⁰.

Bir nevi hastalık olarak ifade edilen örgütsel sinizm, örgüt kültürünün zarar görmesi, örgüt içi iletişimin bozulması, güvenden yoksun ve stresin fazla olduğu kötü bir çalışma ortamının oluşması gibi örgütün bütünlüğüne zarar veren sonuçlara yol açmaktadır¹¹¹.

2.2.7. Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Altınöz, Çöp ve Sığındı tarafından 2011 yılında yapılmış olan çalışmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 210 işgören

¹⁰⁷ Dennis W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, Vol:X, No:2, 1997, p. 86.

¹⁰⁸ Leyla İçerli ve Mehmet Halit Yıldırım, “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C:IV, Sayı:1, 2012, s. 170.

¹⁰⁹ Margelytë-Pleskienë and VVeinhardt, **a.g.e.**, p. 76.

¹¹⁰ Orhan Çınar, Fatih Karcioğlu ve İmran Aslan, “The Relationships among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol:CL, 2014, p. 432.

¹¹¹ Seher Yastioğlu, Esin Barutçu ve Mehmet Ali Taş, “Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımlarında Örgütsel Sinizme Etkisi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:IX, Sayı:21, 2017, s. 223.

üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani işletmelerine bağlı olan işgörenlerde sinizmin daha az görüldüğü ve sinik işgörenlerin, çalıştıkları işletmeye karşı daha az bağlılık hissettikleri sonucuna varılmıştır¹¹².

Gül ve Ağıröz tarafından 2011 yılında yapılmış olan çalışmada, mobbing ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Karaman Devlet Hastanelerinde görev yapmakta olan 103 hemşire üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, mobbing ile duyuşsal sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmış; ancak mobbing ile bilişsel ve davranışsal sinizm arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır¹¹³.

Görmen tarafından 2012 yılında yapılmış olan doktora tez çalışmasında, örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Beş farklı örgütte görev yapan 372 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel sinizmi etkilediği, güçlü kültürlerin hâkim olduğu örgütsel yapıların örgütsel sinizmi azalttığı sonucuna varılmıştır¹¹⁴.

Yörük tarafından 2013 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin 180 işgöreni üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan kariyer teşviklerinin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanırken çok yönlü kariyer ile örgütsel sinizm arasında pozitif ama istatistiksel açıdan anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir¹¹⁵.

¹¹² Altınöz, Çöp ve Sığındı, **a.g.e.**, s. 312.

¹¹³ Hasan Gül ve Aliye Ağıröz, “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 2011, s. 44.

¹¹⁴ Murat Görmen, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012, s. 248.

¹¹⁵ Derya Yörük, “Algılanan Kariyer Teşvikleri ve Çok Yönlü Kariyerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İlindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2013, s. 140.

Nafei ve Kaifi tarafından 2013 yılında yapılmış olan çalışmada, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığa olan etkisi analiz edilmiştir. Mısır'daki 7 eğitim hastanesinde çalışan 297 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizmin tüm boyutları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır¹¹⁶.

Simha, Elloy ve Huang tarafından 2014 yılında yapılmış olan çalışmada, tükenmişliğin iki bileşeni (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Ayrıca rol çatışması, iş-aile çatışması, algılanan adalet ve iş arkadaşlarına olan güven gibi değişkenlerin bu ilişkideki rolü incelenmiştir. Tayvan'da bir hastanede çalışan 169 hemşire üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, tükenmişliğin iki boyutu ile örgütsel sinizm arasında ilişki olduğu ve bazı değişkenlerin bu ilişki üzerinde moderatör olarak rol oynadığı görülmüştür. Buna göre iş arkadaşlarına duyulan güven, algılanan adalet ve rol çatışmasının, tükenmişliğin bir boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği; iş-aile çatışmasının ise duyarsızlaşma ve sinizm arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir¹¹⁷.

Küçükköylü tarafından 2014 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, işgören sessizliğinin örgütsel sinizme olan etkisi analiz edilmiştir. Nevşehir ili Maliye Teşkilatı'nda çalışan 207 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin sessizlik durumu arttıkça örgütsel sinizm de artmaktadır¹¹⁸.

Khan tarafından 2014 yılında yapılmış olan çalışmada, örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine olan etkisi analiz edilmiştir. Pakistan'da iki ildeki özel sektör

¹¹⁶ Wageeh A. Nafei and Belal A. Kaifi, "The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt", **European Journal of Business and Management**, Vol:V, No:12, 2013, p. 143.

¹¹⁷ Aditya Simha, David F. Elloy and Han-Chung Huang, "The Moderated Relationship between Job Burnout and Organizational Cynicism", **Management Decision**, Vol:LII, No:3, 2014, p. 482.

¹¹⁸ Cengiz Küçükköylü, "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2014, s. 91.

bankalarında görev yapan 250 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir¹¹⁹.

Kanbur ve Kanbur tarafından 2015 yılında yapılmış olan çalışmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme olan etkisi ve bu etkide algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü analiz edilmiştir. Bir ilin valilik bünyesindeki kamu kurum ve kuruluşlarına bağlı olarak çalışan 219 işgöreni üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, lider-üye etkileşiminin sinizmi negatif yönde etkilediği ve bu etkide algılanan içsellik statüsünün aracılık rolünün olduğu saptanmıştır¹²⁰.

Kılıç tarafından 2015 yılında yapılmış olan çalışmada, duygusal zekâ ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Türkiye genelinde kamu sektöründe ve özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmelerinin 412 işgöreni üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekânın tüm boyutlarının duyuşsal sinizmi anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği saptanmıştır. İşgörenlerin duygusal zekâları arttıkça örgütsel sinizmleri azalmaktadır¹²¹.

Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin tarafından 2016 yılında yapılmış olan çalışmada, örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tunceli Üniversitesi ve Kafkas Üniversitesi'nde çalışmakta olan 384 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizmin tüm boyutları ile performans arasında ters yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyinin arttığı durumlarda performanslarının olumsuz yönde etkileneceği, azaldığı durumlarda ise performansın olumlu yönde etkileneceği; aynı şekilde performans düzeyinin arttığı durumlarda örgütsel sinizm düzeylerinin

¹¹⁹ Muhammad Arsalan Khan, "Organizational Cynicism and Employee Turnover Intention: Evidence from Banking Sector in Pakistan", **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol:VIII, No:1, 2014, p. 36.

¹²⁰ Aysun Kanbur ve Engin Kanbur, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü", **Journal of World of Turks**, Vol:VII, No:2, 2015, p. 211.

¹²¹ Recep Kılıç, "İşgörenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 2015, s. 70.

azalacağı ve performans düzeylerinin azaldığı durumlarda ise sinizm düzeylerinin artacağı söylenebilir¹²².

Doğantekin tarafından 2016 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, örgütsel etik iklim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. İstanbul ilindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin 391 işgöreni üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel etik iklim ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yani işgörenlerin algıladıkları etik iklim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri azalacaktır¹²³.

Aksay ve Yasım tarafından 2016 yılında yapılmış olan çalışmada, kişi-örgüt uyumunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Ordu ilinde kamu kurumlarında görev yapmakta olan 141 idari işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, kişi ve örgüt değerlerinin uyuşmaması durumunda örgütsel sinizm düzeyinin yükseleceği saptanmıştır¹²⁴.

Derin tarafından 2016 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, demokratik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Balıkesir ilinde 19 ortaokulda görev yapan 383 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani demokratik liderlik arttıkça örgütsel sinizm düzeyi azalmaktadır¹²⁵.

Murat tarafından 2017 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, karanlık kişilik özellikleri ile sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Dört farklı ilde

¹²² Bünyamin Akdemir, Bayram Kırmızıgül ve Yunus Zengin, “Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:VI, Sayı:2, 2016, s. 128-129.

¹²³ Ali Doğantekin, “Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2016, s. 62.

¹²⁴ Kadir Aksay ve Yavuz Kağan Yasım, “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C:IX, Sayı:43, 2016, s. 1608.

¹²⁵ Ramazan Derin, “Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2016, s. 88.

kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan 246 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, karanlık kişilik özelliklerinden psikopatinin örgütsel sinizmin tüm boyutları ile ilişkili olduğu, makyavelizmin örgütsel sinizmin sadece duyuşsal ve davranışsal boyutları ile ilişkili olduğu, narsisizmin örgütsel sinizmin hiçbir boyutuyla ilişkili olmadığı tespit edilmiştir¹²⁶.

Öndeş ve İrmiş tarafından 2018 yılında yapılmış olan çalışmada, genel sinizm ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Denizli’de yedi tekstil firmasında çalışmakta olan 156 işgören üzerinde yapılmış olan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, genel sinizm ve örgütsel sinizm arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir¹²⁷.

Özdemir, Erkutlu ve Elden tarafından 2018 yılında yapılmış olan çalışmada, otantik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve bu ilişkide demografik faktörlerin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Ahi Evran Üniversitesi’nin 208 idari personeli üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bunun yanı sıra eğitim düzeyinin otantik liderlik ve sinizm arasındaki ilişkiye düzenleyici bir etki yapmadığı; ancak yaş ve kıdemin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir¹²⁸.

Ece, Kurban ve Gültekin tarafından 2018 yılında yapılmış olan çalışmada, öz-yeterlik algısı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Ayrıca bu ilişki üzerinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi incelenmiştir. Farklı kamu kuruluşlarında çalışan 150 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, öz-yeterlik algısının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Algılanan yönetici desteğinin öz-yeterlik

¹²⁶ Gülay Murat, “Karanlık Kişilik Özellikleri ile Sinizm Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 90-91.

¹²⁷ Emine Öndeş ve Ayşe İrmiş, “Genel Sinizm ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies**, Vol:V, No:2, 2018, p. 10.

¹²⁸ Halil Özcan Özdemir, Hakan Vahit Erkutlu ve Bedirhan Elden, “Otantik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Demografik Faktörlerin Düzenleyici Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, C:I, Sayı:2, 2018, s. 209.

algısı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. İşgörenler yöneticilerinden destek algılamadıklarında sahip oldukları öz-yeterlik duygusu, örgüte karşı sinik tutumlarını etkilememektedir¹²⁹.

Uyar tarafından 2018 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki analiz edilmiştir. İstanbul ilinde 11 hastanede çalışan 337 hemşire üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizm ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü, orta düzeyli ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir. Buna göre örgütsel özdeşleşme arttıkça örgütsel sinizm azalmaktadır¹³⁰.

Bayram ve Ergen tarafından 2018 yılında yapılmış olan çalışmada, psikolojik güçlendirme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Trakya Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi ve Kırklareli Üniversitesi'nde çalışan 120 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirme ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır¹³¹.

Biroğlu tarafından 2018 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Balıkesir ilindeki konaklama işletmelerinde çalışan 155 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır¹³².

¹²⁹ Süreyya Ece, Zuhul Kurban ve Selma Gültekin, “Öz-Yeterlik Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI, Sayfa:6, 2018, s. 998.

¹³⁰ İbrahim Enes Uyar, “Hemşirelerde Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2018, s. 64.

¹³¹ Ayhan Bayram ve Senem Ergen, “Akademisyenlerde Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences**, Vol:IV, No:4, 2018, p. 94.

¹³² Enes Biroğlu, “Örgütsel Sinizm ve Sosyal Kaytarma İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2018, s. 104.

Uysal tarafından 2019 yılında yapılmış olan çalışmada, örgütsel dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Ankara ve Zonguldak illerinde özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan 272 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel dışlanma ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizme önemli düzeyde etki eden bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır¹³³.

Lorcu tarafından 2019 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, güç mesafesi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Trakya Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 385 idari personel üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, güç mesafesi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış; ancak güç mesafesi ile sinizmin duyuşsal ve bilişsel boyutu arasında ters yönlü ve düşük düzeyli ilişki olduğu saptanmıştır¹³⁴.

Ayhan tarafından 2019 yılında yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında, örgütsel sinizmin kurumsal itibara olan etkisi analiz edilmiştir. Pendik Belediyesi'nde görev yapmakta olan 162 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizmin kurumsal itibarı etkilediği ve bu etkinin negatif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır¹³⁵.

Soybalı ve Pelit tarafından 2019 yılında yapılmış olan çalışmada, örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizme olan etkisi analiz edilmiştir. Afyonkarahisar'da beş yıldızlı otellerde çalışan 573 işgören üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır¹³⁶.

¹³³ Hasan Tezcan Uysal, "Örgütsel Dışlanmanın Çalışanlarda Sinizm Gelişimine Etkisi", **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VII, Sayı:1, 2019, s. 324.

¹³⁴ Gül Lorcu, "Güç Mesafesinin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi: İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2019, s. 113.

¹³⁵ Gözdem Ayhan, "Örgütsel Sinizmin Kurumsal İtibara Etkisi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s. 188.

¹³⁶ Hasan Hüseyin Soybalı ve Osman Pelit, "Otel İşgörenlerinin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeylerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C:XI, Sayı:2, 2019, s. 1236.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRETE YÖNELİK ADALET ALGISININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA OLAN ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINIZMİN ARACI ROLÜ

Bu bölümde öncelikle araştırmanın konusu, amacı ve önemi açıklanacaktır. Sonrasında araştırmanın kapsamı, varsayımları ve sınırlarına yer verilecektir. Daha sonra araştırmanın metodolojisi incelenecek ve son olarak ise araştırmada elde edilen bulgular ortaya konacaktır.

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu, “Ücret Adaletinin Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarına Olan Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü” olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, araştırmaya katılan işgörenlerin ücret adaleti algıları, sergiledikleri üretkenlik karşiti iş davranışları ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Ek olarak ücret adaletinin örgütsel sinizme olan etkisini ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşiti iş davranışlarına olan etkisini belirlemek ve ücret adaletinin üretkenlik karşiti iş davranışlarına olan etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü belirlemektir. Ayrıca söz konusu işgörenlerin ücretlerine yönelik adalet algılarını, sergiledikleri üretkenlik karşiti iş davranışlarının sıklığını ve sahip oldukları örgütsel sinizm düzeyini sosyo-demografik özellikler bakımından değerlendirmektir.

İşletmeler belli amaç ve hedeflerle kurulur ve bunları gerçekleştirerek sağlıklı bir biçimde devamlılıklarını sağlayabilmek için bazı maddi ve beşeri kaynaklardan yararlanır. Bu kaynaklardan biri de her işletmenin kullanmak zorunda olduğu ve günümüzde yaşanan gelişmelerle birlikte önemi artık herkes tarafından kabul edilen insan kaynağıdır. İşletmeler, kendileri için en faydalı olacağına inandıkları işgörenleri seçerek elde tutmak ister ve bunun için çaba sarf ederler. İşletmede görülen olumsuzlukların nedenlerinin araştırılarak ortaya çıkarılması ve önlenmeye çalışılması da bu çabaların kapsamında yer almalıdır. İşe alınan kişilerin eğitimleri, beceri ve

yetkinlikleri ne denli fazla olursa olsun, işletmeye ve diğer işgörenlere karşı olumsuz tutum içinde olmaları ve olumsuz davranışlarda bulunmaları durumunda işletmenin başarısına katkıda bulunamayacakları bir gerçektir.

İşgörenlerin olumsuz tutum ve davranışlarının önüne geçebilmek için bunları etkileyen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Ülkemizde oldukça az araştırılmış bir konu olan ücret adaletinin bu olumsuz tutum ve davranışlara etkisini ortaya koyacak olan bu araştırmanın, literatüre sağlayacağı katkı açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalar için de öncül bir çalışma niteliğinde olacağı öngörülmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütesini İstanbul ilinde çeşitli özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan beyaz yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yoluyla çeşitli meslek gruplarında ve farklı pozisyonlarda görev yapan, sosyo-demografik özellikleri birbirinden farklı olan 252 işgörene ulaşılmıştır. Araştırmanın kapsamını oluşturan bu işgörenlere elektronik ortamda anket uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Araştırmanın amacına en uygun veri toplama tekniğinin anket olduğu ve araştırmada kullanılan ölçeklerin gerekli olan verileri elde etme konusunda yeterli olduğu varsayılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin ankette yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algıladıkları ve içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

Kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ücret ve maaşlar yasalarla belirlendiğinden standart bir ücret düzeninin hâkim olması ve dolayısıyla sektördeki diğer işletmelerle kıyaslama yapmanın anlamsız olacağı göz önünde bulundurularak ücret adaleti ölçeğinde yer alan ifadelerin kamu sektörü işletmelerine pek uygun olmadığı düşünülmüş ve araştırma sadece özel sektör işletmeleri ile sınırlanmıştır. Ayrıca yalnızca beyaz yakalı işgörenlerin araştırmaya dâhil edilmesi, mavi yakalı işgörenlerin araştırmanın kapsamı dışında tutulması da bir sınırlılıktır.

Araştırma yalnızca İstanbul ili ile sınırlanmıştır. Bununla birlikte bu ilde yer alan özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan tüm beyaz yakalı işgörenlere ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmesi ve anketin sadece ulaşılabilen işgörenler üzerinde uygulanması ise söz konusu araştırmanın bir diğer sınırlılığını ortaya koymaktadır.

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi içerisinde araştırmanın modeline, veri toplama yöntemi ve aracına, hipotezlerine ve araştırmada kullanılan istatistiki tekniklere yer verilecektir.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

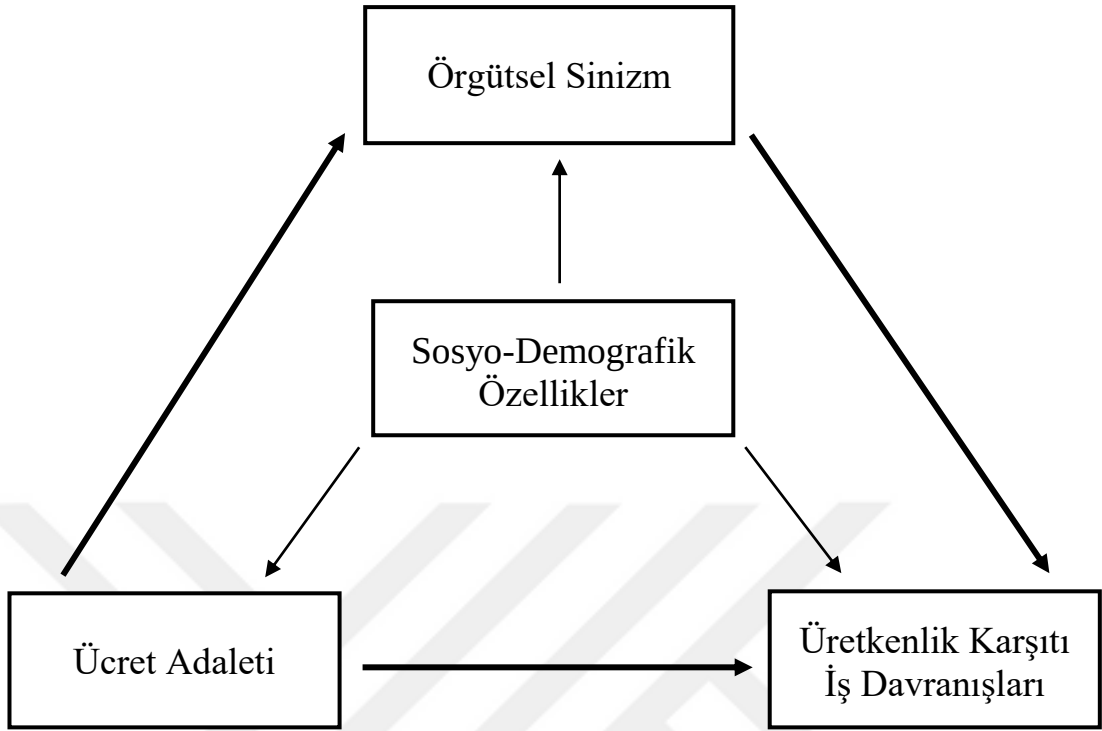
Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Bu modelde, söz konusu olan problem, probleme ilişkin durumlar, değişkenler ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkiler tanımlanır. Genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilgi derecesinin belirlenmeye çalışıldığı tanımlayıcı araştırmalarda problemin kesin çizgilerle ve açık bir şekilde tanımlanması esastır¹.

Araştırmada bir bağımsız, bir bağımlı ve bir de aracı (mediator) olmak üzere üç adet değişken bulunmaktadır. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğu varsayılan bir değişken türüdür. Dolayısıyla bağımlı değişken de bağımsız değişkene bağlıdır². Aracı değişken ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisinin nasıl veya neden olduğunu açıklamaktadır³. Bu doğrultuda araştırmanın bağımsız değişkeni ücret adaleti, bağımlı değişkeni üretkenlik karşısı iş davranışları ve aracı değişkeni ise örgütsel sinizm olarak belirlenmiştir. Araştırmanın modeli, Şekil 4'teki gibi oluşturulmuştur:

¹ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, 8. bsk., İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006, s. 252.

² Laura T. Flannelly, Kevin J. Flannelly and Katherine R. B. Jankowski, "Independent, Dependent and Other Variables in Healthcare and Chaplaincy Research", **Journal of Health Care Chaplaincy**, Vol:XX, No:4, 2014, p. 162.

³ Reuben M. Baron and David A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol:LI, No:6, 1986, p. 1176.



Şekil 4: Araştırma Modeli

3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmanın veri toplama yöntemi ankettir. Bu yöntemde bilgi alınacak bireylerin doğrudan okuyup cevaplandıracakları bir soru listesi hazırlanır. Anket sorularının katılımcılara e-posta yoluyla gönderilmesi ve cevapların da bu kanal aracılığıyla alınması günümüzde en çok uygulanan yöntemdir⁴. Elde edilen verilerin bilgisayar destekli istatistik programlarında işlenmesi ve analiz edilmesinin görece kolaylığı ve çok sayıda bireye uygulanması gereken çalışmalar için ideal bir veri toplama aracı olması nedeniyle anket yönteminin giderek yaygınlık kazandığı görülmektedir⁵.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların ücret adaleti algılarını, ikinci bölümde sergiledikleri üretkenlik

⁴ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 11. bsk., İstanbul, Güzem Can Yayınları, 2016, s. 39-40.

⁵ Recai Coşkun v.d., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı**, 8. bsk., Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2015, s. 80.

karşıtı iş davranışlarının sıklığını, üçüncü bölümde ise örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik üç adet ölçek kullanılmıştır. Son bölümde ise katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanan yaş, cinsiyet, medeni durum, en son mezuniyet derecesi, toplam çalışma süresi ve aylık toplam gelir ifadeleri yer almaktadır.

3.4.2.1. Ücret Adaleti Ölçeği

“Ücret Adaleti Ölçeği”, Livingstone, Roberts ve Chonko⁶; Zheng, Wang ve Song⁷; Terpstra ve Honoree⁸ tarafından geliştirilmiş olup Demir ve Uyargil tarafından yapılan çalışmada Türkçe’ye uyarlanmıştır. Araştırmacılar tarafından yapılan faktör analizi sonucunda içsel adalet, bireysel-prosedürel adalet ve dışsal adalet olmak üzere üç boyut elde edilmiş ve faktör yükleri alt kesim noktasının altında kalan 11 ifade çıkarılarak 33 ifadelik ölçek 22 ifadeye indirilmiştir. Güvenilirlik düzeyi ise içsel adalet boyutu için 0,930, bireysel-prosedürel adalet boyutu için 0,910 ve dışsal adalet boyutu için 0,819 olarak belirlenmiştir⁹.

Ölçekteki 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8. ve 9. ifadeler içsel adalet; 10., 11., 12., 13., 14. ve 15. ifadeler dışsal adalet; 17. ve 18. ifadeler bireysel adalet; 19., 20., 21. ve 22. ifadeler ise prosedürel adalet boyutunu temsil etmektedir. Ölçekteki ifadelere verilen cevaplar 5’li likert ölçeğinde “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Ancak ölçeğin 2., 6., 9., 10., 12., 15. ve 16. ifadelerinin kodlaması ters yapılmıştır.

3.4.2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

“Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği”, Spector ve Fox¹⁰ tarafından geliştirilmiş olup Ödemiş tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında Türkçe’ye

⁶ Livingstone, Roberts and Chonko, **a.g.e.**, p. 38.

⁷ Shi Zheng, Zhigang Wang and Shunfeng Song, “Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China”, **Social Indicators Research**, Vol: CXIX, No:3, 2014, p. 1225.

⁸ Terpstra and Honoree, **a.g.e.**, p. 69.

⁹ Demir ve Uyargil, **a.g.e.**, s. 277.

¹⁰ Paul E. Spector, “Overview of the Counterproductive Work Behavior Checklish (CWB-C)”, (Çevrimiçi), <http://www.marcoinfussi.it/files/2011-counterproductive-work-behaviour-checklist-for-mobbing-prevention.pdf>, 22 Aralık 2019.

uyarlanmıştır. 33 ifadeden ve 5 boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirlik düzeyi araştırmacı tarafından 0,918 olarak belirlenmiştir¹¹.

Ölçekteki 2., 9., 10., 15., 16., 20., 21., 22., 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30., 31., 32. ve 33. ifadeler taciz; 3., 11. ve 13. ifadeler üretimden sapma; 1., 6. ve 7. ifadeler sabotaj; 8., 17., 18., 19. ve 23. ifadeler hırsızlık; 4., 5., 12. ve 14. ifadeler ise geri çekilme boyutunu temsil etmektedir. Ölçekteki ifadelere verilen cevaplar 5’li likert ölçeğinde “(1) Hiçbir Zaman, (2) Bir veya İki Kere, (3) Ayda Bir veya İki Kere, (4) Haftada Bir veya İki Kere, (5) Her Gün” olarak değerlendirilmiştir.

3.4.2.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

“Örgütsel Sinizm Ölçeği”, Brandes, Dharwadkar ve Dean¹² tarafından geliştirilmiş olup Kalağan tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında Türkçe’ye uyarlanmıştır. 13 ifadeden ve 3 boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirlik düzeyi araştırmacı tarafından 0,931 olarak belirlenmiştir¹³.

Ölçekteki 1., 2., 3., 4. ve 5. ifadeler bilişsel; 6., 7., 8. ve 9. ifadeler duyuşsal; 10., 11., 12. ve 13. ifadeler ise davranışsal boyutu temsil etmektedir. Ölçekteki ifadelere verilen cevaplar 5’li likert ölçeğinde “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli doğrultusunda test edilmek üzere birtakım hipotezler geliştirilmiştir. Tez kapsamında ele alınan değişkenler çerçevesinde geliştirilen bu temel ve alt hipotezler şu şekildedir:

¹¹ Ödemiş, **a.g.e.**, s. 113-114.

¹² Korhan Karacaoğlu ve Fatma İnce, “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Business and Economics Research Journal**, Vol:III, No:3, 2012, p. 85.

¹³ Gamze Kalağan, “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009, s. 126.

H₁: Ücrete yönelik adalet algısı, örgütsel sinizm ile ilişkilidir.

H_{1a}: Ücrete yönelik içsel adalet algısı, örgütsel sinizm ile ilişkilidir.

H_{1b}: Ücrete yönelik dışsal adalet algısı, örgütsel sinizm ile ilişkilidir.

H_{1c}: Ücrete yönelik bireysel-prosedürel adalet algısı, örgütsel sinizm ile ilişkilidir.

H₂: Ücrete yönelik adalet algısı, örgütsel sinizmi etkilemektedir.

H₃: Örgütsel sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.

H_{3a}: Bilişsel sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.

H_{3b}: Duyuşsal sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.

H_{3c}: Davranışsal sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.

H₄: Örgütsel sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemektedir.

H₅: Ücrete yönelik adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.

H_{5a}: Ücrete yönelik içsel adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.

H_{5b}: Ücrete yönelik dışsal adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.

H_{5c}: Ücrete yönelik bireysel-prosedürel adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.

H₆: Ücrete yönelik adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemektedir.

H₇: Ücrete yönelik adalet algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü vardır.

H₈: Ücrete yönelik adalet algısı, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, en son mezuniyet derecesi, toplam çalışma süresi, aylık toplam gelir) göre farklılık göstermektedir.

H₉: Üretkenlik karşıtı iş davranışları, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, en son mezuniyet derecesi, toplam çalışma süresi, aylık toplam gelir) göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Örgütsel sinizm, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, en son mezuniyet derecesi, toplam çalışma süresi, aylık toplam gelir) göre farklılık göstermektedir.

3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırma kapsamında kullanılan anket formunun son bölümünde yer alan sosyo-demografik verilere frekans analizi uygulanmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçeklerin her birinin geçerliliğini saptamak amacıyla faktör analizi ve iç tutarlılığını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Tanımlayıcı istatistiki analiz yardımıyla değişkenlerin ve boyutlarının ortalama ve standart sapması belirlenmiştir.

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etkiyi belirlemek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız İki Grup T-testi, ANOVA, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis H Analizi kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21.0 programı kullanılmıştır ve anlamlılık düzeyi 0.05'tir.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucu saptanan bulgular ve yorumları dört ana başlık halinde ele alınacaktır. İlk başlıkta araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlara, ikinci başlıkta ölçeklere uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, üçüncü başlıkta araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ve dördüncü başlıkta ise araştırma hipotezlerine ilişkin analizlere yer verilecektir.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Yaş	25’ten az	23	9,1
	25-34	128	50,8
	35-44	65	25,8
	45 ve üzeri	36	14,3
Cinsiyet	Kadın	116	46
	Erkek	136	54
Medeni Durum	Bekâr	105	41,7
	Evli	147	58,3
En Son Mezuniyet Derecesi	Lise ve öncesi	29	11,5
	Ön lisans	23	9,1
	Lisans	143	56,7
	Yüksek lisans	49	19,4
	Doktora	8	3,2
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	12	4,8
	1-5 yıl	68	27,0
	6-10 yıl	81	32,1
	10 yıl üzeri	91	36,1
Aylık Toplam Gelir	2000-3000 TL	55	21,8
	3001-4000 TL	43	17,1
	4001-5000 TL	39	15,5
	5001-6000 TL	28	11,1
	6001 TL ve üzeri	87	34,5
TOPLAM		252	100

Tabloya göre katılımcıların 23'ünün (%9,1) 25 yaş altında, 128'inin (%50,8) 25-34 yaşlarında, 65'inin (%25,8) 35-44 yaşlarında ve 36'sının (%14,3) 45 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların 116'sı (%46) kadın ve 136'sı (%54) erkektir. Medeni duruma bakıldığında 105 katılımcının (%41,7) bekâr ve 147 katılımcının (%58,3) evli olduğu görülmektedir.

Katılımcıların 29'unun (%11,5) lise ve öncesi, 23'ünün (%9,1) ön lisans, 143'ünün (%56,7) lisans, 49'unun (%19,4) yüksek lisans ve 8'inin (%3,2) doktora mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Toplam çalışma süresi açısından bakıldığında 12 katılımcının (%4,8) 1 yıldan az, 68 katılımcının (%27,0) 1-5 yıl, 81 katılımcının (%32,1) 6-10 yıl ve 91 katılımcının (%36,1) 10 yılın üzerinde genel kıdeminin olduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların 55'inin (%21,8) 2000-3000 TL, 43'ünün (%17,1) 3001-4000 TL, 39'unun (%15,5) 4001-5000 TL, 28'inin (%11,1) 5001-6000 TL ve 87'sinin (%34,5) ise 6001 TL ve üzerinde aylık toplam gelire sahip olduğu görülmektedir.

3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik ve güvenilirlik, bütün ölçme araçlarında olması beklenen iki vazgeçilemez unsurdur. Ölçme aracı, öncelikle ölçülecek özelliği eksiksiz ve doğru bir şekilde ölçmeli ve başka bir özellik ile karıştırmamalıdır. Geçerlilik olarak ifade edilen bu nitelik, testin kullanılma amacına uygunluk derecesini gösterir. Bunun yanı sıra ölçme aracının, ölçtüğü özelliği tutarlı bir şekilde ölçebilmesi, aynı koşullar altında tekrarlandığı durumda aynı sonuçları verebilmesi ise güvenilirlik olarak ifade edilir¹⁴.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için her bir ölçeğin faktör yapıları saptanmış ve Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Faktör Analizi

Faktör analizi uygulayabilmek için değişkenler arasında belirli bir ölçüde ilişkinin olması şartı vardır ve bu ilişkinin mevcut olup olmadığını görebilmek için

¹⁴ Demirali Y. Ergin, "Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik", **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:7, 1995, s. 125.

Bartlett küresellik testi yapılır. Bartlett testine ait p değeri 0.05'in altındaysa yani test sonucu anlamlıysa faktör analizi için yeterli oranda ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılır¹⁵. KMO testi ise seçilen örneklem verilerinin faktör çıkarmak için uygun olup olmadığını belirlemektedir ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bu değer yüksek olması ölçekteki her değişkenin diğer değişkenler tarafından çok iyi bir şekilde tahmin edilebileceğini ifade eder¹⁶.

KMO değerinin kabul edilebilir alt sınırı 0.50'dir. Bunun altındaki değerler faktör analizi için uygun olmayan değerlerdir. Bunun yanı sıra KMO değeri 0.50-0.60 aralığında kötü, 0.60-0.70 aralığında orta, 0.70-0.80 aralığında iyi ve 0.80'in üzerinde ise mükemmel olarak kabul edilmektedir¹⁷. Bu bilgiler doğrultusunda faktör analizine geçmeden veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını saptamak için öncelikle KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. Testlerden elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Ölçeklerin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

Ölçek	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi	Bartlett Küresellik Testi
Ücret Adaleti	,898	Ki-Kare Değeri: 1774,598 Serbestlik Derecesi: 120 Anlamlılık: ,000
Üretkenlik Karşısı İş Davranışları	,842	Ki-Kare Değeri: 1999,247 Serbestlik Derecesi: 120 Anlamlılık: ,000
Örgütsel Sinizm	,904	Ki-Kare Değeri: 2461,114 Serbestlik Derecesi: 66 Anlamlılık: ,000

¹⁵ Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 7. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2018, s. 79.

¹⁶ Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005, s. 384.

¹⁷ Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, **a.g.e.**, s. 80.

Uygulanan test sonucunda KMO değerinin ücret adaleti ölçeği için ,898, üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği için ,842 ve örgütsel sinizm ölçeği için ise ,904 ile mükemmel düzeyde olması ve tümünün Bartlett testi sonuçlarının anlamlı çıkması nedeniyle faktör analizi yapabilmek için ölçeklerin her birinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Örneğin; toplam varyans üzerinden açıklanan varyansın %50'nin üzerinde olması önemli bir kriterdir. Çünkü oluşturulan faktör yapısı toplam değişken varyansının yarısından daha azını açıklıyorsa temsil yeteneğinden bahsetmek doğru olmayacaktır¹⁸.

Literatürde her bir faktörün en az üç ifadeden oluşması gerektiği belirtilmekte olup faktörlerin kararlılığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olması gerektiğinden söz edilmektedir. Eğer bir değişken birden fazla faktöre yüklenmişse yükler arasındaki farkın en az 0.10 olması gerekir¹⁹. Faktör yüklerinin 0.45 veya üzeri bir değer almasının seçim açısından iyi bir kıstas olacağı, buna karşın uygulamada bu sınırın 0.30'a kadar indirilebileceği de belirtilmektedir²⁰.

Araştırmada kullanılan ölçeklere sırayla uygulanan ve yukarıda açıklanan kriterler dikkate alınarak yorumlanan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da yer almaktadır.

¹⁸ M. Murat Yaşlıoğlu, "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XLVI, Özel Sayı, 2017, s. 77.

¹⁹ Haydar Karaman, Burcu Atar ve Derya Çobanoğlu Aktan, "Açımlayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Faktör Çıkartma Yöntemlerinin Karşılaştırılması", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C:XXXVII, Sayı:3, 2017, s. 1180.

²⁰ Sibel Gök, "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C:XXVII, Sayı:2, 2009, s. 440.

Tablo 4: Ücret Adaleti Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Bireysel-Prosedürel Adalet	17. Niteliklerimi göz önünde bulundurduğumda ücretimden memnunum.	,800	24,533
	19. Ücretimin belirlenmesinde uygulanan prosedürlerin adil olduğunu düşünüyorum.	,780	
	21. İşlerin ücret seviyelerinin belirlenmesinde bilimsel iş değerlendirme yöntemlerinden (işlerin önem ve güçlük derecelerinin belirlenmesinden) yararlanıldığını düşünüyorum.	,748	
	20. Ücretlemenin şeffaf yapıldığını düşünüyorum.	,734	
	22. Ücretlemede çalışanların görüşlerinin dikkate alındığını düşünüyorum.	,731	
	18. Benimle aynı düzeyde çalışanların ücretleriyle karşılaştırdığımda, ücretimden memnunum.	,664	
İşsel Adalet	6. Diğerlerine verilenlerle kıyasladığımda, bana sağlanan teşvik edici ücretin adil olmadığını düşünüyorum.	,733	22,154
	5. Teşvik edici ücretten yararlanabilmek için iş arkadaşlarımla aynı fırsatlara sahip olduğumu düşünüyorum.	,696	
	9. Genel olarak, iş arkadaşlarımla aldıklarına göre maaşımın adil olmadığını düşünüyorum.	,674	
	7. İş arkadaşlarımla aldıklarına göre, bana verilen maaşın adil olduğunu düşünüyorum.	,673	
	3. İş arkadaşlarımla kıyasladığımda, terfi fırsatlarımla adil olduğunu düşünüyorum.	,672	
	2. İşletmemde diğerlerine sağlanan terfi fırsatlarını göz önünde bulundurduğumda, bana sağlanan terfi fırsatlarının adil olmadığına inanıyorum.	,609	
	1. İşletmemde ücrete yapılan artışın, iş arkadaşlarımla ücretlerine yapılan artışlarla karşılaştırıldığında adil olduğunu düşünüyorum.	,587	
Dışsal Adalet	10. Sektörümüzdeki diğer işletmelerin daha yüksek ücret artışları yaptığını düşünüyorum.	,797	12,614
	12. Sektörümüzde diğer işletmelerde, bizimkine göre daha iyi yan haklar sağlandığını düşünüyorum.	,762	
	15. Sektörümüzdeki diğer işletmelerde, bizimkine göre daha iyi maaş ödendiğini düşünüyorum.	,726	
Toplam Varyans		59,301	

Uygulanan analiz sonucunda üç faktör elde edilmiştir. Bireysel ve prosedürel adalet boyutları tek faktörde birleştirilmiştir. Faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmış ve faktör yüklerinin alt sınırı 0.45 olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin 4. ve 8. ifadeleri 0.10'dan az bir farkla hem bireysel-prosedürel adalet hem de içsel adalet boyutlarına yüklendiğinden, 11., 13. ve 14. ifadeleri orjinal ölçekteki boyutların dışında kaldığından ve 16. ifadesinin faktör yükü 0.45'ten küçük olduğundan analize dâhil edilmesi uygun görülmemiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan faktör yükleri ,587 ile ,800 arasında değişmektedir. Elde edilen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %59.3'tür. Bireysel-prosedürel adalet boyutu varyansı %24.5 oranında, içsel adalet boyutu %22.1 oranında ve dışsal adalet boyutu %12.6 oranında açıklamaktadır.

Tablo 5: ÜKİD Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Taciz	24. İşyerinde birisine sözlü tacizde bulundum. 26. İşyerinden birisini şiddet uygulamakla tehdit ettim. 28. İşyerinden birisine kötü hissetmesi için ağza alınmaz şeyler söyledim. 29. İşyerinde, birisinin kötü görünmesi için bir şey yaptım. 32. İşyerinde birisine vurdum veya ittim. 27. İşyerinde birisine fiziksel olmayan tehditte bulundum. 10. Müşteriye/ bir alıcıya karşı kötü veya kaba davrandım. 30. İşyerinden birisini utandırmak için kötü bir şaka yaptım. 25. İşyerinden birisine müstechen bir hareket (parmak hareketi) yaptım.	,846 ,841 ,828 ,725 ,663 ,645 ,581 ,532 ,451	28,214
Hırsızlık	19. İşverenden izinsiz para aldım. 18. Çalıştığımndan daha fazla saat için ödenek istedim. 17. İşyeri alet veya tedarikini izinsiz eve götürdüm.	,897 ,790 ,712	18,360
Geri Çekilme	12. İzin verilenden daha uzun molalar kullandım. 4. İşe izinsiz geç geldim. 14. İşimi müsaade edilenden daha erken bıraktım. 5. Hasta olmadığım halde hasta olduğumu söyledim ve işe gitmeyip evde vakit geçirdim.	,813 ,790 ,784 ,546	14,899
Toplam Varyans		61,473	

Uygulanan analiz sonucunda ölçeğin orijinalinden farklı olarak beş yerine toplamda üç faktör elde edilmiştir. Elde edilen bu faktörler taciz, hırsızlık ve geri çekilme olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmış ve faktör yüklerinin alt sınırı 0.40 olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin 1., 2., 3., 6., 7., 8., 9.,

11., 13., 15., 16., 20., 21., 22., 23., 31. ve 33. ifadeleri orjinal ölçekteki boyutların dışında kaldığı için, faktör yüklerinin alt sınırı olan 0.40'ın altında kaldığı için veya 0.10'dan az bir farkla aynı anda iki boyuta yüklendiği için analize dâhil edilmesi uygun görülmemiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan faktör yükleri ise ,451 ile ,897 arasında değişmektedir. Elde edilen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %61.5'tir. Taciz boyutu varyansı %28.2 oranında, hırsızlık boyutu %18.4 oranında ve geri çekilme boyutu ise %14.9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Duyuşsal Sinizm	7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim. 6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. 8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum. 9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	,906 ,905 ,897 ,766	29,893
Bilişsel Sinizm	5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum. 3. Çalıştığım kurumda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceğı konusunda kuşku duyarım. 1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. 4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir; ancak başka bir davranış ödüllendirilir. 2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az bir ortak yön vardır.	,834 ,802 ,799 ,744 ,735	29,820
Davranışsal Sinizm	12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. 13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. 10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	,888 ,796 ,634	17,554
Toplam Varyans		77,267	

Uygulanan analiz sonucunda ölçeğin orjinalindeki gibi üç faktör elde edilmiştir. Faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmış ve faktör yüklerinin alt sınırı 0.40 olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin 11. ifadesi hem bilişsel sinizm hem de davranışsal sinizm faktörlerine 0.10'dan az bir farkla yüklendiği için analize dâhil edilmesi uygun görülmemiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan faktör yükleri ,634 ile ,906 arasında değişmektedir. Elde edilen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %77.2'dir. Bilişsel sinizm boyutu varyansı %29.9 oranında, duyuşsal sinizm boyutu %29.8 oranında ve davranışsal sinizm boyutu ise %17.5 oranında açıklamaktadır.

Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik indeksini elde etmek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve yüksek Cronbach Alpha değeri yüksek güvenilirlik anlamına gelmektedir²¹. Tüm ifadeler için elde edilen Alpha değeri, kullanılan ölçeğin toplam güvenilirliğini gösterir ve bu değer 0.70 ve üzeri olması istenir. Cronbach Alpha değerinin 0.90'ın üzerinde mükemmel, 0.70-0.90 aralığında iyi, 0.60-0.70 aralığında orta ve 0.50-0.60 aralığında zayıf olduğu kabul edilmektedir. 0.50'nin altında olan değerler ise kabul edilemez²².

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Ücret Adaleti	16	,890
Üretkenlik Karşısı İş Davranışları	16	,838
Örgütsel Sinizm	12	,921

²¹ Liew Lee Chan ve Noraini Idris, "Validity and Reliability of the Instrument Using Exploratory Factor Analysis and Cronbach's Alpha", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol:VII, No:10, 2017, p. 400.

²² Selim Kılıç, "Cronbach's Alpha Reliability Coefficient", **Journal of Mood Disorders**, Vol:VI, No:1, 2016, p. 47-48.

Uygulanan analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında ücret adaleti ölçeğinin ,890 ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin ,838 ile iyi düzeyde, örgütsel sinizm ölçeğinin ise ,921 ile mükemmel düzeyde olduğu görülmektedir. Yani ölçeklerin tümünün oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler ile araştırma değişkenlerine ve değişkenlerin tüm boyutlarına verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerinin ne olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır. Böylece işgörenlerin ücret adaleti algısının, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sıklığının ve sahip olduğu örgütsel sinizmin hangi düzeyde olduğunun yani azlık çokluk derecesinin belirlenmesi ve hangi boyutların en düşük hangi boyutların en yüksek değere sahip olduğunun tespit edilebilmesi mümkün olacaktır.

Araştırmaya katılanların ücret adaleti, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Ücret Adaleti	252	2,77	,67
İçsel Adalet	252	3,03	,82
Dışsal Adalet	252	2,75	,84
Bireysel-Prosedürel Adalet	252	2,47	,83
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	252	1,19	,27
Taciz	252	1,10	,27
Hırsızlık	252	1,08	,31
Geri Çekilme	252	1,47	,57
Örgütsel Sinizm	252	2,75	,81
Bilişsel Sinizm	252	3,07	,91
Duyuşsal Sinizm	252	2,25	1,02
Davranışsal Sinizm	252	2,88	,99

Araştırmada kullanılan üç ölçeğin de ifadelerini değerlendirmede 5’li likert ölçeği kullanılmış olup Ücret Adaleti ve Örgütsel Sinizm ölçekleri için bu beş değer karşılığı 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirtilmiştir. Buradan hareketle ücret adaleti ve örgütsel sinizmin en fazla olduğunu ifade eden değer 5 ve en az olduğunu ifade eden değer 1 olduğu söylenebilir. Yani ölçeklere verilen cevapların ortalamasının 1 olması işgörenlerde ücret adaleti ve örgütsel sinizmin çok az olduğunu, 2 olması az olduğunu, 3 olması orta düzeyde olduğunu, 4 olması fazla olduğunu ve 5 olması ise çok fazla olduğunu göstermektedir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ölçeğinin ifadelerini değerlendirirken kullanılan değerlerin karşılığı 1: Hiçbir Zaman, 2: Bir veya İki Kere, 3: Ayda Bir veya İki Kere, 4: Haftada Bir veya İki Kere, 5: Her Gün şeklinde belirtilmiştir. Buradan hareketle üretkenlik karşıtı iş davranışlarının en fazla olduğunu ifade eden değer 5 ve hiç olmadığını ifade eden değer 1 olduğu söylenebilir. Bu ölçeğe verilen cevapların ortalamasının 1 olması işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemediğini, 2 olması az sergilediğini, 3 olması orta düzeyde sergilediğini, 4 olması fazla sergilediğini ve 5 olması ise çok fazla sergilediğini göstermektedir.

Araştırma değişkenlerinin tanımlayıcı istatistikleri tablosuna bakıldığında ücrete ilişkin adalet algısı ortalamasının 2,77 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların, ücretlerini orta düzeye yakın adil algıladıkları söylenebilir. Boyutlar açısından incelendiğinde en yüksek adalet algısının 3,03 ortalama ile içsel adalet boyutunda, en düşük adalet algısının ise 2,47 ortalama ile bireysel-prosedürel adalet boyutunda olduğu görülmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortalaması 1,19 ile düşük düzeydedir. Ölçekte bu davranışların sergilenme sıklığının değerlendirilmesi istenmiştir. Buna göre katılımcıların verdiği cevapların ortalaması “hiçbir zaman” ile “bir veya iki kere” seçenekleri arasında değişmektedir. Katılımcıların 1,47 ortalama ile en çok geri çekilme davranışında bulundukları, en az ise 1,08 ortalama ile taciz davranışında bulundukları görülmektedir.

Örgütsel sinizm düzeyinin ortalamasının 2,75 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların orta düzeye yakın sinik oldukları söylenebilir. Boyutlara bakıldığında sahip olunan en yüksek sinizm 3,07 ortalama ile bilişsel sinizm, en düşük sinizm ise 2,25 ortalama ile duyuşsal sinizmdir.

3.5.4. Hipotezlere İlişkin Analizler

Hipotezlere uygulanacak analizlere başlamadan önce dikkate alınması gereken bazı durumlar söz konusudur. Analiz tekniklerinden bazılarının uygulanabilmesi için toplanan verinin belirli özelliklere sahip olması ve birtakım şartlara uyması gerekir. Verinin özelliklerine göre uygulanacak analizler parametrik ve parametrik olmayan analizler olarak ikiye ayrılır²³.

Nicel ölçümlerin analizlerinin seçiminde verilerin normal dağılıma olan uygunluğunun test edilmesi önemli bir noktadır. Normal dağılım gösteren verilerin analizinde parametrik testler kullanılmaktadır. Parametrik testlerin tümünün en az bir tane parametrik olmayan test karşılığı vardır²⁴. Normal dağılımın olmadığı durumlarda parametrik testler kullanılamayacağından bunların yerine non-parametrik karşılığının kullanılması gerekecektir²⁵.

Örneklem büyüklüğünün 35'in üzerinde olması durumunda kullanılabilen Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi sonucunda hesaplanan p değerinin 0.05'ten büyük olması, normal dağılımın var olduğunun kanıtı olarak kabul edilmektedir²⁶. Verilerin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek için çarpıklık ve basıklık katsayılarından da yararlanılabilir. Normal dağılımın çarpıklık ve basıklık değerleri sıfıra eşittir; ancak -2 ile +2 arasındaki değerler de normallik için kabul edilebilir değerlerdir²⁷. Bu sınır

²³ Coşkun v.d., **a.g.e.**, s. 163.

²⁴ Seval Kul, "Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu", (Çevrimiçi), <https://www.toraks.org.tr/uploadFiles/book/file/962014105211-2629.pdf>, 25 Mart 2020.

²⁵ Yusuf Yılmaz ve Yıldırım Yılmaz, "Parametrik Olmayan Testlerin Pazarlama Alanındaki Araştırmalarda Kullanımı: 1995-2002 Arası Yazın Taraması", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:VII, Sayı:3, 2005, s. 196.

²⁶ Ergül Demir, Özkan Saatçioğlu ve Fatih İmrol, "Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi", **Current Research in Education**, Vol:II, No:3, 2016, p. 134.

²⁷ Bushra Muzaffar, "The Development and Validation of A Scale to Measure Training Culture: The TC Scale", **Journal of Culture, Society and Development**, Vol:XXIII, 2016, p. 51.

değerler hakkında farklı görüşler de mevcuttur. Birçok kaynakta normal dağılım ölçütü olarak basıklık ve çarpıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında yer alması gerektiği belirtilmektedir²⁸.

Araştırma verilerinin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek için uygulanan test sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

		Ücret Adaleti	ÜKİD	Örgütsel Sinizm
N		252	252	252
Normal Parametreler	Ortalama	2,7681	1,1897	2,7477
	Std. Sapma	,67080	,27168	,81478
En Uç Farklılıklar	Kesinlik	,057	,242	,043
	Pozitif	,057	,201	,043
	Negatif	-,040	-,242	-,034
Kolmogorov-Smirnov Z		,903	3,849	,675
Anlamlılık		,388	,000	,752

Tabloya bakıldığında ücret adaleti ölçeğinin p değerinin ,388 ve örgütsel sinizm ölçeğinin p değerinin ,752 olduğu görülmektedir. Bu değerler 0.05’ten yüksek olduğundan dolayı bu ölçeklere ait verilerin normal dağıldığı söylenebilir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin p değerinin ise ,000 olduğu yani 0.05’ten düşük olduğu görülmektedir. Normal dağılım ile ilgili karar verilmeden önce bu ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerlerine de bakılmış, çarpıklığın 3,190 ve basıklığın 15,373 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğine ait verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmış ve yalnızca bu ölçek için parametrik olmayan testlerin kullanılmasının, diğer iki ölçek için ise parametrik testlerin kullanılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

²⁸ Erdoğan ve İraz, **a.g.e.**, s. 162.

3.5.4.1. Korelasyon Analizleri

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel ölçümünü ifade eden bir analizdir ve -1 ile +1 arasında değer alır. Korelasyonun 0 olması, söz konusu değişkenler arasında bir ilişki olmadığını gösterir. -1 değeri değişkenlerden biri artarken diğersinin azaldığı mükemmel düzeyde negatif korelasyonun, +1 değeri ise değişkenlerden ikisinin de aynı yönde hareket ettiği mükemmel düzeyde pozitif korelasyonun var olduğunu ifade eder²⁹.

Korelasyon katsayısını ifade eden r , değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti hakkında bilgi vermektedir³⁰. Korelasyon katsayısından hareketle ilişkiyi zayıf, orta veya güçlü ilişki olarak nitelendirebilme konusunda önerilen çeşitli yaklaşımlar vardır. Birçok araştırmacıya göre 0.10'un altındaki ilişki çok zayıf, 0.90'ın üzerindeki ilişki çok güçlüdür. Bunların arasındaki değerler ise tartışmalı ve kesim noktaları tutarsız olmakla birlikte kabul edilebilir yorumlar Tablo 10'da yer almaktadır³¹.

Tablo 10: Korelasyon Katsayısının Yorumu

Korelasyon Katsayısının Mutlak Değeri	Yorum
0.00-0.10	Çok zayıf ilişki
0.10-0.39	Zayıf ilişki
0.40-0.69	Orta dereceli ilişki
0.70-0.89	Güçlü ilişki
0.90-1.00	Çok güçlü ilişki

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için yapılan Pearson ve Spearman korelasyon analizi sonuçları Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13'te yer almaktadır.

²⁹ Samuel Maiwada and Ethelbert Okey Lawrence, "The Relevance and Significance of Correlation in Social Science Research", **International Journal of Sociology and Anthropology Research**, Vol:I, No:3, 2015, p. 23.

³⁰ Coşkun v.d., **a.g.e.**, s. 229.

³¹ Patrick Schober, Christa Boer and Lothar A. Schwarte, "Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation", **Anesthesia & Analgesia**, Vol:CXXVI, No:5, 2018, p. 1765.

Tablo 11: Ücret Adaleti ve Boyutlarının Örgütsel Sinizm ile İlişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1 Ücret Adaleti	1				
2 İçsel Adalet	r = ,885** p = ,000	1			
3 Dışsal Adalet	r = ,519** p = ,000	r = ,261** p = ,000	1		
4 Bireysel- Prosedürel Adalet	r = ,872** p = ,000	r = ,623** p = ,000	r = ,312** p = ,000	1	
5 Örgütsel Sinizm	r = -,486** p = ,000	r = -,349** p = ,000	r = -,301** p = ,000	r = -,492** p = ,000	1

Anlamlılık düzeyi **0.01'dir.

Uygulanan Pearson korelasyon analizi sonucunda ücrete yönelik adalet algısı ve örgütsel sinizm arasında istatistiki olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu tespit edilmiş ($r=-,486$) ve **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Ücret adaletinin boyutlarından olan içsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında istatistiki olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), negatif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiş ($r=-,349$) ve **H_{1a}** hipotezi kabul edilmiştir.

Dışsal adalet algısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup ($r=-,301$) **H_{1b}** hipotezi kabul edilmiştir. Bireysel-prosedürel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında istatistiki olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu tespit edilmiş ($r=-,492$) ve **H_{1c}** hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak ücret adaleti ve tüm boyutları ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 12: Örgütsel Sinizm ve Boyutlarının ÜKİD ile İlişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1 Örgütsel Sinizm	1				
2 Bilişsel Sinizm	r = ,864** p = ,000	1			
3 Duyuşsal Sinizm	r = ,839** p = ,000	r = ,574** p = ,000	1		
4 Davranışsal Sinizm	r = ,765** p = ,000	r = ,522** p = ,000	r = ,517** p = ,000	1	
5 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	r = ,365** p = ,000	r = ,311** p = ,000	r = ,199** p = ,002	r = ,396** p = ,000	1

Anlamlılık düzeyi **0.01'dir.

Uygulanan Spearman korelasyon analizi sonucunda örgütsel sinizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiş ($r=,365$) ve H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel sinizmin boyutlarından olan bilişsel sinizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında da istatistiki olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiş ($r=,311$) ve H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir.

Duyuşsal sinizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı ($p=,002<0.01$), pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiş ($r=,199$) ve H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal sinizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu tespit edilmiş ($r=,396$) ve H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel sinizm ve tüm boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 13: Ücret Adaleti ve Boyutlarının ÜKİD ile İlişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1 Ücret Adaleti	1				
2 İçsel Adalet	r = ,886** p = ,000	1			
3 Dışsal Adalet	r = ,469** p = ,000	r = ,242** p = ,000	1		
4 Bireysel-Prosedürel Adalet	r = ,868** p = ,000	r = ,626** p = ,000	r = ,295** p = ,000	1	
5 ÜKİD	r = -,120 p = ,057	r = -,066 p = ,299	r = -,084 p = ,185	r = -,149* p = ,018	1

Anlamlılık düzeyleri **0.01 ve *0.5'tir.

Uygulanan Spearman korelasyon analizi sonucunda ücret adaleti ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmış ($p=,057>0.05$) ve **H₅** hipotezi reddedilmiştir. Ücret adaletinin boyutlarından olan içsel adalet algısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında da istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmış olup ($p=,299>0.05$) **H_{5a}** hipotezi de reddedilmiştir.

Dışsal adalet algısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmış ($p=,185>0.05$) ve **H_{5b}** hipotezi reddedilmiştir. Bireysel-prosedürel adalet algısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ise istatistiki olarak anlamlı ($p=,018<0.05$), negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiş (**r=-,149**) ve **H_{5c}** hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak ücrete yönelik adalet algısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamış olmasına rağmen ücrete yönelik adalet algısının yalnızca bireysel-prosedürel boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş; ancak bu ilişkinin güçsüz olduğu görülmüştür.

3.5.4.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, aralarında neden sonuç ilişkisi bulunan bir veya birden fazla bağımsız değişkenin en az bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren bir analiz türüdür³². Regresyon analizi, korelasyon analizi gibi değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini değil niteliğini ortaya koymayı amaçlar³³.

Bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken olduğu durumda basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve iki veya daha fazla bağımsız değişken olduğu durumda çoklu regresyon analizi ve bağımlı değişkenin iki ya da daha fazla olduğu durumda ise çok değişkenli regresyon analizi uygulanmaktadır³⁴.

Aracılık rolüne ilişkin hipotezin test edilmesinde Baron ve Kenny'nin aracılık yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre bir değişkenin aracı olarak işlev görmesi için şu koşulların yerine getirilmesi gerekir³⁵:

a) Bağımsız değişkendeki değişim, aracı değişkende değişime neden olmalıdır.

b) Aracı değişkendeki değişim, bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.

c) Bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi ya sıfıra düşmeli ya da azalmalıdır. Etkinin sıfıra düşmesi tek ve güçlü bir aracı etki olduğunu, sıfıra düşmeyip yalnızca azalması ise birden fazla aracı faktörün olabileceğini gösterir.

Buna göre araştırmanın aracı değişken analizi de üç aşama olarak yapılmıştır. İlk aşamada ücrete yönelik adalet algısının örgütsel sinizme olan etkisini belirlemek için basit regresyon analizi kullanılmıştır. İkinci aşamada örgütsel sinizmin üretkenlik karşısı iş davranışlarına olan etkisini belirlemek için de basit regresyon analizinden yararlanılmıştır. Son aşamada ise çoklu regresyon yardımıyla aracılık etkisini

³² Mehmet Taşpınar, **Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamalı Nicel Veri Analizi**, Ankara, Pegem Akademi, 2017, s. 209.

³³ Kurtuluş, **a.g.e.**, s. 317.

³⁴ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni Spss Uygulamaları ve Yorum**, 26. bsk., Ankara, Pegem Akademi, 2019, s. 93.

³⁵ Baron and Kenny, **a.g.e.**, p. 1176.

belirleme safhasına geçmeden önce ücrete yönelik adalet algısının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek için yine basit regresyon analizi yapılmıştır.

Ücrete yönelik adalet algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemeye yönelik analiz sonuçları Tablo 14 ve Tablo 15’te yer almaktadır.

Tablo 14: Ücret Adaleti - Örgütsel Sinizm Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	p
1	,486	,237	,234	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm
Açıklayıcı: (Sabit), Ücret Adaleti

Tabloya göre R² değerinin ,237 olduğu görülmektedir. Buna göre ücrete yönelik adalet algısının, örgütsel sinizmin % 23,7’sini açıkladığı söylenebilir. Örgütsel sinizmi ücrete yönelik adalet algısıyla açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p=,000<0.05$).

Tablo 15: Ücret Adaleti - Örgütsel Sinizm Regresyon Katsayılar Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	4,383	,191		22,929	,000
	Ücret Adaleti	-,591	,067	-,486	-8,801	,000

Ücret adaleti ve örgütsel sinizme ilişkin analiz sonucu hesaplanan katsayılar doğrultusunda regresyon denklemi, “Örgütsel Sinizm = 4,383 - ,591 * Ücret Adaleti” şeklinde ifade edilebilir. Buna göre ücret adaletindeki 1 birimlik artış, örgütsel sinizmi 0,591 birim azaltacaktır. Sonuç olarak ücrete yönelik adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisini incelemeye yönelik analiz sonuçları Tablo 16 ve Tablo 17’da yer almaktadır.

Tablo 16: Örgütsel Sinizm - ÜKİD Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	p
1	,274	,075	,072	,000

Bağımlı Değişken: ÜKİD

Açıklayıcı: (Sabit), Örgütsel Sinizm

Tabloya göre R² değerinin ,075 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel sinizmin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının % 7,5’ini açıkladığı söylenebilir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını örgütsel sinizm ile açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p=,000<0.05$).

Tablo 17: Örgütsel Sinizm - ÜKİD Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	,938	,058	16,147	,000
1	Örgütsel Sinizm	,092	,020	,274	,000

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel sinizme ilişkin analiz sonucu hesaplanan katsayılar doğrultusunda regresyon denklemi “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları = ,938 + ,092 * Örgütsel Sinizm” şeklinde ifade edilebilir. Buna göre örgütsel sinizmdaki bir birimlik artış, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını 0,092 birim artıracaktır. Sonuç olarak örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve **H₄** hipotezi kabul edilmiştir.

İlk iki adımda ilgili değişkenler arasında anlamlı etkilerin saptanmasının ardından üçüncü adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin rolüne bakılması gerekmektedir. Aracı değişkeni analize dâhil

etmeden önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: Ücret Adaleti - ÜKİD Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	p
1	,90 ^a	,008	,004	,154

Bağımlı Değişken: ÜKİD

Açıklayıcı: (Sabit), Ücret Adaleti

Tabloya göre R² değerinin ,008 olduğu görülmektedir; ancak üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ücrete yönelik adalet algısı ile açıklayan regresyon modeli anlamlı değildir (**p=,154>0.05**). Bu durumda üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde ücrete yönelik adalet algısının anlamlı bir etkisinin olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle katsayılar tablosunun yorumuna geçilmemiş ve **H₆** hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmada bağımsız değişkenin (ücret adaleti) bağımlı değişken (üretkenlik karşıtı iş davranışları) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu bulunduğuundan aracılık analizi için gerekli olan varsayımlardan biri karşılanamamış ve dolayısıyla aracılık rolüne bakılamamıştır. Sonuç olarak araştırmanın temel hipotezini ifade eden **H₇** hipotezi reddedilmiştir.

3.5.4.3. Farklılık Analizleri

Araştırma modelinde yer alan bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla fark analizlerinden yararlanılmıştır. Ücrete yönelik adalet algısı ve örgütsel sinizm için parametrik testler olan T-testi ve ANOVA’dan yararlanılırken üretkenlik karşıtı iş davranışları için non-parametrik testler olan Mann-Whitney ve Kruskal-Wallis’ten yararlanılmıştır.

Parametrik test şartlarının yerine getirilmesi durumunda, bağımsız iki gruptan elde edilen bağımlı değişken ortalamalarını karşılaştırmak için bağımsız gruplar t testi kullanılırken bağımsız değişkene ait ikiden fazla grup olması halinde tek yönlü

varyans analizi kullanılmaktadır³⁶. Araştırmada da ücret adaleti ve örgütsel sinizm değişkenleri için öncelikle cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ele alınıp T-testi yapılacak, sonrasında homojenlik testi yapıp bu testin anlamlı çıkması halinde diğer değişkenlere yönelik tek yönlü varyans analizi yapılacaktır.

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin ücrete yönelik adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak uygulanan bağımsız iki grup T-testi sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Cinsiyete Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sap.	t	p
Ücret Adaleti	Kadın	116	2,6918	,66424	-1,675	,095
	Erkek	136	2,8332	,67194		

Uygulanan test sonucunda kadın ve erkek işgörenlerin ücrete yönelik adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,095>0.05$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin ücrete yönelik adalet algılarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak uygulanan bağımsız iki grup T-testi sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: Medeni Duruma Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sap.	t	p
Ücret Adaleti	Bekâr	105	2,7429	,64873	-,509	,611
	Evli	147	2,7861	,68777		

Uygulanan test sonucunda bekâr ve evli işgörenlerin ücrete yönelik adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,611>0.05$).

³⁶ Taşpınar, a.g.e., s. 79.

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin ücrete yönelik adalet algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi öncesinde uygulanan homojenlik testi sonucu Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Yaşa Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	df2	p
Ücret Adaleti	1,542	3	248	,204

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,204>0.05$). Analiz sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22: Yaşa Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std. Sap.	F	p
Ücret Adaleti	25’ten az	23	2,5788	,57382	2,704	,046
	25-34	128	2,8828	,70165		
	35-44	65	2,6740	,68354		
	45 ve üzeri	36	2,6510	,52640		

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin ücrete yönelik adalet algıları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=,046<0.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD yapılmıştır. Buna göre yaşı 25-34 olan işgörenler ile hem 25’ten az olanlar hem de 35-44 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 25-34 yaş grubundaki işgörenlerin ücret adaleti algısının diğer iki gruptan yüksek olduğu tespit edilmiştir ($2,8828>2,5788$; $2,8828>2,6740$).

En son mezuniyet derecesine ilişkin fark analizinden önce yeterli sayıda örnekleme içermeyen “doktora” kategorisi ile “yüksek lisans” kategorisi birleştirilmiş

ve “lisans üstü” adı altında tek bir kategori haline getirildikten sonra analiz yapılmıştır. Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin ücrete yönelik adalet algılarının en son mezuniyet derecesine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için uygulanan tek yönlü varyans analizi öncesinde uygulanan homojenlik testi sonucu Tablo 23’te yer almaktadır.

Tablo 23: En Son Mezuniyet Derecesine Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	df2	p
Ücret Adaleti	1,433	3	248	,234

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,234>0.05$). Analiz sonuçları Tablo 24’te yer almaktadır.

Tablo 24: En Son Mezuniyet Derecesine Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std. Sap.	F	p
Ücret Adaleti	Lise ve öncesi	29	2,7888	,58972	,697	,555
	Ön lisans	23	2,6685	,72163		
	Lisans	143	2,7395	,65731		
	Lisans üstü	57	2,8695	,72525		

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin ücrete yönelik adalet algıları arasında en son mezuniyet derecesine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,555>0.05$).

Toplam çalışma süresine ilişkin fark analizinden önce yeterli sayıda örnekleme içermeyen “1 yıldan az” kategorisi ile “1-5 yıl” kategorisi birleştirilmiş ve “5 yıl ve daha az” adı altında tek bir kategori haline getirildikten sonra analiz uygulanmıştır.

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin ücrete yönelik adalet algılarının toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi öncesi uygulanan homojenlik testi sonucu Tablo 25’te yer almaktadır.

Tablo 25: Toplam Çalışma Süresine Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	df2	p
Ücret Adaleti	,802	2	249	,449

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,449>0.05$). Analiz sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26: Toplam Çalışma Süresine Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std. Sap.	F	p
Ücret Adaleti	5 yıl ve daha az	80	2,7094	,66227	1,950	,144
	6-10 yıl	81	2,8889	,71650		
	10 yıl üzeri	91	2,7122	,62790		

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin ücrete yönelik adalet algıları arasında toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,144>0.05$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin ücrete yönelik adalet algılarının aylık toplam gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi öncesinde uygulanan homojenlik testi sonucu Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27: Aylık Toplam Gelire Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	df2	p
Ücret Adaleti	1,962	4	247	,101

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,101>0.05$). Analiz sonuçları Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28: Aylık Toplam Gelire Göre Ücret Adaleti Algısının Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std. Sap.	F	p
Ücret Adaleti	2000-3000 TL	55	2,5364	,64299	7,043	,000
	3001-4000 TL	43	2,6294	,51798		
	4001-5000 TL	39	2,5849	,56113		
	5001-6000 TL	28	2,8594	,70045		
	6001 TL ve üzeri	87	3,0359	,70361		

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin ücrete yönelik adalet algıları arasında aylık toplam gelire göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=,000<0.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe uygulanmıştır. Buna göre aylık toplam geliri 6001 TL ve üzeri olanlar ile 2000-3000 TL, 3001-4000 TL ve 4001-5000 TL olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 6001 TL ve üzeri gelire sahip olan işgörenlerin ücret adaleti algılarının diğer üç gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir ($3,0359>2,5364$; $3,0359>2,6294$; $3,0359>2,5849$).

Ücrete yönelik adalet algısı bakımından farklılık analizi sonuçları incelendiğinde bu algının yalnızca yaşa ve aylık toplam gelire göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. İncelenen diğer demografik niteliklere

göre ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda **H₆** hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Bağımsız örnekler için uygulanan T-testinin non-parametrik karşılığı Mann-Whitney U testidir. T-testi gibi iki grubun ortalamalarını karşılaştırmak yerine bu grupların medyanlarını karşılaştıran Mann-Whitney U testi, sürekli değişkenlerin iki grup içinde değerlerini sıralı hale çevirir. Böylelikle iki grup arası sıralamanın farklı olup olmadığını belirler³⁷. Tek yönlü varyans analizinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis analizi ise Mann-Whitney testinin bir uzantısı durumundadır ve ikiden fazla bağımsız grup olduğunda kullanılır. Bu yöntem de ortalamalar yerine medyanları karşılaştırır³⁸ ve grupların bir değişkene ait puanları arasında gözlemlenen farkın anlamlılığını sınamada kullanılır³⁹.

Araştırmada, normal dağılım göstermeyen üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkeni için öncelikle cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ele alınıp Mann-Whitney testi yapılacak, sonrasında diğer değişkenlere yönelik Kruskal-Wallis analizi yapılacaktır.

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29: Cinsiyete Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
ÜKİD	Kadın	116	118,27	13719,50	6933,500	,091
	Erkek	136	133,52	18158,50		

³⁷ Yalçın Karagöz, “Nonparametrik Tekniklerin Güç ve Etkinlikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IX, Sayı:33, 2010, s. 23.

³⁸ Viv Bewick, Liz Cheek and Jonathan Ball, “Statistics Review 10: Further Nonparametric Methods”, **Critical Care**, Vol:VIII, No:3, 2004, p. 196.

³⁹ Büyüköztürk, **a.g.e.**, s. 168.

Uygulanan test sonucunda kadın ve erkek işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,091>0.05$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30: Medeni Duruma Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
ÜKİD	Bekâr	105	130,04	13654,00	7346,000	,506
	Evli	147	123,97	18224,00		

Uygulanan test sonucunda bekâr ve evli işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,506>0.05$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak yapılan Kruskal-Wallis analizi sonuçları Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31: Yaşa Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	X²	df	p
ÜKİD	25’ten az	23	117,50	1,382	3	,710
	25-34	128	123,34			
	35-44	65	133,62			
	45 ve üzeri	36	130,61			

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığı arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,710>0.05$).

En son mezuniyet derecesine ilişkin fark analizinden önce yeterli sayıda örnekleme içermeyen “doktora” kategorisi ile “yüksek lisans” kategorisi birleştirilmiş ve “lisans üstü” adı altında tek bir kategori haline getirildikten sonra analiz yapılmıştır. Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığının en son mezuniyet derecesine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak yapılan Kruskal-Wallis analizi sonuçları Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: En Son Mezuniyet Derecesine Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	X ²	df	p
ÜKİD	Lise ve öncesi	29	95,17	15,081	3	,002
	Ön lisans	23	88,83			
	Lisans	143	135,40			
	Lisans üstü	57	135,31			

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığı arasında en son mezuniyet derecesine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=,002<0.05$).

Gruplar arası karşılaştırma yapabilmek için birçok non-parametrik çoklu karşılaştırma testi vardır. Bunlardan sıklıkla kullanılan, non-parametrik Bonferroni testi olarak da adlandırılan Dunn’s testtir⁴⁰. Bu test, Kruskal-Wallis testini takiben uygun bir yöntemdir⁴¹.

⁴⁰ Büyüköztürk, **a.g.e.**, s. 171.

⁴¹ Alexis Dinno, “Nonparametric Pairwise Multiple Comparisons in Independent Groups using Dunn’s Test”, **The Stata Journal**, Vol:XV, No:1, 2015, p. 293.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yukarıda yapılan Kruskal-Wallis analizi sonrası Dunn's test yapılmıştır. Bu test sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığı bakımından lisans mezunu işgörenlerin hem lise ve öncesi hem de ön lisans mezuniyet derecesine sahip olan işgörenlerden farklılaştığı tespit edilmiştir. Lisans mezunu işgörenlerin puanlarının hem lise ve öncesi hem de ön lisans mezunu işgörenlerin puanlarından yüksek olduğu görülmektedir ($135,40 > 95,17$; $135,40 > 88,83$). Bu durumda lisans mezunu işgörenlerin diğer iki gruptaki işgörenlerden daha sık üretkenlik karşıtı iş davranışları sergiledikleri söylenebilir.

Toplam çalışma süresine ilişkin fark analizinden önce yeterli sayıda örnekleme içermeyen “1 yıldan az” kategorisi ile “1-5 yıl” kategorisi birleştirilmiş ve “5 yıl ve daha az” adı altında tek bir kategori haline getirildikten sonra analiz uygulanmıştır. Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığının toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak yapılan Kruskal-Wallis analizi sonuçları Tablo 33'te yer almaktadır.

Tablo 33: Toplam Çalışma Süresine Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	X ²	df	p
ÜKİD	5 yıl ve daha az	80	123,51	,209	2	,901
	6-10 yıl	81	127,58			
	10 yıl üzeri	91	128,17			

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığı arasında toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p = ,901 > 0.05$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığının aylık toplam gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak yapılan Kruskal-Wallis analizi sonuçları Tablo 34'te yer almaktadır.

Tablo 34: Aylık Toplam Gelire Göre ÜKİD Sergileme Sıklığının Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	X ²	df	p
ÜKİD	2000-3000 TL	55	110,29	5,896	4	,207
	3001-4000 TL	43	132,62			
	4001-5000 TL	39	141,08			
	5001-6000 TL	28	114,64			
	6001 TL ve üzeri	87	131,01			

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığı arasında aylık toplam gelire göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,207>0.05$).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları bakımından farklılık analizi sonuçları incelendiğinde bu davranışların sergilenme sıklığının yalnızca en son mezuniyet derecesine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. İncelenen diğer demografik niteliklere göre ise bu olumsuz davranışların sergilenme sıklığı anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda H_7 hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak uygulanan bağımsız iki grup T-testi sonuçları Tablo 35’te yer almaktadır.

Tablo 35: Cinsiyete Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sap.	t	p
Örgütsel Sinizm	Kadın	116	2,8922	,83029	2,619	,009
	Erkek	136	2,6244	,78344		

Uygulanan test sonucunda kadın ve erkek işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=,009<0.05$). Buna göre kadın işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin erkek işgörelere göre daha fazla olduğu söylenebilir ($2,8922>2,6244$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak uygulanan bağımsız iki grup T-testi sonuçları Tablo 36’da yer almaktadır.

Tablo 36: Medeni Duruma Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sap.	t	p
Örgütsel Sinizm	Bekâr	105	2,9556	,84448	3,439	,001
	Evli	147	2,5992	,76160		

Uygulanan test sonucunda bekâr ve evli işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=,001<0.05$). Buna göre bekâr işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin evlilere göre daha fazla olduğu söylenebilir ($2,9556>2,5992$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi öncesinde uygulanan homojenlik testi sonucu Tablo 37’de yer almaktadır.

Tablo 37: Yaşa Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	df2	p
Örgütsel Sinizm	1,733	3	248	,161

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,161>0.05$). Analiz sonuçları Tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38: Yaşa Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std. Sap.	F	p
Örgütsel Sinizm	25'ten az	23	3,2500	,88905	3,851	,010
	25-34	128	2,7376	,82801		
	35-44	65	2,7013	,70832		
	45 ve üzeri	36	2,5463	,80436		

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=,010<0.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek amacıyla Post Hoc testlerinden Scheffe uygulanmıştır. Buna göre yaşı 25'ten az olanlar ile tüm diğer gruplar arasında (25-34, 35-44 ve 45 ve üzeri) anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 25'ten küçük yaştaki işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin diğer yaş gruplarındaki işgörenlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir ($3,2500>2,7376$; $3,2500>2,7013$; $3,2500>2,5463$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin en son mezuniyet derecesine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılacak tek yönlü varyans analizi öncesinde uygulanan homojenlik testi sonucu Tablo 39'da yer almaktadır.

Tablo 39: En Son Mezuniyet Derecesine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	df2	p
Örgütsel Sinizm	3,477	3	248	,017

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşit olmadığı görülmüş ve tek yönlü varyans analizi için gerekli olan ön koşulun sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p=,017<0.05$). Homojenlik varsayımına dair ön kontroller sonucu varyansların eşit olmadığı görüldüğünde araştırmacılar bu tür varsayımları gerektirmeyen diğer testleri

kullanma seçeneğine sahiptir⁴². Bu doğrultuda örgütsel sinizmin en son mezuniyet derecesine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak Kruskal-Wallis analizi yapılmış olup analiz sonucu Tablo 40'ta yer almaktadır.

Tablo 40: En Son Mezuniyet Derecesine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	X ²	df	p
Örgütsel Sinizm	Lise ve öncesi	29	109,79	2,546	3	,467
	Ön lisans	23	117,41			
	Lisans	143	131,45			
	Lisans üstü	57	126,24			

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında en son mezuniyet derecesine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,467>0.05$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılacak tek yönlü varyans analizi öncesinde uygulanan homojenlik testi sonucu Tablo 41'de yer almaktadır.

Tablo 41: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	df2	p
Örgütsel Sinizm	4,086	2	249	,018

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşit olmadığı görülmüş ve tek yönlü varyans analizi için gerekli olan ön koşulun sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır

⁴² Schuyler W. Huck, **Reading Statistics and Research**, 6th Edition, Boston, Pearson Education, 2012, p. 248.

($p=,018<0.05$). Bunun üzerine örgütsel sinizmin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak Kruskal-Wallis analizi yapılmış olup analiz sonucu Tablo 42’de yer almaktadır.

Tablo 42: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	X ²	df	p
Örgütsel Sinizm	5 yıl ve daha az	80	140,99	4,981	2	,083
	6-10 yıl	81	123,22			
	10 yıl üzeri	91	116,68			

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,083>0.05$).

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin aylık toplam gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi öncesinde uygulanan homojenlik testi sonucu Tablo 43’te yer almaktadır.

Tablo 43: Aylık Toplam Gelire Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	df2	p
Örgütsel Sinizm	1,244	4	247	,293

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,293>0.05$). Analiz sonuçları Tablo 44’te yer almaktadır.

Tablo 44: Aylık Toplam Gelire Göre Örgütsel Sinizm Düzeyinin Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std. Sap.	F	p
Örgütsel Sinizm	2000-3000 TL	55	2,9197	,89824	2,929	,022
	3001-4000 TL	43	2,8333	,66169		
	4001-5000 TL	39	2,9551	,87940		
	5001-6000 TL	28	2,5744	,78415		
	6001 TL ve üzeri	87	2,5594	,77112		

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında aylık toplam gelire göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=,022<0.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD yapılmıştır. Buna göre aylık toplam geliri 6001 TL ve üzeri olan işgörenler ile 2000-3000 TL ve 4001-5000 TL olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 2000-3000 TL ve 4001-5000 TL aylık gelire sahip olan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin 6001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($2,9197>2,5594$; $2,9551>2,5594$).

Örgütsel sinizm bakımından farklılık analizi sonuçları incelendiğinde bu olumsuz tutumun düzeyinin cinsiyete, medeni duruma, yaşa ve aylık toplam gelire göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. İncelenen diğer iki demografik niteliğe göre ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda H_8 hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen ve test edilen tüm hipotezlerden elde edilen sonuçlar Tablo 45'te yer almaktadır.

Tablo 45: Araştırma Hipotezlerinin Sonucu

H₁	Ücrete yönelik adalet algısı, örgütsel sinizm ile ilişkilidir.	KABUL
H_{1a}	Ücrete yönelik içsel adalet algısı, örgütsel sinizm ile ilişkilidir.	KABUL
H_{1b}	Ücrete yönelik dışsal adalet algısı, örgütsel sinizm ile ilişkilidir.	KABUL
H_{1c}	Ücrete yönelik bireysel-prosedürel adalet algısı, örgütsel sinizm ile ilişkilidir.	KABUL
H₂	Ücrete yönelik adalet algısı, örgütsel sinizmi etkilemektedir.	KABUL
H₃	Örgütsel sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.	KABUL
H_{3a}	Bilişsel sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.	KABUL
H_{3b}	Duyuşsal sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.	KABUL
H_{3c}	Davranışsal sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.	KABUL
H₄	Örgütsel sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemektedir.	KABUL
H₅	Ücrete yönelik adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.	RET
H_{5a}	Ücrete yönelik içsel adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.	RET
H_{5b}	Ücrete yönelik dışsal adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.	RET
H_{5c}	Ücrete yönelik bireysel-prosedürel adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilidir.	KABUL
H₆	Ücrete yönelik adalet algısı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemektedir.	RET
H₇	Ücrete yönelik adalet algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü vardır.	RET
H₈	Ücrete yönelik adalet algısı, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, en son mezuniyet derecesi, toplam çalışma süresi, aylık toplam gelir) göre farklılık göstermektedir.	KISMEN KABUL
H₉	Üretkenlik karşıtı iş davranışları, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, en son mezuniyet derecesi, toplam çalışma süresi, aylık toplam gelir) göre farklılık göstermektedir.	KISMEN KABUL
H₁₀	Örgütsel sinizm, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, en son mezuniyet derecesi, toplam çalışma süresi, aylık toplam gelir) göre farklılık göstermektedir.	KISMEN KABUL

SONUÇ

Sanayi devrimi ile birlikte kurulmaya başlanan ve zaman içinde sayılarında hızla artış görülen işletmelerin başlıca amacı topluma hizmet vermektir. Bu amaç doğrultusunda üretim yapan ve bu yolla insanlara ihtiyaç duydukları ürün ve/ veya hizmeti sunan işletmeler, sürdürülebilir olmayı hedeflemektedir. Bunu başarabilmek için ise yoğun rekabet ile başa çıkabilmeleri gerekir. Genellikle aynı alanda faaliyet gösteren ve dolayısıyla rakip konumda olan birçok işletme vardır. Müşteriler tarafından tercih edilir olabilmek için her birinin en uygun stratejileri oluşturması gerekmektedir.

İşletmelere rekabet avantajı yaratacak pek çok unsur bulunmaktadır; ancak bu unsurların birçoğu diğer işletmeler tarafından taklit edilebilmektedir. İnsan unsuru ise taklit edilememesi sebebiyle son zamanlarda işletmeler tarafından önemi anlaşılmış olan ve işletmede asıl farkı yaratacağı düşünülen unsurdur. Bir zamanlar insan kaynağını işletmeye mali yük olarak gören işletmeler artık en iyi işgörenleri işe alabilmek için gereken maliyetten kaçınmamaktadır. Yetenekli işgörenleri işletmeye çekebilmenin yanı sıra onları elde tutabilmek için işgörenlerin öncelikli ihtiyaçlarını bilmek, onları motive eden şeyleri öğrenip kendilerine sağlamak önem arz etmektedir.

İşgörenlerin örgütten beklentileri kişiden kişiye değişebilmekle birlikte mavi yakalı işgörenler için genellikle ücret konusunun öncelikli olduğu gözlenmektedir. Beyaz yakalılar için ise kimi zaman yapılan işin niteliği, statü, bağımsızlık vb. ihtiyaçlar daha ağır basabilmektedir. Yine de çalışma hayatına adım atan her bireyin ücret beklentisinin olduğu ve kendisine ücret ödenmediği takdirde çalışmaktan kaçınacağı söylenebilir.

Örgütsel başarıya ulaşmada yalnızca işgörenlerin iyi niteliklere sahip olması yeterli olmamaktadır. İşe alınan birey ne kadar becerikli, yetenekli ve iyi eğitim almış olursa olsun bu olumlu yönlerini daima işe yansıtmayabilir. Bu noktada örgütün amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırabilmesi önem kazanmaktadır. Her birey için kendi amaç ve hedefleri önceliklidir. Kendi amaçları ile örgütün amaçlarının çatıştığını gören işgörenler örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için iyi bir performans

sergilemek niyetinde olmayacaktır. Ayrıca ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığını düşünen, çalıştığı örgüt tarafından kendisine sunulanları çeşitli kriterlere göre değerlendirdiğinde yetersiz ya da adaletsiz olarak algılayan işgörenler örgüte yönelik olumsuz düşüncelere sahip olacak ve bunun da örgüt açısından devamsızlık, işgücü devri, kalitesiz üretim, düşük performans vb. olumsuz yansımaları olabilecektir.

İşgörenlerin, çalıştıkları işletme hakkında olumlu ya da olumsuz düşüncelere sahip olması onların nasıl bir tutum içinde olduğunu gösterir. İşletmeler, çalışanlarının daima işletme amaçlarına hizmet eden iyi davranışlarda bulunmalarını ister. Bunu sağlayabilmek açısından işletmeye yönelik olumlu tutumlar geliştirilmesi için çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu noktada işletmelerde öncelikle kaynakların dağıtımı ile ilgili kararları veren üst yönetime ve sonrasında işgörenlerin en etkin şekilde yönetiminden sorumlu olan insan kaynakları departmanına görev düşmektedir.

Bu araştırmada çalışma yaşamındaki en temel beklentilerden biri olan ücret konusuna odaklanılmış, işgörenlerin ücretlerini adil olarak algılayıp algılamadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda işgörenlerin, çalıştıkları işletmeye karşı olumsuz tutum içinde olup olmadıkları ve ne sıklıkta verimliliği düşürücü hareketler sergiledikleri saptanmaya çalışılmıştır. Sonrasında ücrete yönelik adalet algısının örgütsel sinizm kavramı ile ifade edilen olumsuz tutumlar ve üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramı ile ifade edilen olumsuz davranışlar ile ilişkili olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca ücret adaleti algısının örgütsel sinizm ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkili olup olmadığı, örgütsel sinizmin de üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Son olarak bu üç değişkenin sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların ücret adaleti algılarının orta düzeye yakın olduğu ve en çok içsel adalet algısına sahip oldukları saptanmıştır. Oldukça düşük düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileyen katılımcıların en çok geri çekilme davranışında bulundukları görülmüştür. Örgütsel sinizm düzeyinin ise orta düzeye yakın olduğu ve en çok da bilişsel sinizme sahip olduğu belirlenmiştir. Yani işgörenler aldıkları ücreti pek de adil görmemekle birlikte bu adaletsizlik algısının daha çok performansa göre gerekli olan ücret farklılaştırmasının yapılmaması, ücret

kararları ile ilgili süreçlerin olması gerektiği gibi yürütülmemesi ve diğer örgütlerde benzer işlere daha iyi ücretler ödendiği düşünüldüğünde ortaya çıkmaktadır. Örgüte zarar verecek olan davranışlar çok az sergilense de bu davranışlarda bulunan bireyler en çok örgütten uzaklaşmaya yönelik davranışları tercih etmektedirler. Örgüte yönelik olumsuz tutumlar da çok fazla olmamakla birlikte en çok örgüte güvenmeme, örgütün adil ve dürüst olduğuna inanmama noktasında kendini göstermektedir.

Araştırma bulgularından yola çıkarak performansa dayalı ücretlendirmeye yer verilmesinin, ücret kararlarının alınmasındaki süreçlerin şeffaf olmasının ve ücretleri belirlerken diğer işletmelerde ödenen ücretlerin dikkate alınıp ortalamanın çok altında bir ücret belirlenmemesinin önemli olduğu söylenebilir. İyi performans sergilediğinde ücreti artan bir işgören, performansı kötü olan iş arkadaşları ile eşit tutulmadığını görecektir ve bu performansını sürdürme isteği duyacaktır. Ayrıca bu durum diğer işgörenler açısından da motive edici olacaktır. Ücret ile ilgili kararların alınması ve uygulanması ile ilgili işgörelere bilgi sağlanmasının ve hatta onların da görüşlerinin alınmasının, işgörelerde fikirlerine değeri verildiği duygusu yaratacağı ve çalıştıkları örgütü daha çok benimsemelerine neden olacağı düşünülmektedir. Süreçlerin adil yürütüldüğünü gören işgörelere örgütlerine güven duymaya başlayacaktır.

Araştırma sonucunda saptandığı gibi işgörelere geri çekilme davranışında bulunmaları üretim veya hizmeti yavaşlatacak, işlerin vaktinde yerine getirilememesi gibi sorunlara yol açacaktır. İşletmelerin bu ve benzeri davranışları önleyebilmesi için öncelikle bunların kaynağını bulmaları önerilmektedir. Araştırmada verimliliği düşüren bu olumsuz davranışların sergilenme sıklığı her ne kadar düşük çıkmış olsa da çeşitli nedenlerle işgörelere örgüte zarar verme ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenlerin tespit edilip ortadan kaldırılması örgütün başarısı açısından çok önemlidir. Araştırma ile örgütsel sinizmin daha çok bilişsel boyutta olduğunun saptanması, işgörelere örgüte karşı belli oranda bir güvensizliğinin olduğunu; ancak bunun nefret ve öfke gibi olumsuz duygulara fazla dönüşmemiş olduğunu göstermektedir. Sinizm henüz bilişsel aşamadayken önlenmezse duygusal ve davranışsal aşamalara geçecektir. İşletmelerin sinizmi önleyebilmek için işgörelere güvenini kazanacak uygulamalara yer vermeleri önerilmektedir.

Araştırma sonucunda ücret adaletinin tüm boyutlarının, en çok da bireysel-prosedürel adalet boyutunun örgütsel sinizm ile ilişkili olduğu; örgütsel sinizmin tüm boyutlarının, en çok da davranışsal sinizm boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Ücret adaletinin ise üretkenlik karşıtı iş davranışları ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı; boyutlarından ise yalnızca bireysel-prosedürel ücret adaletinin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, bu ilişkinin ise zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma ile ücret adaleti algısının örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Yani işgörenler, kendilerine ödenen ücretin adil olmadığını düşündüklerinde örgütlerine karşı olumsuz tutum geliştireceklerdir. Adaletsizlik algısı arttıkça örgütsel sinizmin şiddeti de artacaktır. Bu olumsuzluğun önüne geçebilmek için işletmeler, ücret ve diğer hakların verilmesinde işgörenler arasındaki farklılığı objektif ve kabul edilebilir nedenlere dayandırmalıdır.

Örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olması da saptanan sonuçlar arasındadır. Buna göre örgüte yönelik olumsuz tutumların artması olumsuz davranışlara neden olacaktır. Örgütsel sinizmin adil olmayan ücret dışında da birçok nedeni olabilir. İşletmelerin olumsuz tutumların önüne geçebilmek için bunu oluşturan sebepleri tespit edip ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapması, olumsuz tutumun sonucu olan zarar verici davranışları da önleme konusunda atılmış bir adım olacaktır. Araştırma sonucunda ücret adaletinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle araştırma ile amaçlandığı gibi örgütsel sinizmin aracılık rolüne bakılamamıştır.

Araştırmada ücret adaleti algısının yaşa ve aylık toplam gelire göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tatmin edici düzeyde bir ücret alan işgörenlerin, ücreti az olan ve ihtiyaçlarını karşılamaya yetmeyen işgörenler kadar ücret adaleti konusuna önem vermeyecekleri düşünülebilir. Dolayısıyla ücreti yüksek olan işgörenlerin ücret adaleti algısının daha fazla olması, beklenen sonucu destekler nitelikte olmuştur. İşe yeni başlayan ve diğer işgörenlerden daha az ücret ve diğer haklara sahip olan genç işgörenlerin ücret adaleti algısının daha düşük çıkması da beklenen bir sonuç olmuştur.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yalnızca en son mezuniyet derecesine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Lisans mezunu işgörenlerin lise ve öncesi ve ön lisans mezuniyet derecesine sahip olan işgörelere kıyasla daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemesi dikkat çekici bir sonuçtur. İyi bir eğitim almış olan nitelikli işgörelerin örgütten beklentilerinin daha çeşitli olduğu dikkate alındığında bu beklentileri karşılanmayan bireylerin, işsiz kalma korkusu da az nitelikli işgörelere kıyasla daha az olduğundan bu tür olumsuz davranışlara onlardan daha fazla başvurarak örgütten intikam alma niyetinde oldukları düşünülebilir.

Örgütsel sinizmin kadın işgörelerde daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin işe alımlarda, terfilerde, eğitime göndermede vb. durumlarda kadın işgörelere yaptığı negatif ayrımcılığın buna sebep olduğu düşünülebilir. Evli işgörelerin örgütsel sinizme bekârlardan daha az sahip olduğunun saptanması da evli işgörelere sağlanan ekstra olanaklar ile açıklanabilir. Evlilik ve doğum izinleri, çocukların eğitimine yönelik maddi yardımlar buna örnek olarak gösterilebilir.

Ücreti daha düşük olan işgörelerin örgütsel sinizm düzeyinin daha fazla olmasının tespit edilmesi, ücret tatminsizliğinin olumsuz düşünce ve duygulara yansımısını göstermektedir. Örgütsel sinizm düzeyinin yaşı küçük işgörelerde daha yüksek çıkması da bekleneni yansıtan bir sonuç olmuştur. Çalışma hayatına yeni başlayan ve diğer işgörelere göre daha az hakka sahip olan bireylerin, uzun yıllardır aynı örgütte çalışan ve örgütsel bağlılığı daha yüksek olan işgörelere kıyasla örgüte karşı daha olumsuz düşüncelere sahip olmaları şaşırtıcı değildir.

İşletmeler kendi finansal durumlarını da dikkate alarak işgörellerine mümkün olduğunca iyi ücretler ödediğinde, işgöreleri arasında cinsiyet, medeni durum vb. nedenlerle ayrımcılık yapmadığında, özellikle de genç yaştaki işgörelerin işletmeye bağlılığını sağlayacak bazı uygulama ve etkinliklere yer verdiğinde bu durumun iş sonuçlarına yansımaları daima olumlu olacaktır. İhtiyaç ve beklentileri karşılanan, fikirlerine ve emeklerine değer verildiğini hisseden işgörelere sahip oldukları yetenek ve becerileri ortaya koyma isteğinde olacaktır. Haksızlığa uğradığını algılayan işgörelere ise işletmenin başarısı için gerekli olan performansı sergilemekten kaçınacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca: “Organizational Cynicism: Bases and Consequences”, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, Vol:CXXVI, No:3, 2000, pp. 269-292.
- Acar, Ahmet Cevat: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007.
- Akdemir, Bünyamin, Kırmızıgül, Bayram ve Zengin, Yunus: “Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:VI, Sayı:2, 2016, s. 115-130.
- Aksay, Kadir ve Yasım, Yavuz Kağan: “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C:IX, Sayı:43, 2016, s. 1602-1611.
- Altınöz, Mehmet, Çöp, Serdar ve Sığındı, Taner: “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C:XV, Sayı:21, 2011, s. 285-316.
- Al-Zawahreh, Abdelghafour and Al-Madi, Faisal: “The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness”, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, No:46, pp. 158-170.
- Andersson, Lynne M.: “Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework”, **Human Relations**, Vol:XLIX, No:11, 1996, pp. 1397-1398’den aktaran Özlem Güllüoğlu Işık, “Organizational Cynicism: A Study

- Among Advertising Agencies”, **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, No:22, 2014.
- Appelbaum, Steven H., Iaconi, Giulio David and Matousek, Albert: “Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Vol:VII, No:5, 2007, pp. 586-598.
- Appelbaum, Steven H., Shapiro, Barbara T. and Molson, John: “Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors”, **Journal of American Academy of Business**, Vol:IX, No:2, 2006, pp. 14-20.
- Armstrong, Michael: **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**, 2th Edition, London, Kogan Page Limited, 2007.
- Armstrong, Michael: **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, 11th Edition, London, Kogan Page Limited, 2009.
- Ataay, İsmail Durak ve Acar, Ahmet Cevat: “Ücret Yönetimi”, Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2015, s. 351-449.
- Atamanik-Dunphy, Candace: “Base Rates of Counterproductive Work Behaviors”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Florida International University, 2009.
- Aybar, Sibel ve Marşap, Akın: “Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul’daki Üniversitelerde Bir Araştırma”,

İşletme Araştırmaları Dergisi, C:X, Sayı:2, 2018, s. 758-782.

Ayhan, Gözdem: “Örgütsel Sinizmin Kurumsal İtibara Etkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Ayık, Ahmet: “An Analysis of the Relationship between Organizational Communication and Organizational Cynicism according to Teachers’ Perceptions in Turkey”, **Educational Research and Reviews**, Vol:X, No:5, 2015, pp. 547-555.

Baloch, Qadar
Bakhsh, Latif,
Fawad and Azam,
Nayyar: “Relationship Between Psychological Capital and Counterproductive Work Behavior”, **Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences**, Vol:II, No:1, 2016, pp. 127-143.

Banks, Jessie,
Patel, Cynthia J.
and Moola,
Mohammed A.: “Perceptions of Inequity in the Workplace: Exploring the Link with Unauthorised Absenteeism”, **SA Journal of Human Resource Management**, Vol:X, No:1, 2012, pp. 1-8.

Barone, Ryan: “What is Variable Pay When it Comes to Compensation?”,(Çevrimiçi),
<https://www.xactlycorp.com/blog/what-is-variable-pay-competitive-compensation/>, 18 Aralık 2018.

Baron, Reuben
M. and Kenny,
David E.: “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol:LI, No:6, 1986, pp. 1173-1182.

Barton, Lisa
Ceinwen and “The Moderating Effect of Organizational Change Cynicism on Middle Manager Strategy Commitment”,

- Ambrosini,
Veronique: **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:XXIV, No:4, 2013, pp. 721-746.
- Bashir, Sajid v.d.: “Breach of Psychological Contract, Perception of Politics and Organizational Cynicism: Evidence from Pakistan”, **African Journal of Business Management**, Vol:V, No:3, 2011, pp. 884-888.
- Bashir, Sajid v.d.: “Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan”, **Public Organization Review**, Vol:XII, No:4, 2012, pp. 357-366.
- Baştürk, Feride
Feryal: “Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Bauer, Jeremy
Allen: “The Role of Discrete Emotions in Predicting Counterproductive Work Behavior”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, University of South Florida, 2011.
- Bayram, Ayhan
ve Ergan, Senem: “Akademisyenlerde Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences**, Vol:IV, No:4, 2018, s. 94-103.
- Beard, Vicki L.: “Examining the Relationship between Cynicism and Instructional Change”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, University of Oklahoma, 2019.
- Beheiri, Lubna
Amer, Ahmed,
Engy Samy and
Aboul-Ela, “Analyzing the Effect of Organization Cynicism on Intention to Leave: A Case Study on Nola Cupcakes”, **IOSR Journal of Business and Management**, Vol:XX, No:6, 2018, pp. 20-26.

Ghadeer

Mohamed Badr

ELDin:

Bewick, Viv,
Cheek, Liz and
Ball, Jonathan:

“Statistics Review 10: Further Nonparametric Methods”,
Critical Care, Vol:VIII, No:3, 2004, pp. 196-199.

Bibi, Zainab and
Karim,
Jahanvash:

“Workplace Incivility and Counterproductive Work
Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence”,
Pakistan Journal of Psychological Research,
Vol:XXVIII, No:2, 2013, pp. 317-334.

Bingöl, Dursun:

İnsan Kaynakları Yönetimi, 10. bsk., İstanbul, Beta
Basım, 2016.

Biroğlu, Enes:

“Örgütsel Sinizm ve Sosyal Kaytarma İlişkisi: Otel
İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek
Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Balıkesir, 2018.

Brown, Michelle
and Cregan,
Christina:

“Organizational Change Cynicism: The Role of Employee
Involvement”, **Human Resource Management**,
Vol:XLVII, No:4, 2008, pp. 667-686.

Bryson, Alex:

“The Effect of Trade Unions on Wages”, **Reflets et
Perspectives de la Vie Économique**, Vol:XLVI, No:2,
2007, pp. 33-45.

Bulut, Arzu,
Yılmaz, Süreyya
ve Şengül, Halil:

“Sağlık Hizmeti Veren Örgütlerde Sinizm”, **Yönetim,
Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, C:III,
Sayı:3, 2019, s. 55-72.

- Business Dictionary: (Çevrimiçi), <http://www.businessdictionary.com/definition/equal-pay.html>, 4 Ocak 2019.
- Bülbül, K. Gülnaz ve Ergün, Nalan: “Counterproductive Work Behavior in Air Transportation Organizations: A Study on Airline Cabin Services”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 2017, s. 407-424.
- Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni Spss Uygulamaları ve Yorum**, 26. bsk., Ankara, Pegem Akademi, 2019.
- Cartwright, Susan and Holmes, Nicola: “The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism”, **Human Resource Management Review**, Vol:XVI, No:2, 2006, pp. 199-208.
- Chan, Liew Lee and Idris, Noraini: “Validity and Reliability of the Instrument Using Exploratory Factor Analysis and Cronbach’s Alpha”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol:VII, No:10, 2017, pp. 400-410.
- Chand, Piar and Chand, Pawan Kumar: “Job Stressors as Predictor of Counterproductive Work Behavior in Indian Banking Sector”, **International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management**, Vol:III, No:12, 2014, pp. 43-55.
- Chernyak-Hai, Lily and Rabenu, Edna: “The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant?”, **Industrial and Organizational Psychology**, Vol:XI, No:3, 2018, pp. 456-481.

- Chiaburu, Dan S. v.d.: “Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:LXXXIII, No:2, 2013, pp. 181-197.
- Cort, Kathryn T., Griffith, David A. and White, D. Steven: “An Attribution Theory Approach for Understanding the Internationalization of Professional Service Firms”, **International Marketing Review**, Vol:XXIV, No:1, 2007, pp. 9-25.
- Coşkun, Recai v.d.: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı**, 8. bsk., Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2015.
- Cropanzano, Russel and Mitchell, Marie S.: “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, **Journal of Management**, Vol:XXXI, No:6, 2005, pp. 874-900.
- Çakır, Özlem: “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, (Çevrimiçi), <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf>, 27 Aralık 2018.
- Çetin, Canan, Dinç Elmalı, Esra ve Arslan, Mehmet Lütfi: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2017.
- Çetin, Fatih, Şeşen, Harun ve Basım, H. Nejat: “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 2012, s. 197-211.
- Çetinkaya, Ali Şükrü: “Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ücrete Bağlı Streste Farklılık Yaratma Düzeyi: Konya Sağlık

- İşletmeleri Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XVIII, Sayı:2, 2016, s. 374-399.
- Çınar, Orhan,
Karcıoğlu, Fatih
ve Aslan, İmran: “The Relationships among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol:CL, 2014, pp. 429-437.
- Dean, James W.,
Brandes, Pamela
and Dharwadkar,
Ravi: “Organizational Cynicism”, **The Academy of Management Review**, Vol:XXIII, No:2, 1998, pp. 341-352.
- Delken, Menno: “Organizational Cynicism: A Study among Call Centers”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, University of Maastricht, 2004.
- Demetriou,
Cynthia: “The Attribution Theory of Learning and Advising Students on Academic Probation”, **NACADA Journal**, Vol:XXXI, No:2, 2011, pp. 16-21.
- Demir, Ergül,
Saatçioğlu, Özkan
ve İmrol, Fatih: “Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi”, **Current Research in Education**, Vol:II, No:3, 2016, p. 130-148.
- Demir, Mehtap,
Ayas, Siyret ve
Yıldız, Bora: “Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C:XVI, Sayı:32, 2018, s. 231-254.
- Demir, Rıza ve
Acar, Ahmet
Cevat: “İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi”, **İş Ahlakı Dergisi**, C:VII, Sayı:1, 2014, s. 95-148.

- Demir, Rıza ve
Uyargil, Cavide: “Çalışanların Ücretlerine Yönelik Eşitlik Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma”, **2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kayseri, 7-8 Kasım 2014, s. 275-283.
- Derin, Ramazan: “Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2016.
- Dewangan,
Rashmi and
Verghese, Manoj: “Predictors of Workplace Deviant Behavior”, **International Journal of Academic Research and Development**, Vol:III, No:2, 2018, pp. 974-977.
- Dinno, Alexis: “Nonparametric Pairwise Multiple Comparisons in Independent Groups using Dunn’s Test”, **The Stata Journal**, Vol:XV, No:1, 2015, pp. 292-300.
- Dirican, Ayşe
Hatun: “Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2013.
- Doğan, Selen ve
Kılıç, Selçuk: “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XXXII, Sayı:2, 2014, s. 103-132.
- Doğantekin, Ali: “Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir

Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Eskişehir, 2016.

Durmuş, Beril,
Yurtkoru, E.
Serra ve Çinko,
Murat:

Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, 7. bsk.,
İstanbul, Beta Basım, 2018.

Durrah, Omar,
Chaudhary,
Monica and
Gharib, Moaz:

“Organizational Cynicism and Its Impact on
Organizational Pride in Industrial Organizations”,
**International Journal of Environmental Research and
Public Health**, Vol:XVI, No:7, 2019, pp. 1-16.

Eagly, Alice H.
and Steffen,
Valerie J.:

“Gender and Aggressive Behavior: A Meta-Analytic
Review of the Social Psychological Literature”,
Psychological Bulletin, Vol:C, No:3, 1986, pp. 309-330.

Eaton, Judy A.:

“A Social Motivation Approach to Organizational
Cynicism”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, York
University, 2000.

Ece, Süreyya,
Kurban, Zuhale ve
Gültekin, Selma:

“Öz-Yeterlik Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Algılanan
Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü”, **Anemon Muş
Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI,
Sayfa:6, 2018, s. 993-1000.

Efeoğlu, İ. Efe ve
İplik, Esengül:

“Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki
Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir
Uygulama”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,
C:XX, Sayı:3, 2011, s. 343-360.

Einarsen, Stale:

“Harassment and Bullying at Work: A Review of the
Scandinavian Approach”, **Aggression and Violent
Behavior**, Vol:V, No:4, 2000, pp. 379-401.

- ElDin, Yaldez K.
Zein and El
Rahman, Reem
Mabrouk Abd:
- “The Relationship Between Nurses’ Perceived Pay Equity and Organizational Commitment”, **Life Science Journal**, Vol:X, No:2, 2013, pp. 889-896.
- Erdoğan, Pınar ve
İraz, Rıfat:
- Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi**, Konya, Eğitim Yayınevi, 2019.
- Eren, Erol:
- Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2015.
- Eren, Erol:
- Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 11. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2013.
- Ergin, Demirali
Y.:
- “Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:7, 1995, s. 125-148.
- Erkutlu, Hakan
Vahit:
- Negatif Örgütsel Davranış**, Ankara, Akademisyen Kitabevi, 2017.
- Ersoy Kart,
Müge:
- Örgütsel Sinizm, Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji**, 2. bsk., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Ewis, Mamdouh
Zaky:
- “Workplace Perceptions and Workplace Incivility in Egypt: The Mediating Role of Organizational Cynicism”, **International Journal of Customer Relationship Marketing and Management**, Vol:V, No:4, 2014, pp. 58-82.
- Fettahlioğlu,
Ömer Okan v.d.:
- “Duygusal Emegın Üretkenlik Karşıtı Davranışa Etkisi ve Sosyal Bağlılık İlişkisi: Çağrı Merkezinde Bir

- Uygulama”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, No:51, 2016, pp. 421-434.
- Flannelly, Laura T., Flannelly, Kevin J. and Jankowski, Katherine R. B.: “Independent, Dependent and Other Variables in Healthcare and Chaplaincy Research”, **Journal of Health Care Chaplaincy**, Vol:XX, No:4, 2014, pp. 161-170.
- Fogleman, Sarah L. and McCorkle, Dean: “Human Resource Management: Employee Compensation Guide”, (Çevrimiçi), <http://agrilife.org/agecoext/files/2013/10/rm8-5.pdf>, 21 Ocak 2019.
- Fox, Suzy, Spector, Paul E. and Miles, Don: “Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:LIX, No:3, 2001, pp. 291-309.
- Garbutt, Cynthia Horvath and Stallworth, Lamont E.: “Theft in the Workplace: An Arbitrator’s Perspective on Employee Discipline”, **The Arbitration Journal**, Vol:XLIV, No:3, 1989, pp. 21-31.
- Gedeon, Julie A. and Rubin, Richard E.: “Attribution Theory and Academic Library Performance Evaluation”, **The Journal of Academic Librarianship**, Vol:XXV, No:1, 1999, pp. 18-25.
- Gerhart, Barry A., Minkoff, Harvey B. and Olsen Ray N.: “Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence”, **CAHRS Working Paper Series**, No:95/04, 1995.

- Giocalone, Robert A. and Rosenfeld, Paul: "Reasons for Employee Sabotage in the Workplace", **Journal of Business and Psychology**, Vol:I, No:4, 1987, pp. 367-378.
- Goldenberg, Irina, Kocum, Lucie and Laplante, Joelle: "Uncommitted to the Unfair: The Mediating Role of Work and Organizational Cynicism", **European Journal of Military Studies**, No:4, 2017, pp. 1-22.
- Gök, Sibel: "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C:XXVII, Sayı:2, 2009, s. 429-448.
- Görmen, Murat: "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.
- Grama, Blanca: "Cynicism in Organizational Change", **SEA - Practical Application of Science**, Vol:I, No:2, 2013, pp. 107-111.
- Greenberg, Jerald: "Employee Theft as A Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", **Journal of Applied Psychology**, Vol:LXXV, No:5, 1990, pp. 561-568.
- Grimsley, Shawn: "Direct, Indirect & Non-Financial Compensation Strategies", (Çevrimiçi), <https://study.com/academy/lesson/direct-indirect-non-financial-compensation-strategies.html>, 22 Aralık 2018.
- Gruys, Melissa L.: "The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, University of Minnesota, 1999.

- Gruys, Melissa L. and Sackett, Paul R.: “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol:XI, No:1, 2003, pp. 30-42.
- Gül, Hasan ve Ağıröz, Aliye: “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 2011, s. 27-47.
- Gültaş, İrfan ve Tüzüner, V. Lale: “Verimlilik Karşısı İş Davranışlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Bilişsel Yetenek ile İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XLVI, Sayı:1, 2017, s. 47-61.
- Gündoğdu, Cemal, Karataş, Özgür ve Gacar, Atalay: “İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, Vol:V, No:4, 2010, s. 608-615.
- Hartmann, Frank and Slapničar, Sergeja: “Pay Fairness and Intrinsic Motivation: The Role of Pay Transparency”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:XXIII, No:20, 2012, pp. 1-18.
- Helvacı, Mehmet Akif ve Çetin, Ahmet: “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”, **International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Vol:VII, No:3, 2012, pp. 1475-1497.
- Herscovis, M. Sandy v.d.: “Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:XCII, No:1, 2007, pp. 228-238.

- Hollinger,
Richard and
Clark, John: “Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience”, *Work and Occupations*, Vol:IX, No:1, 1982’den aktaran Mario Gualandri, “Counterproductive Work Behaviors and Moral Disengagement”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Sapienza University of Rome, 2012.
- Hoole, Crystal
and Hotz, Gabi: “The Impact of A Total Reward System of Work Engagement”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol:XLII, No:1, 2016, pp. 1-14.
- Huck, Schuyler
W.: **Reading Statistics and Research**, 6th Edition, Boston, Pearson Education, 2012.
- Igalens, Jacques
and Roussel,
Patrice: “A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:XX, No:7, 1999, pp. 1003-1025.
- Işığışok, Özlem: **Ücret Teorisi - Politikası - Yönetimi ve Sistemleri**, 3. bsk., Bursa, Dora Basım, 2017.
- İçerli, Leyla ve
Yıldırım, Mehmet
Halit: “Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C:IV, Sayı:1, 2012, s. 167-176.
- İnce, Mehmet ve
Turan, Şuayip: “Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman’s Public Institutions”, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, No:37, 2011, pp. 104-121.

- İşçi, Emre ve Arı, Hüseyin: “The Role of Organizational Cynicism for the Effect of Emotional Labor on Individual”, **International Journal of Health Administration and Education Congress (Sanitas Magisterium)**, Vol:IV, No:2, 2018, pp. 23-59.
- Jain, Neetu: “Components of Compensation”, (Çevrimiçi), <https://sol.du.ac.in/mod/book/view.php?id=794&chapterid=445>, 15 Aralık 2018.
- James, Matrecia S. L.: “Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Florida State University, 2005.
- Joy, Manu Melvin and V G, Balu: “The Impact of Perceived Organizational Support on Counterproductive Work Behaviors - An Empirical Study in Indian Information Technology Sector”, **International Journal of Commerce, Business and Management**, Vol:V, No:4, 2016, pp. 58-63.
- Kalağan, Gamze: “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009.
- Kalağan, Gamze ve Güzeller, Cem Oktay: “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:27, 2010, s. 83-97.
- Kanbur, Aysun ve Kanbur, Engin: “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü”, **Journal of World of Turks**, Vol:VII, No:2, 2015, pp. 193-216.

Kanbur, Engin ve
Canbek, Mustafa:

“The Effect of Perceived Organizational Justice on Organizational Cynicism: Mediating Role of Perceived Organizational Support”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Vol:VI, No:3, 2018, pp. 36-57.

Kanten, Pelin ve
Ülker, Funda:

“Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:32, 2014, s. 16-40.

Karacaoğlu,
Korhan ve İnce,
Fatma:

“Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Business and Economics Research Journal**, Vol:III, No:3, 2012, pp. 77-92.

Karaeminoğulları,
Ayşegül:

“Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Karagöz, Yalçın:

“Nonparametrik Tekniklerin Güç ve Etkinlikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IX, Sayı:33, 2010, s. 18-40.

Karaman,
Haydar, Atar,
Burcu ve
Çobanoğlu Aktan,
Derya:

“Açımlayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Faktör Çıkartma Yöntemlerinin Karşılaştırılması”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C:XXXVII, Sayı:3, 2017, s. 1173-1193.

- Karcioğlu, Merve
Seda ve
Naktiyok,
Atılhan: “Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **AKÜ İİBF Dergisi**, C:XVII, Sayı:1, 2015, s. 19-34.
- Kasalak, Gamze
ve Bilgin Aksu,
Mualla: “The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants”, **Educational Sciences: Theory and Practice**, Vol:XIV, No:1, 2014, pp. 125-133.
- Kaşka Üreten,
Zehra: “Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Kaygın, Erdoğan
ve Kosa, Gözde: **Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış**, Konya, Eğitim Yayınevi, 2019.
- Keashly,
Loraleigh: “Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues”, **Journal of Emotional Abuse**, Vol:I, No:1, 1998, pp. 85-117.
- Keser, Aşkın: “Örgütlerde Motivasyon”, Memet Zencirkıran v.d., **Örgüt Sosyolojisi**, Bursa, Dora Basım, 2012, s. 57-97.
- Khalifa,
Mohamed
Hossam El-Din
and Truong,
Quang: “The Relationship between Employee Perceptions of Equity and Job Satisfaction in the Egyptian Private Universities”, **Eurasian Journal of Business and Economics**, Vol:III, No:5, 2010, pp. 135-150.

- Khan, Muhammad Arsalan: “Organizational Cynicism and Employee Turnover Intention: Evidence from Banking Sector in Pakistan”, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol:VIII, No:1, 2014, pp. 30-41.
- Kılıç, Recep: “İşgörenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 2015, s. 59-73.
- Kılıç, Selçuk: “Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2013.
- Kılıç, Selim: “Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient”, **Journal of Mood Disorders**, Vol:VI, No:1, 2016, pp. 47-48.
- Kim, Tae-Yeol v.d.: “Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model”, **Human Relations**, Vol:LXII, No:10, 2009, pp. 1435-1458.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 16. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2015.
- Krings, Franciska and Bollman, Gregoire: “Managing Counterproductive Work Behaviors”, (Çevrimiçi), https://www.researchgate.net/publication/266796582_Managing_counterproductive_work_behaviors, 18 Nisan 2019.
- Kuang-Man, Wan: “The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in the Airline Industry: Employee Cynicism as Mediator”, **International Journal**

- of Business and Social Science**, Vol:IV, No:12, 2013, pp. 304-312.
- Kul, Seval: “Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu”, (Çevrimiçi), <https://www.toraks.org.tr/uploadFiles/book/file/962014105211-2629.pdf>, 25 Mart 2020.
- Kulas, John T. v.d.: “Employee Satisfaction and Theft: Testing Climate Perceptions as a Mediator”, **The Journal of Psychology**, Vol:CXLI, No:4, 2007, pp. 389-402.
- Kurtuluş, Kemal: **Pazarlama Araştırmaları**, 8. bsk., İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006.
- Küçükköylü, Cengiz: “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2014.
- Lau, Vivian C. S., Au, Wing Tung and Ho, Jane M. C.: “A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations”, **Journal of Business and Psychology**, Vol:XVIII, No:1, 2003, pp. 73-99.
- Li, Shuang and Chen, Yang: “The Relationship between Psychological Contract Breach and Employees’ Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation”, **Frontiers in Psychology**, Vol:IX, No:1273, 2018, pp. 1-13.
- Liegan, Ashley Amber: “An Interconnected Perspective of Organizational Change Cynicism (OCC)”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Trident University, 2015.

- Livingstone,
Linda Parrack,
Roberts, James A.
and Chonko,
Lawrence B.:
“Perceptions of Internal and External Equity as Predictors of Outside Salespeoples’ Job Satisfaction”, **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol:XV, No:2, 1995, pp. 33-46.
- Lorcu, Gül:
“Güç Mesafesinin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi: İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2019.
- Lunenburg, Fred C.:
“Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations”, **International Journal of Management, Business and Administration**, Vol:XV, No:1, 2011, pp. 1-6.
- Maiwada, Samuel
and Lawrence,
Ethelbert Okey:
“The Relevance and Significance of Correlation in Social Science Research”, **International Journal of Sociology and Anthropology Research**, Vol:I, No:3, 2015, pp. 22-28.
- Marcus, Bernd
and Schuler,
Heinz:
“Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:LXXXIX, No:4, 2004, pp. 647-660.
- Margelytė-
Pleskienė, Aida
and Vveinhardt,
Jolita:
“The Quintessence of Organizational Commitment and Organizational Cynicism”, **Management of Organizations: Systematic Research**, Vol:LXXX, No:1, 2018, pp. 67-88.
- Martinko, Mark
J., Gundlach,
“Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective”,

- Michael J. and Douglas, Scott C.: **International Journal of Selection and Assessment**, Vol:X, No:1/2, 2002, pp. 36-50.
- Martinko, Mark J. and Mackey, Jeremy D.: "Attribution Theory: An Introduction to the Special Issue", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:XL, No:5, 2019, pp. 523-527.
- Mathis, Robert L. and Jackson John H.: **Human Resource Management**, 12th Edition, Ohio, Thomson South-Western, 2008.
- McCray, Chirlane: "Leveling the Pay Field: Best Practices for Gender Pay Equity in the Workplace", (Çevrimiçi), <https://www1.nyc.gov/assets/genderequity/downloads/pdf/Pay-Equity-Brochure.pdf>, 12 Ocak 2019.
- Memduhoğlu, Hasan Basri ve Yılmaz, Kürşad: **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, 3. bsk., Ankara, Pegem Akademi, 2017.
- Mirze, S. Kadri: **İşletme**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2010.
- Mirvis, Philip H. and Kanter, Donald L.: "Combatting Cynicism in the Workplace", **National Productivity Review**, Vol:VIII, No:4, 1989, pp. 377-394.
- Mitchell, Lorianne D.: "Job Satisfaction and Affective Events Theory: What Have We Learned in the Last 15 Years?", **The Business Renaissance Quarterly**, Vol:VI, No:2, 2011, pp. 43-53.
- Moretti, Donald M.: "The Prediction of Employee Counterproductivity Through Attitude Assessment", **Journal of Business and Psychology**, Vol:I, No:2, 1986, pp. 134-147.

- Motshegwa, Baakile: “Comparative Analysis of Teachers’ Perception of Equity, Pay Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover in Botswana”, **Journal of Management Research**, Vol:III, No:1, 2011, pp. 1-21.
- Mousa, Mohamed: “Diversity Challenges and Organizational Cynicism: A Study on Egyptian Physicians”, **Journal of Intercultural Management**, Vol:IX, No:1, 2017, pp. 41-74.
- Murat, Gülay: “Karanlık Kişilik Özellikleri ile Sinizm Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- Muzaffar, Bushra: “The Development and Validation of A Scale to Measure Training Culture: The TC Scale”, **Journal of Culture, Society and Development**, Vol:XXIII, 2016, p. 49-58.
- Nafei, Wageeh A. and Kaifi, Belal A.: “The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt”, **European Journal of Business and Management**, Vol:V, No:12, 2013, pp. 131-147.
- Naus, Alphons Johannes Aloysius Maria: “Organizational Cynicism: On the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism toward the Employing Organization”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Maastricht University, 2007.
- Naus, Fons, Iterson, Ad van and Roe, Robert: “Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees’ Responses to Adverse Conditions in the Workplace”, **Humans Relations**, Vol:LX, No:5, 2007, pp. 683-718.

- Neuman, Joel H.
and Baron,
Robert A.: “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets”, **Journal of Management**, Vol:XXIV, No:3, 1998, pp. 391-419.
- Nitelik Ödemiş,
Sibel: “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşılı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Njambi,
Catherine, Ayako,
Aloys B. and
Ngui, Thomas
Katua: “Effects of Perceived Internal Equity of Rewards on Job Satisfaction: A Case of Host Country Workers of International Non-Governmental Organizations in Nairobi”, **Journal of Education & Entrepreneurship**, Vol:IV, No:10, 2017, pp. 83-107.
- Oelz, Martin,
Olney, Shauna
and Tomei,
Manuela: **Equal Pay: An Introductory Guide**, Geneva, ILO Publications, 2013.
- Omar, F. v.d.: “Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior”, **World Applied Sciences Journal**, Vol:XII, 2011, pp. 46-51.
- Organ, Dennis
W.: “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, Vol:X, No:2, 1997, pp. 85-97.
- Öndeş, Emine ve
İrmiş, Ayşe: “Genel Sinizm ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies**, Vol:V, No:2, 2018, pp. 1-12.

- Örenlili, Melis ve
Çekmecelioğlu,
Hülya Gündüz:
“Örgütsel Sessizliğin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları
Üzerindeki Etkileri: Bursa İlinde Bir Araştırma”,
Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C:XI,
Sayı:61, 2018, s. 937-947.
- Özdemir, Halil
Özcan:
**Otantik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Sanal Kaytarma
İlişkileri**, Ankara, Savaş Yayınevi, 2018.
- Özdemir, Halil
Özcan, Erkutlu,
Hakan Vahit ve
Elden, Bedirhan:
“Otantik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide
Demografik Faktörlerin Düzenleyici Etkisi”,
Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, C:I, Sayı:2, 2018,
s. 202-210.
- Özdevecioğlu,
Mahmut ve
Aksoy, M. Suat:
“Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri
ve Yönetimi”, **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**,
C:VI, Sayı:1, 2005, s. 95-109.
- Paksoy, H.
Mustafa, Kılınç,
Erhan ve
Koçarlan,
Hüseyin:
“Ücret ve Ödül Yönetimi”, Yonca Gürol v.d., **İnsan
Kaynakları Yönetimi**, Ed.: Oya Erdil ve Hatice Özutku,
İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2013, s. 305-332.
- Parijat, Pranav
and Bagga,
Shilpi:
“Victor Vroom’s Expectancy Theory of Motivation - An
Evaluation”, **International Research Journal of
Business and Management**, Vol:VII, No:9, 2014, pp. 1-
8.
- Pelit, Nil ve Pelit,
Elbeyi:
**Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing
ve Örgütsel Sinizm (Teori - Süreç ve Örgütlere
Yansımaları)**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2014.

- Penney, Lisa M., Hunter, Emily M. and Perry, Sara J.: “Personality and Counterproductive Work Behavior: Using Conservation of Resources Theory to Narrow the Profile of Deviant Employees”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:LXXXIV, No:1, 2011, pp. 58-77.
- Peterson, Dane K.: “Deviant Workplace Behavior and the Organization’s Ethical Climate”, **Journal of Business and Psychology**, Vol:XVII, No:1, 2002, pp. 47-61.
- Polatcan, Mahmut ve Titrek, Osman: “The Relationship between Leadership Behaviors of School Principals and Their Organizational Cynicism Attitudes”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol:CXLI, 2014, pp. 1291-1303.
- Polatçı, Sema, Özçalık, Fatih ve Cindiloğlu, Mihriban: “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:VII, Sayı:3, 2014, s. 1-12.
- Probst, Tahira M. v.d.: “Productivity, Counterproductivity and Creativity: The Ups and Downs of Job Insecurity”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:LXXX, No:3, 2007, pp. 479-497.
- Quartey, Samuel Howard and Attiogbe, Esther Julia: “Is There A Link between Compensation Packages and Job Performance in the Ghana Police Service?”, **African Journal of Business Management**, Vol:VII, No:44, 2013, pp. 4398-4406.
- Ramshida, A. P. and Manikandan K.: “Organizational Commitment as a Mediator of Counterproductive Work Behavior and Organizational Culture”, **International Journal of Social Science &**

- Interdisciplinary Research**, Vol:II, No:2, 2013, pp. 59-69.
- Rehan, Muhammad v.d.: “Organizational Cynicism and its Relationship with Employee’s Performance in Teaching Hospitals of Pakistan”, **International Journal of Economics & Management Sciences**, Vol:VI, No:3, 2017, pp. 1-6.
- Reichers, Arnon E., Wanous, John P. and Austin, James T.: “Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change”, **The Academy of Management Executive**, Vol:XI, No:1, 1997, pp. 48-59.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A.: **Örgütsel Davranış**, 14. bsk., Çev. İnci Erdem, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Robinson, Sandra L. and Bennett, Rebecca J.: “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, **The Academy of Management Journal**, Vol:XXXVIII, No:2, 1995, pp. 555-572.
- Romanoff, Kent, Boehm, Ken and Benson, Edward: “Pay Equity: Internal and External Considerations”, **Compensation & Benefits Review**, Vol:XVIII, No:6, 1986, pp. 17-25.
- Sarı, Yaşar ve Doğantekin, Ali: “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C:VIII, Sayı:3, 2016, s. 222-250.
- Schober, Patrick, Boer, Christa and Schwarte, Lothar A.: “Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation”, **Anesthesia & Analgesia**, Vol:CXXVI, No:5, 2018, pp. 1763-1768.

- Seven Ayhan, Ayça: “The Relationship between Wage Justice Perception and Organizational Commitment and A Research”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Seyidoğlu, Halil: **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 11. bsk., İstanbul, Güzem Can Yayınları, 2016.
- Sezenoğlu, Yücel: “Ücrete İlişkin Adalet Algısının Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bitlis ve İstanbul İllerinden Birer İşletme Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- Sharma, Renu: “The Impact of Various Components of Compensation on the Motivation Level of Employees - A Comparative Study of Selected Indian Public and Private Sector Banks”, **International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management**, Vol:II, No:7, 2013, pp. 511-516.
- Shrestha, Sajeeb Kumar: “Organizational Cynicism”, **Peace and Development Research Journal**, Vol:III, No:3, 2012, pp. 23-28.
- Simha, Aditya, Elloy, David F. and Huang, Han-Chung: “The Moderated Relationship between Job Burnout and Organizational Cynicism”, **Management Decision**, Vol:LII, No:3, 2014, pp. 482-504.
- Singh, Divya and Dixit, Varsha: “Organizational Cynicism: A Literature Review”, **International Journal of Management, Technology and Engineering**, Vol:VIII, No:7, 2018, pp. 1114-1124.

- Skarlicki, Daniel P. and Folger, Robert: “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:LXXXII, No:3, 1997, pp. 434-443.
- Soybalı, Hasan Hüseyin ve Pelit, Osman: “Otel İşgörenlerinin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeylerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C:XI, Sayı:2, 2019, s. 1225-1246.
- Spector, Paul E.: “Behavior in Organizations as a Function of Employee’s Locus of Control”, **Psychological Bulletin**, Vol:XCI, No:3, 1982, pp. 482-497.
- Spector, Paul E.: “Overview of the Counterproductive Work Behavior Checklish (CWB-C)”, (Çevrimiçi), <http://www.marcoinfussi.it/files/2011-counterproductive-work-behaviour-checklist-formobbing-prevention.pdf>, 22 Aralık 2019.
- Spector, Paul E., Fox, Suzy and Domagalski, Theresa: “Emotions, Violence and Counterproductive Work Behavior”, (Çevrimiçi), <https://pdfs.semanticscholar.org/cdc5/c58f7f7ddb58881f3a78155d1a3ce8795634.pdf>, 24 Mart 2019.
- Spector, Paul E. v.d.: “The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:LXVIII, No:3, 2006, pp. 446-460.
- Srivastava, Shalini: “Work Deviant Behavior-Employee Engagement: An Empirical Investigation of the Role of Ethical Leadership

- of Indian Middle Level Managers”, **Drishtikon: A Management Journal**, Vol:VII, No:2, 2016, pp. 53-65.
- Stanley, David J.,
Meyer, John P.
and Topolnytsky,
Laryssa:
“Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”, **Journal of Business and Psychology**, Vol:XIX, No:4, 2005, pp. 429-459.
- Storms, Philip L.
and Spector, Paul
E.:
“Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioural Reactions: The Moderating Effect of Locus of Control”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:LX, No:3, 1987, pp. 227-234.
- Suárez-Mendoza,
María Jesús and
Zoghbi-
Manrique-de-
Lara, Pablo:
“The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in the Canary Islands”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:XV, No:1, 2007, pp. 56-76.
- Suciu, Leonina
Emilia, Mortan,
Maria and Lazar,
Lucretia:
“Vroom’s Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant’s Performance Appraisal Influencing Expectancy”, **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Vol:IX, No:39, 2013, pp. 180-200.
- Sümer, Halûk
Hâdi:
İş Hukuku, 22. bsk., Konya, Seçkin Yayıncılık, 2017.
- Şahin, Levent:
“İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C:XI, Sayı:2, 2010, s. 129-164.
- Şardan, H.
Serdar:
“Ücret Yönetimine Etki Eden Unsurların Analizi”, **Çimento İşveren Dergisi**, C:XXVI, Sayı:3, 2012, s. 20-30.

- Şencan, Hüner: **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Taşkent, Savaş: **Açıklamalı-İçtihatlı 4857 Sayılı İş Kanunu**, 10. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2017.
- Taşpınar, Mehmet: **Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamalı Nicel Veri Analizi**, Ankara, Pegem Akademi, 2017.
- Tayfun, Ahmet ve Çatır, Ozan: “Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C:VI, Sayı:1, 2014, s. 347-365.
- Terpstra, David E. and Honoree, Andre L.: “The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction: Procedural Equity May be More Important to Employees Than Organizations Believe”, **Compensation & Benefits Review**, Vol:XXXV, No:6, 2003, pp. 67-74.
- Tınaz, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 3. bsk., İstanbul, Beta Basım, 2013.
- Tokgöz, Nuray ve Yılmaz, Hakan: “Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VIII, Sayı:2, 2008, s. 283-305.
- Torre, Edoardo Della, Pelagatti, Matteo and Solari, Luca: “Internal and External Equity in Compensation Systems, Organizational Absenteeism and the Role of Explained Inequalities”, **Human Relations**, Vol:LXVIII, No:3, 2015, pp. 409-440.
- Torun, Yasemin ve Çetin, Canan: “Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?”, **İş ve İnsan Dergisi**, C:II, Sayı:2, 2015, s. 137-146.

- Tucker, James: “Employee Theft as Social Control”, **Deviant Behavior**, Vol:X, No:4, 1989, pp. 319-334.
- Turgut, Tülay ve Agun, Hazel: “The Relationship between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice”, **Journal of Behavior at Work**, Vol:I, No:1, 2016, pp. 15-26.
- Tüfekçi, Ülviye Ceylan, Yıldız Bağdoğan, Selver ve Keser, Aşkın: “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Adana, 4-5 Kasım 2016, s. 548-554.
- Türk Dil Kurumu: (Çevrimiçi), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=S%C4%B0N%C4%B0ZM, 6 Mayıs 2019.
- Türköz, Tolga, Polat, Mustafa ve Coşar, Serkan: “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C:XX, Sayı:2, 2013, s. 285-302.
- Uche, Ignatius Ikechukwu v.d.: “The Relationships between Organizational Determinants and Counterproductive Work Behaviors among Employees in the Nigerian Maritime Industry”, **Academic Journal of Economic Studies**, Vol:IV, No:1, 2018, pp. 203-212.
- Uyar, İbrahim Enes: “Hemşirelerde Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2018.

- Uysal, Hasan
Tezcan: “Örgütsel Dışlanmanın Çalışanlarda Sinizm Gelişimine Etkisi”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VII, Sayı:1, 2019, s. 319-326.
- Vardi, Yoav and
Weitz, Ely: **Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management**, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- Vardi, Yoav and
Wiener, Yoash: “Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework”, **Organization Science**, Vol:VII, No:2, 1996, pp. 151-165.
- Vigoda, Eran: “Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:LVII, No:3, 2000, pp. 326-347.
- Weiner, Bernard: “An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion”, **Psychological Review**, Vol:XCII, No:4, 1985, pp. 548-573.
- Weiner, Bernard: “Attribution Theory, Achievement Motivation, and the Educational Process”, **Review of Educational Research**, Vol:XLII, No:2, 1972, pp. 203-215.
- Weiss, Howard
M. and
Cropanzano,
Russell: “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”, **Research in Organizational Behavior**, Vol:XVIII, 1996, pp. 1-74.
- Weitz, Ely, Vardi,
Yoav and Setter,
Ora: “Spirituality and Organizational Misbehavior”, **Journal of Management, Spirituality & Religion**, Vol:IX, No:3, 2012, pp. 255-281.

- Wikhamn, Wajda
and Hall, Angela
T.:
“Social Exchange in a Swedish Work Environment”,
International Journal of Business and Social Science,
Vol:III, No:23, 2012, pp. 56-64.
- Wilson, Raenada
A. v.d.:
“The Exhausted Short-Timer: Leveraging Autonomy to
Engage in Production Deviance”, **Human Relations**,
Vol:LXVIII, No:11, 2015, pp. 1693-1711.
- Yastioğlu, Seher,
Barutçu, Esin ve
Taş, Mehmet Ali:
“Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımında
Örgütsel Sinizme Etkisi”, **Mehmet Akif Ersoy
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:IX,
Sayı:21, 2017, s. 219-236.
- Yaşlıoğlu, M.
Murat:
“Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici
ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”,
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,
C:XLVI, Özel Sayı, 2017, s. 74-85.
- Yıldırım,
Abdulrahim ve
Demirel, Erkan
Turan:
“Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var
mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği”, **Fırat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi**, C:XXV, Sayı:2, 2015, p. 133-
154.
- Yıldız, Gültekin
ve Balaban,
Özlem:
İş Değerleme ve Ücret Yönetimi, 2. bsk., Sakarya,
Sakarya Yayıncılık, 2013.
- Yıldız, Kaya:
“Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel
Muhalefet Arasındaki İlişki”, **Turkish Studies -
International Periodical For The Languages,
Literature and History of Turkish or Turkic**, Vol:VIII,
No:6, 2013, pp. 853-879.

- Yılmaz, Fikriye,
İşeri, İrem ve
Çolak, Meriç
Yavuz: “Ankara’da Özel Hastanelerde Çalışanların Sinizm ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:54, 2016, s. 429-444.
- Yılmaz, Yusuf ve
Yılmaz, Yıldırım: “Parametrik Olmayan Testlerin Pazarlama Alanındaki Araştırmalarda Kullanımı: 1995-2002 Arası Yazın Taraması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:VII, Sayı:3, 2005, s. 177-199.
- Yörük, Derya: “Algılanan Kariyer Teşvikleri ve Çok Yönlü Kariyerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İlindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2013.
- Zengin, Tarkan: “Türkiye’de Ücret Adaletsizliğinin Hakkaniyet Kuramı Çerçevesinde Analizi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.
- Zhao, Jun v.d.: “The Buffering Effect of Machiavellianism on the Relationship Between Role Conflict and Counterproductive Work Behavior”, **Frontiers in Psychology**, Vol:IX, 2018, pp. 1-10.
- Zheng, Shi,
Wang, Zhigang
and Song,
Shunfeng: “Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China”, **Social Indicators Research**, Vol:CXIX, No:3, 2014, pp. 1219-1231.

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Araştırmada elde edilecek olan veriler tamamen akademik amaçla kullanılacak olup araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Ankette adınızı ve soyadınızı belirtmeniz istenmemektedir. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından her bir ifadenin içtenlikle yanıtlanması önemli olduğunu belirtir, gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

Gülçin EREN (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR (Tez Danışmanı)

A. ÜCRET ADALETİ ALGINIZA İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.						
(1): Kesinlikle Katılmıyorum (2): Katılmıyorum (3): Kararsızım (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum						
1	İşletmemde ücrete yapılan artışın, iş arkadaşlarımda ücretlerine yapılan artışlarla karşılaştırıldığında adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşletmemde diğerlerine sağlanan terfi fırsatlarını göz önünde bulundurduğumda, bana sağlanan terfi fırsatlarının adil olmadığına inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İş arkadaşlarımla kıyasladığımda, terfi fırsatlarımda adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Bana sağlanan teşvik edici ücret imkânlarının adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Teşvik edici ücretten yararlanabilmek için iş arkadaşlarımla aynı fırsatlara sahip olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Diğerlerine verilenlerle kıyasladığımda, bana sağlanan teşvik edici ücretin adil olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İş arkadaşlarımda aldıklarına göre, bana verilen maaşın adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşletmemde diğerlerine verilenlerle kıyasladığımda, maaşımın adil olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9	Genel olarak, iş arkadaşlarımdan aldıklarına göre maaşımın adil olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Sektörümüzdeki diğer işletmelerin daha yüksek ücret artışları yaptığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Sektörümüzde diğer işletmelerin yaptığı ücret artışları ile kıyasladığımda, ücretime yapılan artışların adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Sektörümüzde diğer işletmelerde, bizimkine göre daha iyi yan haklar sağlandığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Sektörümüzdeki diğer işletmeler tarafından sağlanan yan haklarla kıyasladığımda, bana sağlanan yan hakların adil olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Diğer işletmelerde ödenenlerle karşılaştığımda, maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Sektörümüzdeki diğer işletmelerde, bizimkine göre daha iyi maaş ödendiğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Sektörümüzde diğer işletmelerde yapılan takdirler ile kıyasladığımda, yeteri kadar takdir edilmediğimi düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Niteliklerimi göz önünde bulundurduğumda ücretimden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Benimle aynı düzeyde çalışanların ücretleriyle karşılaştığımda, ücretimden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Ücretimin belirlenmesinde uygulanan prosedürlerin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Ücretlemenin şeffaf yapıldığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşlerin ücret seviyelerinin belirlenmesinde bilimsel iş değerlendirme yöntemlerinden (işlerin önem ve güçlük derecelerinin belirlenmesinden) yararlanıldığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Ücretlemede çalışanların görüşlerinin dikkate alındığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

B. AŞAĞIDAKİ DAVRANIŞLARI NE SIKLIKLA YAPTIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.

(1): Hiçbir Zaman (2): Bir veya İki Kere (3): Ayda Bir veya İki Kere (4): Haftada Bir veya İki Kere (5): Her Gün

1	İşverene ait malzeme veya tedariki kasıtlı olarak boşa harcadım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalıştığım yerin ne kadar kötü olduğunu iş dışındaki insanlarla paylaştım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşi kasıtlı olarak yanlış yaptım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşe izinsiz geç geldim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Hasta olmadığım halde hasta olduğumu söyledim ve işe gitmeyip evde vakit geçirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6	Bir araç gerece veya mala kasıtlı olarak zarar verdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalışma yerimi kasıtlı olarak kirlettim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşverene ait bir şeyi çaldım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İşyerinde zarar verici veya zararlı bir söylenti başlattım veya devam ettirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Müşteriye/ bir alıcıya karşı kötü veya kaba davrandım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İşlerin derhal yapılması gereken bir durumda kasıtlı olarak yavaş çalıştım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İzin verilenden daha uzun molalar kullandım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Talimatları kasıtlı olarak uygulamadım/ yapmadım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşimi müsaade edilenden daha erken bıraktım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Birisine iş performansı hakkında hakaret ettim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Birisinin özel hayatını eğlence konusu yaptım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşyeri alet veya tedarikini izinsiz eve götürdüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Çalıştığımdan daha fazla saat için ödenek istedim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İşverenden izinsiz para aldım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İşyerinde birisini yok saydım/ görmezden geldim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşyerinde yaptığım bir hatadan dolayı başkasını suçladım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İşyerinde birisi ile tartışma başlattım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	İşyerinde birisine ait olan bir şeyi çaldım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	İşyerinde birisine sözlü tacizde bulundum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	İşyerinden birisine müstechen bir hareket (parmak hareketi) yaptım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	İşyerinden birisini şiddet uygulamakla tehdit ettim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	İşyerinde birisine fiziksel olmayan tehditte bulundum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	İşyerinde birisine kötü hissetmesi için ağza alınmaz şeyler söyledim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	İşyerinde, birisinin kötü görünmesi için bir şey yaptım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	İşyerinden birisini utandırmak için kötü bir şaka yaptım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Birisinin işyerindeki özel mail veya eşyasına izinsiz baktım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	İşyerinde birisine vurdum veya ittim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	İşyerinde birisi ile alay ettim veya hor gördüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

C. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ OLARAK AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.

(1): Kesinlikle Katılmıyorum (2): Katılmıyorum (3): Kararsızım (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum						
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çalıştığım kurumda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir; ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
D. SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER						
Yaşınız () 25'ten az () 25-34 () 35-44 () 45 ve üzeri						
Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek						
Medeni Durumunuz () Bekâr () Evli						
En Son Mezuniyet Dereceniz () Lise ve öncesi () Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora						
Toplam Çalışma Süreniz () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 10 yıl üzeri						
Aylık Toplam Geliriniz () 2000-3000 TL () 3001-4000 TL () 4001-5000 TL () 5001-6000 TL () 6001 TL ve üzeri						

Anketimiz sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.